

UN VOYAGE DE TRANSFORMATION ET DE LEADERSHIP LOCAL

Catholic Relief Services et l'Église catholique du Rwanda



Au début des années 2000, l'Église du Rwanda avait des difficultés à se remettre de la diminution du soutien extérieur ainsi que du génocide de 1994 contre les Tutsis et à répondre aux immenses besoins de personnes rendues vulnérables de par les bouleversements sociaux. Des responsables familiarisés avec les principes de gestion ont fait naître des réflexions dans l'Église et demandé l'aide de Catholic Relief Services. En 2004, CRS et l'Église catholique du Rwanda ont démarré une collaboration unique, CRS fournissant une assistance technique, un accompagnement et un modeste financement pour le renforcement des capacités des dirigeants et des structures de l'Église.

La première phase du Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles allait de 2004 à 2010 et sa deuxième phase, le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles de l'Église du Rwanda de 2010 à 2020. Cette deuxième phase ayant pour objectif de professionnaliser les systèmes de gestion et de renforcer les structures de redevabilité de l'Église à tous les niveaux. L'investissement de CRS a été de 2,2 M\$, tandis que l'Église du Rwanda a contribué un montant estimé à 6,6 M\$ en ressources financières et matériels et en temps de travail.

Actuellement, l'Église catholique du Rwanda compte neuf diocèses, 220 paroisses composées de 989 sous-paroisses et 33 672 communautés ecclésiales de base - chiffres croissance exponentielle depuis 2010. Le partenariat CRS-Église inclut les neuf diocèses. Il a commencé avec deux diocèses pionniers - Cyangugu et Kibungo - puis s'est étendu à Gikongoro, Butare, Byumba et Ruhengeri. Plus tard, les diocèses de Kabgayi, Nyundo et Kigali se sont également joint à l'initiative en utilisant leurs propres ressources tout en imitant le modèle de ceux qui les avait précédé.

Le projet a bénéficié à 139 200 participants directs et à 2 692 458 participants indirects,

dont des personnes travaillant dans les diocèses, paroisses et congrégations ciblées. Les interventions continuent de produire des changements institutionnels tangibles. Il s'agit de :

- Sensibilisation, élaboration et mise en œuvre de **plans stratégiques** pour la conférence épiscopale et le diocèse de Cyangugu.
- Élaboration, adaptation, validation, déploiement et suivi d'**outils de gestion** spécifiques aux besoins et au contexte de l'Église.
- Recrutement, formation, accompagnement de **comptables qualifiés** à qui a été fourni le matériel nécessaire.
- Mise en œuvre de procédures et de systèmes de gestion et de rapports **financiers et programmatiques cohérents et complets**.
- **Changements** spectaculaires **de point de vue** chez les parties prenantes qui comprennent maintenant la valeur des principes de gestion pour mener les missions pratiques et spirituelles de l'Église.

CRS a rencontré des difficultés dans son travail avec l'Église du Rwanda dont :

- **Une forte dépendance financière due à une réduction significative des subventions externes.**
- **Des systèmes de gestion inadéquats et un manque d'outils de gestion.**
- **Un taux élevé de rotation du personnel** dans les deux institutions. Des salaires non compétitifs, la réaffectation du personnel à des rôles différents et les affectations limitées dans le temps n'aidaient pas à retenir les employés compétents.
- **Plus de la moitié des ressources de l'Église au Rwanda étaient inutilisées ou sous-utilisées** Lorsque d'autres diocèses ont voulu rejoindre l'initiative à mi-parcours, les ressources étaient limitées au niveau de CRS.
- **Un manque de données systématiques** pour documenter et suivre les progrès. Il manquait aussi un soutien général en MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) pour cette initiative.

“ Beaucoup des problèmes qui ont conduit à des crises dans l'Église sont dûs à des structures archaïques sans système de contrôle.

Mgr. Philippe Rukamba,
Évêque de Butare

Difficultés



Dépendance financière



Systèmes et outils de gestion inadéquats



Taux élevé de rotation du personnel



Ressources de l'Église non utilisées ou sous-utilisées



Manque de données de base





Les évêques du Rwanda célèbrent le jubilé d'argent de leur frère, Mgr. Philippe Rukamba dans son diocèse de Butare.
Photo de Fr Evariste Nshimuremyi pour CRS



Mgr. Vincent Harolimana, évêque de Ruhengeri, l'un des responsables de l'Église qui a engagé toute son équipe dans la conception d'une série d'outils de gestion.
Photo de Pascasie Musabyemungu pour CRS

Grâce au processus de planification stratégique, l'Église du Rwanda a identifié quatre facteurs principaux nécessitant un renforcement des capacités :

- **L'indépendance financière** : Les subventions externes sont en déclin.
- **Les systèmes et structures des ressources humaines** : Ces entités sont mal gérées et il y a peu de redevabilité dans le personnel de l'Église. La participation minimale des laïcs et le non-respect des nouvelles lois, règles et réglementations nationales du travail sont également problématiques.
- **Les systèmes et structures financiers** : Ils sont marqués par une limitation de compréhension et d'adaptation à la nouvelle législation fiscale et une gestion des activités génératrices de revenus non appropriée.
- **L'utilisation des ressources foncières et des infrastructures** : La terre est un actif primordial pour la génération de revenus, la durabilité et l'implication de la communauté et devrait être pleinement utilisée.

Compte tenu de la gestion inadaptée de son personnel, de la mauvaise compréhension de la fiscalité, de la sous-utilisation des actifs physiques des diocèses et de la faible implication des laïcs, l'Église s'est fixé quatre buts principaux :

- Développer, adapter, valider et déployer des ressources, outils et pratiques pour appuyer la gestion des ressources, et des outils de gestion, ce qui a donné lieu à près de 100 processus qui reflétaient les besoins et le contexte de l'Église du Rwanda.
- Restructurer, développer les compétences et accompagner le personnel qualifié et les hauts responsables de l'Église pour pérenniser et les acquis du changement.
- Mobiliser, sensibiliser et former les laïcs et les prêtres pour qu'ils puissent mieux contribuer à la durabilité de leurs paroisses.

- Valoriser les opportunités locales grâce à la création d'activités génératrices de revenus pour compenser le déficit dû à la réduction significative des subventions externes.

En conséquence, l'Église a enregistré plus de 19 millions de dollars de gains – principalement sous la forme de pertes évitées – attribuables à la mise en œuvre de systèmes efficaces de gestion dans tout le Rwanda pendant les dix années du projet.

Cette initiative a bénéficié à 139 200 personnes en tant que participants directs dans 21 commissions épiscopales, 97 congrégations et ordres religieux opérant dans les neuf diocèses, 2 970 écoles (écoles maternelles, primaires et secondaires, universités et établissements d'enseignement supérieur), 118 établissements de santé et 200 entreprises locales.

Après l'engagement pris en 2015 par tous les évêques de suivre et d'adapter le projet pilote de Cyanguu, des améliorations des opérations et de gestion ont été observé dans tous les diocèses, la Conférence épiscopale et les commissions correspondantes menant aux effets suivants :

- Une meilleure adhésion aux codes fiscaux du gouvernement et à d'autres lois et réglementations a permis de considérablement réduire, et dans certains cas d'éliminer, les pénalités et les frais y relative.
- La conformité fiscale a généré de nouvelles sources de financement permettant l'investissement dans des activités génératrices de revenus (AGR) qui ont bénéficié à l'Église et aux communautés locales. L'impact des diverses approches de renforcement des capacités a développé le potentiel de l'Église en tant qu'acteur social crédible, la transformant en un leader influent parmi les organisations de la société civile.



Mgr. Célestin Hakizimana continue de diriger le renforcement des capacités par l'intermédiaire du Bureau Technique sous la commission épiscopale de planification économique et stratégique.
Photo d'un employé de CRS Congo

1100%

D'AUGMENTATION
DES IMPÔTS PAYÉS
AU GOUVERNEMENT
RWANDAIS (2010-2020)

32 500\$

EN FONDS DE
SOLIDARITÉ DES
PAROISSES DE
CYANGUGU ONT
AIDÉ DE NOUVELLES
PAROISSES ET LES TRÈS
PAUVRES.



Les congrégations religieuses ont participé à une formation sur le nouveau système fiscal.

Photo de Innocent Nzabagerageza

FONDS DE SOLIDARITÉ

Les fonds de solidarité sont payés par les paroisses sur leur propre revenu. Ces fonds sont utilisés pour renouveler les véhicules et pour financer les AGR des nouvelles paroisses. Un comité diocésain ad hoc gère les fonds.

“ Nous ne nous tournons pas vers le diocèse pour qu'il nous aide ; nous savons comment gérer notre situation et comment rechercher des ressources et un soutien financier.

Père Paulin Habimana
Curé de la paroisse de Muyange,
diocèse de Cyangugu

- Les diocèses ont indiqué une diminution des litiges et des faillites, un renforcement de la collaboration avec les principales parties prenantes, une transparence dans la création de rapports de projet destinés au public et leur fierté de se conformer aux exigences légales et réglementaires du gouvernement.
 - Une meilleure compréhension et une meilleure maîtrise technique des codes du travail locaux et de la législation régissant les organisations à but non lucratif ont conduit à une diminution des risques et des litiges. Par exemple, en 2010, l'Église catholique du Rwanda a payé 53 millions de francs rwandais (FRw) (environ 50 000 \$) d'amendes pour non-déclaration et non-paiement de taxes liées au personnel. En 2020, 25 risques majeurs (dettes, amendes et litiges) ont été réduits de 98 % dans 100 paroisses réparties sur six diocèses. La standardisation des formats des états financiers pour les impôts et la production rapide de rapports ont permis d'améliorer le respect de 12 types de taxes obligatoires en 2020, contre quatre en 2010. Cela s'est traduit par 150 milliards de FRw (environ 145 M\$) de paiements au gouvernement rwandais, soit une augmentation de 1100 % par rapport à 2010.
 - Le nombre d'AGR gérées efficacement est passé de 13 projets déficitaires en 2010 à 62 projets rentables de taille moyenne à grande et à 138 petits projets rentables en 2020.
 - Réduction de 90% des litiges et procès pour des questions foncières entre 2010 et 2020.
 - 35 nouvelles unités de service (groupe de recrutement des RH, chargés des biens fonciers, etc.) établies dans neuf diocèses et plus de 200 nouvelles entreprises rentables. De plus, 1137 nouveaux employés ont été créés dans six diocèses ciblés.
 - La création d'un fond de solidarité de 35 millions de FRw (environ 32 500 \$) par an a permis aux paroisses de Cyangugu d'aider les très pauvres, ainsi que les nouvelles paroisses, et de renouveler les véhicules.
- Changements positifs observés dans le diocèse :
- La planification, le suivi et le contrôle internes ont été standardisés
 - Des visites et échanges ont eu lieu entre les diocèses
 - Les leçons apprises et les bonnes pratiques ont persuadé ceux qui étaient réticents à adopter de nouvelles approches
 - Des emplois ont été créés pour superviser r plus de 200 nouvelles entreprises rentables dans tous les diocèses.
 - Les budgets diocésains ont augmenté.
- Les prêtres comme les laïcs ont reconnu leur obligation commune de veiller au bien-être

financier de leur paroisse et des structures de l'Église. De nouveaux conseils financiers, composés de laïcs, de comptables et auditeurs qualifiés, gèrent les ressources de la paroisse. Des outils, tels que des logiciels de comptabilité, permettant de préparer des rapports cohérents dans les diocèses, ont contribué à renforcer la confiance des paroissiens. Quelques autres changements ont été réalisés dont :

- **Les paroisses ont acquis plus de connaissances et de compétences** en exploitant les ressources existantes et les opportunités. Les laïcs ont participé à la création des budgets, constitué des réserves financières, construit des églises et collecté des fonds afin d'acheter des véhicules pour que les prêtres puissent se déplacer pour leurs tâches pastorales. Il est important de noter que ce développement des capacités a permis de réduire la dépendance financière vis-à-vis des diocèses pour subventionner les finances de l'Église.
- **Plus de participation des laïcs.** Le pourcentage de laïcs impliqués dans la gestion des paroisses est passé de 30 à 70 % (2012-2020), grâce à une cogestion plus transparente.
- **Recrutements de comptables et de caissiers.** Avant 2010, il n'y avait pas de comptables ni de caissiers dans les paroisses. En 2020, 205 comptables et 205 caissiers étaient employés dans les paroisses, avec une séparation claire des tâches.
- **Déficits budgétaires effacés.** Grâce à l'assistance technique de CRS sur les systèmes, pratiques et outils de gestion à plusieurs niveaux, les déficits et les dettes ont été éliminés. Suite à cette réflexion collaborative entre l'Église du Rwanda et CRS, il a été confirmé que les facteurs suivants avaient joué un rôle fondamental dans la réussite du projet :
- **Un environnement externe favorable** qui a permis de sécuriser et, dans certains cas, d'imposer les changements institutionnels réalisés.
- **Le leadership et l'engagement** dont ont fait preuve les deux parties. Outre le soutien apporté par la direction (qui a dû être renouvelé et entretenu en permanence en raison de nombreux changements dans le personnel), il était essentiel d'investir dans des responsables compétents de niveau intermédiaire pour garantir la stabilité et la continuité de l'initiative.
- **Des relations solides et de confiance** qui ont permis au partenariat entre l'Église et CRS de se développer et de continuer à évoluer, avec chacun son rôle et ses attentes. Cette transparence a permis des négociations équitables et un véritable accompagnement dans tous les domaines.
- **Des négociations équitables entre les partenaires** afin de gérer ensemble les changements et les incertitudes.



Des membres des diocèses du Congo-Brazzaville et du Rwanda lors d'une rencontre de partage de connaissances sur la gestion de l'Église. Photos du personnel de CRS Congo

Quand on considère les scénarios possibles de partenariat et de travail entre l'Église et CRS au Rwanda, les domaines suivants retiennent l'attention :

- **Continuer le développement.** Il est nécessaire de consolider et d'étendre les domaines de compétences du personnel actuel, des nouveaux employés et des nouvelles entités de l'Église tant qu'il y aura des rotations de postes dans le personnel apostolique.
- **Concevoir et mettre en œuvre une offre périodique de développement des capacités en présentiel** pour les acteurs de l'Église, en commençant par les domaines de compétences et en élargissant le développement des capacités à de nouveaux domaines de compétences et à l'Église dans d'autres pays pour mieux intervenir dans la solidarité.
- **Faire une étude de faisabilité** sur le potentiel inexploité des acteurs de l'Église. L'impression persistante est que moins de 50% des actifs sont activement utilisés. Il serait donc bénéfique de tirer parti de ces actifs pour faire progresser le travail pastoral.
- **Explorer la faisabilité d'établir des réseaux nationaux** capables de coordonner efficacement le travail mené par l'Église et d'autres acteurs religieux, en commençant par un réseau catholique de la santé qui servirait d'interlocuteur unique avec le gouvernement.
- **Investir dans le plaidoyer et l'influence** afin d'accroître les compétences pour appuyer la progression des résultats pastoraux et programmatiques.

CONSEILS GÉNÉRAUX POUR REPLIQUER ET ADAPTER LES APPROCHES DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL

