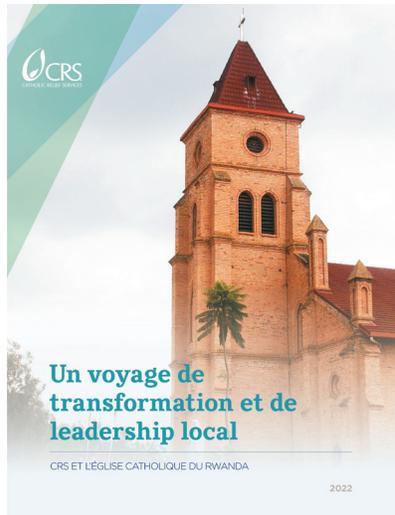


Un voyage de transformation et de leadership local

CRS ET L'ÉGLISE CATHOLIQUE DU RWANDA

2022



Couverture : Église de Muhanga, diocèse de Kabgayi, Rwanda.
Photo de Helen Blakesley pour CRS

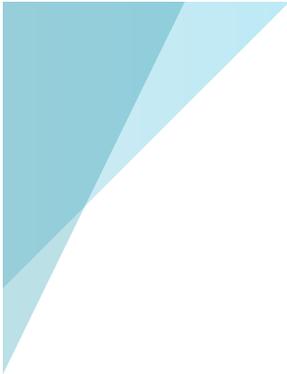
Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. CRS sauve, protège et transforme des vies dans plus de 100 pays, sans considération de race, de religion ni de nationalité. Son travail d'assistance et de développement est accompli par l'intermédiaire de programmes d'intervention d'urgence, VIH, santé, agriculture, éducation, microfinance et consolidation de la paix.

© 2022 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. 22OS-809505.

Table des matières

RESUME EXECUTIF	1
CONTEXTE	3
ÉVOLUTION DES ROLES POUR FAIRE PROGRESSER LE LEADERSHIP LOCAL	6
IMPACT DANS L'ÉGLISE	9
DURABILITE, REPLICABILITE ET ADAPTABILITE	20
DURABILITÉ ORGANISATIONNELLE	20
DURABILITÉ POLITIQUE	22
DURABILITÉ FINANCIÈRE	23
DURABILITÉ PROGRAMMATIQUE.....	24
CONCLUSION	27
CONSEILS GÉNÉRAUX POUR REPLIQUER ET ADAPTER LES APPROCHES DE	
RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	29





Sigles

A2A	<i>Assessment to Action Planning</i> (Évaluation initiale à plan d'action)
AGR	Activité génératrice de revenu
CEPR	Conférence Épiscopale du Rwanda
CIMO	Organisation membre de Caritas Internationalis
CIMS	Normes de gestion de Caritas Internationalis
CRS	Catholic Relief Services
DHI	Développement humain intégral
FRw	Franc rwandais
HOCAI	Instrument d'évaluation holistique de la capacité organisationnelle
KPI	Indicateur clé de performance
MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
OSC	Organisation de la société civile
RH	Ressources humaines
RRA	Office Rwandais des Recettes
RSSB	Conseil de la Sécurité Sociale du Rwanda
SRFMP	Politique de gestion financière des sous-récepteurs

Resume executif

« Le diocèse de Kibungo est reconnaissant au Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles, qui l'a aidé à renaître des cendres du déficit de 2009. Maintenant, le diocèse peut voir le soleil se lever ! »

—Mgr. Antoine Kambanda, (évêque, aujourd'hui cardinal),
à la réunion annuelle de revue et de planification, 23 novembre 2018

Cette étude de cas documente le partage profond et durable d'expérience entre Catholic Relief Services et l'Église catholique du Rwanda.

Catholic Relief Services et l'Église catholique du Rwanda ont développé un partenariat unique pour renforcer les capacités des autorités et des structures de l'Église. La première phase du Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles allait de 2004 à 2010. La deuxième phase, allant de 2010 à 2020 – qui a été rebaptisée « Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles de l'Église du Rwanda » – visait à professionnaliser les systèmes de gestion et à renforcer les structures de redevabilité à dans les multiples niveaux de l'Église. L'investissement de CRS a été de 2,2 M\$, tandis que l'Église du Rwanda a contribué pour un montant estimé à 6,6 M\$ en argent, travail et de ressources en nature. Cette étude de cas documente le partage profond et durable d'expérience entre l'Église catholique du Rwanda et CRS. Elle évalue l'évolution des rôles du projet, son impact, sa durabilité, sa répliquabilité et son adaptabilité. Coécrit par les partenaires, elle montre les points de vue de la direction de l'Église rwandaise et des collègues de CRS. Elle démontre la croissance et l'évolution de cette relation durable, mettant en évidence la transformation, sur plusieurs années, de partenaires de développement traditionnels en alliés et pairs liés pour promouvoir le leadership local.

Église catholique au Rwanda



9 diocèses



220 paroisses
989 sous-paroisses



33 672
communautés
ecclésiales de base

Actuellement, l'Église catholique du Rwanda compte neuf diocèses, 220 paroisses composées de 989 sous-paroisses et environ 33 672 communautés ecclésiales de base, ce qui représente une croissance exponentielle depuis 2010. Le partenariat entre CRS et l'Église du Rwanda inclut les neuf diocèses, à des degrés divers, en fonction du niveau d'implication et des priorités. Il a commencé avec deux diocèses pionniers – Cyangugu et Kibungo et Conference Episcopale(CEPR)(phase 1, 2004-2010) et s'est étendu à Gikongoro, Butare, Byumba et Ruhengeri (phase 2, 2010-2020). Plus récemment, les diocèses de Kabgayi, Nyundo et Kigali se sont également joint à l'initiative. à des degrés divers, en utilisant leurs propres ressources et en apprenant des autres diocèses. Selon le rapport final de 2020 du programme institutionnel de CRS et de l'Église du Rwanda, le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles a bénéficié à 139 200 participants directs et à 2 692 458 participants indirects, dont des personnes travaillant dans les diocèses, paroisses et congrégations ciblés. De 2010 à 2020, CRS Rwanda a apporté son soutien à l'Église catholique du Rwanda et a évalué, développé et renforcé les capacités au sein de l'Église. L'alliance a également favorisé la confiance et le respect entre les partenaires. En illustrant les éléments clés de l'impact et de la durabilité de cette relation, ce document réfléchit à l'évolution de cette relation spéciale et reconnaît toute la complexité et les difficultés auxquelles l'Église est confrontée. Les éléments fondamentaux de confiance et de respect ont contribué à la réussite du projet, et seront des déterminants essentiels à la poursuite du processus de renforcement des capacités à l'avenir.

En parlant de cette histoire de partenariat et de renforcement des capacités, nous voudrions inspirer d'autres discussions sur les approches de CRS pour le leadership local, qui expriment les principes fondamentaux de subsidiarité et de solidarité. Cette étude de cas n'est pas un modèle, mais propose plutôt des enseignements à appliquer et à adapter aux nouveaux partenariats et aux partenariats actuels, ailleurs qu'au Rwanda. Le public principal est :

- Les conférences épiscopales d'autres nations et d'autres régions qui s'engagent dans un changement transformationnel similaire.
- Les programmes-pays de CRS qui voudraient lancer ou améliorer des projets similaires de renforcement des capacités.



Les évêques du Rwanda célèbrent le jubilé d'argent de leur frère, Mgr. Philippe Rukamba dans son diocèse de Butare.

Photo de Fr Evariste Nshimyumyemi pour CRS

Ce document complète une [étude de cas réalisée en 2012](#) qui traitait de l'histoire complexe de l'Église au Rwanda et résumait la première phase du Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles (2004-2010), qui comprenait une assistance technique, un accompagnement et un modeste financement pour le renforcement des capacités. Cette étude donnait des preuves tangibles des efforts des deux partenaires pour améliorer la performance du projet. Tout comme le présent document, cette précédente étude de cas examinait le cheminement de l'Église vers l'autonomie.

Ce rapport vise à comprendre les valeurs et priorités communes exprimées par les partenaires dans le but d'améliorer la fonctionnalité et la redevabilité des programmes et des opérations. Cette réflexion finale a trois objectifs principaux :

- Évaluer l'impact à long terme et la durabilité de ce projet de renforcement des capacités.
- Définir les facteurs de réussites et les leçons apprises, les recommandations et les facteurs permettant une plus grande adaptabilité afin que d'autres programmes-pays de CRS et conférences épiscopales puissent répliquer le projet.
- Documenter systématiquement l'approche du projet, les leçons apprises et les outils qu'il a générés, afin d'informer des initiatives à l'avenir.

Cette étude de cas examine la manière dont le partenariat réussi entre l'Église catholique du Rwanda et CRS a contribué à un changement significatif. Les partenaires ont fait état d'un renforcement de la gestion des ressources financières et humaines, de la planification et des rapports, étayé par la crédibilité, la transparence et la redevabilité. Les résultats ont montré une diminution de la dépendance des paroisses vis-à-vis des diocèses pour le financement du travail des paroisses et d'autres initiatives sous-diocésaines, une amélioration de l'efficacité de la mission pastorale de l'Église grâce à la participation des laïcs, une meilleure conformité aux taxes et règlements et un renforcement de la qualité des programmes. Tout cela a contribué au travail pastoral de l'Église pour l'amélioration du bien-être de la population du Rwanda. Ces réussites mettent en évidence l'expertise technique et opérationnelle de CRS, ainsi que son engagement continu en matière de coaching et d'accompagnement.

Contexte

En plus de sa situation financière précaire, le personnel de l'Église fonctionnait sans aucune organisation, ce qui menaçait encore plus sa survie.

CRS a commencé ses opérations au Rwanda en 1960 en apportant une assistance humanitaire et de développement avec des institutions et structures catholiques locales, nationales et internationales, ainsi que d'autres organisations, afin d'aider les personnes selon leurs seuls besoins. Depuis les années 1980, l'agence a promu les initiatives d'autopromotion en introduisant des projets qui encouragent les communautés locales à identifier et à résoudre leurs problèmes de développement. CRS a été directement impliqué dans des programmes d'urgence après le début du conflit civil de 1990 au Rwanda. Ce conflit a ensuite débouché sur le génocide des Tutsis en 1994. Juste après le génocide, la mission centrale de l'Église était la guérison et la réconciliation. Elle a concentré ses efforts sur la foi et le pardon par l'évangélisation, mais ses difficultés financières ont continué. Au cours de cette période difficile, l'Église a travaillé à être pertinente et à survivre car la confiance et la foi des paroissiens dans l'Église avaient été érodées. En plus de la pression due au grand nombre de demandes de services sociaux, le filet de sécurité sociale de l'Église s'est affaibli et sa situation financière devenait de plus en plus désastreuse. Certains diocèses fonctionnaient avec peu de fonds, tandis que d'autres étaient confrontés à une dette écrasante et à la perspective de la faillite. En plus de sa situation financière précaire, le personnel de l'Église fonctionnait sans aucune organisation, ce qui menaçait encore plus sa survie.

Depuis le génocide commis contre les Tutsi, CRS a concentré ses interventions au Rwanda sur l'agriculture, le VIH, la nutrition, les moyens de subsistance, la microfinance, la réconciliation et les programmes d'édification de la paix. L'objectif principal des programmes de CRS au Rwanda est de permettre aux ménages vulnérables d'atteindre leur plein développement humain intégral.

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 services des personnes rendues vulnérables 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 CRS. En 2004, CRS et l'Église catholique du Rwanda ont démarré une collaboration unique. CRS a commencé à fournir une assistance technique, un accompagnement et un modeste financement pour le renforcement des capacités. Le travail a commencé avec le diocèse de Cyangugu et s'est rapidement étendu à la conférence épiscopale et à cinq autres diocèses à des degrés divers. Les interventions ont évolué vers ce que CRS en est venu à appeler le Portefeuille d'appui stratégique à l'Église. Ce portefeuille a commencé petit et s'est développé organiquement, en se systématisant au fur et à mesure que la conférence épiscopale et le diocèse de Cyangugu mettaient en œuvre des plans stratégiques qui dirigeaient le renforcement des capacités. Le portefeuille a produit – et continue à produire – des changements institutionnels tangibles qui sont des précurseurs clairs de la durabilité qui aident l'Église à mieux remplir sa mission.



Une paroisse dans le diocèse de Cyangugu. La collaboration entre CRS et l'Église du Rwanda a commencé dans le diocèse de Cyangugu et s'est vite élargie à d'autres diocèses.

Photo de Fr. Paulin, diocèse de Cyangugu



Tous les diocèses disposent d'un ensemble d'outils de gestion.

Photo de Pascasie Musabyemungu

Dans les paroisses et les diocèses ciblés, ces réalisations comprennent :

- Sensibilisation, élaboration et mise en œuvre de plans stratégiques pour la conférence épiscopale et le diocèse de Cyanguu.
- 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 ont appris à reconnaître et à apprécier la valeur des principes de gestion pour mener les missions pratiques et spirituelles de l'Église.
- Création d'activités génératrices de revenus.

L'Église catholique au Rwanda a adhéré au renforcement des capacités et a radicalement changé en moins de 10 ans. Ce changement remarquable a été en partie rendu possible par quatre facteurs de réussite définis par les parties prenantes représentant CRS Rwanda et l'Église catholique du Rwanda. Bien qu'ils soient conformes aux théories acceptées du développement organisationnel et du renforcement des capacités, CRS ne les considère pas comme des conditions préalables. Il s'agit de :



Un environnement externe qui encourage – ou même impose – le changement.



Le leadership et l'engagement de tous les partenaires à tous les niveaux de leur organisation.



Une négociation équitable entre les partenaires pour gérer ensemble le changement et l'incertitude.



Des relations solides et de confiance entre les partenaires.

L'Église du Rwanda continue sur le chemin de la durabilité et de l'autosuffisance. Avec CRS Rwanda comme partenaire engagé de l'Église, les choses continuent à progresser à mesure que les sources de financement changent et évoluent. Pour institutionnaliser l'appropriation et la pérennité des efforts – et conformément à l'engagement de CRS pour la subsidiarité – cette évolution s'appuiera largement sur le modèle de formation et d'accompagnement entre pairs qui utilise des experts techniques de l'Église et réduit le rôle de CRS à une assistance technique ponctuelle et spécialisée.

La méthodologie adoptée dans cette étude combinait l'analyse de données quantitatives (états financiers, rapports MEAL et rapports de projet, etc.) et de perspectives qualitatives tirées de près de 50 conversations approfondies et groupes de discussion avec des parties prenantes de différentes entités de l'Église et des collègues de CRS qui ont contribué au processus de renforcement institutionnel ces dix dernières années.

L'Église du Rwanda a pris conscience de la valeur et de l'importance égales de son rayonnement religieux et de sa durabilité institutionnelle.

La visite en personne au Rwanda d'un collègue de CRS basé au siège a facilité un processus d'analyse et de documentation en vue d'une réplique, qui a été codirigé par les parties prenantes de l'Église et de CRS. Même si les circonstances étaient particulières à ce contexte, les collègues de CRS et de l'Église pensent que l'expérience du Rwanda peut être pertinente pour un autre travail de partenariat et de renforcement des capacités avec des partenaires de l'Église ou d'autres organisations.

Comme le montre ce rapport, l'Église du Rwanda a pris conscience de la valeur et de l'importance égales de son rayonnement religieux et de sa durabilité institutionnelle. L'un des moteurs essentiels du changement était l'engagement actif des autorités de l'Église et des laïcs, qui ont adopté un changement véritable et significatif vers l'indépendance financière, ouvrant ainsi la voie à l'autosuffisance. Ce rapport décrit et analyse les changements qui se sont produits et l'évolution des rôles de l'Église du Rwanda et de CRS, qui reflètent l'amélioration du leadership, de la durabilité et de la capacité d'action de l'Église. Ce document analyse également les investissements qui ont été fait pour arriver aux résultats et aux changements atteints. Enfin, il offre une réflexion sur les leçons apprises sur la durabilité de ces améliorations institutionnelles, et leur possible adaptation pour être reproduites dans d'autres contextes.



Le père Jean Nolasque Mazimpaka lors d'une réunion régionale de CRS à Kigali en 2017.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

CRS considère que le renforcement des capacités est essentiel à la santé de toute organisation. Celui-ci comprend le développement des capacités, qui concerne les individus ou les équipes, et améliore ou développe de nouvelles connaissances, compétences et attitudes afin que les personnes ou les équipes fonctionnent mieux ; le renforcement institutionnel, qui concerne une organisation et améliore ou développe ses systèmes et ses structures pour qu'elle fonctionne plus efficacement, travaille à sa durabilité et atteigne ses objectifs et l'accompagnement, le coaching continu et le mentorat qui permettent la maîtrise des nouvelles compétences et la transformation des nouveaux systèmes organisationnels en procédures opérationnelles standard.

Ressources utiles :

- [Approches du partenariat](#)
- [Approches de renforcement des capacités](#)



Evolution des rôles pour faire progresser le leadership local

Ce chapitre explore les domaines de compétences clés et les changements institutionnels fondamentaux qui sont déterminants pour la croissance de l'Église.

En réfléchissant aux profonds changements dans des pratiques, des attitudes et des comportements profondément ancrés qui ont été observés dans l'Église du Rwanda, ce chapitre examine les facteurs de changement significatif et l'impact perçu des deux partenaires (CRS et l'Église du Rwanda). Ce chapitre explore les domaines de compétences clés et les changements institutionnels fondamentaux qui sont déterminants pour la croissance de l'Église. Il souligne également les aspects de l'initiative de renforcement des capacités de CRS et sa promotion du leadership local. Il analyse aussi les difficultés internes et les progrès à l'intérieur de CRS.

Historiquement, CRS et l'Église se considéraient mutuellement comme des partenaires à long terme, dignes de confiance et de respect. La crédibilité, la transparence et la responsabilité sont à la base de cette relation. Grâce à cette base solide, CRS était le partenaire naturel pour aider au travail de renforcement des capacités dans l'Église du Rwanda. Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont régulièrement mis l'accent sur une relation basée sur la communication ouverte, le dialogue permanent, le respect mutuel et l'équité.

Au cours du processus pour devenir une organisation de leadership local et apporter un renforcement efficace des capacités, CRS a été confronté à une série d'obstacles internes et a subi diverses transformations.

Il a fallu du temps pour que la direction de CRS se rende compte qu'il était important de travailler avec toute la structure de l'Église – les diocèses et la conférence épiscopale, avec les commissions nationales et sous-nationales correspondantes – plutôt qu'uniquement avec la Caritas nationale, ce qui avait été l'approche de CRS depuis son arrivée dans le pays. Des réunions internes de réflexion à l'intérieur de CRS et avec l'Église ont permis d'harmoniser et d'intégrer cette approche globale et innovante.

CRS a également augmenté la fréquence à laquelle il communiquait avec l'Église. Ce changement intentionnel a permis de réfléchir et d'ajuster continuellement la mise en œuvre de l'initiative. De plus, CRS a appris à s'appuyer sur les ressources humaines internes existantes et à les impliquer plutôt que de sous-traiter l'assistance technique, comme c'était la pratique tout au début de l'initiative. C'est un aspect important dans le cheminement de CRS pour devenir une organisation qui soutient intentionnellement et efficacement le leadership et la capacité d'action des partenaires locaux. L'implication des employés et des ressources de CRS dans le renforcement des capacités locales, les projets et les initiatives de leadership apporte l'avantage compétitif de tirer parti des connaissances et de l'expertise sur le terrain, tout en adhérant aux principes directeurs de solidarité et de subsidiarité.

En conséquence, les collègues de CRS ont dû améliorer leurs compétences de base en matière de partenariat et de renforcement des capacités en suivant des cours en présentiel et en ligne pour faire correspondre leurs compétences aux besoins actuels. Le personnel des achats, des ressources humaines, de la gestion financière et de la conformité des subventions, et le personnel des TIC, entre autres, ont tous bénéficié de ces documents d'apprentissage. CRS a formé et déployé des équipes multidisciplinaires pour offrir un renforcement des capacités adéquat à l'Église. La direction de CRS s'est engagée à soutenir un apprentissage mutuel (par CRS, sur la structure, la hiérarchie et les protocoles de l'Église, et par l'Église, sur la structure, les politiques et procédures de CRS et ses normes de gestion pour travailler plus efficacement) en investissant dans cet effort. Enfin, les réunions semestrielles formelles de réflexion sur le partenariat avec l'Église – tenues pendant la plénière des évêques, où chaque diocèse partageait son expérience et les choses apprises avec CRS – ainsi que l'utilisation d'une fiche d'évaluation du partenariat, ont permis d'évaluer la qualité de la relation et de choisir les priorités d'investissement pour l'année suivante. Comme pour tout processus dont l'objectif est le changement, CRS a rencontré des difficultés dans son travail avec l'Église du Rwanda.

Les deux premières difficultés étaient **une forte dépendance financière due à une réduction significative des subventions externes, des systèmes de gestion inadéquats et un manque d'outils de gestion.**

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

La troisième grande difficulté était **le manque de données systématiques** pour documenter et suivre les progrès. Par exemple, tous les partenaires (avec lesquels CRS faisait un travail direct de renforcement des capacités) n'étaient pas sur Gateway, la plateforme interne de CRS pour la gestion des relations avec les partenaires. Ainsi, les évaluations et les contributions aux indicateurs clés de performance (KIP, des exemples documentés où les capacités des partenaires locaux avaient été renforcées grâce à un soutien significatif de CRS et la valeur totale des ressources obtenues par les partenaires locaux grâce à un appui significatif de CRS) n'ont pas été reflétées. En outre, il manquait un soutien général en MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) pour cette initiative.

Une quatrième difficulté était **le taux élevé de changements dans personnel** des deux institutions. Les salaires non compétitifs, la réaffectation du personnel à des rôles différents (les nouveaux affectés devant apprendre leurs tâches à partir de zéro), et les affectations limitées dans le temps n'aidaient pas à retenir les employés. La rotation du personnel sera toujours une difficulté chronique dans le domaine du développement et de l'humanitaire, comme le personnel des programmes se voit offrir des salaires liés à la durée des projets et que l'obtention de financements pour des postes permanents, non liés à des projets, est un défi pour tous les acteurs.

Lorsque d'autres diocèses ont voulu rejoindre l'initiative à mi-parcours, il n'y avait pas assez de ressources pour cela. CRS n'a pas pu mobiliser des ressources supplémentaires pour aller plus loin que ce qu'il appuie actuellement. Malgré les résultats obtenus au cours de cette deuxième phase, une cinquième difficulté était que **plus de la moitié des ressources de l'Église au Rwanda étaient inutilisées ou sous-utilisées.** Les laïcs constituent une ressource humaine précieuse qui est également sous-utilisée par l'Église. Cela indique qu'il faut une étude de faisabilité plus complète et une analyse du potentiel de croissance et de durabilité pour informer la prochaine phase de ce partenariat.

Grâce au processus de planification stratégique, une nouvelle pratique de l'Église mise en place par cette initiative, l'Église du Rwanda a identifié quatre facteurs principaux nécessitant un renforcement des capacités :



Grâce à un processus de planification stratégique, l'Église a identifié des domaines clés pour le développement des capacités. Photo de Innocent Nzabagerageza

- **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 un problème.
- **Les systèmes et structures financiers** : Ils sont marqués par un manque d'adaptation à la nouvelle législation fiscale et une gestion inadéquate des activités génératrices de revenus.
- **L'utilisation des ressources foncières et des infrastructures existantes** : La terre est un actif primordial pour la génération de revenus, la durabilité et l'implication de la communauté et c'est pourquoi cette ressource devrait être utilisée pleinement.

CRS a partagé son savoir-faire interne pour réfléchir aux capacités, les évaluer et les renforcer afin d'améliorer les systèmes de gestion multisectoriels dans les diocèses du Rwanda.

La restructuration des opérations de l'Église impliquait d'élaborer et d'adapter des outils éprouvés de gestion des ressources financières et humaines et d'apporter régulièrement des formations, un mentorat, un accompagnement, des visites de suivi et des réunions de contrôle. La conception, l'adaptation et l'application d'outils spécifiques au contexte pour combler les manques en matière de ressources financières et humaines étaient au cœur de cette approche standardisées. CRS a facilité l'élaboration de près de 100 outils de gestion pour améliorer les procédures, les politiques et les systèmes pour les finances, les ressources humaines et les biens matériels, y compris des outils pour :

- Les ressources humaines et les instruments financiers
- Les documents d'appui, les inventaires et la logistique
- Les programmes et les rapports.
- La communication
- L'administration

De plus, CRS a fait plus de 100 visites techniques au cours de l'initiative pour renforcer les capacités des partenaires de l'Église et maximiser l'application des choses apprises grâce à l'accompagnement et au mentorat.

À la fin de la deuxième phase de renforcement des capacités de l'Église, CRS a changé de rôle pour bâtir des systèmes, des processus et des compétences de développement du personnel. Cela a permis à l'Église et aux acteurs locaux d'assumer des rôles et des responsabilités en tant que décideurs cruciaux et gestionnaires de ressources en fonction de leur vision et de leurs besoins. Ainsi, l'Église a élargi sa sphère d'influence. En travaillant délibérément à réduire la dépendance de l'Église vis-à-vis de CRS, l'agence a assumé un rôle plus secondaire d'accompagnement. L'Église elle-même est passée au premier plan pour la continuité et la durabilité. Le rapport final de 2020 de l'initiative notait un « fort intérêt pour que les fonctionnaires dirigent les processus de réforme de la gestion dans les autres diocèses à l'avenir – un processus plus lent, mais beaucoup plus durable et faisable que de laisser CRS diriger dans tous les diocèses. »

Impact dans l'Église

“ C’était une période critique pour que l’Église, puisse se réinventer [après le génocide de 1994 contre les Tutsis].

Pascalie Musabyemungu
Coordinateur du partenariat
et du renforcement des
capacités, CRS Rwanda

Après le génocide commis contre les Tutsis en 1994, l'Église a été confrontée à des systèmes de protection sociale perturbés et à une incertitude économique généralisée. Dans un contexte où les besoins étaient en augmentation mais où les financements dans les 9 diocèses diminuaient, elle a reconnu qu'un changement profond était nécessaire pour arriver à l'autosuffisance. En partenariat avec CRS, l'Église a réfléchi à ses valeurs, ses priorités et ses ressources locales, ce qui a entraîné un changement significatif dans sa façon de penser et dans sa culture organisationnelle interne.

Compte tenu de la gestion inadaptée de son personnel, de la compréhension limitée de la fiscalité, de la sous-utilisation des actifs physiques des diocèses et de la trop 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 (procédures, manuels et systèmes cohérents et complets pour la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et programmatiques et pour les rapports) 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 faire durer ce processus de 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 de l'initiative. Cette somme a ensuite été investie dans la réorganisation des bureaux des curies diocésaines et des paroisses, ainsi que pour financer les postes créés par le nouveau système de gestion (les salaires des nouveaux employés recrutés dans les paroisses et les diocèses et les activités génératrices de revenus). Les nouveaux postes comprenaient des directeurs financiers, des chefs comptables, des réceptionnistes et des secrétaires, des directeurs de ressources humaines, des gestionnaires de stocks centraux, des gestionnaires d'approvisionnement, des logisticiens, des caissiers centraux, des portiers, des comptables de paroisses et des caissiers de paroisses. Les coûts de la formation du clergé et des employés des diocèses en dehors de Cyangugu (le projet pilote initial) et Kibungo sont également inclus dans ce montant. La plupart des recettes ont été attribuées à la gestion des paroisses par des laïcs, à un système de ressources humaines fiable et à de nouvelles procédures financières.

Cette initiative de renforcement des capacités 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, 2970 écoles (écoles maternelles, primaires et secondaires, universités et établissements d'enseignement supérieur), 118 établissements de santé et 200 entreprises rentables.



“ **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

1100%

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

Le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles a donné de multiples résultats. Le diocèse de Cyangugu a guidé et inspiré d'autres diocèses et d'autres entités de l'Église pour viser à de systèmes de gestion professionnalisés et à plus de redevabilité. Après l'engagement pris en 2015 par tous les évêques de suivre et d'adapter le projet pilote de Cyangugu, les améliorations dans les opérations et la gestion dans tous les diocèses, dans la Conférence épiscopale et dans les commissions correspondantes ont accéléré ce qui a conduit aux effets suivants :

- La meilleure adhésion aux nouveaux codes fiscaux du gouvernement et à d'autres lois et réglementations a considérablement réduit, et dans certains cas éliminé, les pénalités et les frais y relatifs.
- La conformité fiscale a généré de nouvelles sources de financement pour 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 un potentiel, fait apparaître l'Église come un acteur social crédible et en a fait un leader influent parmi les organisations de la société civile.
- 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 locaux du travail de 2016 et 2020 et de la législation nationale de 2018 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 dollars) d'amendes pour non-déclaration et non-paiement de taxes liées au personnel. En 2020, 25 risques majeurs (dettes dues au travail sans planification, budgétisation et rapports ; amendes et pénalités annuelles dues au non-respect du droit du travail ; amendes et pénalités annuelles dues au non-respect des lois sur l'impôt sur le revenu ; litiges judiciaires avec les employés dus à de mauvaises procédures de gestion du personnel ; perte d'actifs due au manque d'enregistrement, de procédures d'inventaire, d'entretien et de transferts, etc.) ont été réduits de 98 % dans 100 paroisses réparties sur six diocèses. Le gouvernement a décerné à plusieurs diocèses quatre prix de « meilleure performance » pour récompenser le paiement correct et rapide des impôts.
- 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 millions de dollars) 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.



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

FORMATIONS ET VISITES DE TRAVAIL

CRS, avec l'équipe technique dans l'Église, a organisé des formations d'une semaine sur la gestion des AGR. Des visites de travail pour tirer des leçons de projets bien gérés dans le pays ont également été organisées. Ceux qui étaient mal gérés ou mal étudiés ont été restructurés. Un conseil d'administration et des comités de gestion ont été mis en place et appuyés quotidiennement par des gestionnaires et du personnel qualifiés. Les AGR ont été enregistrées conformément à ce qui est demandé dans le pays. L'Église a investi davantage dans des hôtels, des cantines, des ateliers de menuiserie, des garages et les agro-entreprises. Ces unités de génération de revenu sont gérées par le conseil d'administration (en tant qu'organisation décisionnelle) et un directeur (généralement un prêtre ou un responsable religieux) appuyé par un gestionnaire qualifié. Ces unités de production contribuent au budget de l'Église et permettent le financement des postes religieux nouvellement créés. Ces postes ne sont pas rémunérés par le projet.

- Il y a eu une réduction de 90% des litiges et procès pour des questions foncières entre 2010 et 2020.

RÉDUCTION DES LITIGES

Au début du projet, certaines terres n'étaient pas enregistrées. Il y avait des litiges entre l'Église et les membres de la communauté sur les limites des terres de l'Église et des terres accaparées par le reste de la population et l'État. Grâce au processus gouvernemental d'enregistrement des terres, la propriété des terres litigieuses a été vérifiée. CRS a conseillé à l'Église de consacrer un département à la gestion des actifs fixes (terrains et bâtiments) dans chaque diocèse. Ce département a permis de réduire considérablement les litiges en faisant un inventaire justifié des propriétés. Entre-temps, certaines terres ont encore été perdues, faute d'un système de transfert de propriété avant ce projet.

- Trente-cinq nouvelles unités de service (groupe de recrutement de ressources humaines, chargés des biens fonciers, etc.) ont été établies dans neuf diocèses ainsi que plus de 200 nouvelles entreprises rentables. De plus, 1137 nouveaux employés ont été ajoutés dans six diocèses ciblés : 700 employés dans 100 paroisses et 437 employés de service.
- La création par les paroisses de 35 millions de FRw (environ 32 500 \$) par an de fonds de solidarité a permis d'aider les très pauvres, ainsi que les nouvelles paroisses, et de renouveler les véhicules.

32 500\$

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

FONDS DE SOLIDARITÉ

A Cyangugu, 40% des collectes dominicales sont réservées aux pauvres via Caritas. Les fonds de solidarité sont versés par les paroisses à partir de leurs propres revenus. Les fonds sont utilisés pour le renouvellement des véhicules et pour financer les AGR des paroisses nouvellement créées. Un comité diocésain gère les fonds, traite les demandes des paroisses et analyse les demandes de suivi. Avant le projet, les paroisses devaient attendre qu'on leur donne des véhicules. Aujourd'hui, chaque paroisse de Cyangugu a un véhicule en état de marche pour faciliter le travail pastoral local.

Si, au départ, certains évêques diocésains jugeaient les politiques et pratiques de comptabilité ou d'emploi peu importantes ou représentant une distraction inutile de leurs fonctions pastorales, la plupart ont fait preuve d'un engagement inébranlable envers le processus de renforcement des capacités et apporté leur soutien aux prêtres des paroisses. Les changements positifs observés dans le diocèse sont résumés ci-dessous :



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

- **Standardisation de la planification, du suivi et du contrôle internes** : Chaque diocèse organise des réunions trimestrielles avec l'évêque à des fins de suivi et d'apprentissage. Chaque ministère ou service présente ce qu'il a fait, répond aux questions en plénière et explore les possibilités d'intégration des services.
- **Des visites d'échange entre les diocèses** capacités a fait 30 visites MEAL dans des paroisses, des centres de santé et des écoles pour la formation sur le tas des comptables et des caissiers nouvellement recrutés. Cela a permis d'impliquer de laïcs dans la gestion des paroisses et d'améliorer leur autosuffisance face à la baisse continue de l'aide. Les visites étaient planifiées par une équipe de renforcement des capacités et/ou d'audit, mise en place au niveau diocésain. Elles ont continué à être organisées dans les diocèses même après la clôture du projet. Aujourd'hui, la collaboration et la planification se sont améliorées car des visites hebdomadaires sont organisées et consolidées entre les départements pour économiser les ressources et promouvoir la synergie. En outre, les diocèses collaborent pour apprendre les uns des autres sur la restructuration des services et du personnel, l'application d'outils et systèmes informatiques de comptabilité, les projets d'agro-entreprises et la gestion des installations hôtelières.
- **Les leçons apprises et les histoires de réussite** ont servi à persuader ceux qui étaient réticents aux nouvelles approches et ont contribué à l'inclusion de quatre autres diocèses (Butare, Gikongoro, Byumba et Ruhengeri).
- **Des emplois ont été créés** pour superviser les plus de 200 nouvelles entreprises rentables dans tous les diocèses.
- **Les budgets diocésains ont augmenté.** Par exemple, dans le diocèse de Cyangugu, en raison de nombreux facteurs, comme l'augmentation de la participation et des contributions des laïcs, le budget est passé de 337,4 millions de FRw en 2010 (environ 325 000 \$) à 823,5 millions de FRw en 2019 (environ 795 000 \$). Un diocèse a indiqué une augmentation de 144,1 % du montant des quêtes et du denier du culte.

COMITE DE CONTROLE DES AGR

À Cyangugu, une paroisse a mis en place un comité de gestion pour le contrôle des AGR de la paroisse. Le comité faisait ensuite un rapport trimestriel à la commission financière. Après cinq ans, les bénéfices ont quadruplé, apportant 10 millions de FRw par an à la paroisse.

Au départ, certains curés craignaient que les changements apportés par l'initiative n'entraînent une réduction de leur pouvoir et une perte d'autonomie dans la prise de décision. Grâce aux conseils des évêques, les prêtres ont été habilités à diriger et à gérer des équipes de travail composées de comptables et de caissiers qualifiés qui ont reçu une formation en finances et en gestion des actifs. Avec le temps, les curés ont identifié et débloqué des ressources autour de la propriété foncière. Quelques points essentiels :

- Environ 900 prêtres ont reçu une formation en gestion axée sur la gestion des ressources, comme les AGR. Depuis 2021, les principaux séminaires ont intégré des cours de gestion dans leur cursus.
- Les diocèses ont embauché plus de 3000 personnes pour appuyer les AGR. Ces activités fournissent des revenus pour financer des activités pastorales et de nouvelles églises pour accueillir un nombre croissant de catholiques participants.
- Le nombre de paroisses a augmenté. Depuis 2010, le nombre de paroisses est passé de 153 à 220. Les diocèses n'ont plus besoin de subventionner les paroisses comme ils le faisaient avant 2010. Les paroisses gèrent mieux leurs ressources, ce qui permet aux diocèses d'investir dans d'autres initiatives.

“ Les prêtres comprennent maintenant que sans l’engagement des laïcs, les activités pastorales et économiques seront difficiles, tout comme les laïcs comprennent maintenant que leur rôle dans les activités pastorales et économiques de l’Église est irremplaçable.

Père Placide Manirakiza
Paroisse de Nkombo,
Cyangugu

“ Comme ils sont nés dans la paroisse, y ont été baptisés et confirmés et y reçoivent régulièrement les sacrements, les laïcs comprennent que la paroisse leur appartient à eux plutôt qu’aux prêtres qui s’y succèdent.

Innocent Nzabagerageza
Coordinateur du
renforcement des capacités
de l’Église et directeur du
Bureau Technique

DES PRÊTRES PLUS REDEVABLES

« Il y a eu un changement de mentalité des prêtres et du personnel... ils sont prêts à rendre des comptes et à suivre les procédures de rapports. Ils savent qu’ils peuvent être sanctionnés, ce qui était très difficile au début. » -Mgr. Smaragde, évêque du diocèse de Kabgayi.

DES CHANGEMENTS CLÉS DANS LA VIE PAROISSIALE

Le Père Placide a noté plusieurs changements importants. Le personnel a désormais des contrats d’employés et les impôts sont payés régulièrement. « Maintenant, nous engageons les employés dont nous avons besoin et nous suivons ce qu’ils font. » Les caissiers et les comptables documentent l’utilisation des fonds bancaires et les actifs sont suivis de près : « Il est souvent nécessaire de faire un inventaire des biens que nous avons, car ils nous appartiennent (et) ils appartiennent à nos successeurs. » Un vétérinaire supervise désormais la ferme et la porcherie de la paroisse. Le père Placide dit : « Nous devons collaborer, partager nos expériences et nos connaissances, car personne ne peut tout savoir. »

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. Auparavant, les laïcs pensaient que la gestion de la paroisse était exclusivement le rôle du curé. Les paroissiens offrent désormais des ressources et des idées, comme leur expertise en matière de gestion des ressources, et travaillent en étroite collaboration avec les prêtres pour planifier les budgets annuels. Ce qu’on a vu au cours de ce Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles est une forme de processus synodal précoce en préparation de la 16e Assemblée générale ordinaire du Synode des évêques qui se tiendra en octobre 2023 sur le thème « Pour une Église synodale le : Communion, participation et mission. »

De nouveaux conseils financiers, composés de laïcs et de comptables et auditeurs qualifiés, gèrent les ressources de la paroisse. Les conseils, par exemple, exigent deux signatures sur les comptes bancaires pour éviter les fraudes, et considèrent le crédit bancaire comme une opportunité de développer 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 :

- **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 (en particulier les membres des conseils paroissiaux) est passé de 30 à 70 % (2012-2020), grâce à une cogestion plus transparente.
- **Emploi innovant 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.



“ 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.

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

- **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. Par exemple, dans le diocèse de Kibungo :
 - Après la démission de l’évêque en 2010 en raison d’importantes irrégularités financières, la totalité de la dette d’un milliard de FRw (environ 963 000 \$) (pénalités pour non-respect de la réglementation du travail et du droit fiscal, ainsi qu’ d’importants intérêts et prêts bancaires impayés) a été entièrement remboursée.
 - Une nouvelle sous-paroisse a aussi été créée à Kigina en 2016, atteignant un budget de 17,5 millions de FRw en 2017 (environ 16 800 dollars). Le budget annuel est ensuite remonté à 30 millions de FRw en 2020 (environ 29 000 dollars). Et ce, grâce à la formation et à l’implication des fidèles dans la gestion des fonds de la paroisse.



INVESTISSEMENTS ET RETOURS

Investissements externes

Projet de renforcement institutionnel de l'Église du Rwanda

Investissements dirigés par l'Église

2,2 M\$

Fonds privés de CRS
2010-2020

72,4 K\$

Trocaire
2009-2010



3,2 M\$

Acteurs de l'Église du Rwanda,
2015-2020

200 M\$

Emprunts obtenus
2015-2020

Exemples de retours sur investissement

21,4 M\$

Grâce aux systèmes et outils de gestion appliqués dans tous les diocèses, on estime à 21,4 M\$ les gains réalisés ces 10 dernières années



Établissement du
Bureau technique
(2020)

73 000 \$

Coût annuel

21 400 \$

Revenu annuel

29%

Durable à 29%, il s'agit du pourcentage de dépenses d'opérations couvert par le modèle de rémunération à l'acte



Activités génératrices
de revenus
(2010-2020)

1438%

D'augmentation du nombre d'AGR (13 petites et moyennes en 2010 ; 62 moyennes et grandes et 138 petites en 2020)

3250%

D'augmentation du chiffre d'affaires, de 1,5 M\$ en 2010 à 53,6 M\$ en 2020

1106%

D'augmentation du personnel de 260 en 2010 à 3137 en 2020



Paroisses
(2010-2020)

44%

D'augmentation du nombre de paroisses de 153 en 2010 à 220 en 2020

1472%

D'augmentation dans le personnel laïc et les conseils de gestion, de 561 en 2010 à 8823 en 2020



Écoles
(2010-2020)

3 M\$

Augmentation dans l'épargne, de 0 \$ en 2010 à 3 M\$ en 2020

3000

Augmentation du personnel, de 0 caissier en 2010 à 3000 caissiers en 2020

80%

De diminution des litiges



Établissements de santé
(2010-2020)

750 000 \$

Augmentation des économies de 0 \$ en 2010 à 750 000 \$ en 2020

118

Augmentation du personnel, de 0 caissiers en 2010 à 118 caissiers en 2020

80%

De diminution des litiges

RESUME DES INVESTISSEMENTS ET DES CHANGEMENTS

Plus de 80% sont financés par des bailleurs de fonds et 20% par des contributions diocésaines.

	2010	2015	2020/22
 Conférence épiscopale	1	1	1
Commissions épiscopales	11	11	21
Valeur du programme (indicateur financier)	840 K\$	1,7 M\$	2,97 M\$
 Personnel	87	141	168
Diocèse			
 Valeur du programme	2,3 M\$	2,6 M\$	2,9 M\$
 Personnel	405	477	630
 Prêtres	733	1020	1263
Commissions diocésaines	11	11	19
 Participants	0	1485	2565
 Personnel et volontaires	4500	7000	21 000
Paroisses	153	189	220
Valeur du programme	3 M\$	5,1 M\$	7,4 M\$
<p>En 2010, les diocèses ont subventionné les paroisses à hauteur de 85 % de la valeur de leur programme.</p>		<p>En 2021, les paroisses ont financé leur budget à 100% et ont contribué aux frais de fonctionnement du diocèse.</p>	
 Personnel	561	1720	8823
 Population totale	10,4 M	11,37 M	12,66 M
 Paroissiens	4,3 M	4,8 M	4,9 M

En 2015, il y a eu un travail de renforcement des capacités sur la manière d'établir et de gérer les AGR.

	2010	2015	2020/22
Activités génératrices de revenu 	13 petites et moyennes	-	62 moyennes et grandes et 138 petites
Participants aux initiatives de renforcement des capacités 	260 employés	882 (prêtres, responsables est employés) formés aux AGR 	3137 employés 
Valeur du programme	1,5 M\$	14 M\$	53,6 M\$
Personnel 	260	532 	3137 
Écoles (tous types) 	2115	2570	2970
Participants aux initiatives de renforcement des capacités 	80	270 	1450 
Élèves 	1,2 M	1,3 M 	1,5 M 
Valeur du programme	83,8 M\$	117,4 M\$	171,8 M\$
Personnel 	23 878	25 083 	30 083 

La plupart des participants sont des directeurs et des économistes d'écoles privées catholiques ou des prêtres chargés d'éducation dans les paroisses et les diocèses.

Le nombre d'écoles, d'élèves et de personnel représente 40% du pays.

Établissements de santé 	Gestionnaires et comptables de centres de santé 106	111	118
Participants aux initiatives de renforcement des capacités 	Zéro	200 	500 
Patients 	2,5 M	3,1 M 	3,5 M 
Valeur du programme	9,9 M\$	19,1 M\$	16,3 M\$
Personnel 	15 370	22 200 	19 240 

30% du total des patients

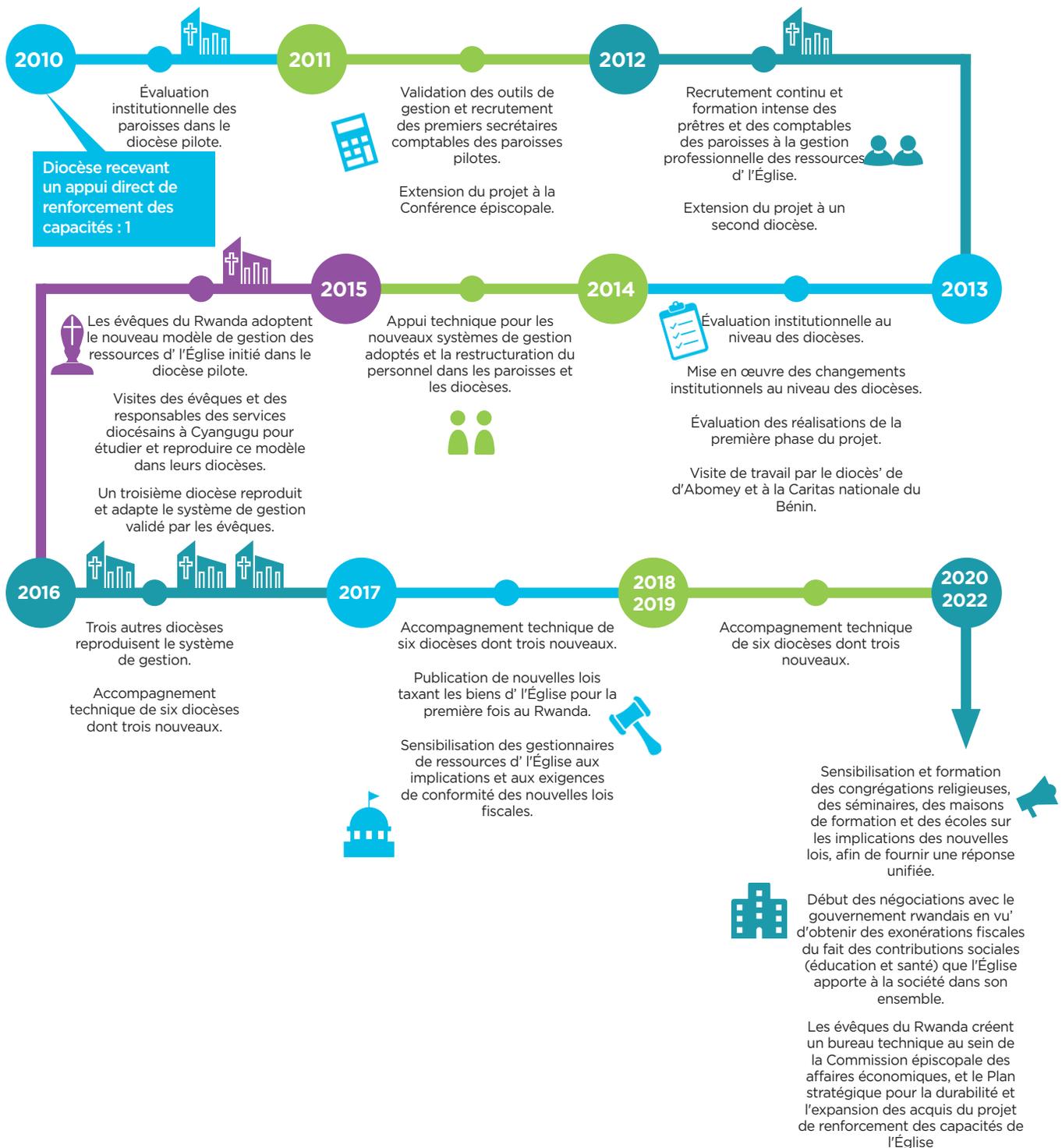
Congrégation, communautés et membres*	2010	2015	2020/2022
Personnel	1,610	1,720	4,100
Congrégations (religieuses) total	66	75	80
Communautés des congrégations (religieuses) total	222	249	255
Membres des congrégations (religieuses) total	1557	1824	1923
Congrégations (religieux) total	13	15	15
Communautés des congrégations (religieux) total	41	45	54
Membres des congrégations (religieux) total	198	276	516
Communautés des congrégations (religieuses) Nombre participant à l'initiative de renforcement des capacités	Zéro	Zéro	65
Communautés des congrégations (religieux) Nombre participant à l'initiative de renforcement des capacités	Zéro	Zéro	15
Novitiates and formations houses (consecrated women and men) receiving direct CS support	Zéro	Zéro	28

* Ordres religieux et congrégations (par exemple, les frères franciscains, les prêtres jésuites, les salésiens, les sœurs missionnaires de Marie Auxiliatrice, les sœurs ursulines) qui ne font pas partie d' l'Église hiérarchique mais qui lui sont complémentaires.

L'initiative de renforcement des capacités s'est principalement concentrée sur la Conférence épiscopale et les structures diocésaines ju'qu'à ce que la nouvelle réforme fiscale et les nouvelles lois présentent des défis et des opportunités pour toutes les organisations religieuses et autres organisations de la société civile. Ce facteur externe a incité à élargir le travail de renforcement des capacités mené pa' l'Église institutionnelle/le Bureau Technique pour inclure les congrégations et les ordres religieux présents dans le diocèse.

Investissements	2010				2015				2020/2022			
CRS	225K	225K	225K	225K	225K	225K	225K	225K	225K	225K	225K	
Trocaire	72K											
Prêts et/ou investissements	250K	280K	305K	448K	448K	520K	600K	600K	600K	600K	100K	Églises construites, voitures et motos achetées pour la mis-sion pastorale suite ' l'implication des laïcs dans la gestion de leur paroisse.
Levées de fonds/ contributions locales	5K	5K	5K	34K	34K	122K	522K	522K	590K	625K		Salaires pour les nouveaux postes (comptables et caissiers des paroisses, directeurs RH, logisticiens) ; bureaux, voitures et carburant pour les paroisses, écoles et centres de santé.
Dépenses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	80K	
Revenu (contributions annuelles + contrats)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	17K	

PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS INTERNES ET EXTERNES



Durabilité, replicabilité et adaptabilité

La durabilité signifie qu'on applique des perspectives à long terme à toutes les actions et fonctions.

La création d'institutions durables est au cœur des initiatives de développement organisationnel et de renforcement institutionnel. La durabilité signifie qu'on applique des perspectives à long terme à toutes les actions et fonctions qui concernent l'organisation et ses programmes. Ce chapitre traite des quatre facettes de la durabilité en tant que résultat clé direct de ce processus de renforcement institutionnel qui vise à maximiser la durabilité des changements réalisés. Sur la base de l'instrument d'évaluation holistique des capacités organisationnelles (HOCAI) développé par CRS et ses partenaires sur des dizaines d'années, nous avons appris qu'il existe quatre dimensions clés de la durabilité : **1. Organisationnelle** (liée à la compétence de l'organisation à se gérer elle-même de manière adéquate dans toutes ses fonctions, de la gouvernance et la gestion aux finances) ; **2. Politique** (liée à la capacité de l'organisation à maintenir des relations de travail constructives et motivantes avec toutes les parties prenantes pour garantir sa pertinence dans l'écosystème dans lequel elle existe et opère) ; **3. Financière** (liée à la capacité de l'organisation à garantir un flux régulier et croissant de ressources diversifiées pour appuyer la mise en œuvre de sa mission) ; **4. Programmatique** (générée par les deux principaux objectifs de gestion professionnelle et d'autonomie).



Les congrégations religieuses ont participé à une formation sur le nouveau système fiscal.
Photo de Innocent Nzabagerageza

DURABILITÉ ORGANISATIONNELLE

De 2010 à 2020, on a constaté une diminution de la dépendance financière à l'égard des diocèses, une amélioration de l'efficacité du personnel de l'Église, un plus fort accent mis sur la mission pastorale de l'Église et la volonté de se conformer aux règles et règlements fiscaux. La centralisation des commissions et des services diocésains sous une seule approche de leadership coordonné a créé des niveaux plus efficaces de collaboration, de coopération, de transparence et de responsabilité (double signature sur les chèques, planification hebdomadaire et mensuelle conjointe, ainsi que des rapports trimestriels et annuels, la consolidation des achats et de la gestion des véhicules). La restructuration et la consolidation de départements qui fonctionnaient auparavant de manière indépendante (des fonctions distinctes et isolées de gestion des ressources humaines ou des finances servant une seule commission) dans l'Église ont réduit la fragmentation dans les diocèses, ce qui a permis de réaliser des économies substantielles à plusieurs niveaux de l'Église. Au niveau local et national, l'Église a transformé sa relation avec le gouvernement en une relation de redevabilité dans les deux sens. L'Église dans son ensemble (paroisses, écoles, centres de santé, diocèses, commissions diocésaines et nationales et Conférence épiscopale) a dépassé son devoir fiduciaire de protection et d'expansion de ses biens pour accroître de manière organique –grâce au développement des capacités et de la confiance – son plaidoyer en faveur des organisations de la société civile du pays, de sorte que le gouvernement reconnaît maintenant l'Église comme une partie prenante pleinement engagée et influente. Par exemple, l'Église apporte sa contribution au gouvernement lors de la mise en place de nouvelles lois fiscales. En conséquence, l'Église a gagné en réputation parmi les organisations de la société civile. En réalisant son potentiel, l'Église s'est imposée comme un acteur du changement et un partenaire influent et respecté.

La restructuration du personnel et des systèmes de ressources humaines (RH) a permis d'avoir des pratiques standard pour le recrutement, l'embauche, la rémunération, la promotion et le licenciement des employés. L'Église a participé à l'élaboration de manuels de procédure et d'organigrammes avec des descriptions de poste détaillées ; elle a créé des échelles salariales équitables pour conserver son personnel ; elle a créé des postes pour les RH ; elle a embauché des travailleurs rémunérés qualifiés pour les fonctions administratives afin de remplacer les bénévoles ; elle a élaboré des directives pour la protection et la sauvegarde des personnes vulnérables ; elle a créé des panels de recrutement et elle a établi des plans de performance et un code de conduite et d'éthique pour le personnel. En conséquence, la meilleure compréhension des codes du travail par l'Église a entraîné moins de pénalités de sécurité sociale. Ces changements représentent une expansion considérable du travail antérieur qui visait à élaborer des descriptions de postes et des contrats d'employés.

Le renforcement des structures et des systèmes de gestion, ainsi que l'amélioration des pratiques financières, ont permis : une augmentation des actifs matériels et à une baisse de 90 % des litiges ; le relevé de la quasi-totalité des terres de l'Église avec des titres de propriété corrects ; l'enregistrement des ventes et les achats des AGR pour permettre une déclaration fiscale précise ; la budgétisation de fonds pour l'entretien des bâtiments et des infrastructures ; l'accord pour accepter des prêts bancaires ; des dons en nature pour la construction de chapelles et d'églises ; le don de terres et d'autres équipements ; le partage d'informations sur la propriété des terres de l'Église. Ces changements cruciaux dans la disponibilité des biens matériels ont contribué à mieux servir la communauté et à investir dans celle-ci et peuvent être observés dans le nombre de lieux de culte, d'écoles et d'établissements de santé réhabilités, agrandis et construits dans chaque diocèse, et dans le plus grand nombre de personnes vulnérables désormais servies par les commissions Caritas.

Depuis le début de l'initiative, le renforcement du leadership local a été l'objectif principal.

Depuis le début de l'initiative, le renforcement du leadership local a été l'objectif principal. L'Église, par l'intermédiaire du diocèse de Cyanguu et en travaillant aux côtés de CRS, s'est progressivement approprié toutes les étapes du processus de changement : l'évaluation préliminaire, la planification stratégique, l'élaboration et l'opérationnalisation d'outils. Le personnel diocésain, qui a bénéficié d'un accompagnement régulier et de l'appui technique des conseillers techniques de CRS, a fait conjointement 128 visites d'appui technique dans les diocèses par an. Depuis la formation sur l'élaboration d'outils et la formation sur le tas de près de 6 000 personnes, l'Église a envisagé des approches structurées et les a mises en œuvre en collaboration dans les diocèses et les paroisses. Le partage d'expérience dans les diocèses a inspiré l'adoption de pratiques cohérentes et de systèmes et méthodes standardisés, ce qui a entraîné un profond changement organisationnel et préparé l'Église à élargir son impact. L'une des principales différences entre les phases pilotes de l'initiative et la phase la plus récente est que la sensibilisation est devenue moins nécessaire. En 2020, la nécessité d'encourager l'adhésion a diminué, car un nombre croissant d'acteurs de l'Église a adopté la logique qui sous-tend le renforcement des capacités.

Avant 2010, il n'existait pas d'organigramme définissant les rôles et les responsabilités administratives, ni de manuel de procédures ou d'outils (par ex. les procédures de gestion du courrier). Il n'y avait pas non plus de plans stratégiques, de plans d'action, de plans opérationnels ni de rapports d'activité. Désormais, tous les diocèses ont des plans stratégiques élaborés conjointement avec les parties impliquées dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. Chaque paroisse, guidée par les conseils pastoraux et financiers, dresse la liste des sources de revenus avant de fixer un budget annuel. De 2012 à 2022, l'Église a créé des organigrammes généraux pour les services, les commissions et les paroisses, consolidé les plans d'activités et les budgets, restructuré et centralisé les services (secrétariat, comptabilité, logistique, gestion des RH) et institutionnalisé les rapports annuels et systématisé les processus de transfert.



En 2020, des cours de gestion et de leadership ont été intégrés aux programmes des principaux séminaires. Un nombre croissant de prêtres étudie la gestion des ressources, ce qui contribue à une plateforme d'expertise dans la gestion des églises. En 2020, 250 prêtres étaient inscrits à des formations en gestion, en droit et en éducation. En 2021, six prêtres se sont inscrits au programme de neuf mois de certification en gestion d'église de l'université Villanova.

Trente visites d'échange entre les diocèses du pays et des visites d'apprentissage entre l'Église du Rwanda et les Églises du Bénin (2013 et 2014) et du Togo (2018) ont permis un partage de connaissances et d'idées entre pairs. Les échanges d'apprentissage ont été des sources d'inspiration pour les diocèses qui, au départ, percevaient le renforcement des capacités comme quelque chose de difficile et d'infaisable.

DURABILITÉ POLITIQUE

Des changements importants dans le code des impôts du pays ont nécessité une nouvelle dimension de redevabilité fiscale en ce qui concernait les ressources de l'Église. L'Église a été confrontée à des difficultés importantes pour se conformer aux nouvelles lois et s'inquiète de potentielles pénalités à l'avenir et de la perte d'actifs et de biens, en particulier de terrains et de bâtiments appartenant à l'Église. Trois règles en particulier ont fortement affecté les opérations de l'Église et d'autres organisations de la société civile (OSC) :

- Un nouveau système d'impôt sur le revenu payé par l'Église et les autres OSC lorsque les revenus sont supérieurs aux dépenses.
- Des sources de revenus et des actifs taxés dans tout le pays (terres de l'Église, presbytères, couvents, hôpitaux, centres de santé et écoles).
- Un droit du travail plus strict.

Bureau technique : En septembre 2020, à la demande des évêques, CRS et l'Église du Rwanda ont transféré le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles (dont la deuxième phase est le sujet de cette étude) à la Commission des affaires économiques de la Conférence épiscopale du Rwanda. Pour aider à la transition, CRS a mis en place une équipe technique pour continuer à aider l'Église à s'adapter aux changements dans l'environnement fiscal. L'équipe technique, composée de trois membres et dirigée par un évêque, met en œuvre et suit les initiatives en cours. Cependant, en raison de la décentralisation de l'Église du Rwanda, chaque commission épiscopale et ses services spécialisés créent leurs propres plans stratégiques.

Le respect du paiement des impôts est au centre du travail des équipes. À tous les niveaux, il est important d'insister sur l'amélioration continue et la prise en compte des nouvelles lois fiscales et les stratégies d'utilisation des terres. L'Église est fière de contribuer à la société civile en étant un acteur essentiel du changement au Rwanda. À l'externe, par exemple, le bureau technique étudie les projets de lois fiscales pour alerter les évêques sur les éléments qui peuvent être négociés. À l'interne, il fait systématiquement des audits avant de déposer les états financiers auprès du gouvernement afin de minimiser les risques fiscaux potentiels. Encadré par le principe de *tugendere hamwe*, ou « marcher ensemble, » le bureau évalue la gestion des ressources dans toute l'Église afin d'harmoniser les pratiques, les systèmes, les procédures et les outils.

Des changements importants dans le code des impôts du pays ont nécessité une nouvelle dimension de redevabilité fiscale en ce qui concernait les ressources de l'Église.



Pendant le cheminement vers le renforcement des capacités, les diocèses ont réorganisé leur tenue des dossiers, comme dans ces archives du diocèse de Ruhengeri.

Photo par Pascasie Musabyemungu pour CRS

Les diocèses ont payé toutes les amendes et remboursé 80 % de la dette de 1,4 M\$.



CRS et les partenaires de l'Église lors d'une formation sur la gestion des actifs à Kabgayi en 2013. Photo de Frederick Kayijuka, employé du projet de renforcement des capacités de l'Église

L'équipe apporte aussi un soutien technique à tous les niveaux des structures diocésaines. Le groupe a étendu et répliqué son appui aux les diocèses de Kigali, Kabgayi et Nyundo, ainsi qu'à leurs congrégations et aux écoles catholiques privées. Le renforcement des capacités a commencé par des projets pilotes à Cyangugu et Kibungo, puis s'est étendu à Gikongoro, Butare, Byumba et Ruhengeri. L'équipe technique fait également la formation et l'accompagnement du personnel diocésain sur les changements technologiques. Elle analyse la rentabilité des investissements de l'Église – avec l'avis des évêques – tout en restant à l'affût de possibilités de générer des revenus. Sur les dix années de l'initiative, l'Église a enregistré de multiples améliorations attribuées aux mesures de renforcement des capacités. De nombreuses sources considèrent que ces améliorations sont fondamentales pour un changement durable.

DURABILITÉ FINANCIÈRE

L'Église était mal armée pour payer des impôts suite à la réforme du code fiscal du pays, ce qui a entraîné de lourdes pénalités financières pour non-conformité. Par exemple, en 2006, l'Office rwandais des recettes (RRA) a imposé à l'Église des pénalités de 113 millions de FRw (environ 109 000 \$) et, séparément, le Conseil de la Sécurité Sociale du Rwanda (RSSB) a imposé des pénalités de 25 millions de FRw (environ 25 000 \$). L'Église était confrontée à la perte potentielle de bâtiments et de terrains diocésains. De plus, l'administration inadéquate des AGR, comme les inventaires imprécis des biens de l'Église, a entraîné une perte considérable de fonds. Les paroisses sont devenues dépendantes des fonds diocésains. Des systèmes comptables inadéquats avec peu de contrôles internes ont entraîné d'importantes pertes de revenus (détournement de fonds à partir de documents falsifiés, vols de biens et d'argent). Des revenus potentiels ont été manqués, à cause de la réticence à travailler avec des banques pour obtenir des crédits, de la faible participation des laïcs au développement financier des paroisses et de l'absence de formation des prêtres à la gestion.

DIOCÈSE DE KIBUNGO

Depuis, les diocèses ont payé toutes les amendes et remboursé 80 % de la dette de 1,5 milliards de FRw (environ 1,4 M\$). Depuis 2014, les diocèses ont prospéré, avec sept nouvelles paroisses, on a construit une extension pour agrandir la cathédrale et mis en place diverses autres activités génératrices de revenus rentables.

L'Église a cité plusieurs mesures qui promettent des gains à long terme :

- Un apprentissage et une formation initiale et continue solides : formation du personnel et du clergé aux ressources humaines, aux finances et à la gestion des actifs.
- L'établissement de conseils financiers avec la participation de laïcs à la gestion.
- La création de manuels et d'outils pour permettre l'adoption et l'utilisation durable des procédures et de la gestion financières et comptables, des budgets votés au début de l'année, un service financier centralisé avec du personnel qualifié dans les diocèses, l'enregistrement régulier des mouvements de fonds, le recrutement de comptables et de caissiers, un nouveau logiciel comptable, l'harmonisation des cadres pour les rapports annuels, la double signature pour les retraits bancaires, la nécessité d'une autorisation pour les sorties de fonds et la séparation des procédures pour réduire les pénalités



fiscales.

- L'application et l'utilisation de systèmes de gestion opérationnelle pertinents et de contrôles internes quotidiens (par ex., l'utilisation de logiciels financiers et opérationnels, des équipes qualifiées de comptables et de caissiers dirigées par des responsables financiers).
- Des méthodes, outils et systèmes de soutien consolidés pour la planification des programmes et les rapports.
- Un travail continu pour diversifier les flux de financement et la mobilisation des ressources afin d'accroître la durabilité financière.
- L'augmentation et le renforcement des AGR à tous les niveaux pour financer l'activité pastorale, des études de rentabilité des entreprises, des études sur la capacité de remboursement et des investissements dans des projets soutenus par des banques.

La mission du Bureau Technique est d'assurer la durabilité des réalisations du projet dans toutes les institutions catholiques du Rwanda.

DURABILITÉ PROGRAMMATIQUE

Cette dimension de la durabilité englobe le travail pastoral et ecclésiastique que l'Église accomplit dans et par toutes ses entités. Il n'y a pas de données sur cet aspect pastoral pour cette étude et elles feront l'objet de futures réflexions. Toutefois, certaines des activités économiques énumérées ci-dessous peuvent offrir un aperçu de la pertinence et de l'efficacité des programmes de travail que l'Église accomplit et qui n'est pas strictement ecclésiastique. Il est également important de savoir que la planification pastorale est menée par des commissions diocésaines et nationales dédiées et qu'elle est inscrite dans des stratégies et des plans de travail pluriannuels. Ces plans incluent également des activités complémentaires dans le domaine social, la santé, l'éducation et d'autres activités économiques, ce qui montre l'approche holistique de l'Église dans tous ses diocèses.

Le Bureau Technique a été lancé par les évêques du Rwanda après la fin du financement du projet de renforcement des capacités en octobre 2020. Sa mission est d'assurer la durabilité des réalisations du projet dans toutes les institutions catholiques du Rwanda. Ses fonctions générales sont :

- Assurer l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources dans toutes les institutions ecclésiastiques pour garantir la conformité avec les normes de gestion.
- Faciliter le développement continu des économistes et comptables, des responsables des ressources humaines et matérielles, des congrégations religieuses, des écoles, des centres de santé et hôpitaux, des séminaires et des services techniques de la Conférence Épiscopale du Rwanda.
- Suivre et étudier les projets de lois fiscales pour alerter les évêques sur les éléments qui peuvent être négociés et/ou qui posent problème. Faciliter les négociations avec le gouvernement sur les exonérations fiscales de l'Église et les questions financières connexes.
- Appuyer les processus d'audit pour les institutions de l'Église et les congrégations religieuses, y compris en faisant de revues d'audit interne.
- Organiser des forums et des analyses sur les conséquences des lois fiscales pour la mission de l'Église.
- Promouvoir des pratiques pour favoriser l'autonomie et la durabilité des institutions ecclésiastiques et des congrégations religieuses à tous les niveaux.

Malgré les retards dus à la pandémie de COVID-19, un an après sa création, le Bureau Technique a relevé ces moments importants :

- Négociations en cours pour obtenir une exonération de l'impôt sur les sociétés et soumission du document final de négociation au gouvernement. Le point central de la négociation était un argument pour un statut d'exonération fiscale basé sur la nature sociale du travail de l'Église. La présentation de ces bénéfices et contributions à la société a persuadé le gouvernement d'accepter l'exonération fiscale et de permettre à l'Église de réinvestir les recettes équivalentes dans plus de travail pastoral et social.
- Signature de trois contrats d'assistance technique avec des congrégations religieuses pour appuyer leur capacité à gérer une responsabilité accrue dans leur travail et leurs projets.

Activités génératrices de revenus (AGR) : La Conférence épiscopale du Rwanda a exploré l'utilisation rentable des terres agricoles appartenant à l'Église par le biais de son document de projet intitulé « *Une bonne récolte pour la sécurité alimentaire au Rwanda.* » Ce projet de réduction de la pauvreté vise à soutenir la planification de l'utilisation des terres pour une agriculture durable et orientée vers le marché, la génération de revenus à long terme grâce à l'agriculture et à l'élevage et l'intégration des femmes, des jeunes et des personnes défavorisées grâce à l'agro-entreprise, car l'augmentation des revenus permet d'avoir un impact sur les fidèles grâce à la création d'emplois, à l'augmentation des revenus et à la charité. Soixante-treize pour cent du marché du travail est dominé par l'agriculture, et 82% des femmes et 63% des hommes sont employés dans ce secteur. Les terres constituent l'atout essentiel du pays en matière de développement socio-économique. La politique foncière nationale joue un grand rôle dans la promotion de la paix, de l'équité, de l'unité et de la réconciliation du peuple rwandais, meurtri par le génocide de 1994 commis contre les Tutsi.



Young people pray during a meeting with the Pastoral Youth Commission leader.

Photo de Fr Evariste Nshimyuremyi pour CRS

Selon le rapport du Projet *Land Support 2014-2019* (Appui pour la terre) de la CEPR, la production des terres agricoles de l'Église est destinée à répondre aux besoins quotidiens de la paroisse. Certaines paroisses louent des terres aux agriculteurs contre un loyer annuel. En interne, l'Église reconnaît la nécessité d'améliorer sa capacité à suivre et à évaluer l'utilisation des terres. Sur le plan externe, il y a des problèmes avec les techniques agricoles modernes et l'appui au développement communautaire. Le manque d'expertise et de financement est également un défi important. Le rapport indique des domaines de développement potentiels, comme l'élevage de porcs, l'élevage de vaches laitières, la production de miel, les plantations d'ananas pour le jus et le vin, et la production de manioc, bananes, soja et maïs. La CEPR a appelé à une utilisation rentable des terres de l'Église dans tout le pays afin de promouvoir la sécurité alimentaire et la résilience de plus de 12 millions de Rwandais grâce à la rentabilité des terres arables et au soutien de l'action caritative et pastorale de l'Église catholique du Rwanda. Les exemples d'activités de chacun des neuf diocèses sont très variés :

DIOCÈSE DE BUTARE

Construction d'un immeuble d'habitation à l'Université catholique pour loger les étudiants et le personnel en réponse à une grave pénurie de logements.

DIOCÈSE DE KABGAYI

Achat d'une machine de fabrication de manuels scolaires pour l'imprimerie de Kabgayi afin de produire des manuels et des cahiers scolaires. Actuellement, il n'y a pas d'imprimerie au Rwanda qui produit des cahiers scolaires. Les commerçants locaux doivent les commander en Ouganda et au Kenya.

DIOCÈSE DE RUHENGRI

Le projet d'école professionnelle du diocèse a aidé les enfants pauvres en construisant un bâtiment de deux étages avec des salles de classe, un dortoir et un réfectoire pour augmenter le nombre d'enfants qui étudient des métiers tels que la couture et la menuiserie. Pour augmenter ses revenus et étendre sa mission pastorale, le diocèse exploite à profit plus de 800 hectares de terres et aide environ 13 000 personnes à améliorer leur statut socio-économique. Avec des pratiques agricoles modernes, les participants cultivent des pommes de terre, du soja, du maïs, du blé et des avocats sur des terres diocésaines et privées afin d'augmenter la production et les ventes.

DIOCÈSE DE KIBUNGO

En réponse à la demande croissante de produits porcins, le projet vise à construire un abattoir pour l'élevage de porcs dans le district de Ngoma. D'autres diocèses ont investi dans des services hôteliers et d'autres entreprises prospères.

Obstacles et contributions à un impact durable

Cette étude, rédigée collaborativement, réfléchit aux obstacles à un changement durable et à la manière de combler ces lacunes. La compétence, l'engagement et la disponibilité des ressources humaines constituent un défi majeur :

- Le développement de prêtres et de femmes et hommes consacrés nécessite un investissement continu, tant d'un point de vue pastoral que managérial.
- Un suivi et un soutien réguliers sont nécessaires pour lutter contre l'autosatisfaction et il faut des fonds pour une formation de recyclage pour les personnes qui connaissent le projet et celles qui viennent d'être embauchés. Les visites d'apprentissage sont des occasions de partage de connaissances entre pairs, de perspectives et de développement des compétences dans et entre les diocèses.
- Il n'y a pas assez de personnel pour couvrir tous les besoins dans chaque diocèse.

Au cours de ce voyage vers le leadership local, l'Église et le CRS ont organisé une réflexion interne, des réunions de partenariat et des consultations avec les diocèses pour encourager une définition commune de cette question et d'autres, et pour atteindre un certain niveau de consensus dans toute l'Église pour proposer une solution. Des évaluations conjointes ont permis de hiérarchiser les plans d'action, et les partenaires ont sensibilisé les membres des paroisses et les prêtres. CRS a facilité la réflexion HOCAI à différentes étapes du parcours – en 2010, 2017 et 2020 – pour aider l'Église en identifiant les points forts et les manques. Les partenaires ont élaboré ensemble un plan d'action avec des stratégies, des tâches et des calendriers clairement définis. CRS a appuyé le renforcement continu des capacités grâce à des réflexions fréquentes, des réunions, des formations, des ateliers, du coaching et du mentorat des prêtres et du personnel diocésains. L'Église, en investissant son propre temps et ses propres ressources, a proposé des stratégies pour mobiliser et diversifier les ressources, encourager les visites d'apprentissage entre les diocèses, tenir des réunions trimestrielles dirigées par les évêques et poursuivre les réflexions pastorales et stratégiques. De nombreux prêtres et évêques ont plusieurs fois contacté CRS pour demander des conseils sur les questions de ressources humaines et de gestion financière.

Conclusion

Le voyage vers la croissance, la capacité d'action institutionnelle et le leadership a révélé les atouts et les fragilités de CRS comme ceux de l'Église du Rwanda et le partenariat de confiance dans la durée permis de les exposer, d'en tirer parti et d'y répondre.



Le cardinal Antoine Kambanda s'adresse à des visiteurs de CRS et Caritas dans les bureaux de l'archidiocèse de Kigali. Il s'agissait d'une visite de membres du conseil d'administration de CRS et de bailleurs de fonds, dans le cadre d'une délégation du Voyage de l'Espoir 2022 pour en savoir plus sur le travail de CRS au Rwanda.

Photo de Laura Elizabeth Pohl/CRS

Le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles (2010-2020) a été une expérience qui a transformé l'Église ainsi que CRS au Rwanda. Le voyage vers la croissance, la capacité d'action institutionnelle et le leadership a révélé les atouts et les fragilités de CRS et de l'Église du Rwanda et le partenariat de confiance dans la durée permis de les exposer, d'en tirer parti et d'y répondre. L'Église du Rwanda a obtenu des résultats remarquables du point de vue du renforcement institutionnel, de la durabilité et de la croissance. Cette trajectoire est durable et se poursuit. CRS a également fait évoluer ses pratiques, pour accroître sa compétence et son efficacité à soutenir le leadership et la capacité d'action de partenaires locaux.

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 protégé et, dans certains cas, imposé les changements institutionnels qui ont été 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 des partenaires** pour gérer ensemble les changements et l'incertitude.

Ces facteurs ne sont pas des conditions préalables, et ce compte-rendu de l'expérience de l'Église et de CRS au Rwanda ne se veut pas un modèle, mais d'autres programmes de Conférences Épiscopales et de programmes-pays de CRS pourraient réfléchir à cette étude quand ils commenceront leur travail de renforcement institutionnel pour le leadership local.

Quand on regarde les scénarios possibles de partenariat et de travail entre l'Église et CRS au Rwanda, ce sont les domaines suivants qui retiennent le plus l'attention :

- **Continuer le développement.** Il est nécessaire de consolider et d'étendre les domaines de compétences (planification stratégique, ressources humaines, finances et gestion des actifs) du personnel actuel, des nouveaux employés et de nouvelles entités de l'Église (spécialement les ordres religieux et les congrégations).
- **Concevoir et mettre en œuvre une offre périodique de développement des capacités présentiel** pour les acteurs de l'Église, en commençant par des domaines de compétences comme : ouvrir des offres de développement des capacités au-delà du Rwanda (en commençant par d'autres membres de la Conférence épiscopale régionale), former des comités de parrainage ou de consultation composés de parties prenantes clés de l'Église (par ex. les Conférences épiscopales régionales, Caritas Afrique, les associations régionales de congrégations religieuses, l'Université catholique du Rwanda, etc.) 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.

Nous espérons que cette réflexion contribuera au corpus d'informations sur le renforcement des capacités et le virage, dans le développement, vers des solutions et des interventions qui sont véritablement créées, dirigées et adoptées par l'Église et d'autres acteurs locaux.

- **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 (par ex. dans l'agriculture, pour préparer et employer des jeunes et des groupes vulnérables).
- **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.

Nous espérons que cette réflexion contribuera de manière significative au corpus d'informations sur le renforcement des capacités et le virage, dans le développement, vers des solutions et des interventions qui sont véritablement créées, dirigées et adoptées par l'Église et d'autres acteurs locaux. Ce rapport est accompagné d'une série structurée de ressources pour une répliation, qui sont disponibles sur le site de l'Institut pour le renforcement des capacités ([Institute for Capacity Strengthening, ICS](#)).



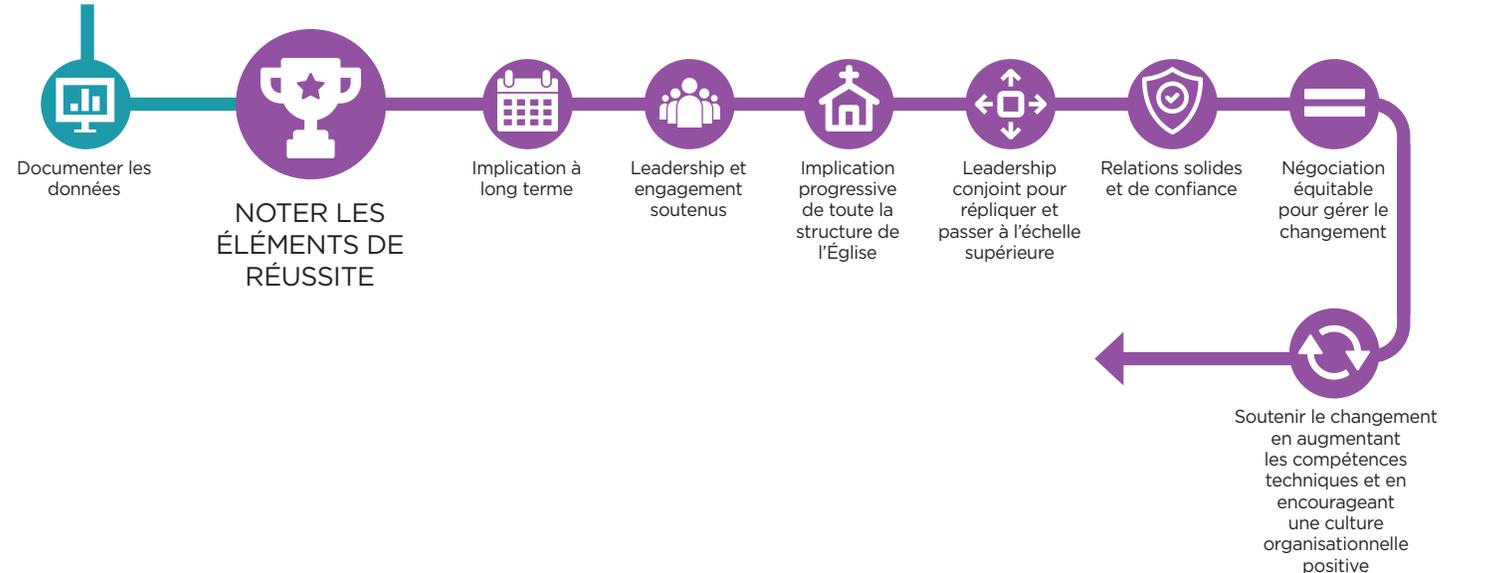
Des membres des diocèses du Congo-Brazzaville et du Rwanda lors d'une rencontre de partage de connaissances sur la gestion de l'Église. Photos du personnel de CRS Congo

CONSEILS GÉNÉRAUX POUR REPLIQUER ET ADAPTER LES APPROCHES DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL

PRÉPARER



COMMUNIQUER ET IMPLIQUER



CONSEILS GÉNÉRAUX POUR REPLIQUER ET ADAPTER LES APPROCHES DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL

Les initiatives de renforcement des capacités dépendent du contexte. Même dans le contexte du Rwanda, il y a eu des adaptations différentes du projet pilote original pour répondre aux contextes diocésains spécifiques. L'une des principales forces de cette initiative conjointe de renforcement des capacités était sa capacité d'adaptation. Voici quelques éléments essentiels répliquer des projets de renforcement des capacités et les adapter aux environnements.

PRÉPARER

- **Faciliter une compréhension préliminaire de l'intérêt, de la préparation et de l'engagement de chaque partenaire** pour rejoindre le partenariat, s'engager dans le renforcement des capacités et le partage local du leadership et exprimer clairement ses buts pour le partenariat.
- **Identifier les partenaires stratégiques** pour un voyage de plusieurs années.
- **Informé ou renforcer le partenariat** en utilisant les [principes](#) dérivés de la doctrine sociale catholique.
- **Formuler un protocole d'accord complet**, qui pourrait intégrer une relation multipartite avec d'autres organisations membres de Caritas Internationalis (CIMO) participant au partenariat, au renforcement des capacités et au voyage vers le leadership local.
- **Encourager et suivre le partenariat** pour améliorer, faire évoluer et maximiser le leadership de l'Église locale.
- **Faciliter et soutenir l'approbation de la direction** de toutes les parties pour un voyage commun de partenariat pluriannuel, de renforcement des capacités et de leadership local visant à servir la mission de chaque partenaire impliqué.

RÉFLEXION CLÉ

S'assurer de la continuité et de la stabilité de l'engagement du personnel qualifié clé de toutes les parties, même lorsque la direction change.

- **Analyser l'environnement** pour évaluer les chances de réussite. Envisager d'utiliser les **Indicateurs de la feuille de route nationale (Country Roadmap Indicators)** de l'USAID (exemple du [Rwanda](#)). Les Feuilles de route nationales sont l'outil analytique phare de l'USAID pour évaluer la progression du développement d'un pays sur la base d'une sélection de 17 mesures de tierces parties, accessibles au public, organisées selon deux dimensions qui se renforcent mutuellement:
 - **L'engagement** : Dans quelle mesure les lois, les politiques, les actions et les mécanismes informels de gouvernance d'un pays soutiennent les progrès vers le développement durable.
 - **La capacité** : La capacité d'un pays à planifier, financer et gérer son propre développement politique, social et économique, y compris sa capacité à travailler dans tous ces secteurs.

Prise séparément, chacune des mesures de la feuille de route contribue à clarifier les forces et les difficultés relatives d'un pays. Lorsqu'ils sont regroupés, les scores d'engagement et de capacité fournissent un instantané plus général des progrès globaux d'un pays, ce qui permet

à l'USAID de s'assurer que les programmes mis en œuvre sont mieux adaptés aux besoins de développement uniques de chaque pays.

Le **Compendium de mesures secondaires (Secondary Metrics Compendium)** est aussi un ensemble de mesures quantitatives et de ressources analytiques qualitatives qui offrent des perspectives plus approfondies et plus complètes sur les tendances du développement dans chaque pays. Cette ressource permet aux utilisateurs d'approfondir les questions représentées dans les mesures primaires de la Feuille de route nationale et d'explorer de nouvelles questions pertinentes pour leur contexte particulier. Ce compendium, qui est régulièrement mis à jour et organisé autour du cadre de la Feuille de route, comprend plus de 300 indicateurs de tierces parties, accessibles au public, qui représentent les principales ressources de données contextuelles disponibles pour mesurer les tendances en matière d'engagement et de capacité dans les pays à revenu faible et intermédiaire du monde entier.

ENVISAGER ET METTRE EN ROUTE

Créer une feuille de route commune qui présente un ensemble préliminaire de :

- Jalons pour une gestion plus rationnelle.
- Jalons pour l'amélioration de la performance et du professionnalisme organisationnels.
- Étapes pour plus de communication et de partage des choses apprises.

RÉFLEXIONS CLÉS

- L'Église sera toujours le ministère universel pour proclamer l'Évangile. L'Église est appelée à être bonne intendante en sauvegardant l'ensemble de la congrégation et des biens pour appuyer sa mission dans la durée.
- CRS fait partie de l'Église. Ainsi, il existe un mandat pour remplir ce rôle en (co-) facilitant et en appuyant le partenariat avec le renforcement des capacités et le leadership local de l'Église.

- **Mener un projet pilote**, en tirer les leçons et corriger les difficultés.

RÉFLEXION CLÉ

Envisager de piloter l'initiative de renforcement des capacités avec un acteur de l'Église (un diocèse, une commission diocésaine ou nationale, etc.). Mais il ne faut pas oublier qu'on aura plus de chances d'obtenir des résultats optimaux si l'on prend en compte l'Église entière dans ce processus (l'Église hiérarchique, les commissions correspondantes et les congrégations et ordres religieux intégrés).

ÉVALUER, PRIORISER ET METTRE EN ŒUVRE

- **Utiliser le cadre du développement humain intégral (DHI)** pour identifier les atouts et les difficultés dans le contexte où opérera le partenariat.

RÉFLEXION CLÉ

L'Église, en tant que communauté des fidèles, dispose d'immenses ressources humaines et talents. Les utiliser permettra d'augmenter l'implication et de maximiser l'engagement et les résultats.

- **Faire une autoévaluation dirigée conjointement des capacités et compétences organisationnelles.** Utiliser les évaluations institutionnelles qui existent :
 - Instrument d'évaluation holistique de la capacité organisationnelle (**HOCAI**) et ressources **A2A** (*Assessment to Action Planning*, De l'évaluation initiale aux plans d'action).
 - Outil des Normes de gestion de Caritas Internationalis (**CIMS**) pour les Caritas nationales.
 - Politique de gestion financière des sous-récepteurs (**SRFMP**, [ressource supplémentaire](#)).
- **Informé le voyage de renforcement des capacités** vers le leadership local en développant avec les organisations partenaires des savoir-faire et des ressources.

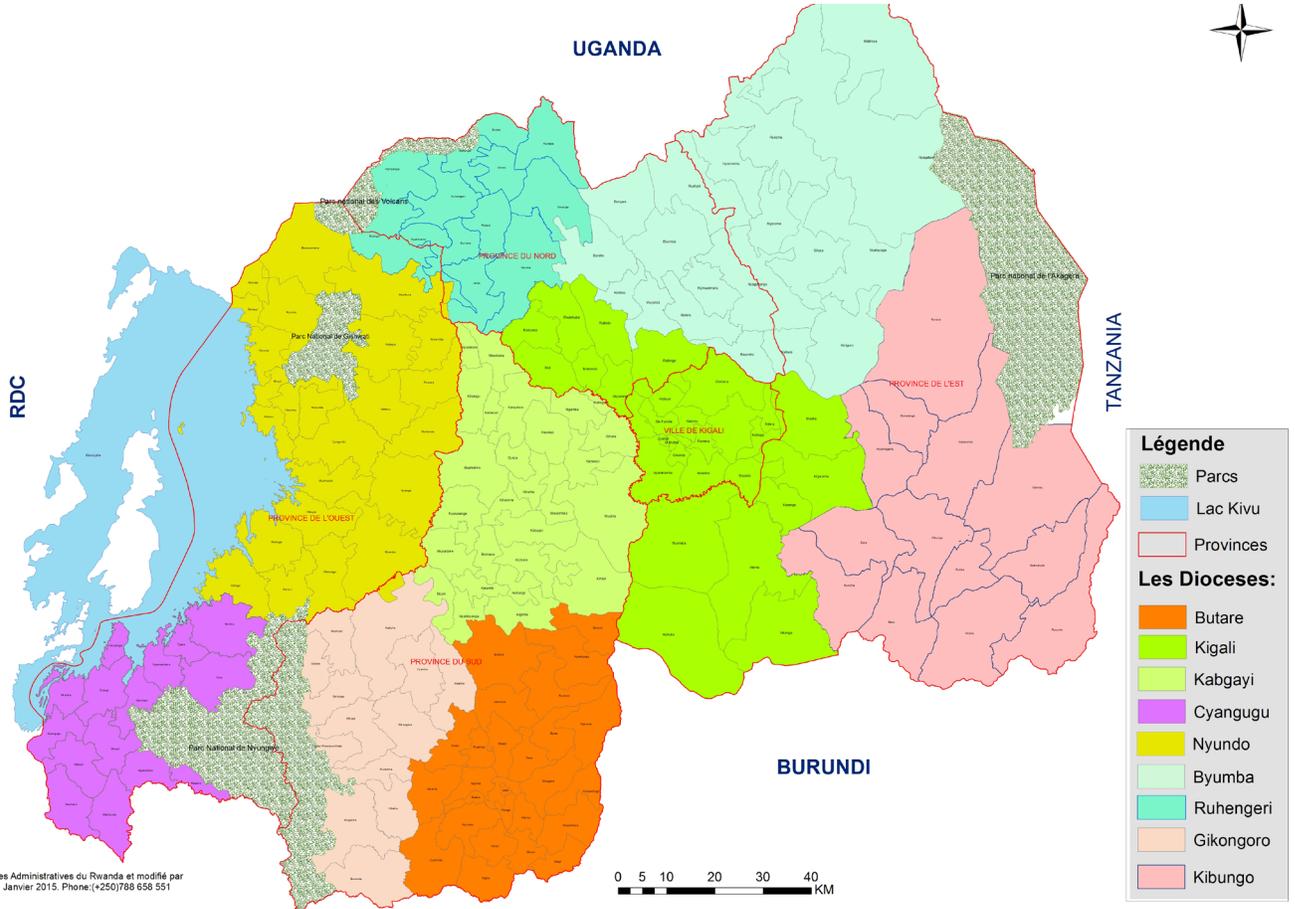
COMMUNIQUER ET IMPLIQUER

- **Assurer une communication constante** et un partage des choses apprises avec toutes les parties prenantes (y compris les parties externes : organisations laïques, entités du gouvernement et du secteur privé) et les partenaires afin de soutenir leur implication et d'éliminer toute forme de résistance au processus.
- **Documenter les données** sur la progression et l'apprentissage, et utiliser les plateformes et processus existants pour en garantir l'accès.

ÉLÉMENTS DE RÉUSSITE

- **Implication à long terme** (phase 1, 2004-2010, phase 2, 2010-2020).
- **Leadership et engagement soutenus des deux** et aux niveaux clés de leurs organisations. Dans le cadre de cet engagement global, la continuité de l'engagement a été due au fil des ans à la présence des mêmes personnes des deux parties, même lorsque la direction changeait ou que son engagement fluctuait.
- **Implication progressive de toute la structure de l'Église** dans le pays.
- **Leadership conjoint pour répliquer et passer** le projet pilote initial à tous les diocèses du pays, y compris le partage de personnel et d'investissements financiers.
- **Relations solides et de confiance** entre les partenaires. Cultiver des relations de partenariat harmonieuses, un dialogue constant, la subsidiarité, la patience, l'humilité, la modestie, la passion, la négociation et la détermination.
- **Négociation équitable** des partenaires pour gérer ensemble le changement et l'incertitude :
 - Promouvoir la solidarité. Nouer des relations avec les laïcs pour accroître la confiance et la fraternité.
 - Apporter une sensibilisation et un accompagnement cohérents et constants.
 - S'inspirer des Saintes Écritures, du Magistère et du corpus de connaissances de la Doctrine sociale catholique pour harmoniser la mission pastorale avec les impératifs de développement organisationnel et de performance.
- **Conviction inébranlable que le changement peut être maintenu.** Il est nécessaire de favoriser le développement continu du personnel de l'Église et de CRS. Cela comprend deux domaines:
 - Le maintien et l'expansion des compétences techniques.
 - La promotion d'une culture organisationnelle qui renforce : **Pour CRS**, la transparence, la mutualité, l'humilité, la vivacité et l'efficacité pour apporter une assistance technique de renforcement des capacités. **Pour l'Église**, une approche synodale de l'inclusion et de la participation dans les différents aspects de la vie de l'Église.

CARTE ADMINISTRATIVE DE L'ÉGLISE CATHOLIQUE DU RWANDA



Légende

- Parcs
- Lac Kivu
- Provinces

Les Diocèses:

- Butare
- Kigali
- Kabgayi
- Cyangugu
- Nyundo
- Byumba
- Ruhengeri
- Gikongoro
- Kibungo



crs.org