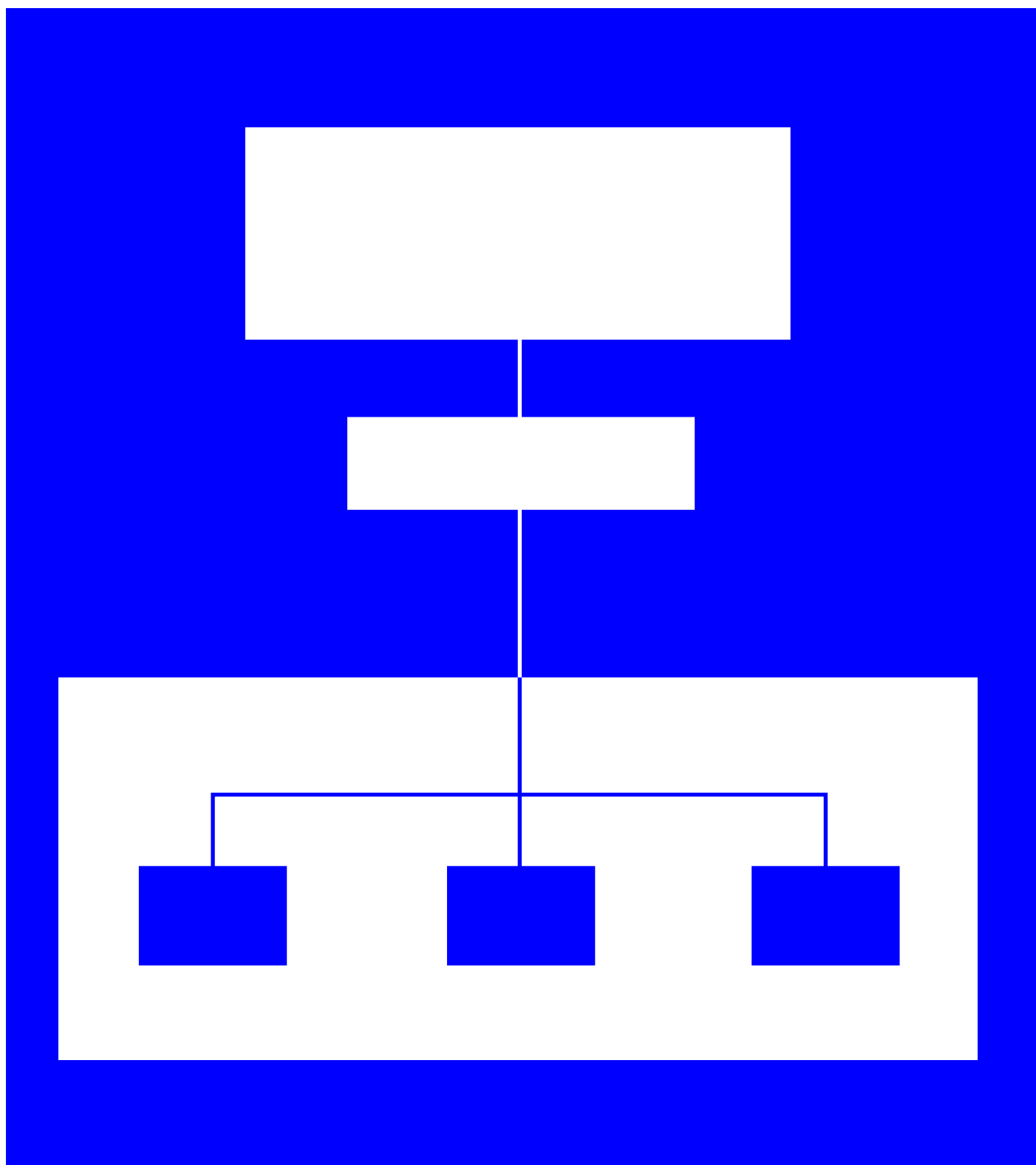




Diriger des équipes de collaborateurs

Recommandations à l'intention des paroisses



Sommaire

Introduction	3
Diriger, direction dans un contexte ecclésial: comment comprendre ces termes?	5
Les différents modèles	7
Analyse comparative des modèles	22
Annexe	
Liste des formations continues possibles	24
Modèle A <i>Porte-parole</i>	25
Modèle B <i>Coordinateur/coordinatrice</i>	26
Modèle C <i>Responsable</i>	27

«Il ne doit pas en être ainsi parmi vous. Au contraire, si quelqu'un
veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur»
Mt 20, 26 - Traduction œcuménique de la Bible, 2010

Introduction

Selon le Règlement ecclésiastique, la direction stratégique de la paroisse est confiée au conseil de paroisse (RE, art. 110). Les collaboratrices et collaborateurs ont pour tâche de donner un contenu concret à la vie paroissiale en concevant et en proposant différentes prestations. La collaboration entre le Conseil de paroisse et les collaboratrices et collaborateurs est décisive pour une vie ecclésiale attrayante et incitative.

En tant qu'organe stratégique de la paroisse locale, le conseil de paroisse doit pouvoir assumer ses responsabilités dans la planification des tâches et travaux et dans la direction du personnel sans se heurter aux limites de ses capacités. Il doit donc être, le plus possible, déchargé des tâches opérationnelles.

Les principes formulés par l'association pastorale suisse¹ à propos de la collaboration du conseil de paroisse avec les pasteures et pasteurs peuvent être étendus à l'ensemble des collaborateurs²:

-
- Le conseil de paroisse doit pouvoir compter dans son travail sur un soutien optimal des collaboratrices et collaborateurs et sur leur conseil.
 - Le conseil de paroisse doit pouvoir compter sur des collaborateurs accomplissant leur travail avec professionnalisme, engagement et transparence.
-

C'est pour cette raison qu'une forme appropriée de direction des collaborateurs, adaptée au contexte de chaque paroisse, peut apporter une aide essentielle. Par direction des collaborateurs, il faut comprendre la direction assumée par les collaborateurs, autrement dit la direction du niveau opérationnel. Quant au ministère pastoral, il lui est conféré une fonction particulière qui est celle du conseil théologique du conseil de paroisse³.

Dans un contexte de diminution constante des ressources financières disponibles, il est essentiel que celles-ci assurent un engagement pérenne des ressources humaines et financières. Favoriser des relations qui valorisent les collaboratrices et collaborateurs est l'une des composantes de cette gestion pérenne des ressources. Parallèlement, il convient de garantir la fiabilité et la confiance réciproques en fixant des objectifs clairs. Une forme adéquate de direction des collaboratrices et collaborateurs crée un climat favorable à une collaboration fructueuse et stable entre les membres de l'équipe et avec le conseil de paroisse. Les avantages de la direction des collaboratrices et collaborateurs sont les suivants :

Du point de vue du conseil de paroisse :

- Des structures claires pour la collaboration avec ce dernier
- Des interlocuteurs et des voies de communications explicites
- Un soulagement dans la mise en œuvre des tâches opérationnelles

Du point de vue des collaborateurs :

- Une incitation à la collaboration entre les collaborateurs et les équipes
- Des interlocuteurs et des voies de communications intelligibles
- Une planification claire, un travail concerté au service de l'édification d'une paroisse vivante

Les recommandations qui suivent relatives au contenu de la direction des collaborateurs doivent aider les paroisses à trouver une voie moderne pour accomplir leur mission en conformité avec le Règlement ecclésiastique. Trois modèles de direction sont présentés ci-après. Il ne s'agit aucunement de propositions définitives et contraignantes. Des variantes et des formes hybrides sont possibles. Avec les présentes recommandations, le Conseil synodal souhaite offrir des solutions durables aux questions qui se posent et soutenir une vie ecclésiale riche et diversifiée dans les paroisses.

Berne, juin 2014

Le Conseil synodal des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure

1 Association pastorale évangélique réformée: Leitung des Pfarrkollegiums, Leitfaden des Evang.-ref. Pfarrvereins Bern-Jura-Solothurn zuhanden der Kirchgemeinden und der Pfarschaft, Bern, 2011, S. 7 (en alld. slt.)

2 Membres des trois ministères: ministère pastoral, ministère socio-diaconal, ministère catéchétique et collaborateurs selon l'art. 145 s Règlement ecclésiastique, collaborateurs dans l'administration selon art. 119 -123 du Règlement ecclésiastique

3 Cf. art. 110 et 123 du Règlement ecclésiastique des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure

Diriger, direction dans un contexte ecclésial : comment comprendre ces termes ?

La collaboration entre personnes dans nos paroisses se déroule dans le cadre des prescriptions légales de notre Eglise. Parallèlement, le message biblique, les valeurs chrétiennes fondamentales et les convictions personnelles de foi des personnes engagées dans l'Eglise fondent la vie de celle-ci. Cette tension a toujours accompagné l'Eglise depuis ses origines et s'est manifestée au fil de son histoire par de nombreuses formes de direction.

Objectifs de la direction des collaborateurs

Dans les paroisses, on relève un besoin très important d'échange d'informations. **Assurer la diffusion de l'information entre les collaborateurs** d'une part, mais aussi entre les **collaborateurs et le conseil de paroisse** d'autre part constitue donc la tâche prioritaire de la direction des collaborateurs. Un échange objectif d'informations évite les malentendus et permet d'identifier rapidement les sources de tension.

Un autre objectif de la direction est d'**encourager la coopération** en vue d'assurer une coordination optimale des tâches. Au sein des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure, la coopération englobe en particulier la collaboration des titulaires des trois ministères non seulement entre eux, mais aussi avec les personnes engagées à titre honorifique, les bénévoles et tous les autres collaboratrices et collaborateurs. La direction doit être exercée de manière à permettre la participation la plus élevée possible de l'ensemble des personnes impliquées et d'atteindre le plus haut degré de satisfaction possible de l'ensemble du personnel, des personnes engagées à titre honorifique et des bénévoles dans l'accomplissement de leurs engagements respectifs.

Direction compétente des collaborateurs

La notion de direction implique d'une part la prise en charge active d'une responsabilité dans ce domaine par des personnes aptes et formées à l'exercer dans le cadre d'une convention conclue entre les parties concernées. Diriger signifie aussi une disponibilité chez les collaboratrices et collaborateurs à se

laisser diriger. Les personnes qui assument une responsabilité pour les autres doivent apporter les compétences nécessaires ou les acquérir dans le cadre d'une formation continue appropriée.

La direction des collaborateurs doit soutenir la collaboration, rappeler la responsabilité conjointe dans l'accomplissement du mandat imparti par la paroisse, mais aussi identifier les conflits possibles parmi les collaborateurs ou entre les collaborateurs et le conseil de paroisse et conduire à une solution.

Modèle A *Porte-parole*

Fonction : *plaque-tournante de l'information*

Description du modèle	<p>Les collaboratrices et collaborateurs travaillent dans divers domaines d'activité conformément aux mandats qui leur sont impartis. La plupart du temps, ensemble, ils ne forment qu'une seule équipe de collaboratrices et collaborateurs (en règle générale une équipe pastorale à laquelle est adjoint-e un-e coll. socio-diaconal-e / un-e diacre). Le porte-parole assure la communication entre l'équipe de collaborateurs et le conseil de paroisse.</p>
Mandat et fonction de direction	<p>Le mandat et la fonction de direction impartis au porte-parole consistent à être la plaque-tournante de l'information et à garantir à ce titre une circulation de l'information structurée et fiable entre l'équipe de collaborateurs et le conseil de paroisse, surtout au niveau des séances des deux instances (préparation et suivi). En ce qui concerne la diffusion des informations provenant des différents services (par ex. à l'issue des différentes réunions internes) vers le conseil de paroisse, c'est le/la responsable du secteur correspondant qui est compétent-e. Aucune autre tâche ni compétence de direction n'est liée à ce modèle. La personne chargée de la fonction de porte-parole peut changer au terme d'une rotation fixée à l'avance (au minimum une année). L'équipe désigne son porte-parole. Pour cette fonction, il est indispensable que la personne dispose de bonnes capacités de communication.</p>
Tâches de direction (liste non exhaustive)	<ul style="list-style-type: none">– Préparation et direction des séances de l'équipe des collaborateurs– Représentation permanente dans les séances du conseil de paroisse (év.: représentation au sein du «bureau» chargé de préparer les séances)<ul style="list-style-type: none">→ la participation aux séances est toutefois garantie aux autres collaboratrices(-teurs) selon la réglementation de la paroisse– Transmission des informations de l'équipe des collaborateurs au CP (informations provenant des réunions de l'équipe, rapports sur des projets, demandes générales)

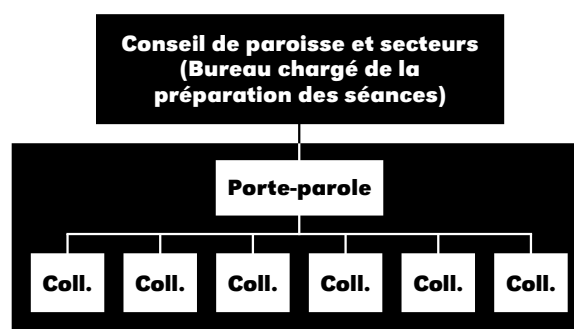
	<ul style="list-style-type: none"> – Transmission des demandes du CP à l'équipe des collaborateurs – Dépôt des demandes concrètes de l'équipe des collaborateurs auprès du CP – Transmission de décisions et mandats du CP à l'équipe des collaborateurs
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> – Convoquer et diriger les séances de l'équipe des collaborateurs (fixer l'ordre du jour et structurer la séance) – Interlocuteur(-trice) et porte-parole des collaboratrices et collaborateurs vis-à-vis du CP – Présentation au CP des demandes et des apports au nom de l'équipe des collaborateurs – Compétence de transmettre l'information entre l'équipe des collaborateurs et le conseil de paroisse : Informations, rapports, propositions, décisions
Aptitudes requises / Formation	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitude à la communication – Savoir organiser l'information – Savoir diriger une séance – Reconnaître et porter une culture qui confère aux différentes professions une même valeur <p>→ Une formation complémentaire spécifique n'est pas nécessaire.</p>
Ressources	<p>Temps nécessaire estimé : 100 h. par année; env. 5 % (100 % = 2000 h.)</p> <p>Dédommagement : Il est recommandé de prendre en considération dans la planification annuelle ou le descriptif de poste d'une manière appropriée le temps de travail nécessaire à la fonction de porte-parole (en particulier le travail en séance).</p>

Formes organisationnelles (par rapport au modèle A)

Niveau de l'équipe

La paroisse ne compte qu'**une équipe de collaborateurs**. Ce modèle convient par exemple :

- dans les petites paroisses avec peu de collaborateurs
- si le ministère pastoral est assumé par un-e seul- pasteur-e avec év. un-e collaborateur (-trice) socio-diaconal-e et un-e catéchète



Collaboration avec le conseil de paroisse

Le/la porte-parole garantit la circulation des informations entre l'équipe des collaborateurs et le conseil de paroisse.

Séance du conseil de paroisse :

- Avant la séance : recueil des informations, demandes et propositions de l'équipe des collaborateurs à la présidence ou au « bureau » du conseil de paroisse
- Représentation permanente dans les séances du CP (év. : siège au sein du « bureau » chargé de la préparation des séances)
- Après la séance : transmission des informations, des décisions ou des mandats à l'équipe des collaborateurs

Autres canaux de la collaboration :

- Dans les paroisses de petite taille, les membres du conseil de paroisse sont en général davantage sollicités pour les tâches opérationnelles. Dans le cadre du secteur dont ils assument la responsabilité, ils collaborent en partie directement avec les collaborateurs chargés de ces tâches
- Par conséquent, l'ensemble des collaborateurs coopèrent au niveau professionnel et du contenu avec les conseillers de paroisse dans les secteurs correspondant à leurs domaines d'activité (y comp. séances de travail)

→ Concernant la **diffusion de l'information**, il convient de toujours bien distinguer ce qui doit être communiqué via le/la porte-parole ou le/la responsable du secteur:

Lorsque cela concerne des demandes spécifiques de l'équipe des collaborateurs

→ diffusion des informations via le/la porte-parole:

- Demande ou proposition de l'équipe au CP
- Mandat du CP à l'équipe

Lorsqu'il s'agit de tâches spécifiques ou de précisions concernant les activités du secteur → diffusion des informations via le/la responsable du secteur:

- Proposition ou rapport du secteur au CP
 - Mandat du CP au secteur
-

Modèle B *coordinateur/coordinateur*

Fonction : *coordination*

Description du modèle

Les collaboratrices et collaborateurs travaillent dans des domaines d'activité très divers. Pour cette raison **plusieurs équipes** se partagent le travail. L'accomplissement des tâches nécessite une coordination entre les collaborateurs et les différentes équipes. Le coordinateur/la coordinatrice remplit cette fonction : en tant **que répondant-e** pour le conseil de paroisse et les collaborateurs, il/elle assure la **coordination au niveau des collaborateurs** et fait **la liaison avec le conseil de paroisse**.

Mandat et fonction de direction

Comme dans le modèle A, le **mandat et la fonction de direction du coordinateur / de la coordinatrice** consistent à assurer l'échange réciproque des informations entre les collaborateurs et le conseil de paroisse. Est en outre liée à cette fonction **la coordination** entre les collaborateurs, resp. entre les différentes équipes et avec le conseil de paroisse (concertations, coordination d'activités et planification). Une **séance générale des collaborateurs** organisée à intervalles réguliers permet également de remplir ce mandat.

Nous recommandons de confier cette fonction à un-e responsable pour une période relativement longue (au moins 2 ans). Cela permet de tenir compte des dons de chacune et chacun tout en donnant «un visage» et une certaine continuité à la représentation des collaborateurs dans le travail de collaboration avec le conseil de paroisse. Le conseil de paroisse engage la personne en lui attribuant un mandat bien défini, avec des tâches et des compétences claires. Outre l'aptitude à la communication, de bonnes capacités organisationnelles sont également requises pour cette fonction.

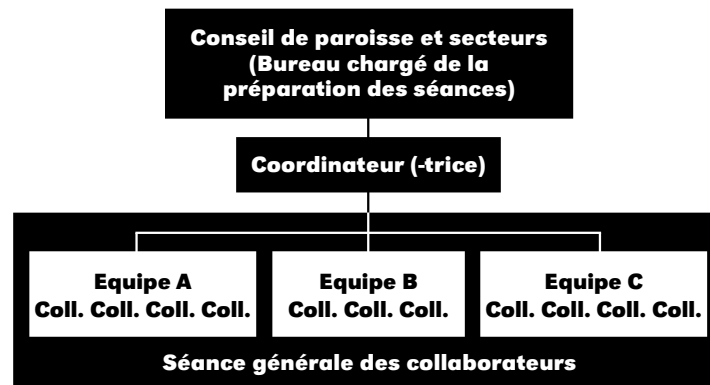
<p>Tâches de direction (liste non exhaustive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Préparation et direction des séances générales des collaborateurs – Représentation permanente dans les séances du CP (év: siège dans le «bureau» préparatoire) <ul style="list-style-type: none"> → participation aux séances d'autres collaborateurs selon les réglementations de la paroisse (par ex. en plus un/e représentant/e de chaque équipe; ou implication ponctuelle des collaborateurs sur des points précis de l'ordre du jour) – Remise coordonnée des informations/ propositions des collaborateurs (équipes) au conseil de paroisse – Transmission d'informations/ mandats du CP aux collaborateurs (équipes) – Coordination et accompagnement de la mise en œuvre des décisions du CP (en cas de besoin, retour au CP) – Coordination des activités de l'ensemble des collaborateurs en concertation avec les différentes équipes – Elaboration de planifications annuelles (par ex. plan des cultes; semaines d'urgence; plan des vacances, etc.) – Encouragement de la collaboration entre les différentes équipes – Première instance de contact pour toute question/difficultés; tri et transmission év. à une autre instance compétente
<p>Compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Convocation et direction des séances de l'équipe des collaborateurs (fixer l'ordre du jour et structurer la séance) – Interlocuteur(-trice) et porte-parole des collaboratrices (-teurs) vis-à-vis du CP – Présentation au CP des demandes et apports des collaborateurs, au nom de ces derniers – Compétence de coordination d'activités et planification des collaborateurs, y comp. élaboration de planifications annuelles (en accord avec différentes équipes) – Compétence à initier la mise en œuvre des décisions du CP et à en rapporter les résultats au CP – Compétences financières définies dans le cadre du budget

<p>Aptitudes requises / Formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitude à la communication – Organiser la diffusion de l’information – Aptitude à la coordination – Capacités organisationnelles et de planification – Capacité à penser et à travailler dans des structures – Direction des séances <p>→ Une formation complémentaire est souhaitée mais n’est pas requise. Avant de confier cette fonction à une personne, il convient de vérifier si elle dispose des compétences nécessaires (aptitude).</p>
<p>Ressources</p>	<p>Temps nécessaire estimé : 200 h. par année; env. 10 % (100 % = 2000 h.)</p> <p>Dédommagement : Dans le descriptif de poste, on prévoira un temps de travail approprié pour la fonction de coordinateur (-trice).</p>

Formes d'organisation fondamentales (par rapport au modèle B)

Niveau de l'équipe

Ce modèle est fondé sur le principe d'une nécessaire pluralité **d'équipes** compte tenu de la taille et de la diversité des collaborateurs de la paroisse. Pour les concertations entre équipes sur des points particuliers, la coordination d'activités ou des planifications conjointes, une **séance générale des collaborateurs** est à prévoir à intervalles réguliers sous la responsabilité du/de la coordinateur (-trice).



Les équipes peuvent être constituées selon divers facteurs :

- Selon les groupes professionnels
- Selon les domaines d'activité
- Selon des critères régionaux (cercle ecclésial, lieu)
- Dans une paroisse, la solution la plus judicieuse est avant tout dictée par le contexte local.

Collaboration avec le conseil de paroisse

En tant qu'interlocuteur pour le conseil de paroisse et les collaborateurs, **le coordinateur / la coordinatrice** assure la coordination au niveau des collaborateurs et fait le lien entre eux et le CP.

Séance du conseil de paroisse :

- Avant la séance: recueil coordonné des informations, demandes et propositions de l'équipe des collaborateurs à la présidence ou au «bureau» du conseil de paroisse
- Représentation permanente dans les séances du CP (év. : siège au sein du «bureau» chargé de la préparation des séances)
- Après la séance: transmission des informations, des décisions ou des mandats à l'équipe des collaborateurs

Autres canaux de la collaboration :

- Dans les paroisses de taille moyenne, les membres du conseil de paroisse sont la plupart du temps organisés en secteurs et/ou commissions. Dans le cadre de ces secteurs/commissions, ils travaillent en partie directement avec les collaborateurs chargés de ces tâches.
 - Par conséquent, au niveau professionnel/ du contenu, l'ensemble des collaborateurs travaillent dans les secteurs/commissions correspondant à leurs domaines d'activité (y comp. séances de travail). Les projets intersectoriels doivent faire l'objet d'une coordination interne. A ce niveau, le coordinateur/ la coordinatrice joue un rôle important en tant «interlocuteur direct»
- Concernant la collaboration et la diffusion de l'information, il convient de veiller en permanence aux points suivants :
- Si les thèmes/projets/planifications abordés dans une équipe/un secteur ont des implications pour d'autres équipes/secteurs :
- en informer le/la coordinateur(-trice)
 - celui-ci/celle-ci doit transmettre les informations aux personnes/ instances concernées et, en cas de besoin, procéder à des entretiens de clarification.

Modèle C Responsable

Fonction : *direction au niveau des collaborateurs*

Description du modèle

Ce modèle s'adresse plus particulièrement aux paroisses d'une certaine taille. Pour leurs domaines d'activité respectifs, les collaboratrices et collaborateurs sont organisés en **plusieurs équipes**. L'objectif est de structurer l'accomplissement des tâches dans une paroisse, de permettre une collaboration ciblée et concertée sur les questions de contenu afin d'organiser et animer ensemble la vie de la paroisse. Le conseil de paroisse se limite en premier lieu à la direction stratégique et est déchargé des tâches opérationnelles. Dans cette perspective, le/la responsable est appelé à assumer **la direction au niveau des collaborateurs**.

Mandat et fonction de direction

Le mandat et la fonction du responsable consistent à diriger les collaborateurs au service d'un engagement conjoint, ciblé et concerté sur les questions de contenu au sein de la paroisse. La **direction** doit par son travail **soutenir et encourager** les collaborateurs, diriger la planification à moyen terme visant à organiser et développer la vie de la paroisse, organiser la mise en œuvre des décisions du CP et garantir la circulation des informations et le retour. Une bonne organisation et l'encouragement de la collaboration entre les différentes équipes sont des éléments essentiels. La manière de les concevoir l'une et l'autre sont de la compétence du/de la responsable. Il/elle peut à cette fin, en collaboration avec les porte-parole des équipes, mettre sur pied une **instance de direction** ou organiser régulièrement des **séances générales des collaborateurs**.

Dans le cadre de cette fonction, le conseil de paroisse peut également déléguer la conduite des entretiens de qualification des collaborateurs. Selon les responsabilités qui lui sont confiées, peuvent aussi être attribuées au responsable certaines compétences de décision dans le domaine des mesures de soutien et d'encouragement des collaborateurs, ainsi que des compétences limitées relevant du droit de la surveillance.

→ Le conseil de paroisse institue la personne dans cette tâche et lui confie un mandat défini assorti de tâches et de compétences claires pour plusieurs années. Cette fonction requiert **une aptitude à assumer des tâches de direction selon une ligne cohérente** et une **formation complémentaire correspondante**.

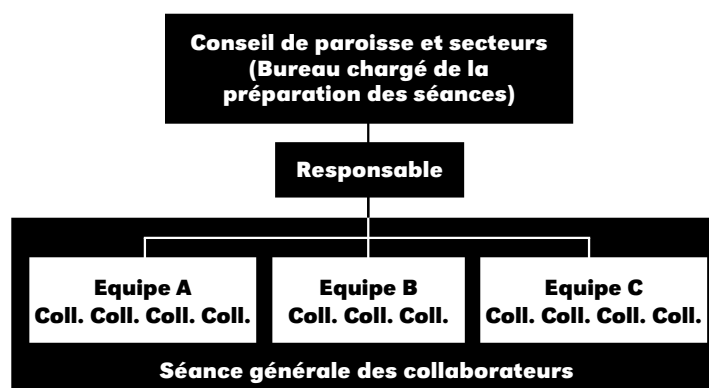
<p>Tâches de direction (liste non exhaustive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Préparation et direction des séances générales avec les collaborateurs – Représentation permanente dans les séances du CP (év: siège au sein du «bureau» préparatoire) <ul style="list-style-type: none"> → Participation aux séances d'autres collaborateurs selon les réglementations de la paroisse (par ex. en plus un/e représentant/e des différentes équipes; ou implication des collaborateurs pour un point précis de l'ordre du jour) – Remise de propositions étayées / informations des collaborateurs (équipes) au sein du conseil de paroisse – Transmission de mandats / informations du CP aux collaborateurs (équipes) – Direction, soutien et encouragement des collaborateurs au niveau opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> – Organisation et encouragement de la collaboration des différentes équipes – Premier interlocuteur en cas de questions / difficultés; tri et év. transmission vers une autre instance compétente – Diriger les planifications à moyen terme relatives à l'animation de la vie paroissiale – Soutenir les clarifications de contenu au sein des collaborateurs – Elaboration de planifications annuelles (par ex. plan des cultes; semaines d'urgence; plan des vacances, etc.) – organisation de la mise en œuvre des décisions du CP – Contrôle de la mise en œuvre (état des projets; exécution des mandats impartis); retours au CP – Direction des collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> – Variante 1 : conduite des entretiens de qualification (évtl. avec la participation d'un-e professionnel-le/interlocuteur(-trice) de l'équipe. En cas de besoin, évaluer et engager des mesures de soutien et d'encouragement des collaborateurs En cas de besoin, mise en œuvre de mesures relevant du droit de surveillance – Variante 2 (limitée): participation aux entretiens de qualification (conduite des entretiens confiée au /à la représentant-e compétent-e du CP)
---	---

Compétences	<ul style="list-style-type: none"> – Convocation et direction des séances générales des collaborateurs : définir l'ordre du jour et la structure de la séance – Interlocuteur (-trice) des collaborateurs vis-à-vis du CP – Présentation des demandes étayées des collaborateurs du CP et des apports en leur nom – Conduite opérationnelle des collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> – organiser la collaboration des équipes – diriger les planifications et les établir – impartir les mandats et faire le contrôle (dans le cadre des tâches de mise en œuvre des décisions du CP) – Droit de participation lors du recrutement de nouveaux collaborateurs (dans l'instance de sélection des candidatures et de choix) – Compétences financières définies dans le cadre du budget Concernant la conduite des collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> – Variante 1 : conduite des entretiens de qualification <ul style="list-style-type: none"> – Compétence de décision définie concernant les mesures de soutien et d'encouragement des collaborateurs (par ex. coaching/supervision) <p>Dans le cadre de la conduite des collaborateurs, compétences définies relevant du droit de surveillance : rappel à l'ordre, incitation à suivre une formation continue, demandes au CP concernant le personnel (par ex. pour des démarches disciplinaires)</p> <p>↔ <i>pas de compétences larges d'émettre des directives : en cas de désaccord, délégation de la décision au CP en tant qu'instance supérieure</i></p> <p>↔ <i>La responsabilité globale de la gestion des collaborateurs continue d'incomber au CP (engagement, directives, licenciements)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Variante 2 (limitée) : participation aux entretiens de qualification (conduite des entretiens confiée au / à la représentant-e compétent-e du CP). <ul style="list-style-type: none"> – Recours à des mesures relevant du droit de surveillance uniquement sur mandat du conseil de paroisse.
Aptitudes requises / Formation	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitude à la communication – Compétence à diriger (conserver la vue d'ensemble) – Gestion de projet : organisation et planification – Conduite de collaborateurs (ev. conduite des entretiens de qualification) – Direction d'importantes séances de collaborateurs <p>→ Une formation complémentaire spécifique est indispensable.</p>

Ressources	<p>Temps nécessaire estimé :</p> <p><i>Variante 1</i> : 400 h. par année; env. 20 % (100 % = 2000 h.);</p> <p><i>Variante 2</i> : 300 h. par année; env. 15 % (100 % = 2000 h)</p> <p>Rétribution : selon ce modèle, la direction donne droit à un dédommagement financier de la fonction : pour les pasteures et pasteurs, selon la loi bernoise sur les Eglises, pour les deux autres ministères, selon les réglementations de la paroisse concernée. Dans le descriptif de poste, on prévoira un temps de travail approprié pour la fonction de responsable.</p>
------------	---

Formes d'organisation fondamentales (par rapport au modèle C)

Niveau de l'équipe	<p>Ce modèle est fondé sur le principe d'une nécessaire pluralité d'équipes compte tenu de la taille et de la diversité des collaborateurs de la paroisse. Pour expliciter la structure et donner une ligne commune au travail, une direction est instituée au niveau des collaborateurs. L'organisation de la collaboration entre les différentes équipes doit avoir été définie avec soin (elle peut être déléguée à la/au responsable). Les formes possibles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituer une instance de direction (en lien avec les porte-parole des équipes) 2. Séances générales des collaborateurs à un rythme régulier <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A["Conseil de paroisse et secteurs (Bureau chargé de la préparation des séances)"] --- B["Responsable"] B --- C["Instance de direction"] C --- D["Porte-parole Equipe A"] C --- E["Porte-parole Equipe B"] C --- F["Porte-parole Equipe C"] D --- G["Coll."] D --- H["Coll."] D --- I["Coll."] E --- J["Coll."] E --- K["Coll."] F --- L["Coll."] F --- M["Coll."] F --- N["Coll."] </pre> </div>
--------------------	---



La constitution des équipes peut se faire selon différents critères :

- Selon les groupes professionnels
- Selon les domaines d’activité
- Selon des critères régionaux (cercle ecclésial, lieu)
- Dans une paroisse, la solution la plus judicieuse est avant tout dictée par le contexte local.

Collaboration avec le conseil de paroisse

Le responsable / la responsable est compétent-e pour la direction des collaborateurs au niveau opérationnel.

Séance du conseil de paroisse :

- Avant la séance : remise coordonnée des informations, demandes et propositions de l’équipe des collaborateurs à la présidence ou au «bureau» du Conseil de paroisse
- Représentation permanente dans les séances du CP (év. : siège au sein du «bureau» chargé de la préparation des séances)
- Après la séance : transmission des informations, des décisions ou mandats à l’équipe des collaborateurs

Autres canaux de la collaboration :

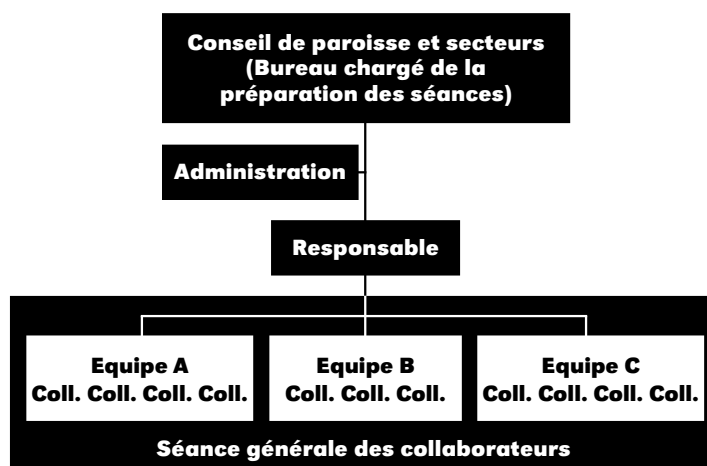
- Dans les paroisses les plus importantes, les membres du conseil de paroisse disposent pour la plupart d’un secteur et/ou assument la direction d’une commission. Les collaborateurs y sont partiellement actifs au niveau professionnel/ du contenu.
- Les membres du conseil de paroisse se limitent toutefois pour l’essentiel à leurs tâches de direction stratégiques. La responsabilité opérationnelle est déléguée aux collaborateurs, c’est-à-dire au/à la responsable.

- Concernant la collaboration et la gestion des flux d'information, il convient de veiller aux aspects suivants :
 - Les collaborateurs travaillent en priorité avec leurs équipes et, le cas échéant, avec des commissions.
 - Les suggestions, idées pour les projets, propositions des équipes ne sont pas traitées par les secteurs mais étayées par les instances de direction/séances générales des collaborateurs, planifiées par la/le responsable et déposées au CP.

Administration

Dans les paroisses les plus importantes, une **administration** (par ex. administrateur(-trice), avec un secrétariat et év. un trésorier) est instituée.

Il est important de clarifier sa place dans l'organisation générale de la paroisse. Il est recommandé de lui donner le statut d'un état-major. L'administration a pour but de soutenir le conseil de paroisse dans les affaires administratives. Parallèlement elle assure aussi un soutien administratif pour la direction au niveau opérationnel. Pour les travaux de planification, il est instamment recommandé d'associer l'administratrice/l'administrateur à une éventuelle instance de direction et de veiller à une étroite collaboration avec le responsable/la responsable.



Analyse comparative des modèles

Le règlement ecclésiastique (art. 123–145 s.) régit l'**organisation et les activités de direction au niveau des collaborateurs**. Les modèles tels qu'ils sont présentés s'adressent en priorité aux **collaborateurs des trois ministères** (ministère pastoral, ministère socio-diaconal, ministère catéchétique) et à la direction des équipes. Selon les ordonnances du Conseil synodal, la reprise d'une telle fonction de direction est réservée à un-e titulaire d'un ministère.

- Dans les petites paroisses, les collaborateurs sont constitués principalement ou exclusivement de pasteures et pasteurs qui s'organisent en un collège pastoral/une équipe pastorale et la plupart du temps nomment un-e porte-parole. Dans ces paroisses, le besoin d'une réglementation supplémentaire ou de réglementations des questions de direction n'est pas ou peu nécessaire.
 - Dans les paroisses moyennes ou plus importantes, la diversité des collaborateurs (ministères et services) est bien plus grande. Dans ce cas, les collaborateurs sont le plus souvent organisés en plusieurs équipes, au sein desquelles ils travaillent dans des domaines d'activité distincts. Ils s'organisent la plupart du temps eux-mêmes. Dans ces équipes, on relève fréquemment un besoin supplémentaire en matière d'organisation et de direction au niveau des collaborateurs, un échelon appelé à assumer une tâche de coordination facilitant la collaboration des différentes équipes, une gestion par objectifs et une action conjointe dans l'animation de la vie paroissiale.
-

Les **trois modèles** montrent des **formes possibles de direction des collaborateurs**. Ils visent d'une part à clarifier et à organiser la collaboration des différentes équipes entre elles. D'autre part, ils donnent une structure à la collaboration des équipes entre elles et avec le conseil de paroisse.

Il s'agit de **types de modèles** bien distincts les uns des autres au niveau de l'intensité / de l'implication de la direction ainsi que des tâches et compétences qui en découlent. Selon le contexte et les besoins de la paroisse, ils peuvent être adaptés, modifiés ou – après avoir commencé par une forme plus simple – être développés en fonction des besoins.

Le modèle A correspond le mieux à une paroisse de petite taille, le modèle B à une paroisse de taille moyenne et le modèle C à une paroisse moyenne à grande. En ce qui concerne l'intensité et le degré d'implication de la direction, plus une paroisse est importante, plus le besoin en clarification des structures, avec l'investissement en temps qui en découle, va s'imposer. À l'inverse, dans les petites paroisses, la direction repose plutôt sur l'autonomie et des structures informelles et nécessite un investissement en temps moindre. Il en découle une implication plus ou moins importante du conseil de paroisse au niveau opérationnel et une variabilité correspondante de son investissement dans les tâches stratégiques.

L'implication des **autres collaborateurs** (sacristaines et sacristains, organistes) dans l'organisation et l'accomplissement des tâches d'une paroisse est également importante. La paroisse peut décider au cas par cas s'il est judicieux qu'ils s'organisent aussi en équipes ou, si le besoin s'en fait sentir et que leur domaine d'activité est concerné, qu'ils soient représentés dans les autres séances d'équipes.

Dans les paroisses plus importantes, une **administration** est souvent mise en place (RE art. 119–122). Sa position dans l'organisation générale de la paroisse doit aussi être définie. Il est recommandé de donner à l'administration la fonction **d'un état-major** (cf. organigramme modèle C). Comme telle, l'administration soutient le conseil de paroisse pour la gestion administrative. Parallèlement, elle apporte aussi un soutien administratif aux collaborateurs et à leur direction. Toute direction d'équipe est exclue.

Annexe

Liste des formations continues recommandées pour responsables d'équipe

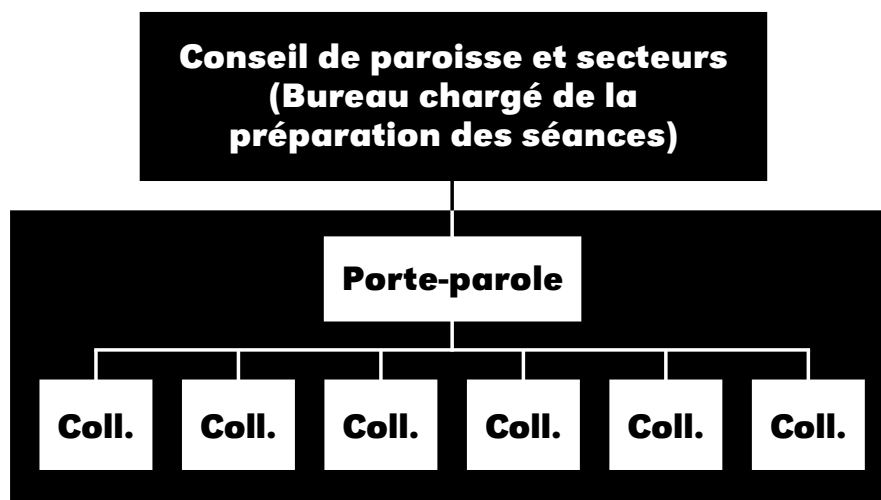
Institutions	Cours	Durée	Coûts	Remarques
Centre interrégional de perfectionnement (CIP) Tramelan www.cip-tramelan.ch Rubrique «Formations»	Cursus «Management et leadership»: – Conduire et motiver son équipe – Gestion efficace des projets et changements	6 journées complètes, soit 48 périodes de 45 min. (36h00) 4 journées complètes, soit 32 périodes de 45 min. (24h00)	1920.- 1420.-	Le cursus «Management et leadership» offre différents modules pertinents pour les paroisses, autres que ceux mentionnés ici. (voir sur le site Internet du prestataire) Ces deux modules sont particulièrement adéquats pour le modèle «C» p. 15 ss.)
Bildung formation Biel-Bienne 2501 Bienne www.bfb-bielbienne.ch	Conduire une équipe	6 jours	1'900.-	Exemple de formation adéquate pour le modèle «C» p. 15 ss.
Centre interrégional de perfectionnement (CIP) Tramelan www.cip-tramelan.ch Rubrique «Formations»	Cursus «Ressources humaines» – Recruter et intégrer ses futurs collaborateurs	2 journées complètes, soit 16 périodes de 45 min. (12h00)	750.-	Le cursus «Ressources humaines» comprend différents modules à choisir en fonction des besoins
Centre interrégional de perfectionnement (CIP) Tramelan www.cip-tramelan.ch Rubrique «Formations»	Cursus «organisation» – Conduire des séances et y participer efficacement	8 périodes de 45 minutes (6h00)	450.-	Exemple de formation adéquate pour les modèles «A» et «B» p. 6 ss. et 10 ss.
Centre interrégional de perfectionnement (CIP) Tramelan www.cip-tramelan.ch Rubrique «Formations»	Cursus «Coaching»	2 journées complètes, soit 16 périodes de 45 min. (12 heures)	680.-	Ce module ouvre la voie à d'autres modules de perfectionnement dans ce domaine.

Remarque. Les formations indiquées dans ce document le sont à titre purement informatif et ne sont pas exhaustives. Il est recommandé de s'adresser à différents prestataires afin de cerner ses besoins et de déterminer la formation la plus adéquate.

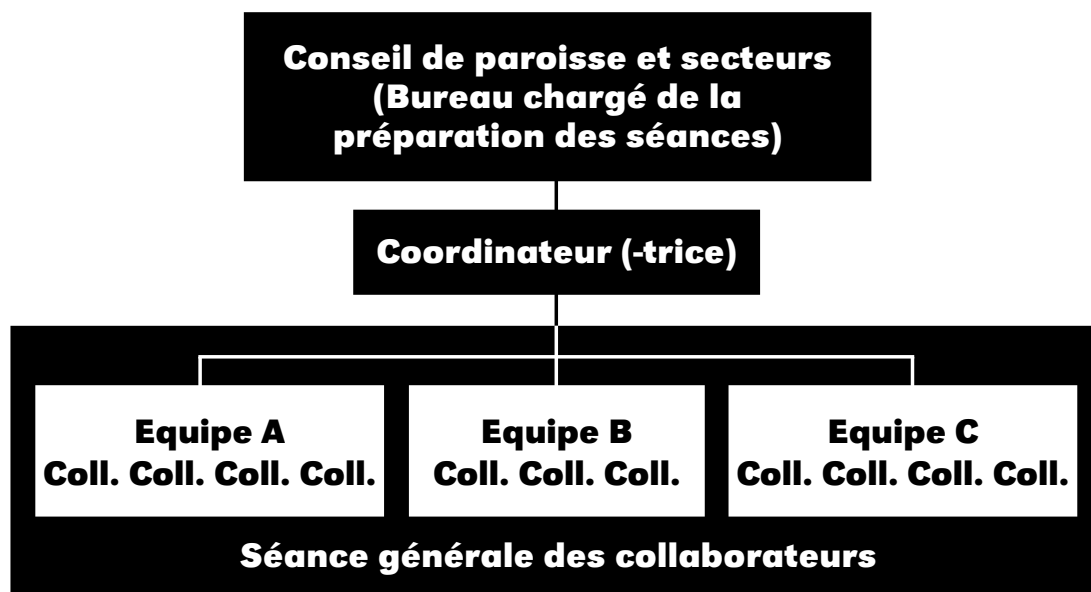
Etat: avril 2015

Traduction et adaptation de l'allemand: Bertrand Baumann, André Carruzzo,
Service de traduction des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure

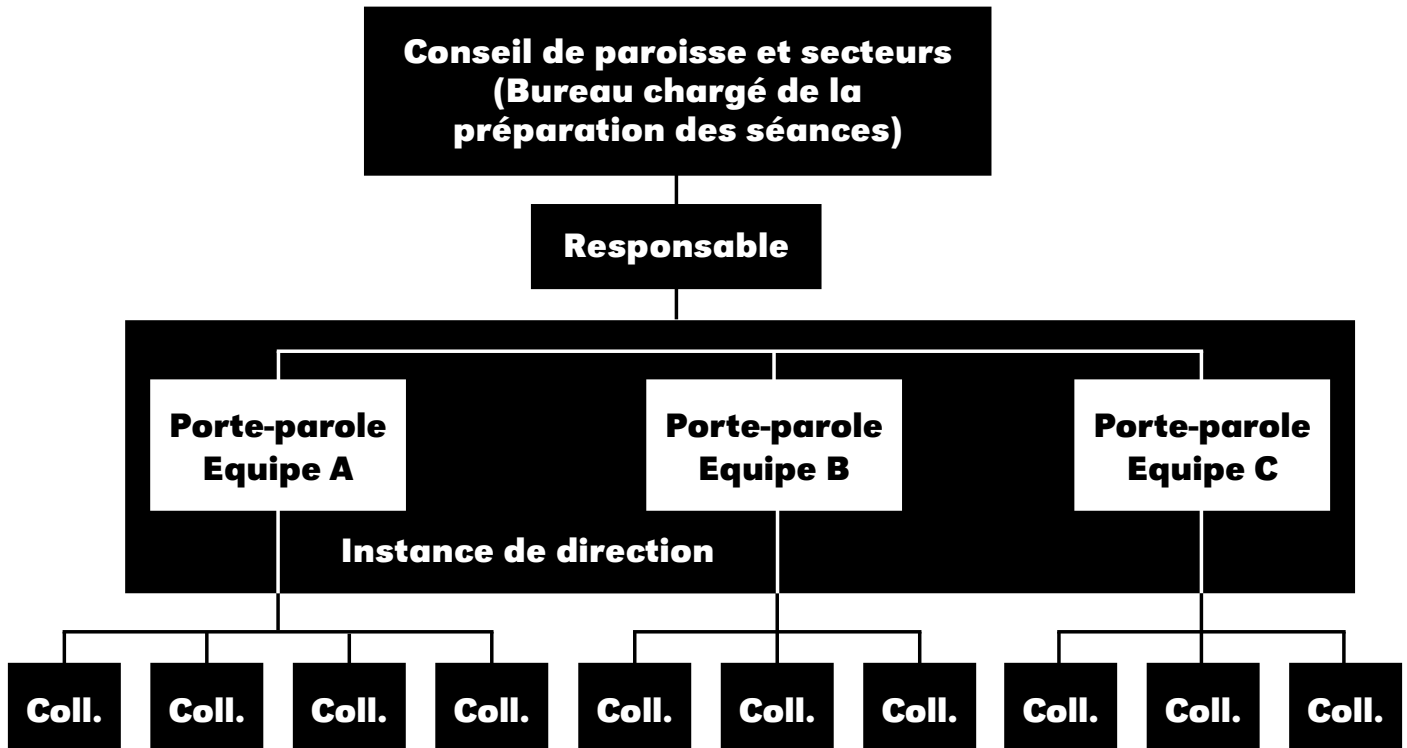
Modèle A *Porte-parole*



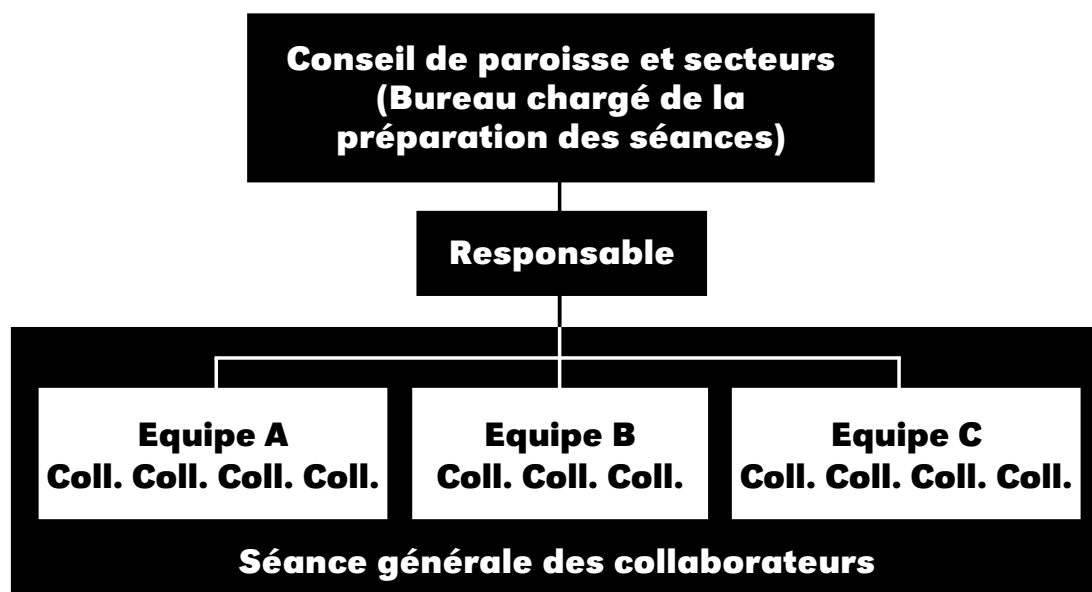
Modèle B *Coordinateur/coordinatrice*



Modèle C *Responsable*



Modèle C *Responsable*



Modèle C *Responsable*

