CER – Conférence des Églises Réformées de Suisse Romande

« Réformés.ch »

Le pôle Médias de la CER

et le futur magazine réformé romand

Rapport produit par le Bureau de la Conférence des Églises réformées romandes (CER) à l'attention des Synodes et Consistoire des Églises membres de la CER

Pour décision ou information selon exigences spécifiques des Églises.

Septembre 2026

Lausanne, septembre 2026

Avant-propos

Le présent rapport constitue l'aboutissement d'un travail collectif engagé depuis plusieurs années autour de l'avenir du dispositif médiatique de la Conférence des Églises réformées de Suisse romande (CER).

Il a été rédigé par Yves Bourquin, référent de l'Office des médias réformés et vice-président de la CER, qui en assume la responsabilité d'auteur. Le projet de rapport a été examiné par le Bureau de la CER (BUCER) en septembre 2026. Il est relevé que le rapport est fourni et très détaillé. Le BUCER a pleinement conscience que certains éléments appellent encore un examen complémentaire et approfondi. Toutefois, au vu de l'attente et afin de pouvoir aller de l'avant, le BUCER l'a validé après y avoir apporté quelques ajustements.

Le présent rapport n'a pas, en tant que tel, fait l'objet d'une adoption par l'Assemblée générale de la CER. Lors de sa séance constitutive du 7 septembre 2026, celle-ci a toutefois donné au nouveau BUCER la latitude nécessaire pour établir le rapport définitif destiné aux organes législatifs des Églises. Cette manière de procéder tient à la nature même du document : il rassemble, ordonne et met en cohérence des orientations, décisions et éléments de projet qui ont été examinés ou validés, selon leur niveau de compétence, par les différents organes concernés — Synodes et Consistoire, Assemblée générale et Bureau de la CER, Conseils synodaux, directions concernées, ainsi que les organes de CER Médias Réformés Sàrl. Le présent rapport en propose la synthèse et précise les modalités permettant leur mise en œuvre.

Sa rédaction s'appuie en particulier sur le rapport présenté à l'AGCER du 22 juin 2026, lui-même issu d'un important travail préparatoire, ainsi que sur les analyses et consultations conduites depuis lors afin d'en préciser les dimensions éditoriales, institutionnelles, juridiques, humaines et financières.

Un projet de cette nature est nécessairement le fruit d'un travail collectif. L'auteur et le BUCER tiennent à remercier tout particulièrement Daniel Pillard, journaliste, ancien directeur de Ringier Axel Springer Suisse romande et ancien rédacteur en chef de *L'Illustré*, et Jacques Poget, journaliste, ancien rédacteur en chef de *L'Illustré* et de *24 heures*. Ils sont les auteurs du rapport d'expertise remis au printemps 2026, dont les analyses et propositions ont largement nourri la conception du futur pôle médias.

Leurs remerciements vont également à Olivier Leuenberger, membre du Conseil de gérance de CER Médias Réformés Sàrl et principal rédacteur du rapport présenté à l'AGCER le 22 juin 2026, ainsi qu'à l'ensemble des membres du Conseil de gérance de CER Médias Réformés Sàrl, pour le travail considérable accompli dans l'élaboration et l'accompagnement du projet.

Ils s'adressent également à Paolo Mariani, directeur de Réf-Médias, Joël Burri, rédacteur en chef de *Réformés*, et Camille Andres, journaliste à *Réformés*, dont l'expérience professionnelle et la connaissance concrète du dispositif médiatique ont contribué aux réflexions et à l'élaboration du projet.

Une reconnaissance particulière va également à Me Henri Laufer, notaire à Lausanne, pour son éclairage sur les questions relatives à la future construction institutionnelle, ainsi qu'à Christine

Cand Barbezat, responsable RH de la CER, pour sa contribution aux travaux ayant permis de préciser le projet.

Enfin, l'auteur et le BUCER remercient les délégué-e-s à l'Assemblée générale de la CER ainsi que les représentant-e-s des Églises à l'Assemblée générale de CER Médias Réformés Sàrl. Par leurs discussions, leurs questions, leurs demandes de précisions et les orientations validées au cours des différentes étapes du processus, ils et elles ont contribué à faire évoluer un avant-projet vers le dispositif présenté dans ce rapport.

Le présent document doit ainsi être compris à la fois comme l'aboutissement d'un processus collectif de plusieurs années et comme la mise en forme, sous la responsabilité de son auteur et du BUCER, des éléments nécessaires aux décisions qui appartiennent désormais aux organes compétents des Églises.

Table des matières

1. Introduction — D'un projet de réforme à un dispositif commun des Églises romandes 7

2. Un pôle médias commun construit selon le principe « web first » 9

2.1. Le principe « web first ».....9

2.2. Un abonnement unique à *Réformés.ch* 10

2.3. Un modèle économique qui mutualise les forces existantes.....111

2.4. Journalisme, communication et indépendance éditoriale 122

2.5. La CER comme éditrice de *Réformés.ch* 13

3. Les missions du pôle médias 14

3.1. Le portail *Réformés.ch* 155

3.2. Les réseaux sociaux et la production audiovisuelle 166

3.3. Une agence de presse au service du dispositif et des médias.....16

3.4. Les newsletters et la relation régulière avec les publics 16

3.5. Rejoindre de nouveaux et de plus jeunes publics.....177

3.6. Le magazine des Églises *Réformés.ch*.....17

3.7. Valoriser les productions de RTSreligion.....17

3.8. Les collaborations avec d'autres médias 188

3.9. Un média au service des Églises sans être leur organe de communication 18

4. Le magazine *Réformés.ch* 199

4.1. La fonction du papier dans un dispositif « web first ».....199

4.2. Un magazine de 40 pages, six fois par année.....19

4.3. La proposition éditoriale.....20

4.4. Le chemin de fer 21

5. Tirage, diffusion et développement du lectorat 222

5.1. Le modèle de base : six numéros à 20'000 exemplaires.....22

5.2. Une variante avec un numéro annuel à diffusion élargie 23

5.3. Aide à la presse, adressage et distribution.....24

6. Un modèle financier réaliste.....255

6.1. Ce que signifie l'autoportance 25

6.2. Les ressources humaines et le coût réel du pôle.....26

6.3. Un budget de référence : six magazines de 40 pages à 20'000 exemplaires.....27

6.4. Les abonnements et l'autoportance.....28

6.5. La principale variable : le nombre d'abonnements 299

6.6. Les variables liées à l'impression et au papier 29

6.7. Un numéro annuel à 170'000 exemplaires : un investissement de développement ..30

6.8. Budget de lancement 322
6.9. Financement de la transition 33
7. Une transition institutionnelle responsable envers les personnes 344
7.1. Le principe institutionnel 34
7.2. Les emplois 34
7.3. La procédure de transition 35
7.4. Conditions générales d'emploi et salaires 366
7.5. Continuité opérationnelle 36
7.6. La transition entre *Réformés* et *Réformés.ch* 377
8. Le lancement de *Réformés.ch* et l'engagement des Églises 37
8.1. Une responsabilité commune 388
8.2. Engagement attendu des Églises 38
8.3. Une campagne commune de lancement 399
9. Calendrier de mise en œuvre 39
10. Conclusion — Un dispositif commun, soutenable et tourné vers l'avenir 411
Annexe : propositions de décisions aux Synodes concernés et au Consistoire de l'EPG 42

1. Introduction — D'un projet de réforme à un dispositif commun des Églises romandes

La réflexion sur l'avenir des médias des Églises réformées romandes ne débute pas avec le présent rapport. Elle est l'aboutissement d'un processus engagé depuis plusieurs années autour d'un constat progressivement partagé : la coexistence de plusieurs structures et outils médiatiques, développés à des époques différentes et selon des logiques propres, ne permet plus de répondre de manière optimale aux profondes transformations des usages médiatiques.

Aujourd'hui, les principales forces médiatiques communes des Églises romandes sont notamment réparties entre CER Médias Réformés Sàrl, éditrice du journal *Réformés*, et Réf-Médias, office de la Conférence des Églises réformées de Suisse romande (CER), qui porte en particulier les activités de Protestinfo, de production numérique, vidéo et pour les réseaux sociaux, ainsi que le partenariat avec RTSreligion. Cette organisation a permis le développement de compétences et de produits reconnus, mais elle maintient également une fragmentation des forces, des structures et des moyens.

La volonté de rapprocher ces dispositifs n'est pas nouvelle. Elle a donné lieu à plusieurs travaux et rapports successifs et a déjà fait l'objet d'un premier processus de consultation et de décision au sein des Églises.

En 2025, un rapport commun de la CER a ainsi été soumis aux législatifs des quatre Églises membres de CER Médias Réformés Sàrl afin qu'ils se prononcent sur le principe d'un rapprochement des missions exercées par la Sàrl et Réf-Médias et sur la perspective d'une dissolution de la société. Cette première étape a permis de confirmer une orientation générale favorable au rapprochement, tout en faisant apparaître la nécessité de préciser davantage le dispositif appelé à lui succéder.

Les réponses des quatre Églises ont en effet été différentes. Le Synode de l'EREN a adopté les propositions qui lui étaient soumises, validant le principe du transfert de la mission actuellement confiée à CER Médias Réformés Sàrl vers le dispositif commun de la CER ainsi que celui de la dissolution de la société. Le Synode de l'EERV a traité le rapport en reformulant les propositions qui lui étaient présentées : il a soutenu la mise en commun des missions actuellement réparties entre Réf-Médias et la Sàrl au sein d'une même institution et le principe que celle-ci soit commune aux Églises de la CER. L'EPG et l'USBJ ont, pour leur part, reporté leur décision dans l'attente d'un projet plus abouti et d'informations complémentaires. Les discussions vaudoises ont également fait apparaître le besoin de disposer d'éléments plus précis sur le modèle appelé à succéder aux structures existantes.

Cette étape synodale a donc moins clos le dossier qu'elle n'en a fixé la direction et les exigences. Le principe d'une mise en commun des forces médiatiques bénéficiait d'un soutien important ; il restait à démontrer concrètement ce que serait le nouveau dispositif, comment il fonctionnerait, combien il coûterait et dans quelles conditions institutionnelles et humaines la transition pourrait être réalisée.

C'est sur cette base qu'un important travail a été conduit durant l'année 2026 afin de passer d'une intention institutionnelle à un projet éditorial, organisationnel et économique concret. La question n'était désormais plus seulement de savoir s'il fallait rapprocher les structures, mais de déterminer quel dispositif médiatique les Églises réformées romandes souhaitent se donner pour les années à venir.

Ce travail a nécessité de nombreuses heures d'analyse, de discussion, de négociation et d'ajustement. Il a associé les organes de la CER, CER Médias Réformés Sàrl, les Églises membres et des professionnel-le-s des médias. Il s'est également appuyé sur plusieurs expertises extérieures, notamment les travaux conduits par Daniel Pillard et Jacques Poget, portant sur le positionnement éditorial, le lectorat potentiel et le modèle économique du futur dispositif, ainsi que sur les compétences d'autres professionnel-le-s sollicité-e-s au cours de son élaboration. Le projet a ainsi été élaboré à partir des travaux et recommandations de professionnel-le-s et d'expert-e-s, puis progressivement arbitré, ajusté et consolidé par les organes de la CER.

Une étape importante a été franchie lors de la 63e Assemblée générale de la CER, le 22 juin 2026. Le rapport qui lui était soumis constituait encore un avant-projet : certains éléments financiers devaient être confrontés à des offres réelles et plusieurs questions juridiques, fiscales ou organisationnelles restaient à approfondir. L'AGCER a néanmoins pu arrêter les grandes orientations sur lesquelles la suite du travail devait être construite.

Ces orientations peuvent être résumées ainsi : les forces médiatiques communes doivent être progressivement réunies au sein de Réf-Médias ; le futur dispositif doit être conçu selon une logique « web first », dans laquelle les contenus sont pensés dès leur production pour pouvoir être valorisés sur différents supports plutôt que produits séparément pour chacun d'eux ; le média papier des Églises est maintenu au sein de ce nouveau modèle sous la forme du magazine *Réformés.ch*. L'ensemble du dispositif repose sur un abonnement unique donnant accès aux différents médias de *Réformés.ch*, magazine des Églises compris : il n'est donc pas prévu de distinguer un abonnement au journal papier d'un abonnement au dispositif numérique. Cette logique implique de rapprocher les compétences journalistiques aujourd'hui dispersées et de les mettre au service des différents canaux. Enfin, l'indépendance journalistique de la rédaction, basée sur une charte journalistique, doit être garantie au sein du nouveau dispositif.

Le projet présenté dans les pages qui suivent constitue la concrétisation de ces orientations. Il ne s'agit donc pas simplement de remplacer l'actuel journal *Réformés* par un autre journal. Il s'agit de constituer un véritable pôle médias commun aux Églises réformées romandes, capable de produire et de diffuser des contenus journalistiques sur le web et les réseaux sociaux, par des newsletters et des productions audiovisuelles, mais aussi de les faire entrer directement dans les foyers protestants romands au travers d'un magazine papier. Le dispositif comprend également une agence de presse, dont la production alimente à la fois ses propres partenaires et les différents médias de *Réformés.ch*. Les forces rédactionnelles sont ainsi pensées comme un ensemble commun de compétences et de production au service de plusieurs canaux complémentaires. Le rapport présenté à l'AG de la CER du 22 juin 2026 (ci-après, le plus souvent, « rapport CER du 22 juin » ou « rapport du 22 juin ») évaluait ce pool éditorial, hors RTSreligion, à 6,45 EPT provenant des forces actuellement consacrées au journal, à Protestinfo et à la production vidéo et réseaux sociaux.

Le nom *Réformés.ch* exprime cette évolution. Il désignera non seulement le futur magazine des Églises, mais plus largement la porte d'entrée publique du nouveau dispositif médiatique. Le journal papier n'est donc plus pensé comme le centre autour duquel graviteraient des produits numériques complémentaires : il devient l'une des expressions d'un même projet éditorial multicanal.

Depuis l'AGCER du 22 juin, les travaux se sont poursuivis afin de vérifier la faisabilité du modèle et d'en préciser les conditions de mise en œuvre. Ils ont notamment porté sur la forme juridique de l'organe éditeur, les conditions générales d'emploi et les systèmes salariaux, les modalités de passage entre CER Médias Réformés Sàrl et Réf-Médias, ainsi que sur les coûts réels

d'impression, d'adressage et de distribution. L'analyse conduite sur la forme juridique de l'éditeur conduit notamment à privilégier l'édition directe par la CER, au sein de Réf-Médias, plutôt que la création d'une nouvelle personne morale qui reproduirait en grande partie les structures et les organes déjà existants.

Le présent rapport est le résultat de ce processus. Il expose le concept retenu, les missions du futur pôle médias, le projet éditorial de *Réformés.ch*, son modèle économique et financier, les conditions prévues pour la transition institutionnelle et pour les collaboratrices et collaborateurs concernés, ainsi que le calendrier envisagé pour sa mise en œuvre.

Il ne s'agit toutefois pas de demander aux Synodes et au Consistoire de devenir les organes opérationnels du futur pôle médias. La mise en œuvre du nouveau pôle, les choix éditoriaux détaillés, l'organisation du travail, les outils techniques, les modalités de production ou encore les décisions courantes de gestion relèvent de la CER et des organes auxquels les Églises ont confié cette mission.

Il appartiendra aux quatre législatifs des Églises (EERV, EPG, EREN, USBJ) de se prononcer sur le passage de CER Médias Réformés Sàrl au nouveau dispositif.

Il reviendra aux six Églises membres la responsabilité d'assurer l'implication des Églises dans le lancement et la promotion de Réformés.ch, ainsi que d'offrir les garanties nécessaires durant la transition.

2. Un pôle médias commun construit selon le principe « web first »

Le projet *Réformés.ch* repose sur un changement important de perspective. Il ne consiste pas à maintenir un journal papier auquel seraient ajoutés un site internet, des réseaux sociaux ou quelques productions audiovisuelles. Il vise à constituer un pôle médias unique, capable de produire des contenus journalistiques et de les décliner sur les différents canaux permettant aujourd'hui de rejoindre les publics des Églises réformées romandes et même au-delà.

Cette évolution répond à la transformation profonde des usages médiatiques. L'information n'est plus consommée à partir d'un support principal unique. Selon les publics, les moments et les contenus, elle est recherchée ou rencontrée sur un site internet, dans une newsletter, sur les réseaux sociaux, au travers d'une vidéo ou d'un podcast, dans les médias généralistes ou encore dans un magazine papier. Le futur pôle doit pouvoir être présent dans cet ensemble d'espaces sans multiplier pour autant les rédactions et les structures.

2.1. Le principe « web first »

Le principe « web first » ne signifie ni la disparition du papier ni sa relégation au second plan. Il désigne d'abord une manière différente d'organiser la production journalistique.

Aujourd'hui encore, les différentes activités médiatiques des Églises romandes sont largement organisées en fonction de leurs supports : le journal dispose de ses propres forces rédactionnelles, Protestinfo fonctionne comme agence de presse, tandis que d'autres ressources sont consacrées à la vidéo, au numérique et aux réseaux sociaux.

Le modèle proposé inverse cette logique. Le point de départ n'est plus le support, mais le contenu. Une information, une enquête, un entretien, un dossier ou un reportage sont pensés dès leur conception en fonction des différentes manières dont ils pourront être valorisés. Un même travail journalistique pourra ainsi donner lieu à un article publié rapidement sur le web, être repris ou approfondi dans le magazine, alimenter une newsletter, faire l'objet d'une déclinaison vidéo ou être adapté aux réseaux sociaux.

Pour permettre ce fonctionnement, les forces rédactionnelles aujourd'hui réparties entre les différents dispositifs sont réunies au sein d'un pool éditorial commun placé sous l'égide de Réf-Médias. C'était déjà l'un des principes centraux du rapport CER du 22 juin.

Cette organisation permet à la fois de mieux utiliser les compétences existantes, d'éviter la production parallèle de contenus similaires et d'accroître la capacité journalistique du dispositif. Elle doit également permettre davantage de réactivité : le numérique rend possible une publication au rythme de l'actualité, tandis que le magazine papier peut privilégier le recul, l'enquête, l'analyse et l'approfondissement.

Le papier conserve ainsi une place importante, mais il devient l'un des canaux d'un projet éditorial plus large.

2.2. Un abonnement unique à *Réformés.ch*

Cette unité éditoriale se traduit également dans le modèle d'abonnement.

Le projet ne prévoit pas de créer, d'un côté, un abonnement numérique et, de l'autre, un abonnement au magazine. On s'abonne à *Réformés.ch*. Cet abonnement donne accès à l'ensemble du dispositif destiné aux abonné-e-s, notamment aux contenus numériques et au magazine papier publié six fois par année.

Deux tarifs sont proposés :

- CHF 40.– (hors TVA) par année pour l'abonnement ordinaire
- CHF 100.– (hors TVA) par année pour l'abonnement de soutien

L'abonnement de soutien donne accès au même contenu que l'abonnement ordinaire, avec éventuellement quelques bonus à définir. Il permet aux personnes qui le souhaitent et qui en ont les moyens de contribuer davantage au financement d'un média protestant romand de qualité et, par là même, de soutenir le maintien d'un prix d'abonnement accessible.

Ce choix répond également à une volonté de simplicité. Le lectorat ne doit pas avoir à choisir entre plusieurs produits concurrents ou à comprendre une architecture institutionnelle complexe. *Réformés.ch* constitue un seul média, accessible par plusieurs canaux.

Le magazine papier en est une composante essentielle. Le portail web en constitue l'accès numérique permanent. Les newsletters, les réseaux sociaux, les productions audiovisuelles et les autres formats permettent d'atteindre les publics selon leurs usages propres.

2.3. Un modèle économique qui mutualise les forces existantes

Cette conception permet également de construire le nouveau pôle sans additionner artificiellement les coûts des dispositifs actuels.

Le pool éditorial prévu représente 6,45 EPT, hors RTSreligion. Il est constitué de 3,55 EPT correspondant aux forces actuellement affectées au journal au sein de CER Médias Réformés Sàrl, de 1,5 EPT provenant de Protestinfo et de 1,4 EPT consacrés à la production vidéo et aux réseaux sociaux.

Ces 6,45 EPT ne constituent toutefois pas 6,45 nouveaux EPT à financer.

Les 2,9 EPT de Protestinfo et de production vidéo et réseaux sociaux sont déjà financés par les Églises au travers de la CER et font partie des missions actuelles de Réf-Médias. Leur intégration au pool éditorial ne crée donc pas une charge nouvelle pour les Églises. Elle permet au contraire de mettre ces ressources en synergie avec celles aujourd'hui consacrées au journal.

Le principe d'autoportance financière retenu pour *Réformés.ch* doit être compris dans ce cadre. Dans un premier temps, les revenus propres du dispositif, provenant principalement des abonnements, doivent permettre de couvrir les charges directement liées à l'édition du magazine ainsi que les forces de travail correspondant à celles aujourd'hui financées au sein de CER Médias Réformés Sàrl. Les 2,9 EPT correspondant aux missions déjà assumées par Réf-Médias continuent, quant à eux, d'être financés par les contributions des Églises à la CER. Cette répartition n'est toutefois pas intangible : si le nombre d'abonnements devait dépasser sensiblement l'objectif initial de 20'000, les revenus supplémentaires pourraient permettre à la fois de consolider le financement du pôle médias et de soutenir le développement de l'offre de *Réformés.ch* et donc la présence des médias réformés dans le panorama romand.

Cette distinction est importante : le nouveau modèle ne demande pas aux abonnements de financer une seconde fois des missions que les Églises financent déjà**.** Il cherche au contraire à utiliser ensemble des ressources jusqu'ici réparties entre plusieurs activités afin de produire davantage de contenus et de mieux les valoriser.

Il faut également souligner que le passage à un modèle fondé sur l'abonnement, l'objectif d'autoportance du magazine, la suppression de la structure juridique distincte de CER Médias Réformés Sàrl et les synergies rendues possibles par le regroupement des forces éditoriales doivent permettre de réduire significativement les coûts fixes actuellement assumés par les Églises pour le journal**.** Les moyens ainsi dégagés pourront, selon les choix propres à chaque Église, être réaffectés à d'autres priorités ou contribuer au développement de *Réformés.ch*, notamment par des mesures de soutien aux abonnements ou par des actions de promotion.

Le chapitre financier du présent rapport présentera de manière détaillée les charges du pôle dans son ensemble, les charges devant être couvertes par les revenus propres de *Réformés.ch*, ainsi que les seuils d'abonnements permettant d'atteindre l'autoportance du magazine**.**

2.4. Journalisme, communication et indépendance éditoriale

Le regroupement des activités médiatiques au sein d'un même pôle nécessite de distinguer clairement des contenus qui participent tous au dispositif *Réformés.ch*, mais qui ne répondent ni aux mêmes finalités ni aux mêmes règles de responsabilité.

Le journalisme constitue le cœur de la production rédactionnelle. Il informe, enquête, analyse, donne la parole à des acteurs différents et peut porter un regard critique, y compris sur les institutions ecclésiales qui contribuent au financement du dispositif et qui, au travers de la CER, emploient les journalistes. Sa crédibilité suppose qu'il puisse exercer cette mission avec une indépendance éditoriale réelle. Une charte journalistique formalise ces principes et encadre la pratique journalistique au quotidien. Elle garantit la transparence des processus et renforce la confiance du public.

La communication institutionnelle répond à une autre logique. Elle permet aux Églises et à la CER de présenter leurs activités, leurs décisions, leurs positions ou leurs projets. Elle parle au nom de l'institution concernée et relève, à ce titre, de la responsabilité de celle-ci.

Le dispositif *Réformés.ch* ne se limite toutefois pas à ces deux catégories. Le magazine, et dans une moindre mesure les supports numériques, ménagent également une place à des contenus ecclésiaux, spirituels, théologiques ou culturels qui ne relèvent pas du travail journalistique **:** méditations, paroles ou communications des Églises, contributions théologiques, présentations d'ouvrages, chroniques ou autres contenus de ce type. Ils participent pleinement à l'identité du média et à la diversité de ce qu'il propose à son lectorat.

Ces contributions sont, en règle générale, sollicitées auprès de tiers en fonction du projet éditorial et de la conception du magazine. Elles trouvent leur place dans l'architecture générale du média, mais ne sont pas pour autant placées sous la responsabilité journalistique de la rédaction. Leur nature et leur provenance doivent pouvoir être clairement identifiées par le lectorat.

Le fait que ces différentes productions soient réunies dans un même pôle et, parfois, dans un même support ne doit donc pas conduire à les confondre. La mutualisation des moyens et la cohérence d'un média commun n'impliquent pas l'uniformisation des responsabilités.

Le projet prévoit à cette fin un cadre explicite. Une charte journalistique fixe les principes professionnels et déontologiques applicables à la rédaction. Elle est complétée par une charte réglant les relations entre les Églises, les organes de la CER et les journalistes du pôle médias**.** Ces instruments doivent notamment garantir l'indépendance nécessaire au travail journalistique et préciser les responsabilités respectives des différents acteurs du dispositif.

Dans cette organisation, plusieurs niveaux de responsabilité doivent être distingués.

La rédaction en chef assume la responsabilité éditoriale des contenus journalistiques. Elle conduit la rédaction, organise son travail et répond de la mise en œuvre de la ligne éditoriale dans le respect des règles professionnelles et déontologiques du journalisme.

Le directeur de Réf-Médias assume, pour sa part, la responsabilité de la conduite du pôle dans son ensemble. Il veille à son bon fonctionnement, à la coordination entre ses différentes missions et ses différents canaux, à l'utilisation des ressources, à la mise en œuvre des orientations arrêtées par les organes de la CER et au respect des cadres qui régissent le

dispositif. Sa responsabilité de direction ne se confond pas avec la responsabilité éditoriale du rédacteur ou de la rédactrice en chef.

Les Églises et les organes de la CER exercent enfin les responsabilités qui leur reviennent en tant que financeuses, employeuses au travers de la CER et organes de gouvernance. Elles définissent le mandat général confié au pôle, déterminent son cadre institutionnel et financier et veillent à ce que celui-ci soit respecté. Elles n'exercent en revanche pas la responsabilité éditoriale quotidienne de la rédaction et n'interviennent pas dans le traitement journalistique des sujets.

Cette répartition des rôles est essentielle. Être l'éditeur, l'employeur ou le financeur d'un média ne signifie pas être sa rédaction. Inversement, l'indépendance journalistique ne soustrait pas le pôle à sa gouvernance, à son mandat ni à ses responsabilités institutionnelles. Le modèle proposé cherche précisément à articuler ces deux exigences : une gouvernance claire et assumée par la CER et ses Églises, et une rédaction disposant de l'indépendance nécessaire à l'exercice crédible de son métier. L'indépendance journalistique faisait d'ailleurs partie des principes explicitement retenus dès le rapport CER du 22 juin.

Cette clarté doit également porter sur l'identité même du média. Le lectorat doit pouvoir identifier sans ambiguïté qui produit les contenus de *Réformés.ch* et qui en assume l'édition. Le magazine et les différents supports du dispositif doivent ainsi rendre clairement visible que *Réformés.ch* est le média commun des Églises réformées romandes, édité par la CER au sein de Réf-Médias, et non le journal propre d'une Église cantonale. Cette identification commune participe à la construction de l'identité de *Réformés.ch* et à la compréhension de son positionnement par le public.

Cette distinction doit enfin être lisible pour les publics**.** Un article journalistique, une communication d'une Église, une méditation ou une contribution théologique peuvent parfaitement trouver place dans un même média, mais ils ne parlent pas depuis le même lieu et n'engagent pas les mêmes responsables. La crédibilité de *Réformés.ch* reposera aussi sur sa capacité à rendre cette différence perceptible tout en faisant de ces contenus divers les composantes cohérentes d'un même dispositif. Le balisage des contenus devra être rigoureux et précis.

2.5. La CER comme éditrice de *Réformés.ch*

L'intégration du journal dans Réf-Médias pose enfin la question de l'entité juridiquement responsable de son édition.

Une première hypothèse consistait à maintenir ou à créer une personne morale distincte de la CER pour porter l'édition, l'administration, les abonnements, l'impression et la diffusion du magazine. Le CECER a souhaité vérifier si une telle structure présentait un avantage juridique ou financier suffisamment important pour justifier son maintien.

Une consultation a ainsi été menée avec Me Henri Laufer, notaire à Lausanne. L'analyse a été conduite sous un angle volontairement pragmatique : rechercher non pas la construction juridique la plus sophistiquée, mais celle permettant d'assurer la mission dans le respect du droit, avec une gouvernance claire et sans multiplier inutilement les structures.

Cette analyse n'a pas fait apparaître d'avantage déterminant à la création d'une nouvelle personne morale. Une structure distincte devrait nécessairement disposer de ses propres organes, règles de fonctionnement, administration et comptabilité. Pour demeurer réellement

intégrée au nouveau pôle, elle devrait par ailleurs reproduire largement la gouvernance et les règles de la CER. Le risque serait ainsi de reconstituer précisément le dédoublement institutionnel que le projet cherche à dépasser.

L'orientation retenue est donc que la CER soit directement éditrice de *Réformés.ch*, par l'intermédiaire de Réf-Médias. Elle assumera ainsi la responsabilité du dispositif dans son ensemble, tandis que les prestations qui ne nécessitent pas d'être réalisées en interne — notamment l'impression, certaines opérations liées à l'adressage ou à la distribution — pourront naturellement être confiées à des prestataires spécialisés.

Cette solution renforce également la cohérence de la gouvernance : les Églises pilotent leur pôle médias au travers des organes communs de la CER plutôt qu'au travers de plusieurs personnes morales parallèles.

Elle suppose en revanche que le journal puisse être suivi précisément à l'intérieur des comptes de la CER. Une comptabilité analytique spécifique permettra donc d'identifier ses charges et ses produits, d'en mesurer l'évolution économique et de vérifier notamment le respect de l'objectif d'autoportance. L'intégration juridique du journal à la CER ne doit ainsi entraîner aucune perte de lisibilité financière.

Le modèle retenu repose donc sur une logique d'intégration à tous les niveaux : une équipe éditoriale commune, plusieurs canaux complémentaires, un abonnement unique, une gouvernance commune et un éditeur unique, tout en maintenant une distinction claire entre journalisme et communication ainsi qu'un suivi financier propre au dispositif.

3. Les missions du pôle médias

Le pôle *Réformés.ch* a pour mission générale de produire, organiser et diffuser une information journalistique de qualité sur le protestantisme, les Églises, les religions et les questions de société qui les traversent, tout en contribuant à la présence et à la visibilité des Églises réformées romandes dans l'espace médiatique.

Cette mission générale se déploie sur plusieurs canaux et au travers de plusieurs produits. Ceux-ci ne constituent toutefois plus des activités indépendantes disposées côte à côte. Ils sont conçus comme les différentes expressions d'une même capacité éditoriale, permettant à un contenu produit par le pôle d'être diffusé, adapté, approfondi ou valorisé selon sa nature et les publics auxquels il s'adresse.

La dimension romande doit se traduire également dans l'organisation du travail rédactionnel. Le pôle médias n'a pas vocation à concentrer l'ensemble de ses forces et de ses regards dans le bassin lémanique. Il veille à maintenir une présence journalistique au plus près des différentes Églises et régions de Suisse romande, notamment par une répartition appropriée de ses ressources, des journalistes travaillant sur le terrain et un réseau diversifié de plumes et de collaborations. Cette proximité constitue une condition importante pour connaître les réalités locales, identifier les sujets et rendre compte de la diversité du protestantisme romand.

3.1. Le portail *Réformés.ch*

Le portail Réformés.ch constitue le point d'entrée numérique principal du dispositif. Dans une logique « web first », il permet une publication régulière des contenus et offre au pôle une présence qui ne dépend plus du rythme de parution du magazine.

Il rassemble les articles, actualités, analyses, entretiens, dossiers et productions multimédias du pôle. Il permet également de valoriser dans la durée les contenus produits et de créer des liens entre une actualité immédiate et des articles, dossiers ou productions antérieurs.

Le portail repose sur un modèle d'accès mixte, articulant contenus librement accessibles et contenus réservés aux abonné-e-s. Cette articulation répond à une double exigence : assurer une large visibilité aux productions de Réf-Médias et aux réalités des Églises réformées romandes, tout en donnant à l'abonnement une valeur éditoriale suffisante pour contribuer à l'autoportance du dispositif.

Les contenus réservés aux abonné-e-s ne se limitent pas nécessairement aux articles publiés dans le magazine. Des enquêtes, analyses, dossiers, grands entretiens ou autres productions numériques à forte valeur ajoutée peuvent également être proposés dans un premier temps aux seul-e-s abonné-e-s. L'abonnement à *Réformés.ch* donne ainsi accès non seulement au magazine papier, mais également à des contenus numériques spécifiques. Il traduit concrètement le principe d'un abonnement unique à l'ensemble du dispositif.

Parallèlement, une part substantielle des contenus demeure librement accessible. Il s'agit notamment des contenus qui ont vocation à rejoindre un large public, à suivre l'actualité, à faire connaître les réalités des Églises et du protestantisme, ou à assurer la présence et le référencement de *Réformés.ch* dans l'espace numérique. Cette accessibilité constitue une condition du rayonnement du pôle : le portail doit pouvoir être découvert, consulté et partagé bien au-delà du seul cercle de ses abonné-e-s.

Pour les contenus réservés, le titre, le chapeau et une première partie de l'article demeurent accessibles, afin que le public puisse en découvrir l'intérêt et soit invité à poursuivre sa lecture en s'abonnant. Certains contenus peuvent par ailleurs être rendus librement accessibles après une période déterminée. L'abonnement peut ainsi donner accès à des contenus exclusifs ou en primeur sans que ceux-ci soient nécessairement soustraits durablement à la circulation et à la valorisation publique.

La répartition entre contenus libres, contenus réservés et contenus faisant l'objet d'une ouverture différée relève de la stratégie éditoriale du pôle et doit pouvoir évoluer en fonction des usages observés, du développement du lectorat et de l'équilibre économique du dispositif. Le modèle ne repose donc pas sur une proportion intangible de contenus placés derrière un accès payant, mais sur la recherche d'un équilibre entre accessibilité, rayonnement et valeur de l'abonnement.

Le portail doit ainsi devenir progressivement le lieu numérique de référence de l'information protestante en Suisse romande, tout en abordant plus largement les questions religieuses, spirituelles, éthiques, culturelles et sociales qui intéressent ses publics.

3.2. Les réseaux sociaux et la production audiovisuelle

La présence sur les réseaux sociaux constitue une mission à part entière du pôle. Elle ne peut plus être envisagée uniquement comme un moyen de faire la promotion des contenus publiés ailleurs. Les réseaux sociaux sont eux-mêmes devenus, particulièrement pour certains publics, des espaces de découverte et de consommation de l'information.

Le pôle dispose pour cela des compétences correspondant actuellement à 1,4 EPT consacrés notamment à la vidéo et aux réseaux sociaux. Ces ressources sont intégrées au pool éditorial commun afin que les formats numériques soient pensés dès l'origine avec les contenus qu'ils accompagnent.

Cette production comprend notamment des vidéos, des formats courts, des entretiens, des explications et des contenus spécifiquement adaptés aux usages des différentes plateformes. Elle doit permettre à *Réformés.ch* de rejoindre également des personnes qui ne fréquentent spontanément ni un portail protestant ni un magazine ecclésial.

3.3. Une agence de presse au service du dispositif et des médias

Avec Protestinfo (ou sous une autre appellation à l'avenir), le pôle conserve une fonction d'agence de presse. Les 1,5 EPT actuellement affectés à cette mission sont intégrés au pool éditorial, sans que disparaisse pour autant la spécificité de l'activité d'agence.

Celle-ci permet de produire et de mettre à disposition des informations susceptibles d'être reprises par des médias partenaires ou généralistes. Elle contribue ainsi à la présence des réalités protestantes et religieuses dans l'espace médiatique romand.

Afin de préserver cette fonction et l'intérêt des partenariats avec les médias généralistes, certains articles produits par l'agence leur sont proposés en primeur, selon une liste de diffusion définie**.** Durant une période d'exclusivité déterminée, les médias concernés peuvent acquérir les articles qu'ils souhaitent publier. Les contenus qui ne sont pas acquis peuvent ensuite être publiés sur le portail *Réformés.ch* ; les articles achetés peuvent également y être valorisés une fois le délai d'exclusivité convenu écoulé.

Ce fonctionnement permet de maintenir une véritable activité d'agence, avec ses partenaires et ses recettes propres, tout en évitant que des contenus produits par le pôle restent durablement séparés du dispositif *Réformés.ch*.

L'intégration de Protestinfo au pôle crée ainsi une synergie évidente : une information recueillie dans le cadre du travail d'agence peut, dans le respect des éventuels délais d'exclusivité, alimenter le portail, le magazine, une newsletter ou d'autres formats de *Réformés.ch***.** Réciproquement, les compétences, recherches et enquêtes développées au sein du pôle peuvent nourrir l'activité de l'agence.

3.4. Les newsletters et la relation régulière avec les publics

Les newsletters constituent un outil privilégié pour maintenir un lien régulier avec les abonné-e-s et les différents publics de *Réformés.ch*. Elles permettent de sélectionner et de hiérarchiser les contenus, d'attirer l'attention sur une actualité ou un dossier et de ramener régulièrement le lectorat vers le portail.

Plusieurs newsletters pourront être développées en fonction des besoins, des publics ou des thématiques. Elles constituent ainsi à la fois un produit éditorial et un instrument essentiel de fidélisation des abonné-e-s.

Dans un modèle reposant davantage sur l'abonnement volontaire, cette relation régulière avec les publics est particulièrement importante : l'abonnement ne doit pas être vécu uniquement comme la réception de six magazines par année, mais comme l'accès continu à un média.

3.5. Rejoindre de nouveaux et de plus jeunes publics

Le renouvellement des publics constitue l'un des enjeux importants du projet. Le vieillissement du lectorat traditionnel de la presse ecclésiale et l'évolution des pratiques médiatiques rendent nécessaire le développement de contenus et de formats capables de rejoindre des personnes qui ne sont pas ou plus atteintes par les canaux traditionnels des Églises.

Cette mission concerne particulièrement les jeunes adultes et les générations davantage présentes dans les environnements numériques. Elle ne consiste pas simplement à reprendre les mêmes contenus en les raccourcissant, mais à réfléchir aux sujets, aux formats, aux langages et aux canaux susceptibles de susciter leur intérêt.

La mutualisation des compétences journalistiques, audiovisuelles et numériques doit permettre au pôle d'expérimenter ces nouveaux formats sans constituer pour chaque public une structure ou une rédaction supplémentaire.

3.6. Le magazine des Églises *Réformés.ch*

Le pôle assure l'édition du magazine *Réformés.ch*, qui demeure une composante majeure du dispositif.

Publié six fois par année, il permet une relation différente avec le lectorat : moins liée à l'immédiateté de l'actualité, davantage orientée vers l'approfondissement, le reportage, l'analyse, les grands entretiens et les dossiers. Il offre également un espace aux informations des Églises ainsi qu'à des contributions spirituelles, théologiques et culturelles qui participent à son identité.

Le magazine conserve surtout une fonction que le numérique ne remplace pas entièrement : faire entrer physiquement le média commun des Églises dans les foyers protestants romands.

Son concept éditorial et son modèle de diffusion font l'objet du chapitre suivant du présent rapport.

3.7. Valoriser les productions de RTSreligion

Le pôle doit également permettre une meilleure valorisation des productions réalisées dans le cadre de RTSreligion.

Les forces de travail de RTSreligion ne sont pas intégrées aux 6,45 EPT du pool éditorial, leur activité étant consacrée aux missions prévues dans le cadre du partenariat avec la RTS. Les contenus produits dans ce cadre constituent néanmoins une ressource importante : émissions, entretiens, reportages ou autres productions peuvent, dans les limites prévues par les accords concernés, être relayés et valorisés par les différents canaux du pôle.

Il ne s'agit donc pas d'ajouter les forces de RTSreligion à celles de *Réformés.ch*, mais de mieux faire circuler et connaître des productions qui existent déjà.

3.8. Les collaborations avec d'autres médias

Le pôle n'a pas vocation à produire seul tout ce qu'il diffuse. Il doit au contraire s'inscrire dans un réseau de collaborations permettant d'élargir la diversité et la qualité des contenus disponibles, de mutualiser certaines compétences et d'accroître la diffusion des productions réalisées.

Cette logique de collaboration existe déjà de manière particulièrement concrète avec Cath-Info. Réf-Médias et Cath-Info collaborent depuis longtemps dans le cadre de RTSreligion, dont ils sont les partenaires ecclésiaux. Cette coopération se prolonge également dans le travail quotidien : Réf-Médias et Cath-Info partagent les mêmes locaux, favorisant les contacts directs, les échanges d'informations et, lorsque cela est pertinent, des collaborations entre les équipes. Le développement de *Réformés.ch* doit permettre de poursuivre et de valoriser ces synergies, dans le respect des identités, des missions et des responsabilités propres à chacun.

Au-delà de cette collaboration de proximité, des échanges de contenus et des partenariats peuvent notamment être développés avec le journal protestant français *Réforme*, avec *Voce evangelica* en Suisse italienne, ainsi qu'avec d'autres partenaires médiatiques, ecclésiaux ou théologiques.

Ces collaborations permettent à la fois d'enrichir *Réformés.ch* de contenus et de compétences provenant d'autres rédactions et d'offrir une diffusion plus large à certaines productions réalisées en Suisse romande. Elles peuvent également éviter de produire séparément des contenus lorsqu'une mutualisation est pertinente. La logique de mise en commun qui fonde le nouveau pôle ne s'arrête ainsi ni aux frontières institutionnelles de la CER ni, lorsque des collaborations sont possibles, aux frontières confessionnelles et linguistiques.

3.9. Un média au service des Églises sans être leur organe de communication

Enfin, *Réformés.ch* constitue un outil important de présence et de visibilité des Églises membres de la CER. Le magazine et les supports numériques leur offrent des espaces permettant de faire connaître une partie de leur vie, de leurs projets, de leurs événements et de leurs réflexions.

Cette fonction doit cependant être comprise à la lumière de la distinction établie au chapitre précédent. *Réformés.ch* n'est pas pour autant transformé en organe de communication institutionnelle des Églises. Les contenus journalistiques demeurent placés sous la responsabilité de la rédaction ; les contenus émanant directement des Églises ou sollicités auprès de tiers sont identifiés et assumés comme tels.

Le pôle doit ainsi pouvoir simultanément rendre les Églises davantage visibles, favoriser la circulation des informations entre elles et conserver la liberté journalistique indispensable à la crédibilité du média.

4. Le magazine *Réformés.ch*

Dans un dispositif construit selon le principe « web first », le maintien d'un magazine papier pourrait, à première vue, paraître paradoxal. Il constitue pourtant un élément important du projet *Réformés.ch*.

Le numérique permet la réactivité, la publication continue, la multiplication des formats et la rencontre de nouveaux publics. Le magazine répond à d'autres usages. Il offre du temps, de l'espace et une matérialité à des contenus qui gagnent à être lus autrement. Il permet également de maintenir un lien régulier avec des personnes pour lesquelles le papier demeure un support privilégié.

Le projet ne cherche donc pas à opposer papier et numérique, mais à attribuer à chacun le rôle dans lequel il apporte la plus grande valeur.

4.1. La fonction du papier dans un dispositif « web first »

Le magazine remplit tout d'abord une fonction de fidélisation. Six fois par année, *Réformés.ch* entre directement dans le foyer de ses abonné-e-s. Cette présence matérielle entretient une relation avec le média qui n'est pas identique à celle créée par la consultation, parfois occasionnelle, d'un site internet ou d'un réseau social.

Le papier permet ensuite un autre rapport au contenu. Là où le portail peut suivre l'actualité au quotidien, le magazine dispose de davantage de temps et d'espace pour prendre du recul, approfondir, enquêter, raconter et mettre en perspective. Il peut revenir sur une actualité après son immédiateté, construire un dossier sur plusieurs pages, proposer un grand entretien ou donner une place importante à la photographie et à l'illustration.

Le magazine remplit également une fonction de visibilité et d'identité. Il donne une existence tangible au média commun des Églises réformées romandes. Il peut circuler, être transmis, être mis à disposition dans une paroisse, un lieu d'Église ou lors d'une manifestation. Il permet surtout de maintenir ce que le numérique ne garantit pas à lui seul : une présence régulière de *Réformés.ch* dans les foyers protestants romands.

Enfin, papier et numérique doivent se renforcer mutuellement. Un dossier du magazine peut renvoyer vers des compléments, une vidéo ou des contenus disponibles sur le portail ; une actualité suivie sur le web peut être reprise quelques semaines plus tard dans le magazine avec davantage de recul. Le magazine n'est ainsi ni le résumé imprimé du portail ni un produit autonome : il constitue l'une des expressions éditoriales du même média.

4.2. Un magazine de 40 pages, six fois par année

Le nouveau modèle prévoit une périodicité de six numéros par année. Cette fréquence plus espacée permet de faire évoluer le journal vers un véritable format magazine : moins dépendant de l'actualité immédiate, désormais traitée principalement sur le web, mais plus substantiel dans son contenu et dans sa présentation.

Le projet présenté retient un magazine de 40 pages. Ce volume permet de construire chaque numéro comme un ensemble éditorial équilibré, associant des contenus journalistiques substantiels, la vie des Églises, des contributions spirituelles et théologiques, ainsi que des pages culturelles et de service.

À la demande de la CER, une variante à 36 pages a également été étudiée. Le BUCER considère néanmoins que le format de 40 pages demeure préférable. Quatre pages supplémentaires offrent une marge éditoriale appréciable dans un magazine qui doit conjuguer plusieurs types de contenus et représenter les différentes Églises. Elles évitent surtout de devoir arbitrer trop fortement entre les pages journalistiques et les espaces consacrés à la vie ecclésiale, à la théologie, à la spiritualité ou à la culture.

Par ailleurs, l'économie réalisée par la suppression de quatre pages demeure relativement faible au regard du coût global du dispositif. Une part importante des charges — rédaction, conception, administration, adressage et une partie des frais de production — ne varie pas ou varie peu en fonction de cette différence de pagination. Le BUCER privilégie dès lors un produit légèrement plus substantiel et plus attractif, dont la qualité éditoriale corresponde à l'ambition du nouveau modèle.

Le passage à six numéros annuels ne doit donc pas être compris comme une simple réduction de la fréquence de publication. Il correspond à un déplacement : l'actualité régulière vers le numérique ; le recul, la profondeur et l'expérience de lecture vers le magazine.

4.3. La proposition éditoriale

Le magazine *Réformés.ch* doit proposer une lecture complémentaire à celle du portail numérique. Là où celui-ci permet de suivre l'actualité au fil des jours, le magazine privilégie le recul, l'approfondissement et le plaisir de la lecture. Sa périodicité de six numéros par année permet de consacrer davantage de temps et d'espace aux sujets traités et de proposer un objet éditorial construit comme un ensemble.

Une place importante est réservée au journalisme : enquêtes et investigations, reportages, analyses, portraits et grands entretiens. Le magazine doit permettre d'aborder les questions religieuses, éthiques et sociales dans leur complexité, mais aussi de raconter des parcours, de faire découvrir des réalités moins connues et de porter un regard journalistique sur la vie des Églises elles-mêmes. Le dossier principal de chaque numéro offre notamment la possibilité d'explorer une thématique sur plusieurs pages et à partir de différents points de vue.

Réformés.ch demeure parallèlement le magazine des Églises réformées romandes. Il donne à voir leur vie, leurs projets, leurs débats et les réalités propres aux différentes régions. Il offre également aux Églises des espaces identifiés dans lesquels elles peuvent s'adresser directement à leurs membres et présenter certaines informations, conformément à la distinction entre contenus journalistiques et institutionnels exposée précédemment.

La théologie et la spiritualité occupent également une place propre. Méditations, éclairages bibliques et théologiques ou contributions confiées à des auteur-e-s extérieur-e-s à la rédaction permettent au magazine de ne pas seulement informer sur le protestantisme, mais aussi d'offrir des espaces où celui-ci peut penser, interpréter, questionner et nourrir la vie spirituelle.

Enfin, le magazine s'ouvre largement à la culture et à la société : littérature, publications théologiques, arts, cinéma, questions éthiques, transformations du religieux et grands débats contemporains. Cette ouverture doit permettre à *Réformés.ch* de ne pas se limiter à l'actualité interne des institutions ecclésiales, mais de mettre en dialogue le protestantisme avec la société et la culture dans lesquelles il s'inscrit.

L'ensemble doit alterner formats courts et lectures longues, information et réflexion, actualité et approfondissement, vie des Églises et ouverture sur le monde. La photographie, l'illustration et la conception graphique participent pleinement à cette proposition éditoriale et doivent contribuer à faire de *Réformés.ch* un véritable magazine, identifiable et agréable à lire.

Ainsi, pour un abonnement annuel ordinaire de CHF 40.–, l'abonné-e accède à l'ensemble du dispositif numérique *Réformés.ch* et reçoit six fois par année un magazine substantiel de 40 pages, proposant journalisme, investigation, vie des Églises, théologie, spiritualité, culture et société. Le chemin de fer présenté ci-après permet de traduire concrètement cette proposition éditoriale dans l'organisation d'un numéro.

4.4. Le chemin de fer

Afin de vérifier concrètement la faisabilité éditoriale d'un magazine de 40 pages, un premier chemin de fer a été élaboré. Il permet de traduire les orientations présentées ci-dessus en une répartition indicative des pages et de s'assurer qu'un même numéro peut faire coexister de manière équilibrée les différentes missions assignées au magazine.

Le tableau ci-dessous en présente une version synthétique :

Grands ensembles	Contenus envisagés
Ouverture et actualité	Éditorial, actualité, regards sur les enjeux religieux et de société
Journalisme et investigation	Enquêtes, reportages, analyses, entretiens, portraits
Dossier	Traitement approfondi d'une thématique sur plusieurs pages
Églises	Actualités, vie, projets et informations des Églises romandes
Théologie et spiritualité	Méditations, éclairages bibliques et théologiques, contributions
Culture et société	Livres, arts, cinéma, débats de société, questions éthiques
Services et rendez-vous	Sélections, recommandations, informations pratiques et autres rubriques régulières

Cette répartition est indicative. Elle ne constitue ni une grille définitive ni une attribution intangible d'un nombre de pages à chaque rubrique. Selon l'actualité, la nature du dossier principal ou les contenus disponibles, la rédaction et les personnes chargées de la conception du magazine doivent pouvoir déplacer les équilibres d'un numéro à l'autre.

Le chemin de fer détaillé, présenté en annexe, permet néanmoins de se représenter beaucoup plus précisément le futur magazine et de vérifier que le format de 40 pages offre l'espace nécessaire à la coexistence de contenus journalistiques substantiels, de la vie des Églises, de contributions théologiques et spirituelles ainsi que d'une ouverture culturelle et sociétale.

Il constitue ainsi moins une maquette définitive qu'une démonstration de faisabilité éditoriale du concept proposé.

5. Tirage, diffusion et développement du lectorat

Le passage d'un modèle de diffusion largement financé par les Églises à un modèle reposant principalement sur l'abonnement modifie profondément la logique de diffusion du magazine. Le nombre d'exemplaires imprimés ne doit plus correspondre à une diffusion institutionnelle aussi large que possible, mais d'abord au nombre d'abonné-e-s auquel s'ajoutent les exemplaires nécessaires à la promotion, aux partenaires et aux usages des Églises.

Pour construire le modèle économique, un objectif de 20'000 abonnements a été retenu. Ce chiffre constitue à la fois une hypothèse de travail pour le lancement du nouveau dispositif et un objectif de développement du lectorat. Il permet d'établir de manière prudente les coûts d'impression et de distribution ainsi que les recettes attendues des abonnements.

Le modèle doit toutefois conserver une capacité de développement. Plus le nombre d'abonné-e-s progressera au-delà de ce seuil, plus les coûts fixes du dispositif seront répartis sur un lectorat important et plus *Réformés.ch* pourra accroître son degré d'autoportance. Le développement du lectorat constitue donc un enjeu éditorial, mais également une composante essentielle du modèle économique.

5.1. Le modèle de base : six numéros à 20'000 exemplaires

Le scénario de référence prévoit la publication de six numéros de 40 pages par année, tirés chacun à environ 20'000 exemplaires. Ce chiffre constitue également l'hypothèse de référence retenue pour établir le plan financier du nouveau dispositif.

Le choix de 20'000 exemplaires ne repose pas sur une estimation arbitraire. Il a été établi à partir de l'expérience genevoise, particulièrement intéressante puisque l'EPG connaît déjà un système dans lequel la réception de *Réformés* repose sur une démarche d'abonnement. En 2024, Genève comptait en moyenne 2'543 abonnements pour 27'280 protestant-e-s, soit un taux d'abonnement de 9,32 %.

Le rapport CER du 22 juin a appliqué ce taux aux différentes Églises susceptibles de participer au nouveau dispositif, avec les pondérations nécessaires, notamment linguistiques pour les cantons de Fribourg et du Valais. L'estimation obtenue était la suivante :

Église	Estimation
EERV	11'400
EPG	2'500
EREN	2'000
EERF	1'900
EREV	1'000
USBJ	2'000
Total	**20'800**

Le choix de retenir 20'000 abonnements pour le plan financier constitue donc un arrondi légèrement prudent de cette estimation.

Cette hypothèse est par ailleurs sensiblement plus prudente que celle issue des travaux de Daniel Pillard et Jacques Poget, auxquels la CER a fait appel dans le cadre de l'élaboration du

projet. Leur analyse envisageait un tirage de l'ordre de 50'000 exemplaires. Elle s'appuyait notamment sur l'étude MIS Trend 2021, selon laquelle 27 % des protestant-e-s vaudois-es recevant gratuitement *Réformés* déclaraient le lire. Rapporté aux 114'628 exemplaires alors diffusés dans le canton de Vaud, ce taux représentait environ 31'000 lecteurs et lectrices. En appliquant le même taux aux trois autres Églises alors partenaires, l'analyse identifiait environ 10'000 lecteurs et lectrices supplémentaires et considérait qu'avec l'élargissement potentiel à deux nouvelles Églises, un tirage de quelque 50'000 exemplaires pouvait raisonnablement être envisagé.

Le présent projet choisit donc de ne pas construire son équilibre financier sur cette hypothèse haute. Il retient comme référence le taux d'abonnement effectivement observé à Genève et fixe ainsi à 20'000 le nombre d'abonnements servant à l'établissement du plan financier.

Cette estimation doit néanmoins être comprise comme un objectif de référence et non comme un plafond. Le passage au nouveau modèle suppose un important travail de conversion du lectorat actuel vers un abonnement volontaire. À l'inverse, le potentiel de développement de *Réformés.ch* est manifestement supérieur à 20'000 abonnements. Toute progression au-delà de ce seuil renforcera le degré d'autoportance du dispositif et pourrait, à terme, permettre à ses revenus propres de couvrir une part croissante des missions aujourd'hui financées directement par les Églises au travers de la CER.

Le nombre réel d'exemplaires imprimés sera naturellement adapté au nombre effectif d'abonné-e-s et aux besoins de diffusion du magazine.

5.2. Une variante avec un numéro annuel à diffusion élargie

Une seconde variante a été étudiée : cinq numéros tirés à environ 20'000 exemplaires et un numéro annuel tiré à environ 170'000 exemplaires. Ce numéro particulier serait adressé beaucoup plus largement en utilisant le fichier de diffusion constitué autour de l'actuel *Réformés* auquel s'ajouteraient des adresses fournies par l'EREV et l'EERF qui ne sont pas membres actuellement de la Sàrl CER Médias Réformés.

Sa conception pourrait être légèrement différente de celle des autres numéros : tout en conservant les exigences de qualité du magazine, son contenu serait davantage pensé pour être accessible à un lectorat large, faire découvrir la diversité du protestantisme romand et donner envie de poursuivre la relation avec *Réformés.ch*.

L'intérêt de cette variante dépasse donc largement la diffusion d'un numéro supplémentaire. Une fois par année, les Églises disposeraient d'un instrument commun de visibilité et de prospection capable d'entrer directement dans quelque 170'000 foyers.

Ce numéro constituerait notamment une occasion de présenter le dispositif numérique, de mettre en valeur certains de ses meilleurs contenus, de faire connaître les activités des Églises et, surtout, de proposer très clairement au lectorat de s'abonner à *Réformés.ch*.

Dans un modèle économique fondé sur l'abonnement, la conquête de nouveaux abonnés ne peut pas reposer uniquement sur une campagne au moment du lancement. Elle doit devenir une activité régulière. Ce numéro à large diffusion pourrait constituer chaque année le principal temps fort de la campagne d'acquisition et de renouvellement du lectorat.

Son coût supplémentaire doit donc être analysé non seulement comme une dépense d'impression et de distribution, mais également comme un investissement de promotion et de développement du lectorat. Le chapitre financier permettra de comparer le coût de cette variante avec celui du scénario de base et d'évaluer le nombre d'abonnements supplémentaires nécessaire pour en couvrir le surcoût.

Une autre variante pourrait également être étudiée. Elle consisterait à choisir, pour chaque numéro ou selon une périodicité à déterminer, une région différente de Suisse romande et à y assurer une diffusion élargie en tout-ménage. Une telle formule pourrait permettre de répartir dans le temps l'effort de promotion et de toucher successivement les différents territoires à un coût potentiellement inférieur à celui d'un numéro annuel diffusé simultanément à très large échelle.

Cette hypothèse doit toutefois encore être examinée sur les plans technique et financier. La distribution non adressée ne couvre en principe pas les boîtes aux lettres portant la mention « Non merci – pas de publicité ». Les abonné-e-s doivent, quant à eux, continuer à recevoir leur exemplaire adressé indépendamment de cette restriction. Il conviendrait dès lors d'étudier avec La Poste les modalités permettant d'articuler, dans une même région, la distribution adressée aux abonné-e-s et une diffusion non adressée auprès des autres ménages, tout en limitant les doublons et les opérations supplémentaires d'adressage et de traitement.

5.3. Aide à la presse, adressage et distribution

L'impression ne représente qu'une partie du coût du magazine. Son modèle économique dépend également des conditions d'adressage, de préparation des envois et de distribution par La Poste.

Les premières démarches entreprises auprès de prestataires ont donc porté sur l'ensemble de la chaîne de production et de diffusion : impression, préparation des exemplaires adressés, livraison à La Poste et frais de distribution. Cette approche permet de disposer d'un coût réel par numéro et d'éviter de construire le modèle financier sur le seul prix d'impression.

L'aide à la presse constitue également un élément du calcul. Selon les conditions applicables au dispositif, elle permet de réduire le coût de distribution des exemplaires répondant aux critères requis. Son montant doit toutefois être calculé avec prudence et uniquement pour les exemplaires effectivement éligibles.

Cette question est particulièrement importante dans le scénario comprenant un numéro annuel à 170'000 exemplaires. Le tirage exceptionnel ne peut pas être considéré dans son entier comme bénéficiant automatiquement des mêmes conditions d'aide que les exemplaires correspondant au tirage régulier. Le plan financier distinguera donc explicitement les exemplaires bénéficiant de l'aide à la presse de ceux qui doivent être distribués au tarif applicable sans cette aide.

Enfin, le passage à l'abonnement suppose une gestion fiable et actualisée des adresses. La reprise et la sécurisation des données utiles de l'actuel dispositif, puis la gestion des abonnements, des nouvelles inscriptions, des changements d'adresse et des désabonnements font ainsi partie intégrante de la préparation du nouveau modèle.

Les deux scénarios — six numéros à 20'000 exemplaires ou cinq numéros à 20'000 exemplaires complétés par un numéro annuel à 170'000 exemplaires — seront comparés dans le chapitre financier. Le choix entre eux pourra ainsi être effectué non seulement en fonction de leur coût, mais également de leur capacité respective à soutenir le développement de *Réformés.ch*.

6. Un modèle financier réaliste

La viabilité financière constitue l'une des conditions essentielles du projet *Réformés.ch*. Le changement de modèle doit permettre de maintenir un média protestant romand professionnel et ambitieux, tout en réduisant le financement direct actuellement assumé par les Églises pour le journal. Le modèle repose sur quatre principes :

Réunir dans un même pôle des ressources aujourd'hui dispersées.

Faire financer par les revenus propres de *Réformés.ch* — principalement les abonnements et, dans une moindre mesure, la publicité — les charges liées au magazine et à son lectorat.

Maintenir le financement par la CER des missions qu'elle finance déjà aujourd'hui au sein de Réf-Médias : Protestinfo, la vidéo et les réseaux sociaux.

Assumer au niveau de la CER, en tant qu'éditrice, les éventuels déficits du dispositif, en particulier durant sa phase de lancement, tandis que les éventuels excédents doivent permettre de consolider progressivement son équilibre financier et, lorsque celui-ci le permet, de développer l'offre de *Réformés.ch*.

La logique financière distingue ainsi un objectif d'autoportance et une responsabilité institutionnelle. Les Églises continuent à financer les missions qu'elles financent déjà au sein de Réf-Médias ; *Réformés.ch* doit, pour sa part, générer suffisamment de revenus propres pour financer le magazine et les charges nouvelles liées à son fonctionnement. Si cet objectif n'est pas immédiatement atteint, notamment durant la phase de lancement, la CER assume en tant qu'éditrice le déficit éventuel et prend les mesures nécessaires au rétablissement de l'équilibre. À l'inverse, les éventuels excédents ne sont pas conçus comme une finalité en eux-mêmes : ils doivent prioritairement permettre de renforcer la solidité économique du dispositif et peuvent, lorsque la situation financière le permet, être réinvestis dans le développement de son offre et de ses missions.

Le présent chapitre distingue dès lors trois éléments : le coût total du futur pôle médias, la part de ce coût déjà financée par la CER et la part qui devra être couverte par les revenus propres de *Réformés.ch*. Cette distinction permet de présenter le coût réel du dispositif sans faire apparaître comme nouvelles des charges qui existent et sont déjà financées aujourd'hui.

6.1. Ce que signifie l'autoportance

Le futur pôle médias réunira 6,45 EPT éditoriaux, hors RTSreligion : 3,55 EPT consacrés au journal (nombre identique à la desserte actuelle au sein de la Sàrl), 1,5 EPT à Protestinfo et 1,4 EPT à la production vidéo et aux réseaux sociaux. Mais ces 6,45 EPT ne constituent pas 6,45 EPT nouveaux à financer.

Les 2,9 EPT de Protestinfo et de la production vidéo et réseaux sociaux sont déjà financés aujourd'hui par les Églises au travers de la CER. Ils continueront, sauf évolution notable du dispositif, à l'être. Leur intégration dans le nouveau pôle permet simplement de réunir dans une même équipe éditoriale des forces qui travaillent aujourd'hui séparément.

L'objectif d'autoportance de *Réformés.ch* porte donc sur ce qu'il faut financer en plus : les 3,55 EPT aujourd'hui consacrés au journal, la gestion des abonnements ainsi que les coûts de production, d'impression et de distribution du magazine.

À terme, si *Réformés.ch* dépasse sensiblement l'objectif de 20'000 abonnements, les revenus supplémentaires ouvriront de nouvelles possibilités. Ils devront en premier lieu permettre de consolider durablement l'équilibre financier du dispositif et pourront également être réinvestis dans le développement de l'offre, des contenus et des capacités du pôle médias. Selon l'évolution du modèle et les décisions des organes compétents de la CER, ils pourront aussi contribuer à une part plus importante des charges aujourd'hui financées directement par les Églises.

L'autoportance doit ainsi être comprise comme une dynamique plutôt que comme un plafond. Son premier objectif est de permettre aux revenus propres de *Réformés.ch* de couvrir les charges nouvelles liées au magazine et à son lectorat. Au-delà de cet équilibre, le développement des revenus propres doit donner au pôle une capacité accrue de consolidation et d'évolution. La répartition future entre réinvestissement dans le média et éventuelle réduction du financement direct par les Églises dépendra de son développement et des choix qui seront alors opérés par la CER.

6.2. Les ressources humaines et le coût réel du pôle

Le rapport présenté à l'AGCER le 22 juin 2026 a posé la structure du futur pool éditorial :

Forces éditoriales	**EPT**
Journal – CER Médias Réformés Sàrl	3,55
Protestinfo	1,50
Vidéo et réseaux sociaux	1,40
Total du pool éditorial	**6,45**

À ces forces éditoriales s'ajoutent les fonctions nécessaires à la gestion du dispositif. Un rapport élaboré en 2023 dans le cadre des premiers travaux de mutualisation du dispositif médias de la CER (« rapport Sordet ») estimait, sur la base de l'avis d'un expert, à 0,5 EPT le besoin nécessaire à la gestion des adresses, de la facturation et des abonnements pour un volume d'environ 20'000 abonnements. Le rapport Pillard & Poget, élaboré au printemps 2026, estimait pour sa part ce besoin à 1 EPT dans son hypothèse de 50'000 abonnements. Le Conseil exécutif de la CER a retenu le chiffre de 0,5 EPT pour 20'000 abonnements dans sa projection financière.

Ainsi, le rapport présenté à l'AGCER le 22 juin évaluait à 4,05 EPT l'augmentation des effectifs de Réf-Médias nécessaire à la mise en œuvre du nouveau dispositif : 3,55 EPT correspondant aux forces actuellement consacrées au journal, auxquels s'ajoutent 0,5 EPT pour la gestion des abonnements.

Pour établir le présent budget, le coût de ces 4,05 EPT est évalué à CHF 625'000.– par année, sur la base des charges salariales et sociales retenues dans le rapport du 22 juin.

Pour chiffrer les 3,55 EPT éditoriaux, le rapport CER du 22 juin s'est fondé sur le coût de l'équipe rédactionnelle actuellement employée par CER Médias Réformés Sàrl, puisque ce sont ces mêmes 3,55 EPT qui servent de référence pour dimensionner la future équipe. Dans le nouveau dispositif, ces postes seraient toutefois intégrés à Réf-Médias et la CER deviendrait l'employeur. Il convenait donc de vérifier que le passage des conditions salariales de la Sàrl à celles de la CER ne modifiait pas sensiblement le coût retenu. Une analyse comparative des deux systèmes de rémunération et des conditions d'emploi a été réalisée à cette fin ; elle est présentée au chapitre 7. Cette comparaison permet de conserver l'ordre de grandeur retenu en juin 2026 pour établir le présent budget.

Le scénario de référence retenu pour établir ce budget est celui de six numéros par année tirés à environ 20'000 exemplaires. Deux variantes seront toutefois examinées dans la suite de ce chapitre. La première consisterait à remplacer l'un de ces six numéros par une édition annuelle à diffusion élargie, tirée à environ 170'000 exemplaires et adressée à un public plus large grâce aux fichiers des Églises. La seconde, plus ambitieuse, consisterait à faire de ce numéro annuel une édition tout-ménage, distribuée largement en Suisse romande. Ces deux variantes auraient principalement une fonction de visibilité, de promotion de *Réformés.ch* et d'acquisition de nouveaux abonnements. Leur coût sera examiné après l'établissement du budget de référence.

Dans ces trois scénarios, les charges de personnel peuvent être considérées comme fixes. L'augmentation ponctuelle du tirage d'un numéro ne nécessite pas de renforcer durablement l'équipe éditoriale. Elle n'entraîne pas non plus d'augmentation significative des ressources consacrées à la gestion des abonnements : dans le scénario d'une édition adressée à environ 170'000 destinataires, les Églises fourniraient les adresses supplémentaires nécessaires à cette diffusion ; dans celui d'une diffusion tout-ménage, les exemplaires supplémentaires seraient distribués sans créer autant de nouveaux abonnements à administrer individuellement.

Enfin, les 2,9 EPT de Protestinfo et de la production vidéo et réseaux sociaux font également partie du coût réel du pôle médias. Comme exposé précédemment, ils sont toutefois déjà financés aujourd'hui par la CER et n'entrent pas dans le besoin de financement supplémentaire auquel doit répondre l'autoportance de *Réformés.ch*.

6.3. Un budget de référence : six magazines de 40 pages à 20'000 exemplaires

Pour apprécier la viabilité du modèle, il convient de partir du scénario le plus simple : six magazines de 40 pages par année, tirés chacun à 20'000 exemplaires.

Plusieurs coûts ont pu être précisés depuis le rapport présenté à l'AGCER du 22 juin 2026.

- Pour l'impression, l'estimation obtenue auprès de Cavin-Baudat, imprimeur à Grandson, pour un magazine de 40 pages (papier magazine 250 g/m^2) conduit à retenir CHF 17'500.– par numéro, dépôt à La Poste compris, soit CHF 105'000.– par année pour six numéros.
- Pour la distribution postale, les factures récentes de l'actuel *Réformés* permettent de retenir prudemment un ordre de grandeur de CHF 5'000.– par numéro, aide à la presse déduite, soit CHF 30'000.– par année pour six parutions.
- Le coût du graphisme et de la mise en page est évalué à environ CHF 40'000.– par année.

Pour les autres charges, le présent budget reprend les ordres de grandeur du rapport du 22 juin, arrondis au CHF 500.– supérieur afin de conserver une marge de prudence.

Le budget annuel de référence peut ainsi être établi comme suit :

Charges annuelles – 6 × 20'000 exemplaires	**Budget**
Personnel – 4,05 EPT (y c. charges sociales)	CHF 625'000.–
Prestations à des tiers	CHF 40'000.–
Impression – 6 × CHF 17'500.–	CHF 105'000.–
Graphisme et mise en page	CHF 40'000.–
Distribution postale (y c. aide à la presse)	CHF 30'000.–
Illustrations et photographies	CHF 25'000.–

Charges annuelles – 6 × 20'000 exemplaires	Budget
Relecture	CHF 11'500.–
Administration et informatique	CHF 24'000.–
Assurances, taxes et autres charges	CHF 1'500.–
Total des charges annuelles	**CHF 902'000.–**

Ce budget doit être compris comme un budget de référence et un ordre de grandeur, et non comme un devis définitif car il existe de très nombreuses variables qui pourront/devront être ajustées. Il présente néanmoins l'avantage de reposer désormais, pour les principales charges variables, sur des estimations concrètes et sur l'expérience réelle de diffusion de *Réformés*.

Il permet surtout de vérifier si le modèle économique proposé est plausible avant même d'examiner des variantes de tirage.

6.4. Les abonnements et l'autoportance

Le tarif de base proposé pour *Réformés.ch* est de CHF 40.– (hors TVA) par année. Le modèle propose de plus un abonnement de soutien à CHF 100.– (hors TVA) permettant aux personnes qui le souhaitent de contribuer davantage au financement du média. L'accès au portail et au magazine est identique dans les deux cas.

Avec 20'000 abonnements au seul tarif ordinaire de CHF 40.–, les recettes s'élèveraient à CHF 800'000.–. Elles ne suffiraient donc pas, à elles seules, à couvrir un budget de référence évalué à environ CHF 902'000.–.

Le modèle financier présenté en juin 2026 retient toutefois l'hypothèse que 85 % des abonné-e-s choisissent le tarif ordinaire et 15 % l'abonnement de soutien. Cette répartition donne :

Prorata	Abonnements	Recettes
85 % à CHF 40.–	17'000	CHF 680'000.–
15 % à CHF 100.–	3'000	CHF 300'000.–
Total	**20'000**	**CHF 980'000.–**

À cela peuvent encore s'ajouter les recettes publicitaires, que le rapport du 22 juin évaluait très prudemment à environ CHF 10'000.– par année.

Le scénario de référence présente ainsi une marge d'environ CHF 78'000.– avant autres recettes, ou CHF 88'000.– en intégrant CHF 10'000.– de publicité.

Cette marge ne doit pas être comprise comme un bénéfice attendu. Elle constitue d'abord la marge de sécurité nécessaire à un modèle dont la principale variable est le nombre réel d'abonnements. Elle permet d'absorber une montée en charge progressive, des variations de coûts, des impayés ou des dépenses qui ne peuvent encore être évaluées avec une précision absolue.

Le constat essentiel est néanmoins clair : avec 20'000 abonnements et la structure tarifaire proposée, le scénario de six magazines de 40 pages par année est en mesure d'atteindre l'autoportance.

6.5. La principale variable : le nombre d'abonnements

Le nombre d'abonnements constitue la variable qui influence le plus fortement l'équilibre du modèle.

Avec la répartition retenue entre abonnements ordinaires et de soutien, la recette moyenne théorique est de CHF 49.– par abonnement et par année. Une variation de 1'000 abonnements représente donc environ CHF 49'000.– de recettes annuelles.

L'effet peut être présenté très simplement :

Nbre d'abonnements	Recettes théoriques	Écart par rapport aux charges de CHF 902'000.-
15'000	CHF 735'000.–	– CHF 167'000.–
17'500	CHF 857'500.–	– CHF 44'500.–
18'410	**CHF 902'090.–**	**= CHF 90. –**
20'000	CHF 980'000.–	+ CHF 78'000.–
22'500	CHF 1'102'500.–	+ CHF 200'500.–
30'000	CHF 1'470'000.–	+ CHF 568'000.–

Ce tableau fait apparaître deux éléments importants.

D'une part, le seuil théorique d'autoportance se situe autour de 18'500 abonnements, avant prise en compte des recettes publicitaires et des variations de certaines charges liées à l'augmentation du lectorat.

D'autre part, le développement du nombre d'abonnements modifie rapidement la capacité financière du dispositif. 10'000 abonnements supplémentaires représentent environ CHF 490'000.– de recettes annuelles supplémentaires.

Cette progression ne serait naturellement pas intégralement disponible : davantage d'abonné-e-s signifie davantage d'exemplaires à imprimer et à distribuer et, au-delà d'un certain volume, pourrait nécessiter une augmentation des ressources consacrées à la gestion des abonnements. Elle montre néanmoins le potentiel du modèle : au-delà de l'autoportance du magazine, la croissance du lectorat pourrait progressivement contribuer au financement des autres missions du pôle médias aujourd'hui prises en charge directement par la CER.

6.6. Les variables liées à l'impression et au papier

Le budget de référence repose sur un magazine de 40 pages imprimé à 20'000 exemplaires. À ce niveau de tirage, l'offre de Cavin-Baudat fournit une base réaliste pour le calcul.

Cette base ne peut toutefois pas être extrapolée mécaniquement à un tirage beaucoup plus important.

Un scénario comprenant cinq numéros à 20'000 exemplaires et un numéro annuel à environ 170'000 exemplaires modifie en effet les conditions industrielles de production. À ce niveau de tirage, il devient possible d'envisager une impression en rotative auprès d'un autre prestataire.

Le coût unitaire d'impression pourrait alors être sensiblement inférieur à celui d'un magazine imprimé à 20'000 exemplaires.

Le choix du papier constitue également une variable importante. Les cinq numéros destinés principalement aux abonné-e-s peuvent conserver la qualité de papier retenue pour le magazine. Pour le numéro à très large diffusion, il conviendra d'examiner si le même papier est nécessaire ou si un grammage différent permet d'en réduire substantiellement les coûts d'impression et de distribution tout en conservant une qualité éditoriale satisfaisante.

Le poids final du magazine influence en outre directement le tarif postal. Tirage, procédé d'impression, qualité et grammage du papier doivent donc être étudiés ensemble.

Le scénario à 170'000 exemplaires ne doit dès lors pas être calculé en multipliant simplement le prix unitaire du scénario à 20'000. Il devra faire l'objet d'un appel d'offres spécifique.

6.7. Un numéro annuel à 170'000 exemplaires : un investissement de développement

Dans le scénario comprenant cinq numéros ordinaires et un numéro annuel tiré à environ 170'000 exemplaires, les principales charges fixes du dispositif demeurent inchangées : personnel, administration, graphisme général et fonctionnement du pôle.

Le coût supplémentaire se concentre essentiellement sur l'impression et la distribution des quelque 150'000 exemplaires supplémentaires du sixième numéro.

Ce surcoût doit être mis en regard de l'objectif poursuivi. Comme exposé au chapitre précédent, ce numéro permettrait à *Réformés.ch* de toucher une fois par année un public considérablement plus large que celui de ses seul-e-s abonné-e-s et de conduire une campagne d'acquisition directement auprès du lectorat potentiel.

Il s'agit donc moins d'une augmentation structurelle du coût du média que d'un investissement annuel de développement du lectorat.

Une fois connus les coûts réels d'impression en rotative et de distribution du numéro à 170'000 exemplaires, il sera ainsi possible de déterminer le nombre d'abonnements nouveaux que cette opération doit générer pour financer son propre surcoût.

Même en l'absence d'un appel d'offres définitif, les données actuellement disponibles permettent d'établir un premier ordre de grandeur.

Le coût d'impression du numéro ordinaire à 20'000 exemplaires est estimé à CHF 17'500.–. À 170'000 exemplaires, une simple multiplication de ce montant n'aurait toutefois aucun sens : un tel tirage permet le recours à l'impression en rotative, beaucoup plus économique pour les grandes séries.

Sur la base des coûts historiques de *Réformés*, des premières données disponibles sur le marché de l'impression et des recommandations du rapport Pillard & Poget, un budget de l'ordre de CHF 35'000.– à CHF 40'000.– paraît pouvoir être retenu à ce stade pour une impression en Suisse, à qualité comparable. Une impression en rotative à l'étranger, notamment en Allemagne, pourrait permettre d'abaisser ce montant. En intégrant l'acheminement, le dédouanement et la livraison jusqu'à un centre de dépôt de La Poste suisse, un ordre de grandeur de CHF 28'000.– à CHF

35'000.– peut être envisagé. Ces montants devront impérativement être confirmés par appels d'offres.

La distribution constitue en revanche le poste principal. Les factures récentes de La Poste pour *Réformés* font apparaître un coût postal brut de l'ordre de 44 à 45 centimes par exemplaire hors TVA avant déduction de l'aide à la presse. Or, dans une hypothèse prudente, les 150'000 exemplaires supplémentaires d'un numéro exceptionnel ne doivent pas être considérés comme bénéficiant de cette aide. Le coût postal supplémentaire peut ainsi être estimé à environ CHF 67'000.– hors TVA, soit de l'ordre de CHF 72'000.– TVA comprise.

Le surcoût de l'opération par rapport au numéro ordinaire doit cependant être calculé en retranchant le coût d'impression des 20'000 exemplaires qui aurait de toute manière été engagé, soit CHF 17'500.–. Le coût postal des 20'000 exemplaires ordinaires est lui aussi déjà compris dans le budget annuel de référence.

Surcoût du numéro à 170'000 ex.	**Impression en Suisse**	**Impression à l'étranger**
Impression totale estimée	*CHF 35'000.– à 40'000.–*	*CHF 28'000.– à 35'000.–*
Moins impression ordinaire (20'000 ex.)	*– CHF 17'500.–*	*– CHF 17'500.–*
Surcoût d'impression	CHF 17'500.– à 22'500.–	CHF 10'500.– à 17'500.–
Distribution des 150'000 exemplaires supplémentaires	env. CHF 72'000.–	env. CHF 72'000.–
Investissement supplémentaire estimé	**CHF 90'000.– à 95'000.–**	**CHF 83'000.– à 90'000.–**

À ce stade, et dans l'attente d'offres fermes, il paraît donc prudent de considérer qu'une enveloppe d'environ CHF 100'000.– permettrait de financer un numéro annuel à 170'000 exemplaires, en plus du budget ordinaire de *Réformés.ch*. Cette enveloppe comprend une marge permettant d'absorber les variations de prix du papier, de transport ou de distribution.

L'intérêt économique de cet investissement peut alors être apprécié très simplement. Avec une recette moyenne théorique de CHF 49.– par abonnement, 1'000 nouveaux abonnements durables représentent environ CHF 49'000.– de recettes annuelles ; 5'000 en représentent CHF 245'000.– ; 10'000, CHF 490'000.–.

Ainsi, un investissement annuel de l'ordre de CHF 100'000.– serait théoriquement compensé par environ 2'050 abonnements supplémentaires, avant prise en compte des coûts variables induits par ces nouveaux abonnements. Avec 2'500 nouveaux abonnements, les recettes supplémentaires atteindraient environ CHF 122'500.– par année ; avec 5'000, CHF 245'000.–.

Le numéro à 170'000 exemplaires peut donc être considéré comme un investissement d'acquisition de lectorat dont le retour peut être mesuré. Après chaque édition à large diffusion, le nombre d'abonnements effectivement générés permettrait d'évaluer l'efficacité de l'opération et de décider de son renouvellement.

Une précision doit toutefois être apportée concernant l'aide à la presse. Les conditions applicables à un tirage exceptionnel devront être confirmées avec La Poste avant la mise en œuvre. Le présent calcul retient volontairement l'hypothèse prudente selon laquelle l'aide n'est acquise que pour le tirage ordinaire éligible et non pour les quelque 150'000 exemplaires supplémentaires. Cette prudence évite de faire dépendre la viabilité de l'opération d'une subvention qui ne serait pas garantie.

La même méthode permettra d'évaluer, si les Églises souhaitent l'étudier, une variante encore plus large de diffusion tout-ménage. Dans ce cas, l'absence d'adressage individuel des exemplaires supplémentaires simplifie certains aspects de la diffusion, tandis que le tirage beaucoup plus important renforce l'intérêt d'une impression en rotative et d'un papier spécifiquement choisi pour cette édition.

6.8. Budget de lancement

La mise en place de *Réformés.ch* nécessitera des dépenses ponctuelles qui doivent être clairement distinguées du budget annuel d'exploitation. Elles correspondent aux investissements nécessaires pour passer du dispositif actuel au nouveau pôle médias et n'ont pas vocation à se répéter chaque année.

Le rapport présenté à l'AGCER le 22 juin 2026 évaluait provisoirement ces dépenses de lancement à CHF 170'000.–. Il précisait expressément que ces montants étaient provisoires et devraient être complétés au moment de l'élaboration du projet définitif. Après réévaluation, une estimation plus prudente a été arrêtée, comprenant notamment les frais de maquette et de logo du magazine (à partir d'un devis obtenu) et augmentant la marge des « autres charges de lancement » de CHF 10'000.–.

Le budget retenu est le suivant :

Charges de lancement	**Budget actualisé**
Solution de gestion des adresses et de facturation	CHF 30'000.–
Mise à niveau du site (CMS)	CHF 50'000.–
Expertises juridiques	CHF 10'000.–
Saisie initiale des adresses	CHF 60'000.–
Promotion initiale	CHF 10'000.–
Maquette et logo du magazine	CHF 20'000.–
Autres charges de lancement	CHF 20'000.–
Total	**CHF 200'000.–**

Cette enveloppe constitue une première estimation des moyens nécessaires au lancement et non un budget définitif. Plusieurs postes devront être précisés dans la phase de mise en œuvre.

C'est notamment le cas des CHF 60'000.– prévus pour la saisie initiale des adresses. Le rapport CER du 22 juin avait calculé ce montant en partant de l'hypothèse d'une saisie nécessitant en moyenne trois minutes par adresse, soit environ 1'000 heures de travail pour 20'000 adresses. Or la mise en place du nouveau dispositif devra précisément examiner dans quelle mesure les fichiers existants des Églises et de la Sàrl peuvent être importés, migrés ou traités de manière automatisée dans le nouvel outil de gestion des abonnements. Si cette solution est techniquement et juridiquement possible, ce poste pourrait être sensiblement réduit. À l'inverse, une reprise nécessitant un important travail manuel de contrôle, de nettoyage ou de saisie justifierait le maintien de tout ou partie de cette enveloppe. Sur le plan juridique, ces éléments doivent être considérés notamment à l'aune de la loi sur la protection des données.

Les autres postes devront également être actualisés. Les CHF 50'000.– prévus pour le CMS devront être confrontés au développement effectivement nécessaire pour le portail *Réformés.ch* et son articulation avec le système d'abonnement. Les frais juridiques devront intégrer les

besoins liés notamment aux contrats, à la protection des données et à la transition institutionnelle. Enfin, le budget de promotion devra être adapté à l'ampleur de la campagne de lancement retenue.

Les éventuels coûts RH liés à la transition ne sont pas identifiés comme un poste spécifique dans le budget de CHF 170'000.– établi en juin. Les modalités de la transition étant examinées au chapitre 7, leurs éventuelles conséquences financières devront être évaluées une fois le dispositif arrêté. Ils n'apparaissent pas factuellement dans le budget de transition détaillé ci-dessus.

Il importe en tout état de cause de ne pas confondre ces deux niveaux : un investissement ponctuel nécessaire au lancement de *Réformés.ch* ne constitue pas un déficit structurel de son modèle d'exploitation.

6.9. Financement de la transition

La dissolution envisagée de CER Médias Réformés Sàrl pose naturellement la question de l'affectation de ses avoirs et offre une possibilité de financement d'une partie des investissements nécessaires au passage vers le nouveau dispositif.

Le capital social de CER Médias Réformés Sàrl s'élève à CHF 500'000.–. Il est actuellement réparti entre les quatre associé-e-s de la manière suivante : CHF 200'000.– pour l'EERV et CHF 100'000.– respectivement pour l'EPG, l'EREN et l'USBJ.

Ce montant ne doit toutefois pas être assimilé aux moyens qui seront effectivement disponibles au moment de la dissolution. Le capital social constitue une donnée juridique et comptable ; il ne préjuge ni de la valeur du patrimoine de la société au moment de sa liquidation, ni des liquidités disponibles. La Sàrl devra préalablement honorer l'ensemble de ses obligations, notamment contractuelles, salariales et financières.

Ce n'est qu'une fois ces obligations couvertes que pourra être déterminé l'éventuel patrimoine ou excédent de liquidation effectivement disponible et que son affectation pourra être décidée conformément au droit applicable et aux décisions des associé-e-s.

Dans cette mesure, il paraît cohérent qu'une partie des moyens restant disponibles au terme de la liquidation puisse être affectée au financement des coûts de transition et de lancement de *Réformés.ch*. Les ressources constituées pour assurer la mission médiatique commune des Églises contribueraient ainsi à financer le passage vers le dispositif appelé à reprendre cette même mission.

Une telle affectation présenterait également l'avantage de limiter les crédits extraordinaires qui devraient être sollicités auprès des Églises pour financer le changement de modèle. Elle ne peut cependant être inscrite comme une recette certaine du projet avant que la situation patrimoniale effective de la Sàrl soit connue et que les décisions nécessaires aient été prises par ses associé-e-s.

7. Une transition institutionnelle responsable envers les personnes

La création de *Réformés.ch* ne constitue pas seulement une évolution éditoriale, organisationnelle et financière. Elle implique également une transition institutionnelle et humaine importante, puisque des activités aujourd'hui portées par CER Médias Réformés Sàrl doivent être intégrées au dispositif commun de la CER.

Cette transition doit poursuivre deux exigences conjointes : mettre en place de manière cohérente la nouvelle organisation et assumer pleinement la responsabilité des Églises envers les personnes actuellement engagées dans le dispositif. Cela suppose de garantir un processus transparent, juridiquement sécurisé et attentif aux situations individuelles, sans préjuger pour autant des décisions d'engagement qui devront accompagner la constitution de la future équipe.

Le présent chapitre expose ainsi le cadre institutionnel envisagé, les principes retenus en matière d'emploi et de conditions de travail, ainsi que les modalités permettant d'assurer la continuité entre le dispositif actuel et le lancement de *Réformés.ch*. La transition institutionnelle devra être conduite de concert par le Conseil de gérance de CER Médias Réformés Sàrl et le Bureau de la CER. Sur le plan opérationnel, la rédaction de *Réformés* et la direction de Réf-Médias devront collaborer étroitement à la mise en place du nouveau dispositif.

7.1. Le principe institutionnel

Le scénario retenu prévoit la dissolution de CER Médias Réformés Sàrl et la reprise de sa mission éditoriale par la CER, au sein de Réf-Médias. La CER deviendrait ainsi l'éditeur de *Réformés.ch* et l'employeur de l'équipe constituée pour assurer les missions du nouveau dispositif.

Cette évolution ne constitue donc pas la suppression de la mission actuellement exercée par la Sàrl. C'est sa structure juridique qui disparaît ; sa mission est reprise et intégrée au dispositif commun des Églises de la CER. Elle permet ainsi de réunir dans une même organisation les ressources aujourd'hui réparties entre Réf-Médias et CER Médias Réformés Sàrl, conformément au principe de mutualisation qui fonde l'ensemble du projet.

La dissolution de la Sàrl devra naturellement être conduite conformément aux règles applicables et aux décisions de ses associé-e-s. Elle devra également être coordonnée avec la mise en place du nouveau dispositif afin d'assurer la continuité de l'activité éditoriale et de traiter de manière ordonnée les questions contractuelles, patrimoniales et humaines liées à la transition.

7.2. Les emplois

La constitution du nouveau pôle médias implique de distinguer le maintien du volume d'emploi nécessaire à la mission, la définition des postes correspondant au nouveau dispositif et la situation individuelle des personnes actuellement employées par CER Médias Réformés Sàrl.

Comme exposé au chapitre précédent, le dimensionnement du futur pôle médias reprend les forces actuellement consacrées au journal. Le rapport du 22 juin 2026 retenait ainsi 3,55 EPT pour le journal, intégrés à un pool éditorial de 6,45 EPT réunissant également Protestinfo et la production vidéo et réseaux sociaux.

Le projet prévoit dès lors de maintenir 3,55 EPT correspondant au volume actuel des postes rédactionnels de CER Médias Réformés Sàrl. La réforme ne repose donc pas sur une diminution des forces rédactionnelles actuellement affectées au journal.

La CER doit toutefois pouvoir définir les postes et les profils en fonction des missions et de l'organisation du nouveau pôle. Cette définition tiendra également compte de la nécessité d'assurer une présence journalistique et une diversité de plumes dans les différentes régions couvertes par le pôle.

La transition devra ainsi rechercher autant que possible la continuité des compétences et des emplois, tout en préservant la responsabilité de la CER dans la définition et la constitution de sa future équipe. Elle devra être préparée en dialogue avec les collaborateur-trice-s concerné-e-s et ne peut, à ce stade, préjuger des situations individuelles.

Afin d'accompagner cette transition, une commission ad hoc pourrait être constituée par l'Assemblée générale de la CER. Elle aurait notamment pour mission d'accompagner la définition des profils et cahiers des charges du futur pôle, ainsi que la procédure permettant de constituer la future équipe rédactionnelle, dans le respect du cadre juridique applicable et des principes exposés ci-dessus. Elle pourrait également participer aux entretiens qui seraient nécessaires dans ce cadre et veiller à la continuité entre le dispositif actuel et le futur pôle. Cette commission devrait réunir les compétences nécessaires à la transition, notamment par la présence de la direction de Réf-Médias, d'un membre du Conseil de gérance de CER Médias Réformés Sàrl, de professionnel-le-s ou expert-e-s du monde des médias ainsi que du/de la RRH de la CER.

7.3. La procédure de transition

La dissolution de la Sàrl et la constitution de la future équipe de Réf-Médias devront faire l'objet d'une procédure juridiquement sécurisée et coordonnée dans le temps.

La dissolution de CER Médias Réformés Sàrl, la reprise de sa mission par la CER et le devenir des rapports de travail constituent des questions juridiquement liées. Leur articulation dépend notamment de la qualification juridique de l'opération et de l'éventuelle application des dispositions relatives au transfert d'entreprise. Il serait dès lors prématuré de déterminer dans le présent rapport la succession précise des résiliations, mises au concours ou engagements avant que cette question n'ait été définitivement clarifiée.

L'objectif peut en revanche être défini clairement : permettre la dissolution de CER Médias Réformés Sàrl et la reprise de sa mission par la CER, tout en assurant la continuité éditoriale et en donnant aux collaborateur-trice-s actuel-le-s une réelle possibilité de poursuivre leur activité dans le nouveau dispositif. La CER doit parallèlement conserver la possibilité d'adapter la définition des postes et des profils aux besoins du futur pôle médias.

Les modalités juridiques de cette transition seront arrêtées avant sa mise en œuvre, avec l'appui des spécialistes nécessaires. Elles devront assurer le respect des droits des collaborateur-trice-s, des obligations des institutions concernées et des éventuelles dispositions applicables au transfert d'entreprise.

Cette sécurité juridique doit aller de pair avec une information aussi précoce et transparente que possible des personnes concernées. Le rapport du 22 juin relevait déjà la durée de l'incertitude vécue par l'équipe et rappelait l'engagement pris par les organes de la Sàrl et de la CER d'entretenir un dialogue suivi avec les collaborateur-trice-s. Ce dialogue devra également permettre de rechercher avec les personnes concernées les meilleures modalités de leur éventuelle intégration dans le futur dispositif.

7.4. Conditions générales d'emploi et salaires

La constitution de postes au sein de Réf-Médias implique également de déterminer les conditions d'emploi applicables dans le futur dispositif. Le rapport du 22 juin relevait déjà que les règlements du personnel de CER Médias Réformés Sàrl et de Réf-Médias sont différents et qu'une attention particulière devait être portée à cette question.

Une comparaison des conditions d'emploi et de rémunération des deux structures a depuis lors été effectuée. Elle montre que, malgré des systèmes différents, les conditions offertes par la CER sont globalement comparables à celles de la Sàrl.

La comparaison globale des deux régimes ne signifie toutefois pas que leur application produira une situation strictement identique pour chaque personne. Selon le profil, l'ancienneté, la fonction ou la situation salariale individuelle, des écarts pourront apparaître. Dans les situations qui le justifieraient, la possibilité de mesures transitoires ou d'ajustements ad personam pourra être examinée dans le cadre des règles applicables à la CER.

L'objectif est ainsi de permettre une transition équitable vers le cadre d'emploi de la CER, tout en tenant compte des situations individuelles et des modalités juridiques de la transition qui auront été retenues.

7.5. Continuité opérationnelle

La transition présente enfin une difficulté opérationnelle particulière : le dispositif actuel devra continuer à fonctionner pendant que le nouveau sera préparé. Jusqu'à la parution du dernier numéro de l'actuel Réformés, CER Médias Réformés Sàrl demeure responsable de la production du journal. Parallèlement devront être préparés le portail *Réformés.ch*, le système d'abonnement, la nouvelle organisation rédactionnelle, les processus de travail du pôle médias et le premier numéro de la nouvelle formule.

Cette période suppose donc temporairement de faire fonctionner l'existant tout en construisant son successeur. Elle devra être intégrée au calendrier de mise en œuvre afin d'éviter qu'une accumulation de tâches de transition ne compromette soit la qualité des dernières éditions de *Réformés*, soit la préparation du nouveau dispositif.

Une répartition précise des responsabilités devra être établie entre la direction de Réf-Médias, la direction et la rédaction de la Sàrl et les organes chargés du pilotage de la transition. Les collaborateur-trice-s concerné-e-s devront également disposer du temps nécessaire pour participer à la préparation des nouveaux processus de travail.

Cette dimension rejoint directement l'une des recommandations du rapport Pillard & Poget, qui estimait indispensable d'associer les collaborateur-trice-s à la mise au point du fonctionnement de la nouvelle rédaction et préconisait un accompagnement spécialisé du changement.

La continuité opérationnelle constitue ainsi une condition à part entière de la réussite de la transition, et non une simple question d'organisation interne. Un élément concret facilite par ailleurs cette transition. La rédaction de CER Médias Réformés Sàrl partage désormais les mêmes locaux que Réf-Médias, à la rue de Genève 88bis à Lausanne. Les équipes appelées à être réunies au sein du futur pôle travaillent ainsi déjà dans un même environnement. Cette proximité facilite les échanges et la coordination nécessaires à la préparation du nouveau dispositif. Elle constituera notamment un atout durant la période où devront être menées

parallèlement la production des derniers numéros de l'actuel *Réformés*, l'information progressive du lectorat et la préparation du lancement de *Réformés.ch*.

7.6. La transition entre *Réformés* et *Réformés.ch*

La transition entre l'actuel *Réformés* et *Réformés.ch* doit s'organiser au fil de plusieurs numéros précédant le lancement, afin d'accompagner progressivement le lectorat actuel et de lui permettre de s'abonner au nouveau dispositif.

Cette période permettra d'expliquer la transformation entreprise : pourquoi le dispositif évolue, ce qui demeure, ce qui change et quelles nouvelles possibilités offre *Réformés.ch*. À mesure que le lancement approche, les informations relatives au nouveau magazine, au portail numérique et aux modalités d'abonnement prennent progressivement davantage de place.

L'objectif principal consiste à proposer au lectorat actuel un passage aussi simple que possible vers le nouveau dispositif. Dès l'ouverture des abonnements, les dernières éditions de *Réformés* renverront ainsi de manière claire et répétée vers le portail d'inscription, notamment au moyen d'un code QR et d'une adresse facilement identifiable. Le dernier numéro constitue l'ultime étape de cette campagne et donnera une visibilité particulière à cette invitation.

Cette stratégie suppose que le dispositif technique de gestion des abonnements soit opérationnel suffisamment tôt. Il doit permettre l'inscription en ligne, la saisie et la vérification des coordonnées ainsi que la confirmation de l'abonnement. Sa conception doit intégrer dès l'origine les exigences applicables en matière de protection des données personnelles, tant pour la collecte de nouvelles données que pour l'éventuelle utilisation ou migration de données existantes.

Cette démarche s'inscrit directement dans la stratégie envisagée par le rapport du 22 juin 2026, qui prévoyait déjà une communication préparatoire dans *Réformés*, sur le site, dans les newsletters et dans les publications paroissiales, ainsi qu'un portail d'inscription opérationnel avant le lancement de la campagne.

8. Le lancement de *Réformés.ch* et l'engagement des Églises

La réussite de *Réformés.ch* ne dépendra pas uniquement de la qualité de son projet éditorial, de son organisation ou de son équilibre financier. Elle dépendra également de la capacité des Églises à faire connaître le nouveau média et à mobiliser leur propre réseau au moment de son lancement.

Cette dimension est particulièrement importante dans un modèle qui passe d'une diffusion largement financée et organisée par les Églises à un système reposant principalement sur l'abonnement. Le rapport présenté à l'AGCER le 22 juin 2026 identifie la promotion comme l'une des questions sur lesquelles les Églises doivent se déterminer et prévoit une campagne coordonnée utilisant les différents canaux ecclésiaux. Il relève également que la communication doit commencer plusieurs mois avant le lancement effectif du nouveau dispositif.

L'objectif d'environ 20'000 abonnements retenu dans le présent rapport suppose dès lors une mobilisation commune de la CER, de Réf-Médias, des Églises membres et de leurs réseaux. Le lancement de *Réformés.ch* doit être considéré comme une étape du projet lui-même et non comme une opération de communication intervenant une fois celui-ci achevé.

8.1. Une responsabilité commune

Réf-Médias aura la responsabilité de développer un média de qualité, de construire son identité, de mettre en place son portail et son système d'abonnement et de produire les contenus nécessaires à son lancement. Mais Réf-Médias ne peut, à lui seul, atteindre les dizaines de milliers de protestant-e-s romand-e-s auxquels *Réformés.ch* est destiné.

Les Églises disposent à cet égard d'une capacité de diffusion considérable : leurs membres, leurs paroisses, leurs ministres, leurs collaborateur-trice-s et bénévoles, leurs sites internet, leurs newsletters, leurs publications, leurs réseaux sociaux et leurs événements constituent autant de points de contact avec le lectorat potentiel.

Le rapport du 22 juin insiste sur cette complémentarité en prévoyant une campagne utilisant *Réformés*, les sites internet, les newsletters et les publications paroissiales. Il envisage une période de communication de plusieurs mois avant le passage au nouveau système.

L'acquisition des premiers abonnements constitue donc une responsabilité commune. Réf-Médias fournit le produit, l'identité, les outils et le matériel de campagne ; les Églises lui donnent accès, par leurs propres canaux, au réseau humain auquel le média est destiné.

Cette mobilisation est d'autant plus importante qu'elle possède une incidence économique directe, comme montré au chapitre 6. La promotion du nouveau média par les Églises constitue ainsi l'une des conditions de réalisation du modèle économique approuvé avec le projet.

8.2. Engagement attendu des Églises

L'engagement demandé aux Églises ne consiste pas nécessairement à créer de nouveaux dispositifs de communication. Il s'agit d'abord de mobiliser de manière coordonnée les canaux dont elles disposent déjà.

Chaque Église sera ainsi appelée à assurer une visibilité importante de *Réformés.ch* durant la période précédant son lancement et pendant ses premiers mois d'existence. Cette mobilisation pourra notamment passer par les sites cantonaux, les newsletters, les journaux et feuilles paroissiales, les réseaux sociaux, les communications adressées aux paroisses et aux ministres, les assemblées et événements ecclésiaux ainsi que les autres supports institutionnels disponibles.

Les paroisses et les ministres constituent à cet égard des relais particulièrement importants. Leur proximité avec les membres des Églises permet de faire connaître le projet autrement que par une campagne publicitaire classique et d'en expliquer directement la raison d'être.

Lorsque le droit applicable et les consentements ou bases juridiques nécessaires le permettent, les données et fichiers dont disposent les Églises pourront également contribuer au lancement et à la diffusion du média, dans le respect des exigences relatives à la protection des données. Leur utilisation devra être définie et sécurisée dans le cadre de la préparation opérationnelle du projet.

Enfin, les Églises pourront choisir de soutenir directement certains abonnements. Comme le relevait déjà le rapport de juin, le modèle permet qu'un abonnement soit payé par son ou sa destinataire ou subventionné, totalement ou partiellement, par une Église ou une paroisse.

L'enjeu n'est donc pas que chaque Église conduise sa propre campagne, mais que l'ensemble des réseaux ecclésiaux romands concourent au même lancement.

Le nouveau dispositif implique également une évolution dans la manière dont les informations propres aux Églises seront diffusées. Contrairement à l'actuel *Réformés*, le futur magazine ne comportera plus d'éditions différenciées selon les Églises ou, pour l'EERV, selon les régions, et n'assurera plus la fonction d'agenda ecclésial. Les Églises devront dès lors organiser par leurs propres canaux la diffusion de ces informations. Elles disposeront en revanche, sur le portail *Réformés.ch*, d'espaces qu'elles seront appelées à animer et à faire vivre, avec l'appui d'une personne de référence attitrée au sein du pôle médias. Ce changement suppose que chaque Église anticipe la transition et mette en place les dispositifs nécessaires pour assurer la continuité de son information ecclésiale et paroissiale.

8.3. Une campagne commune de lancement

Pour être efficace, cette mobilisation devra s'inscrire dans une campagne commune, identifiable et coordonnée à l'échelle romande.

Réf-Médias préparera l'identité de la campagne et mettra à disposition des Églises et des paroisses un ensemble de supports directement utilisables : textes de présentation, visuels, contenus pour les réseaux sociaux et newsletters, annonces destinées aux publications ecclésiales, liens et codes QR permettant l'abonnement ainsi que, le cas échéant, du matériel imprimé.

Un calendrier commun permettra d'organiser progressivement la communication : annonce du changement, présentation de la nouvelle identité, découverte du portail et des contenus, ouverture des abonnements, campagne d'acquisition puis accompagnement du lancement du premier numéro.

Comme indiqué au chapitre précédent, les derniers numéros de l'actuel *Réformés* constitueront eux-mêmes un élément central de cette campagne. Ils permettront d'expliquer progressivement la transformation et d'orienter directement le lectorat actuel vers le portail d'abonnement de *Réformés.ch*.

La coordination de la campagne par Réf-Médias permettra de garantir une identité et un message communs tout en laissant à chaque Église la possibilité d'adapter leur diffusion à ses propres réalités cantonales et paroissiales.

Le lancement de *Réformés.ch* sera ainsi le premier exercice concret de la mutualisation que le projet entend réaliser : un média commun porté par une structure commune, mais rendu visible grâce à l'engagement de l'ensemble des Églises et de leurs réseaux.

9. Calendrier de mise en œuvre

Le calendrier de mise en œuvre doit permettre d'articuler plusieurs processus qui devront avancer en parallèle : décisions institutionnelles, dissolution de la Sàrl, transition des emplois, constitution de la nouvelle équipe, développement technique, préparation éditoriale et campagne d'abonnement.

Le rapport du 22 juin envisageait encore un calendrier beaucoup plus rapproché, avec plusieurs opérations prévues dès 2026. Il identifiait toutefois déjà les principales étapes : adoption du projet, approfondissement des aspects techniques et financiers, accompagnement du changement et préparation de la mise en œuvre. Le calendrier ci-dessous actualise cette démarche en fonction de l'objectif désormais retenu : le lancement de *Réformés.ch* en novembre 2027.

Il est construit à rebours de cette échéance afin que chaque étape dispose du temps nécessaire et que les décisions relevant des différentes instances interviennent dans le bon ordre.

Période	Étapes principales
Automne 2026 – printemps 2027	Présentation du projet définitif aux Synodes et au Consistoire des Églises concernées ; décisions sur la reprise de la mission par la CER et le principe de dissolution de CER Médias Réformés Sàrl.
Après les Synodes	Organisation de la dissolution et coordination institutionnelle Sàrl et CER.
Début 2027	Sécurisation juridique de la transition, notamment sur les questions de droit du travail ; définition précise des postes et des conditions d'emploi ; information et accompagnement des collaborateur-trice-s concerné-e-s.
Printemps 2027	Mise en œuvre de la procédure RH arrêtée à l'issue de l'analyse juridique pour les 3,55 EPT rédactionnels ; décisions nécessaires à la constitution de la future équipe et coordination des dates de transition. Mise en place du CRM et début de la promotion de *Réformés.ch*.
Printemps – été 2027	Développement et mise à niveau du portail *Réformés.ch* ; mise en place du système d'abonnement, d'adressage et de facturation ; travail sur l'identité visuelle ; préparation des espaces destinés aux Églises.
Été 2027	Constitution opérationnelle de la nouvelle équipe ; définition des processus de travail et préparation éditoriale de la nouvelle formule ; préparation par les Églises de leurs propres dispositifs d'information, notamment en remplacement des agendas et éditions régionales de l'actuel journal.
Été – automne 2027	Déploiement progressif de la campagne commune de lancement ; information du lectorat actuel ; mobilisation des Églises, paroisses et ministres ; ouverture du portail et des préabonnements.
Automne 2027	Dernières éditions de l'actuel *Réformés*, utilisées comme instruments de transition et d'acquisition ; intensification de la campagne d'abonnement ; finalisation du premier numéro et des contenus numériques.
Novembre 2027	Lancement de *Réformés.ch*, entrée en fonction complète du nouveau dispositif et parution du premier numéro.

Plusieurs de ces étapes pourront naturellement se chevaucher. En particulier, les travaux techniques et éditoriaux préparatoires devront commencer avant l'achèvement de l'ensemble des opérations institutionnelles, pour autant qu'ils ne préjugent pas des décisions qui appartiennent aux organes compétents. Le calendrier détaillé devra donc être piloté et régulièrement actualisé par le BUCER et la direction de Réf-Médias.

Ce calendrier répond également à une exigence humaine. Les collaborateur-trice-s concerné-e-s vivent depuis plusieurs années avec la perspective d'une transformation du dispositif ; le rapport AGCER du 22 juin 2026 relevait déjà explicitement cette situation et la nécessité d'un dialogue suivi. Les décisions institutionnelles et la clarification des modalités de transition doivent dès lors intervenir suffisamment tôt pour que chacune et chacun puisse connaître, dans des délais raisonnables, le cadre dans lequel s'inscrira son avenir professionnel.

10. Conclusion — Un dispositif commun, soutenable et tourné vers l'avenir

Le projet *Réformés.ch* est l'aboutissement d'un travail engagé depuis plusieurs années et progressivement précisé par les Églises, les organes de la CER, les professionnel-le-s et les expert-e-s sollicités. Il propose aujourd'hui un dispositif éditorial cohérent, réunissant au sein d'un même pôle les compétences et les moyens nécessaires à un média protestant romand adapté aux usages contemporains.

Sa mise en œuvre suppose une transformation institutionnelle et humaine importante. Les analyses conduites montrent toutefois que cette transformation est réalisable, pour autant qu'elle soit préparée avec rigueur, juridiquement sécurisée et conduite avec une attention particulière envers les personnes concernées.

Enfin, le modèle économique est soutenable dès lors que les objectifs d'abonnement sont atteints. Cette dernière condition ne dépendra pas que de Réf-Médias : elle suppose l'engagement actif des Églises et de leurs réseaux pour faire connaître et porter le nouveau pôle média.

Mais ce projet représente bien davantage qu'une réorganisation du dispositif existant. Il offre aux Églises réformées romandes l'occasion de se doter ensemble d'un véritable pôle médiatique, réunissant des compétences journalistiques, numériques, audiovisuelles et éditoriales dont peu d'institutions disposent aujourd'hui dans un même ensemble. Cette ambition mérite d'être portée comme telle : pas seulement comme une réforme nécessaire, mais comme une chance et un projet commun dont les Églises peuvent être fières.

Réformés.ch peut ainsi devenir le média commun que les Églises réformées romandes ont progressivement choisi de construire ensemble. Sa réussite dépend désormais aussi de leur capacité à croire en ce projet, à le faire connaître et à lui donner toute sa place dans leurs réseaux. Il leur appartient de lui donner les moyens de rencontrer son lectorat et de déployer pleinement son potentiel.

Annexe : propositions de décisions aux Synodes concernés et au Consistoire de l'EPG

Les propositions ci-dessous sont laissées à l'appréciation des Conseils exécutifs concernés.

Concerne essentiellement EERV, EPG, EREN,EERF, EREV, USBJ

Approbation du projet
Le Synode/Consistoire approuve le transfert à la Conférence des Églises réformées de Suisse romande (CER), au sein de Réf-Médias, de la mission actuellement assumée par CER Médias Réformés Sàrl, ainsi que les orientations du projet Réformés.ch *présentées dans le présent rapport.*

Mise en œuvre au sein de la CER
Le Synode/Consistoire charge ses délégué-e-s à l'Assemblée générale de la CER de soutenir la mise en œuvre du projet Réformés.ch*, conformément aux orientations du présent rapport et aux compétences des organes de la CER.*

Transition et personnel
Le Synode/Consistoire charge ses représentant-e-s dans les organes compétents de veiller à ce que la transition soit conduite dans le respect du droit du travail et avec une attention particulière envers les collaborateur-trice-s concerné-e-s.

Engagement de l'Église dans le lancement de Réformés.ch
Le Synode/Consistoire charge le Conseil synodal/Conseil du Consistoire de soutenir activement le lancement de Réformés.ch, de contribuer à la visibilité du journal en mobilisant les outils de communication de l'Église et *d'encourager les paroisses et les autres acteurs de son réseau à faire de même par leurs propres canaux.*

Concerne essentiellement EERV, EPG, EREN, USBJ

Dissolution de CER Médias Réformés Sàrl
Le Synode/Consistoire approuve le principe de la dissolution de CER Médias Réformés Sàrl, sous réserve de décisions concordantes des Églises associées, et charge ses représentant-e-s à l'Assemblée générale de la société de prendre, en coordination avec les autres associé-e-s, les décisions nécessaires à sa réalisation.

Moyens disponibles lors de la dissolution
Le Synode/Consistoire charge ses représentant-e-s à l'Assemblée générale de CER Médias Réformés Sàrl de soutenir, après couverture des obligations de la société, l'éventuelle affectation de tout ou partie des moyens disponibles au financement de la transition et du lancement de Réformés.ch*, en accord avec les autres associé-e-s.*