

# Charge de travail

*Directives et moyens auxiliaires<sup>1</sup>*

## 0. Situation de départ/Introduction

L'Église vit dans une société qui présuppose des performances maximales et exige une efficacité toujours plus grande. Dans un tel environnement, les collaborateurs et collaboratrices de l'Église font face, eux aussi, à des attentes élevées. Elles peuvent provenir des fidèles, des autorités responsables de leur engagement, mais aussi de leurs supérieurs ecclésiastiques. Les conséquences d'une importante charge de travail peuvent être diverses: surmenage chronique, stress, problèmes de santé, etc.

Depuis longtemps, et par divers moyens, tels qu'un décompte régulier des heures de travail, l'établissement d'échelles du temps nécessaire pour accomplir des tâches données, etc., on essaie d'obtenir une évaluation du travail accompli par les agentes et agents pastoraux. Le but de ces efforts est de protéger les agentes et agents pastoraux d'une surcharge constante, de maintenir leur satisfaction dans leur travail et de préserver leur santé. Ces moyens auxiliaires ne permettent cependant de mesurer que la quantité et non la qualité du travail.

Les agentes et agents pastoraux sont tout particulièrement appelés à se souvenir que "c'est Dieu qui mène le monde à son accomplissement. ... Ainsi nous pouvons vivre en tant que chrétiens avec une sérénité engagée et un engagement serein et faire rayonner quelque chose de la bonté du Dieu ami des hommes" (PEP 2.4). D'une part, il est important que les agentes et agents pastoraux s'investissent par leur travail afin que les germes de la présence de Dieu deviennent visibles et sensibles. D'autre part, ils doivent accepter leurs limites pour conserver la satisfaction qu'ils ressentent dans leur travail et préserver leur santé au sens large du terme.

Les employé-e-s, du point de vue de la charge de travail, sont dépendants d'une bonne et transparente collaboration entre les instances ecclésiastiques supérieures (direction pastorale) et les corporations ecclésiastiques de droit public, c'est-à-dire les autorités responsables de l'engagement (responsabilité du point de vue du droit du travail). Une communication fondée sur l'estime et la transparence entre le personnel ecclésiastique et les instances de droit public ecclésiastique favorisent en effet un bon climat de travail.

---

<sup>1</sup> Il s'agit ici de directives et de moyens auxiliaires destinés aux employé-e-s, aux instances ecclésiastiques supérieures et aux autorités responsables de l'engagement en vue de la gestion de cas de charge de travail élevée. Ces directives ne sont pas parties intégrantes des contrats de travail.

## 1. Indications pour le personnel ecclésiastique concernant la gestion d'une charge de travail importante

### Directives

1. *Temps de travail annuel* : La pastorale connaît au long de l'année des périodes d'intensités différentes. Il faut donc se baser sur un temps de travail moyen pour la durée d'une année.
2. *Difficulté de mesurer le temps nécessaire pour accomplir chaque tâche* : Il est impossible de fixer des normes pour calculer le rendement du travail dans le domaine pastoral (p.ex. quel est le temps nécessaire à la préparation d'une homélie). Le personnel ecclésiastique doit par conséquent être dirigé en utilisant des objectifs ou des mandats et non pas sur une base horaire.
3. *Eviter les heures supplémentaires régulières<sup>2</sup>* : Lorsqu'un-e employé-e doit faire régulièrement des heures supplémentaires, il faut revoir le taux d'occupation et la situation sur le plan du personnel.
4. *Distinction entre "programme libre" et "programme imposé"* : Le ministère en Église comporte une large mesure de liberté dans la fixation des priorités de travail et la manière personnelle de les mettre en œuvre ("programme libre"<sup>3</sup>). En même temps, il y a aussi des tâches qui appartiennent au "programme imposé" et qui doivent p. ex. être réparties entre tous les membres d'une équipe pastorale, en fonction de leur mandat (p. ex. catéchèse, administration, animation avec les jeunes). Les collaboratrices et collaborateurs ne doivent pas développer la partie du "programme libre" de telle sorte que le reste ne puisse être accompli qu'en faisant des heures supplémentaires.
5. *Difficulté de délimiter clairement travail et temps libre* : Pour les agents pastoraux, il est difficile de placer une limite claire entre activité professionnelle et loisirs. Il faut parfois disposer d'une capacité de jugement aiguisée pour déterminer si une activité est à ranger dans le domaine professionnel ou dans les loisirs (p. ex. avoir une discussion avec des paroissiens en faisant ses courses, représenter l'équipe ou la paroisse lors d'une soirée, être lecteur lors d'une célébration, etc.). Cette distinction doit particulièrement être prise en compte par les collaborateurs engagés à temps partiel, lorsque, p. ex., les temps de présence occupent une place importante par rapport aux autres mandats. Mais, en considération des nombreux bénévoles, on attend également des collaborateurs et collaboratrices ecclésiastiques qu'ils ne "comptabilisent"

---

<sup>2</sup> A propos des termes employés :

- a) Temps de travail normal = temps de travail concret que l'employeur est en droit d'attendre (en règle générale 42 heures par semaine pour un taux d'occupation de 100%) ;
- b) Heures supplémentaires = temps de travail demandé par l'employeur en plus du temps de travail normal ;
- c) Heures d'appoint = heures de travail effectuées au-delà du temps de travail hebdomadaire le plus long prévu par la loi sur le travail. Le temps de travail hebdomadaire le plus élevé est de 45 heures pour les employé-e-s du domaine de l'industrie, le personnel technique, de bureau et d'autres employés, y compris le personnel de la vente dans les grandes entreprises du commerce de détail ; il est de 50 heures pour tous les autres employés (v. Art. 9 Loi sur le travail). Toutefois, l'art. 3, let. a de cette loi stipule qu'elle ne s'applique pas "aux ecclésiastiques et autres personnes qui sont au service d'une église, ni aux membres des maisons professes, des maisons mères ou d'autres communautés religieuses."

<sup>3</sup> Par exemple, une assistante pastorale qui prépare une homélie peut, par intérêt personnel, se plonger dans une lecture approfondie concernant un domaine qui ne se rapporte à l'homélie que de manière indirecte. Un sacristain peut investir un temps important dans la décoration de Noël d'une chapelle forestière parce que cette chapelle est très importante pour lui et qu'il reçoit des compliments des visiteurs pour ce travail.

pas chacun de leurs services en faveur de la communauté ecclésiale.

6. *Proportionnalité entre investissement et résultat* : Le principe de Pareto<sup>4</sup> est aussi valable pour les ministères en Église. Dans une société marquée par des valeurs maximales, les collaborateurs et collaboratrices ecclésiastiques ont une fonction d'exemple quand il s'agit d'organiser leur travail avec mesure, c'est-à-dire en poursuivant des objectifs optimaux et non pas maximaux.
7. *Compensation par des congés* : Les heures supplémentaires sont compensées par des congés et ne sont, en règle générale, pas payées.
8. *Compensation régulière* : Les heures supplémentaires doivent être compensées régulièrement. Compenser les heures supplémentaires sans tarder contribue à la maintenir la satisfaction dans le travail et à préserver la santé.
9. *Attention réciproque* : La définition de la proportion entre temps de travail et rendement est difficile à établir dans le domaine ecclésiastique. Il est donc important que les collaboratrices et collaborateurs ecclésiastiques se montrent attentifs les uns aux autres : Des collègues doivent pouvoir se faire l'un à l'autre des remarques, aussi bien s'ils constatent qu'ils sont toujours à la limite de leur propre capacité à supporter la charge de travail, que s'ils travaillent trop comme des "fonctionnaires". Il faut toutefois tenir compte du fait que la perception que nous avons de nous-mêmes et celle que les autres ont de nous peuvent être très différentes l'une de l'autre.
10. *Diminution des heures supplémentaires sans suppléance* : Pour pouvoir faire diminuer le nombre d'heures supplémentaires, il faut prévoir des suppléances réglementées. La mise en place des "Pastoralräume" permet d'avoir de meilleures réglementations des suppléances.

## **2. Indications destinées aux instances ecclésiastiques supérieures concernant la gestion des heures supplémentaires des collaboratrices et collaborateur ecclésiastiques**

### **Moyens auxiliaires**

1. *Direction en se basant sur des objectifs* : Les collaboratrices et collaborateurs doivent être dirigés en fixant des objectifs tirés du concept pastoral, de la description de poste et du diagramme des fonctions. Une direction basée sur des contrôles du temps de travail n'est judicieuse que ponctuellement (p. ex. en relevant le temps de travail hebdomadaire pendant 4 semaines choisies parmi toute l'année pour vérifier si les priorités sont fixées correctement).
2. *Responsabilité* : Dans la pratique concrète, il appartient à l'instance ecclésiastique supérieure de décider quand et pour quelle raison il faut faire des heures supplémentaires.<sup>5</sup> Cette dernière peut prescrire des heures supplémentaires sur

---

<sup>4</sup> Le principe de Pareto tire son appellation de Vilfredo Pareto (1848-1923). Il affirme que 20 % du temps total investi suffisent à atteindre 80 % du résultat visé et que pour atteindre les 20 % restants de l'objectif, il faut leur consacrer encore les 80 % du temps total.

<sup>5</sup> Selon le droit du travail, seule l'autorité responsable de l'engagement (employeur) peut prescrire des heures supplémentaires. Pour que, dans la pratique, l'instance ecclésiastique supérieure conserve des possibilités d'action, un cadre dans lequel l'autorité responsable de l'engagement délègue la compétence de prescrire des heures supplémentaires est nécessaire (v. aussi au point 4 "Recommandations aux autorités responsables de l'engagement").

la base des objectifs et de la description de poste, dans le cadre des compétences déléguées par l'employeur (p. ex. pour la catéchiste responsable durant les derniers préparatifs en vue de la première communion). L'instance ecclésiastique supérieure est responsable que les heures supplémentaires effectuées soient compensées aussi vite que possible.

3. *Controlling régulier*: L'autorité ecclésiastique supérieure conserve une vue d'ensemble sur les heures de travail effectuées en menant des entretiens réguliers. Lorsque des heures supplémentaires sont effectuées régulièrement, l'instance ecclésiastique supérieure adapte les objectifs et, en accord avec l'autorité responsable de l'engagement, la description du poste.
4. Les autorités responsables de l'engagement doivent être
  - a. informées par l'instance ecclésiastique supérieure des grands nombres d'heures supplémentaires effectuées durant un même mois et seront impliquées dans la recherche de solutions, afin que les coûts supplémentaires, engendrés p. ex. par l'engagement de remplaçants durant une compensation, puissent être inscrits à temps au budget.
  - b. tenues au courant des modifications apportées aux objectifs définis (suite aux entretiens de soutien) et impliquées dans les adaptations des descriptions de poste de collaboratrices et collaborateurs.

### **3. Indications destinées aux instances ecclésiastiques supérieures concernant la gestion de leurs propres heures supplémentaires**

#### **Moyens auxiliaires :**

1. *Les heures supplémentaires comme partie intégrante de la tâche de direction* : Pour le personnel ecclésiastique ayant une responsabilité de direction (échelons de direction de paroisse, de direction de "Pastoralraum", de la curie diocésaine) un volume d'heures supplémentaires de 10 % à 20 % du taux d'engagement au maximum est considéré comme liées à la fonction. Ces heures supplémentaires "normales" sont comprises dans le salaire plus élevé.
2. *Haute responsabilité personnelle dans le domaine du controlling* : On attend des supérieurs ecclésiastiques une haute responsabilité personnelle dans le domaine du controlling.  
Cela vaut plus particulièrement pour :
  - a. la distinction entre les tâches obligatoires ("programme imposé") et les tâches qui peuvent être accomplies plus ou moins intensément en fonction de la charge de travail générale ("programme libre").
  - b. la mesure du temps de travail sur la durée d'une année et non pas sur la base du ressenti lié à certaines situations (p. ex. situation de stress dans les temps forts liturgiques ou lors de projets d'une certaine importance).
  - c. la compensation régulière par du temps libre.
  - d. le réexamen constant des objectifs définis. Dans le cadre des entretiens de soutien ordinaires, les objectifs seront régulièrement réexaminés et les adaptations correspondantes y seront apportées.
  - e. l'information régulière de l'instance ecclésiastique immédiatement supérieure et de l'autorité responsable de l'engagement au sujet des heures supplémentaires effectuées, ainsi que la clarification de la compensation.

3. *Vacances de postes* : En cas de vacance, il faut avant tout que les priorités soient définies de telle sorte que le personnel ecclésiastique accomplisse les tâches principales de la pastorale. Pour les postes à temps complet, il faut éviter les heures d'appoint. Les engagements à temps partiel peuvent être augmentés durant une période déterminée avec l'autorisation des supérieurs pastoraux et de l'autorité responsable de l'engagement.

#### **4. Recommandations pour les autorités responsables de l'engagement**

La curie diocésaine recommande aux autorités responsables de l'engagement de déléguer à l'autorité ecclésiastique supérieure, en cas de besoin et dans un cadre défini, la compétence de prescrire des heures supplémentaires. Dans ce cadre, il faut définir :

1. Le nombre maximal des heures supplémentaires que l'autorité ecclésiastique supérieure peut accorder par mois.
2. Les raisons pour lesquelles l'instance ecclésiastique supérieure peut demander des heures supplémentaires.
3. La réglementation des compensations ordinaires des heures supplémentaires par l'instance ecclésiastique supérieure (p. ex. par trimestre).
4. Une convention dans laquelle l'autorité responsable de l'engagement fixe à la fin de l'année, sur la base des données fournies par l'instance supérieure ecclésiastique, le nombre des heures supplémentaires qui n'ont pas encore été compensées et qui règle avec les collaborateurs ecclésiastiques de quelle manière elles le seront<sup>6</sup>.

28.01.2014 / 31.07.2018

---

<sup>6</sup> Remarque tirée du droit du travail : Toute possibilité de revendication (de solde de vacances ou d'heures supplémentaires) prend fin après 5 ans.