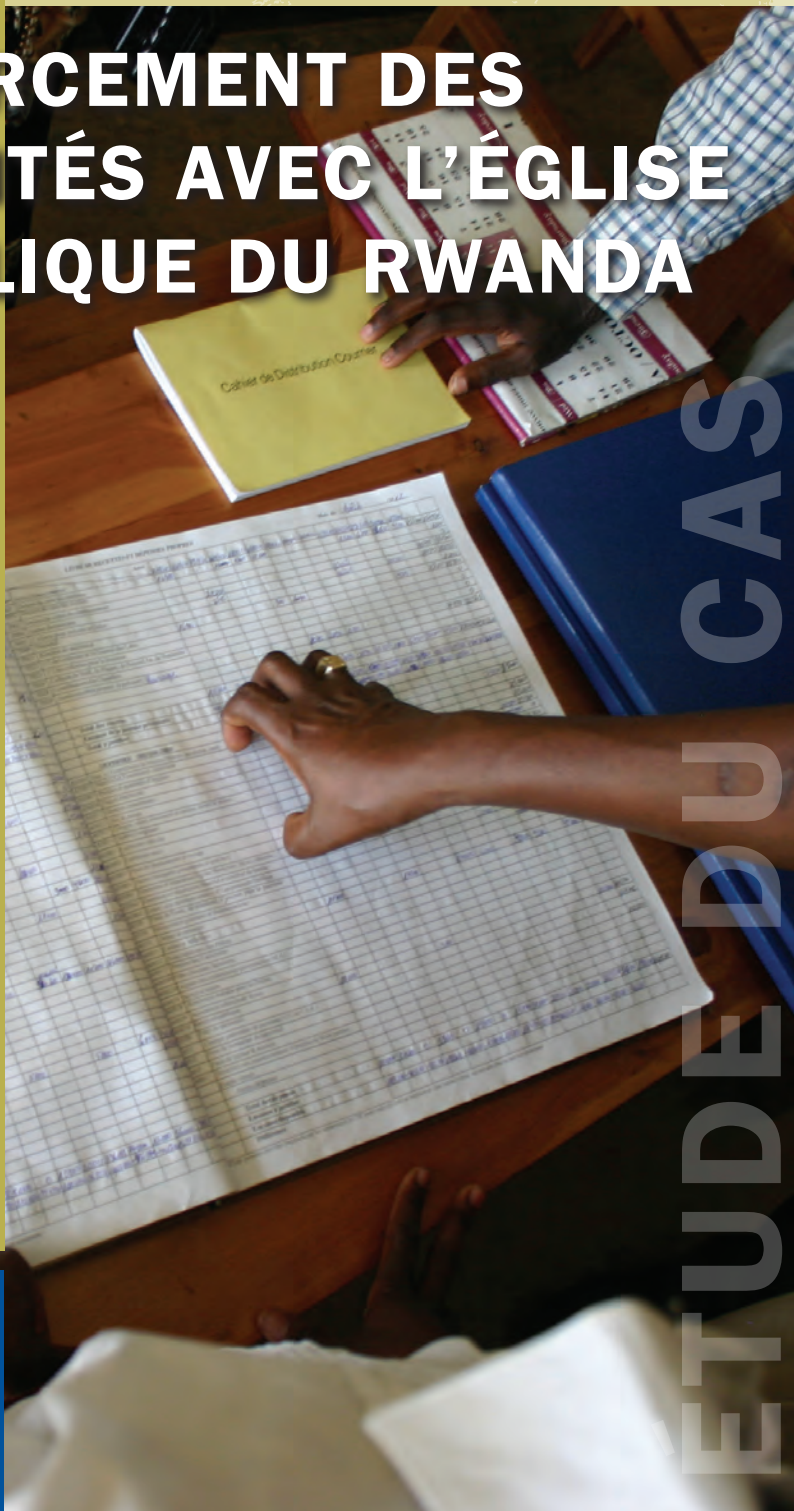


# RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AVEC L'ÉGLISE CATHOLIQUE DU RWANDA



ETUDE DU CAS

Copyright © 2013 Catholic Relief Services

For any commercial reproduction, please obtain permission from  
[pqpublications@crs.org](mailto:pqpublications@crs.org) or write to:

Catholic Relief Services  
228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3443 USA

All photos by Alberto Andretta/CRS

## TABLE OF CONTENTS

<b>Acronymes</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>Résumé</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Introduction</b> . . . . .	<b>5</b>
Facteurs de succès . . . . .	6
Méthodologie de la documentation . . . . .	7
<b>Contexte</b> . . . . .	<b>10</b>
CRS au Rwanda . . . . .	10
L'Église catholique au Rwanda . . . . .	10
Le partenariat entre CRS et l'Église . . . . .	12
Le portefeuille d'appui stratégique à l'Église . . . . .	15
Comment utiliser cette étude de cas . . . . .	16
<b>Sensibilisation</b> . . . . .	<b>18</b>
Reconnaissance du besoin et recherche d'appui . . . . .	18
Adaptation au contexte de l'Église et inspiration mutuelle . . . . .	20
<i>Facteur de succès: Négociations équitables et plaidoyer</i> . . . . .	22
<b>Plannification stratégique</b> . . . . .	<b>23</b>
<i>Facteur de succès: Leadership et engagement pour démarrer puis continuer à progresser</i> . . . . .	25
<b>Compétences et systèmes: Finance et Administration</b> . . . . .	<b>26</b>
Résultats concrets: Diocèse de Cyangugu . . . . .	26
Résultats concrets: Conférence épiscopale . . . . .	28
<i>Facteur de succès: Environnement extérieur favorisant le changement</i> . . . . .	29
<b>Compétences et systèmes: gestion des ressources humaines</b> . . . . .	<b>31</b>
<i>Facteur de succès: La capacité est intrinsèquement relationnelle</i> . . . . .	34
<b>Conclusion</b> . . . . .	<b>37</b>
<b>Remerciements</b> . . . . .	<b>38</b>
<b>Bibliographie</b> . . . . .	<b>39</b>
<b>ANNEXE A: Liste des personnes interrogées et de celles qui ont révisé le texte</b> . . . . .	<b>40</b>
<b>ANNEXE B: Liste des outils de gestion développés, adaptés au contexte de l'Église et validés au cours de l'initiative « portefeuille de soutien stratégique »</b> . . . . .	<b>43</b>

## ACRONYMES

- CARO** Central Africa Regional Office (*Bureau régional de l'Afrique centrale*)
- CEB** *Communautés ecclésiales de base*
- CEPR** *Conférence épiscopale du Rwanda*
- CRS** Catholic Relief Services (*Services de Secours Catholique*)
- HOCAI** Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (*Instrument Holistique de l'Évaluation de la Capacité Organisationnelle*)
- GRH** Gestion des Ressources Humaines
- DHI** Développement Humain Intégral
- ONG** Organisation Non Gouvernementale

Pascasie Musabyemungu, Responsable des initiatives stratégiques, anime un atelier sur les outils pour la qualité de la gestion à Kibungo, au Rwanda.



## RÉSUMÉ

Partenaires de longue date pour le développement, Catholic Relief Services (CRS) Rwanda et l'Église catholique du Rwanda ont entamé une collaboration sans pareil en 2004, lorsque CRS a commencé à fournir une assistance technique, un accompagnement et finalement un financement modeste pour le renforcement des capacités. Les activités de renforcement de capacités ont débuté avec le diocèse de Cyangugu et se sont rapidement étendues pour inclure la Conférence épiscopale et, à des degrés différents, quatre autres diocèses. Les interventions ont évolué vers ce que CRS a désigné comme *le portefeuille d'appui stratégique à l'Église*.

Au début des années 2000, l'Église éprouvait des difficultés à surpasser le déclin des appuis extérieurs et les conséquences du génocide de 1994, et avait du mal à répondre à l'impérieuse nécessité de services qu'exigeaient ceux qui furent laissés en situation de vulnérabilité par ce cataclysme social. Des dirigeants principaux qui avaient été initiés aux principes de gestion furent parmi ceux qui suscitérent une réflexion au sein de l'Église et qui firent appel à CRS pour recevoir du soutien relatif.

Le portefeuille d'appui stratégique à l'Église a commencé modestement et a grandi spontanément, devenant plus systématique au fur et à mesure que la Conférence épiscopale et le diocèse de Cyangugu mirent en œuvre des plans stratégiques qui aidèrent à guider le renforcement des capacités. Le portefeuille a produit (et continue de produire) des changements institutionnels concrets qui sont de clairs précurseurs du développement durable et qui aident l'Église à mieux comprendre et réaliser sa mission. Dans les paroisses et diocèses ciblés, ces réalisations comprennent :

- Le développement de plans stratégiques, leur mise en œuvre, et la sensibilisation autour de ces plans, pour la Conférence épiscopale, les diocèses et spécialement le diocèse de Cyangugu,
- Le développement, l'adaptation, la validation, le lancement et le suivi de 30 outils de gestion spécifiques aux besoins et au contexte de l'Église,
- Le recrutement, la formation et l'accompagnement de comptables qualifiés, et la fourniture des outils appropriés,
- Une gestion financière et de programme cohérente et globale, et des procédures et systèmes permettant de rendre compte,

- Des changements spectaculaires s'opèrent dans l'esprit des intervenants qui grandit pour reconnaître et apprécier la valeur des principes de gestion mis au service de l'Église pour la poursuite de sa mission sur terre.

L'Église catholique au Rwanda a existé (et a même prospéré) depuis plus d'un siècle avant que les questions de pratiques de gestion ne réveille les intérêts. Cependant, l'institution a adopté le concept de renforcement des capacités et a changé radicalement en moins de dix ans. Ce changement remarquable a été rendu en partie possible en raison de quatre facteurs de succès qui ont été défini par les parties prenantes représentant CRS Rwanda et l'Église catholique du Rwanda. Les facteurs sont cohérents avec les théories admises de développement organisationnel et de renforcement des capacités, mais CRS ne considère pas ces facteurs comme des préalables en soi :

- **L'environnement extérieur** qui encourage, et exige même, les changements,
- **Le leadership et l'engagement** de tous les partenaires à tous les niveaux de leurs organisations,
- **Des relations étroites et une confiance profonde** entre les partenaires,
- **Des négociations équitables** entre les partenaires pour affronter ensemble les changements et les incertitudes.

Chaque institution possède une marge de croissance et l'Église s'inscrit sur la voie de la durabilité et de l'autosuffisance. La marche à suivre avec CRS continue de se développer en tant que source de changement et de progression, et CRS Rwanda reste un partenaire engagé de l'Église dans ce processus. Dans les années à venir, l'Église et CRS espèrent étendre le concept de renforcement des capacités à l'ensemble des neuf diocèses du Rwanda et à leurs 168 paroisses. Pour institutionnaliser l'appropriation et la durabilité des efforts (et conformément à l'engagement de subsidiarité de CRS), cette expansion s'appuiera largement sur un modèle de formation des formateurs et d'accompagnement par des pairs, qui utilisera des experts techniques pris au sein de l'Église et qui réduira le rôle de CRS à celui d'une assistance technique spécialisée et discrète.



## INTRODUCTION

Souvent présenté comme un des plus grands succès de développement de l'Afrique subsaharienne, le Rwanda, après le génocide commis contre les Tutsi de 1994, a fait des progrès considérables dans la construction de son économie, de ses infrastructures et de ses systèmes de santé et de bonne gouvernance. Le pays compte maintenant parmi les plus stables du continent et peut se vanter de politiques environnementales progressistes et d'une économie en plein essor. Il a été à l'avant-garde des efforts de lutte contre la corruption et de bonne gouvernance, ainsi que de solutions de développement qui sont appropriées au contexte local et sont mises en place localement.

Les progrès au Rwanda ont été remarquables, et ces changements rapides ont stimulé les organisations de la société civile du pays (y compris l'Église catholique) à renforcer leurs capacités de gestion afin de mieux s'acquitter de leurs missions, à se conformer aux exigences du gouvernement en matière de gestion professionnelle telle que la reddition de comptes et de transparence, et à concourir pour l'obtention de fonds auprès des donateurs internationaux.

Après plus d'un siècle de gestion décentralisée et bien souvent non coordonnée, l'Église catholique du Rwanda a adopté des systèmes et des compétences de gestion améliorés et s'est félicité des rôles et responsabilités, précédemment inhabituels ou inconnus de son clergé. Ces améliorations de gestion comprennent la professionnalisation du personnel, tel que des comptables et du personnel des ressources humaines, l'établissement de rapports financiers normalisés et de systèmes de suivi, des descriptions détaillées des tâches pour chaque poste et des contrats de travail pour l'ensemble du personnel. Le diocèse de Cyangugu a élaboré son premier plan stratégique en 2004 pour informer des décisions et orienter les efforts de renforcement des capacités dans chaque domaine tandis que la Conférence épiscopale (voir Figure 1 : Structure de l'Église catholique au Rwanda) a bientôt suivi cet exemple en élaborant son propre plan stratégique. Ce travail a été fait en partenariat avec le Catholic Relief Services (CRS) et a inclus le financement de TROCAIRE, la branche de développement à l'étranger de l'Église catholique d'Irlande (environ 40.000 USD sur une période de quatre ans). CRS a également fourni des ressources financières (près de 800.000 USD sur une période de trois ans) et une assistance technique et un accompagnement importants sur une période de quatre ans, pour

renforcer les capacités, tant de la Conférence épiscopale que du diocèse de Cyangugu. Ces efforts ont abouti à ce qui a été appelé *le portefeuille d'appui stratégique à l'Église*, un effort permanent de renforcement des capacités entre CRS et l'Église catholique du Rwanda.

CRS considère le **renforcement des capacités** comme un paramètre essentiel à la bonne santé de toute organisation. Il inclut :

- La **création de capacités**, qui se concentre sur les personnes ou les équipes, l'amélioration ou le développement de nouvelles connaissances, le savoir-faire et les attitudes afin que les personnes ou les équipes travaillent plus efficacement,
- Le **renforcement institutionnel**, se concentrant sur une organisation, dans l'amélioration ou le développement de ses systèmes et structures afin qu'elle fonctionne plus efficacement, qu'elle travaille vers un développement durable et atteigne ses objectifs,
- L'**accompagnement**, un encadrement et un mentorat cohérents qui permettent de maîtriser de nouvelles compétences ou de permettre à de nouveaux systèmes organisationnels de devenir des procédures opérationnelles normalisées.

Ces principes ont été essentiels au succès du portefeuille d'appui stratégique à l'Église.

## Facteurs de succès

La remarquable croissance organisationnelle expérimentée par la Conférence et par le diocèse de Cyangugu a été rendu possible, en partie en raison de quatre « Facteurs de succès », identifiés par les intervenants représentant CRS Rwanda et l'Église catholique du Rwanda :

- **L'environnement extérieur** qui encourage, et exige même, les changements,
- **Le leadership et l'engagement** de tous les partenaires à tous les niveaux de leurs organisations,
- **Des relations étroites et une confiance profonde** entre les partenaires,
- **Des négociations équitables** entre les partenaires pour affronter ensemble les changements et les incertitudes.



Ces facteurs sont cohérents avec les théories approuvées de développement organisationnel et de renforcement des capacités, ainsi que les principes de partenariat propre au CRS (voir au verso de la présente étude de cas) mais CRS ne considère pas ces facteurs comme des préalables en soi.

### **Méthodologie de la documentation**

Alors que les circonstances sont particulières à ce contexte, CRS et le personnel de l'Église pensent que l'expérience du Rwanda pourrait s'appliquer à d'autres partenariats et à d'autres efforts de renforcement des capacités, que ce soit avec des partenaires de l'Église qu'avec des partenaires de la société civile. Pour documenter cette expérience, CRS a envoyé deux experts au Rwanda en septembre 2012 (un consultant indépendant et un membre du personnel du siège qui était nouveau au CRS et qui n'avait pas été associé aux efforts). Cette étude de cas est le résultat des travaux suivants :

De nombreux entretiens avec une trentaine d'intervenants aux États-Unis et au Rwanda (comprenant CRS Rwanda, des évêques, des prêtres et des employés laïcs de la Conférence épiscopale du Rwanda, l'évêque de Cyangugu, et des prêtres et des employés laïcs de tout le diocèse de Cyangugu), D'études théoriques de plusieurs documents pertinents et, De la rétroaction pleine de bon sens d'intervenants du Rwanda et de Baltimore (voir l'annexe A pour les noms et les affiliations des personnes interrogées et de celles qui ont révisé le rapport).

## 2003

L'Église commence à réfléchir à la nécessité de travailler plus efficacement.

## 2005-06

CRS continue de fournir à l'Église son appui, en grande partie basé sur les exigences et les ressources du projet.

## 2007

CRS et TROCAIRE soutiennent la CEPR dans sa réflexion (objectif principal : le plan stratégique).

## 2004

Avec le soutien du CRS, le diocèse de Cyangugu développe un plan stratégique quinquennal (2006-2010).

## 2007-09

Élaboration du *Plan stratégique pour le développement humain, 2008-2017* de la CEPR.

Un consultant de CRS développe des manuels et des procédures avec la CEPR et le diocèse de Cyangugu.

## 2011

La CEPR achète le logiciel de comptabilité à installer progressivement dans tous les diocèses. CRS contribue à recruter, à former, à accompagner et à faire le suivi des comptables de paroisses dans le diocèse de Cyangugu.

L'Église tient une session d'apprentissage mutuel pour améliorer les connaissances du personnel de CRS concernant les structures de l'Église et ses rouages.

CRS a validé et a contribué à diffuser 28 outils de gestion mis au point ou adaptés pour l'Église, organisant plus d'une centaine de visites de suivi sur site.

CRS anime des séances d'orientation de GRH pour 33 prêtres et six membres clés du personnel.

Le diocèse de Cyangugu présente les réalisations du projet aux évêques.

CRS prend en charge la séance d'initiation pour les nouveaux prêtres sur les outils de gestion. Ces cours d'initiation sont donnés chaque année à l'intention des nouveaux prêtres.

Avec l'appui de CRS, la CEPR a mené une évaluation des besoins pour huit diocèses et pour les commissions de la Conférence épiscopale pour aider à fixer les priorités de l'appui futur de la CEPR aux diocèses.

CRS a tenu une évaluation trimestrielle et des réunions de planification avec le Secrétariat Général et les diocèses de Cyangugu et Kibungu.

## 2012

CRS a organisé l'atelier de planification, présentation de rapports, suivi et évaluation pour 35 principaux dirigeants de l'Église.

CRS a organisé des ateliers sur la collecte de fonds et sur la mobilisation et la diversification des ressources dans les diocèses de Kabgayi, Butare et Cyangugu. Près de 200 intervenants y ont participé.

CRS et la CEPR ont tenu un atelier conjoint pour évaluer les progrès et les résultats du portefeuille d'appui stratégique à l'Église, partager les leçons apprises et déterminer la marche à suivre.

L'organigramme de la CEPR est finalisé et approuvé par tous les évêques.

## 2008

La CEPR recrute un coordinateur pour la mise en œuvre du plan stratégique.

Avec l'appui de CRS, l'Église effectue des enquêtes au niveau national et diocésain.

## 2010

CRS met en place une unité d'Initiatives stratégiques ayant pour but de se concentrer sur le renforcement des capacités de l'Église lié au plan stratégique de la CEPR.

CRS a mené six réflexions internes pour planifier la façon de construire les capacités et la durabilité de l'Église conformément à la mission du CRS et des plans stratégiques de la CEPR et de Cyangugu.

Le plan stratégique de la CEPR est diffusé et présenté aux diocèses et à d'autres intervenants.

CRS a organisé une session d'introduction au cadre du DHI en tant qu'outil de planification et de gestion.

CRS aide l'Église à élaborer et à adapter des manuels existants.

La CEPR a présenté, avec l'appui de CRS, les réalisations de renforcement de capacités dans la réunion semi-annuelle des évêques.

Le diocèse de Cyangugu avec l'appui de CRS, organise un atelier pour que la CEPR puisse apprendre des expériences de mise en œuvre de Cyangugu.

50<sup>ème</sup> anniversaire du CRS Rwanda. La célébration de fin d'année se fait en la présence du Nonce apostolique, de tous les évêques rwandais et une messe est célébrée par l'archevêque de Kigali.

## **CONTEXTE**

### **CRS au Rwanda**

CRS a commencé ses opérations au Rwanda en 1960 en fournissant une aide humanitaire et une assistance au développement. Depuis les années 1980, l'agence a favorisé les initiatives d'auto prise en charge par la mise en oeuvre de projets qui encouragent les collectivités locales à participer à l'identification et à la résolution de leurs propres problèmes de développement. CRS a participé directement aux programmes d'urgence après le génocide de 1994, lequel a affecté profondément la mission de l'agence. Depuis le génocide, CRS a mis l'accent sur le développement, la consolidation de la paix et les activités de réconciliation. L'Église catholique est le partenaire privilégié du CRS pour les programmes de développement au Rwanda.

### **L'Église catholique au Rwanda**

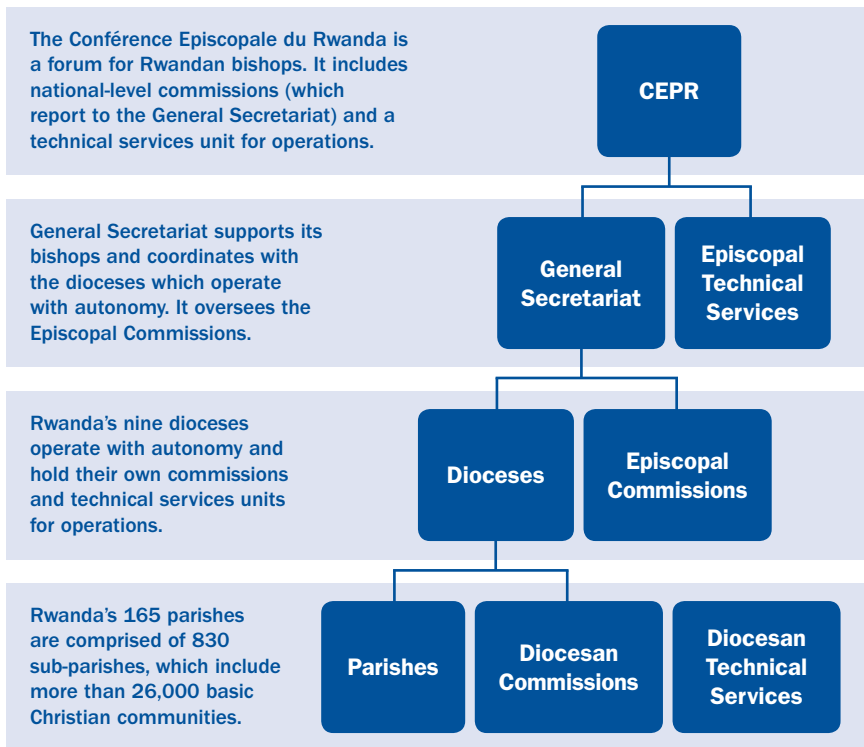
Établie par des missionnaires allemands alors que le Rwanda était colonisé par l'Allemagne, l'Église a reçu pendant des décennies le soutien de la puissance coloniale et a bénéficié de ressources missionnaires (humaines et financières). Ce soutien a commencé à décliner, mais il est resté encore à des degrés divers, après que le pays ait obtenu son indépendance en 1962, jusqu'aux environs de l'an 2000. Au cours de cette période de diminution de l'aide, la demande de ressources de l'Église a augmenté au fur et à mesure qu'a augmenté le nombre de catholiques du Rwanda (le taux atteignant parfois plus de la moitié de la population) qui se tournaient vers l'Église pour une aide en services sociaux. La diminution du soutien et l'augmentation simultanée de la demande provoqua plusieurs décennies de déséquilibre des ressources dans l'Église en tant qu'institution.

Pendant plus de trente ans, le gouvernement a estimé que l'Église catholique était une institution exceptionnelle, en partie en raison des services qu'elle rendait pour le bien être social de la communauté. De ce fait, l'Église ainsi que d'autres organisations de la société civile étaient parfois exonérées (ni en droit ni en raison d'une application restreinte) de nombreuses exigences juridiques et financières (telles que les législations fiscales ou du travail) auxquelles les autres institutions devaient faire face.

Alors que l'Église a été critiquée par certains pour son inaction lors du génocide commis contre les Tutsi de 1994, des prêtres catholiques, des

religieuses et des évêques ont été tués, au moment où d'autres luttèrent pour protéger et aider d'autres victimes potentielles. Ces circonstances dramatiques ont dévasté l'Église autant qu'elles ont dévasté l'ensemble du pays. Presqu'un million de vies ont été perdues au Rwanda, d'innombrables biens ont été détruits et les collectivités ont été brisées physiquement et spirituellement. La situation empirant, à un moment où les survivants avaient un besoin critique de soutien tant matériel que spirituel. L'Église était face à un défi et a dû lutter financièrement et institutionnellement. Elle manquait de ressources matérielles et faisait face à ses propres troubles internes et à son auto-examen. Le génocide avait dévasté les infrastructures physiques et sociales, mais le peuple du Rwanda avait plus que jamais besoin de services et de soutien tels que ceux offerts par l'Église. Cette situation désespérée et le traumatisme collectif (individuels et institutionnel) prépara, à bien des égards, l'Église et sa communauté de chrétiens aux changements institutionnels à venir.





**Figure 1: Structure de l'Église catholique au Rwanda**

Pour remplir sa mission, l'Église catholique agit par l'intermédiaire de ses structures hiérarchiques et décentralisées. La Conférence épiscopale (*Conférence épiscopale du Rwanda*, ou CEPR) est composée de l'ensemble des évêques rwandais, de 9 diocèses, de 168 paroisses, de 830 sous-paroisses et de 26.075 communautés chrétiennes de base appelées *Communautés ecclésiales de base* (CEB) en français (Statistiques de la CEPR, *Sommaire du Plan stratégique pour le développement humain de l'Église catholique, 2008–2017*. Kigali: Mars 2010, p. 16.) L'Église fonctionne également par le biais de diverses structures de congrégations religieuses (par exemple, les instituts de religieux en charge des écoles ou des établissements de santé).

### **Le partenariat entre CRS et l'Église**

L'Église et CRS ont commencé à travailler ensemble depuis plus de 50 ans, bien que le partenariat ait pris une nouvelle dimension dans la dernière décennie. En général, CRS gère des programmes qui répartissent les fonds des donateurs dans le réseau d'Églises et mobilisent le réseau pour obtenir les résultats de ses programmes.

Par exemple, CRS pouvait recevoir un financement pour un programme d'éducation, offrait des sous-subsidies et une assistance technique (p. ex., l'élaboration des programmes) à une école dirigée par l'Église, et présentait les améliorations en tant que preuves de l'impact du programme. Ce modèle est courant dans de nombreux pays dans lesquels CRS fonctionne et est efficace en ce sens qu'il utilise des systèmes et des structures existants tels que des centres de santé ou des écoles qui servent déjà les communautés. Toutefois, le modèle ne peut être maintenu sans aide extérieure (c'est-à-dire que CRS a accès et gère les ressources financières) et ceci n'est pas idéal, en particulier dans l'environnement actuel des donateurs pour lesquels des solutions appartenant au pays ou aux communautés sont souhaitables.

Lorsque CRS a aidé à renforcer la capacité de l'Église, cette aide s'est faite dans le cadre de la mise en œuvre du projet. En règle générale, les besoins ont été dictés par les exigences du projet et toute formation, équipement ou procédure a été limité au personnel et à la gestion du projet plutôt qu'appliqué dans toute l'Église ou même dans un diocèse entier. À la fin du cycle du projet, les dotations, ressources, suivis et attentes correspondants sont généralement également terminés ou épuisés, limitant l'impact à long terme des améliorations. En outre, beaucoup

**Une séance d'atelier sur les outils pour la qualité de la gestion organisée et menée par CRS pour les partenaires de l'Église de Kibungo, au Rwanda.**





**« [Nous avons partagé notre] vision d’œuvrer pour une même cause, qui est le bien de l’institution, et nous avons décidé d’effectuer la traversée du changement ensemble »**

*Pascalie Musabyemungu, gestionnaire des Initiatives stratégiques, CRS Rwanda.*

dans la structure de l’Église considéraient précédemment le renforcement des capacités comme de simples apports en équipements (tels que des ordinateurs et des motos) lesquels restaient avec l’organisation à l’issue d’un projet, plutôt que des apports en formation et en assistance technique (et le savoir-faire ou les connaissances en résultant).

Reconnaissant les besoins pressants de l’Église à combler ces lacunes, et afin de mieux servir sa double mission d’évangéliser et d’aider à répondre aux besoins matériels des communautés, différents dirigeants de l’Église (d’abord les évêques de Cyangugu et de Nyundo et plus tard des membres de la Conférence épiscopale et d’autres diocèses) ont commencé à faire appel au CRS pour demander son appui.

## **POURQUOI CYANGUGU ?**

Le soutien stratégique à l’Église était très spontané et réactif aux besoins de l’institution, en particulier dans les premières années. Ainsi, le diocèse de Cyangugu a servi comme une sorte de projet pilote. Commencer par là fut une question de hasard et, dans une certaine mesure, d’opportunité bienveillante.

Deux éléments en particulier, sont apparus au cours des entretiens de recherche : l’évêque de Cyangugu est une personne charismatique et il fut chargé de l’administration et des finances au grand séminaire du Rwanda avant d’être nommé par le Saint Père en 1997. Son expérience fit de lui un promoteur crédible et voué aux principes de gestion. En outre, CRS avait entrepris des efforts de renforcement des capacités dans deux des paroisses du diocèse sous les auspices du projet mondial de l’Agence AIDSRelief, offrant une bonne occasion de tirer parti de ce programme pour obtenir un impact plus large.

## **Le portefeuille d'appui stratégique à l'Église**

La longue relation entre l'Église et CRS, couplée avec la riche expérience de CRS en matière de renforcement des capacités des individus et des institutions dans le monde entier, fit apparaître l'Agence comme une ressource évidente lorsque le diocèse de Cyangugu (et plus tard la Conférence des évêques) commença à chercher à améliorer ses fonctions financières et administratives et à élaborer un plan stratégique. Dans un premier temps, le travail fut discret (par exemple, créer des politiques de l'emploi en réponse à l'évolution du paysage juridique) et axé sur le diocèse de Cyangugu au Rwanda de l'Ouest. Au fil du temps, ce travail a évolué vers le portefeuille d'appui stratégique à l'Église.

CRS a financé le portefeuille avec les répartitions annuelles provenant des financements privés de l'Agence (près de 800.000 USD sur trois ans) remis au CRS Rwanda par le Bureau régional (Bureau régional de l'Afrique centrale, ou CARO) et des contributions de TROCAIRE (près de 40.000 USD en quatre ans). CRS a investi du temps de consultants et de son personnel dans les efforts, tout d'abord pour des tâches de renforcement des capacités ou des achats spécifiques (par exemple, la formation à l'utilisation de nouveaux logiciels) et plus tard, pour la gestion continue des projets et l'assistance technique. Pour appuyer la mise en œuvre du plan stratégique de l'Église, CRS a financé le poste d'un coordinateur du Plan stratégique au sein de la structure de la Conférence. Au niveau du pays, CRS a pris la décision d'accorder la priorité au soutien de l'Église après avoir mené une réflexion interne sur les relations entre CRS et l'Église au Rwanda, et un réengagement dans ce partenariat et son héritage.

Cyangugu a servi de facto comme projet pilote, inspirateur et informateur d'efforts comparables pour la Conférence des évêques et, plus récemment, pour d'autres diocèses rwandais. En dépit de la décentralisation de l'Église, la durabilité à long terme de ces efforts de renforcement des capacités requière de l'Église, au niveau national, une appropriation et un engagement continu afin d'institutionnaliser cette transformation. L'institutionnalisation permettra aux améliorations de survivre à des changements de direction (par exemple si l'évêque de Cyangugu, un charismatique défenseur des principes de gestion dans le contexte de l'Église, devait quitter son poste) et d'avoir plus d'impact à échelle nationale.

## « [J'étais] surpris d'apprendre également [du personnel paroissial et diocésain] pendant que je transférais des connaissances »

*Samson Nzayisenga, coordinateur des opérations administratives, CRS Rwanda*

### **Comment utiliser cette étude de cas**

Bon nombre des facteurs qui ont permis ce succès au Rwanda furent simplement du domaine de la bonne fortune. Plutôt que de tenter de recréer les circonstances du Rwanda, CRS suggère que les lecteurs de cette étude de cas analysent leur environnement pour détecter des paramètres qui soient, soit semblables à ceux rencontrés au Rwanda, soit qui pourraient générer des situations comparables. Cette étude de cas n'est pas un guide pratique, beaucoup d'organisations ont des approches différentes et tout aussi valables et des outils pour renforcer les capacités (voir encadré). Au lieu de cela, c'est un instantané à sens unique d'un renforcement des capacités mis en pratique dans une situation spécifique. Il est peu probable que la plupart des évaluations ou des manuels de renforcements des capacités, y compris celles propres au CRS, permettent d'identifier bon nombre des facteurs que les partenaires de l'appui stratégique à l'Église ont trouvés essentiels à leur réussite. Ainsi, cette étude de cas est présentée comme un complément à d'autres approches et d'autres outils de renforcement des capacités.

[Les participants à l'atelier sur la qualité de la gestion organisé et dirigé par CRS à Kibungo, au Rwanda.](#)



L'instrument Holistique de l'Évaluation de la Capacité Organisationnelle (HOCAI en anglais) est conçu par CRS pour aider les organisations à mener une auto-analyse de leurs points forts et de leurs points faibles, à développer un plan d'action et à améliorer des fonctions organisationnelles grâce au renforcement des capacités. Avec HOCAI, CRS crée un cadre normalisé pour aider les organisations à s'engager dans un processus continu d'évaluation et d'amélioration qui soutiendront leurs capacités organisationnelles.

L'étude de cas s'articule autour des domaines techniques de renforcement des capacités qui seront familiers à beaucoup de lecteurs : la **sensibilisation** ou conscientisation, la **planification stratégique**, les systèmes et les compétences concernant les **finances et l'administration** et la **gestion des ressources humaines**. Les discussions sur les « Facteurs de succès » (voir encadré), et les exemples des répercussions que ces facteurs ont eu sur les activités de CRS et de l'Église dans différents domaines techniques, sont contenues tout au long de cette section de l'encadré. CRS invite le lecteur à tirer parti des expériences présentées dans ce document afin d'améliorer ses propres initiatives de renforcement des capacités, que ce soit avec l'Église ou avec d'autres partenaires qui ne sont pas de l'Église. L'Agence espère que le lecteur de cette étude de cas pourra identifier les possibilités mises en lumière par l'expérience du Rwanda, et qu'il se montrera proactif en apprenant des défis rencontrés dans ce pays.

#### Appui stratégique à l'église du Rwanda : Facteurs de succès

- L'environnement extérieur,
- Le leadership et l'engagement,
- Des relations étroites et une confiance profonde,
- Des négociations équitables.

**« Sensibiliser les évêques et les dirigeants de l'Église, parce que ces religieux sont des gens intelligents, ils sont tellement intelligents, ils ne peuvent rien faire avant d'avoir saisi le message et être conscients de ce qu'ils feront... [La communauté également] doit jouer un rôle... il n'y a pas d'Église sans communauté »**

*Emmanuel Havugimana, Coordinateur, département de la planification stratégique, Conférence épiscopale du Rwanda (via un traducteur)*

## **SENSIBILISATION**

### **Reconnaissance du besoin et recherche d'appui**

Cherchant une reconstruction matérielle et spirituelle après le génocide commis contre les Tutsi de 1994 et les années de fléchissement de l'aide extérieure, des responsables de l'Église, reconnurent que l'institution ne fonctionnait pas avec la meilleure efficacité et efficience possibles. Ceci limitait sensiblement l'Église dans sa capacité à offrir des services vitaux à la population du Rwanda. Certains membres du clergé avaient une expérience préalable concernant différents aspects de la gestion, dans des postes qu'ils avaient occupé auparavant (par exemple, l'évêque de Cyangugu), et ceux-ci commencèrent à identifier des lacunes de gestion dans différents domaines de l'Église. L'identification et le comblement de ces lacunes ont été des tâches qui ont été compliquées par la nature décentralisée de l'Église catholique : les diocèses et les commissions étant totalement indépendants dans la façon dont ils gèrent leurs affaires (voir Figure 1).

Progressivement les dirigeants de l'Églises et leurs homologues du CRS commencèrent à discuter des moyens de renforcer les compétences de base en matière de gestion et de systèmes au sein de l'Église, et en particulier dans le diocèse de Cyangugu et de la CEPR. Cependant, au sein de l'Église, de nombreux membres du clergé était dubitatifs, voir même réfractaires aux changements. Certains prêtres insistaient sur le fait que la seule mission de l'Église consiste à évangéliser et que les politiques de comptabilité ou d'emploi ne devraient pas faire partie des préoccupations des chefs *spirituels*.

**« Au début des [activités du portefeuille d'appui stratégique à l'Église], j'étais réticent à suivre tous les conseils donnés, compte tenu de changements qui me paraissaient impossibles quant à moi, les jugeant incompatibles avec notre mission. Mais maintenant, je comprends bien pourquoi, les affaires sont calmes et il est plus facile de progresser malgré les ressources limitées au niveau de la paroisse »**

*curé d'une paroisse, diocèse de Cyangugu.*

Pour réduire les résistances et commencer à changer les mentalités parmi les intervenants, CRS a travaillé avec l'Église en menant plusieurs ateliers de sensibilisation. Au départ, les ateliers furent organisés pour les intervenants de Cyangugu, puis pour les dirigeants de la Conférence épiscopale et plus récemment pour d'autres diocèses qui sont avides de participer au renforcement des capacités. Les ateliers de sensibilisation abordent les thèmes suivants :

- Le Développement humain intégral (voir encadré) et l'enseignement social catholique comme justification pour améliorer les compétences de l'Église en matière de gestion des compétences et des systèmes,
- Le cadre du développement humain intégral de CRS<sup>1</sup> comme outil de planification et de gestion,
- Lacunes identifiées dans le plan stratégique, ou « Pourquoi nous avons besoin de changer »,
- Résultats des évaluations de gestion paroissiale, partage en temps réel des défis et sollicitation des conseils et idées pour les aborder.

En outre, la première séance d'initiation sur les outils de gestion pour les nouveaux prêtres a eu lieu en août 2011. Cette séance d'orientation aura lieu chaque année pour les prêtres nouvellement nommés.

Les ateliers suscitent le dialogue et sensibilisent sur les réalités au sein l'Église et les réalités que celle-ci doit affronter (telles qu'un

---

1 CRS a mis au point le cadre conceptuel du Développement humain intégral afin de mieux analyser les situations de développement souvent complexes d'une manière holistique, en faisant la promotion du Développement humain intégral par un enseignement social catholique disponible en ligne sur : [www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD\\_Brochure\\_French%20low.pdf](http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD_Brochure_French%20low.pdf)

environnement externe changeant), ainsi que la gestion de meilleures pratiques considérées comme des standards dans la plupart des institutions (telles que les descriptions de poste ou les rapprochements bancaires et les audits réguliers). Ce processus de sensibilisation et de négociation a encouragé les intervenants à œuvrer ensemble au soutien de solutions possibles applicables à des problèmes spécifiques.

## **DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL : UNE VISION POUR LE POTENTIEL HUMAIN**

Le concept du Développement humain intégral de l'enseignement social catholique envisage un monde où tous les gens sont capables de vivre à leur plein potentiel et peuvent satisfaire leurs besoins physiques élémentaires de manière durable, tout en vivant avec dignité dans une société juste et pacifique. Il est basé sur de « bonnes relations ».

Les trois éléments clés du Développement humain intégral sont :

- **Holistique** : le Développement humain intégral met en valeur le bien de chaque personne et la personne tout entière. Il est économique, social, politique, culturel, écologique et spirituel. Il met également en valeur l'intégrité de la création.
- **Solidarité** : le Développement humain intégral fait la promotion des droits et des responsabilités de chaque personne et de toute personne envers une autre.
- **Justice et paix** : le Développement humain intégral soutient une société juste et paisible qui respecte la dignité de chaque personne.

Source: Adapté d'une brochure CRS de 2008, « Développement humain intégral (DHI) : Le concept et le cadre » disponible sur : [www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf](http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf).

### **Adaptation au contexte de l'Église et inspiration mutuelle**

En tant que défenseurs qui cultivent l'adhésion au renforcement des capacités, CRS et l'Église ont également écarté le jargon de la gestion et trouvé à la place des thèmes dans l'enseignement social catholique qui aident les prêtres et les évêques à mieux comprendre la valeur de la gestion, ainsi que leur *devoir* de gérer efficacement les ressources de l'Église



(voir l'encadré sur le Développement humain intégral). Les défenseurs de la gestion du CRS et de l'Église ont appris sur le sujet et l'ont adapté au langage, à la structure et à la culture de l'Église. Ces adaptations ont aidé les défenseurs d'une part, à vaincre les résistances et s'adjoindre des alliés pour le changement, d'autre part à adapter les outils et les attitudes afin de mieux refléter la culture de l'Église et d'être cohérent avec elle.

À bien des égards, le diocèse de Cyanguu a servi de projet pilote pour le renforcement des capacités au sein de la Conférence des évêques. L'évêque de Cyanguu et des prêtres dans tout le diocèse partagent régulièrement leurs témoignages lors d'ateliers de sensibilisation et d'autres réunions de l'Église pour inspirer d'autres diocèses à emboîter le pas du changement et commencer à améliorer leur propre gestion des compétences et des systèmes.

Du fait que l'Église prend en charge des services essentiels (incluant des écoles, des programmes de réconciliation communautaire et des centres de santé), qui ne pouvaient pas être mis en attente pendant la période où l'Église améliorerait ses systèmes de gestion, le renforcement des capacités s'est effectué en parallèle avec la programmation. Cette disposition eut pour conséquence de permettre de tirer profit des ressources du programme lorsque cela était possible.



## **FACTEUR DE SUCCÈS : NÉGOCIATIONS ÉQUITABLES ET PLAIDOYER**

Les négociations ont contribué à encourager les intervenants au sein de l'Église (et en particulier le clergé) dans la voie du changement des procédures, et faire en sorte que l'Église et sa communauté s'approprie ce changement. (L'appropriation est un prérequis important pour le développement durable). Des ateliers de sensibilisation ont aidé les prêtres, les évêques et le personnel de CRS à discuter et à déterminer comment entreprendre ensemble le processus du changement, et quels types d'outils et de formations seraient les mieux adaptés à l'Église. Des outils existants tels que le Cadre du développement humain intégral et le droit canon de l'Église, ainsi que des manuels de ressources financières ou humaines personnalisés ont été essentiels à l'ensemble du processus de renforcement des capacités.

En grande partie parce que le portefeuille d'appui stratégique à l'Église s'était développé spontanément et du fait que les ressources disponibles variaient d'une année sur l'autre, CRS et l'Église, en partenariat, ont appris à naviguer à vue. L'engagement de l'un par rapport à l'autre (voir les relations en page 34) et la vision partagée d'une Église plus forte et plus efficace sont des points suffisants. La portée limitée des efforts de renforcement des capacités a même été un catalyseur pour cette collaboration et ces négociations. Par exemple, CRS Rwanda n'a actuellement pas de fonds pour soutenir des diocèses autres que celui de Cyangugu, mais il a offert de fournir une assistance technique si l'on trouvait d'autres ressources. En réponse à cela, les diocèses de Butare, Gikongoro et Byumba ont rassemblé des ressources pour compenser les frais dérivant des ateliers tels que les transports et les indemnités journalières.

Le personnel de CRS a également tiré profit du travail et de ressources existant sur d'autres projets, au bénéfice des diocèses. Cela comprend du personnel du diocèse de Cyangugu, qui sont intervenus lors d'ateliers de sensibilisation et ont inspiré d'autres diocèses à adopter les principes de gestion. Plus récemment, CRS a commencé à fournir un appui technique et financier et un accompagnement au diocèse de Kibungo, en réponse à des problèmes cruciaux de mauvaise gestion.

## PLANNIFICATION STRATÉGIQUE

Les efforts de renforcement des capacités de l'Église (en premier lieu avec le diocèse de Cyangugu puis plus tard, avec la Conférence des évêques) se firent en réaction à la vision de l'évêque de Cyangugu pour une amélioration de la gestion financière et au désir de la Conférence épiscopale d'améliorer la viabilité financière et les services sociaux de l'Église. Pour identifier et combler ces besoins d'une manière plus systématique, et pour élaborer une vision pour le futur du diocèse, Cyangugu commença à élaborer un plan stratégique au niveau diocésain. CRS fournit une assistance technique et un soutien financier à Cyangugu au cours de ce processus. En 2004, le diocèse commença à élaborer un plan stratégique quinquennal (2006–2010). De même, grâce à une assistance technique et un soutien financier de CRS, la Conférence épiscopale a emboîté le pas en 2007 avec un plan sur dix ans (2008–2017) afin d'encourager l'Église toute entière et ses diocèses à «grandir ensemble».

Ces plans stratégiques ont permis d'informer CRS et de l'aider à fixer les priorités dans l'assistance pour la Conférence et Cyangugu, notamment dans l'élaboration et la mise en œuvre des procédures et des manuels et dans l'acquisition des ressources. La planification stratégique a amorcé également un changement culturel au sein de l'Église lorsque les dirigeants ont commencé à adopter la gestion et le renforcement des capacités en tant que paramètres vitaux pour une plus grande mission de l'institution (voir Sensibilisation à la page 18). Les plans stratégiques ont aidé l'Église à imaginer un avenir dans lequel l'institution pourra subvenir à ses propres besoins, et pourra diversifier et optimiser ses ressources, afin de mieux servir ses communautés.

CRS a également aidé la Conférence épiscopale et le diocèse de Cyangugu à diffuser et cultiver les adhésions à leurs plans stratégiques. Ensemble, CRS et la Conférence ont organisé plusieurs ateliers de diffusion ciblant les prêtres diocésains et les laïcs de la ville de Kigali. Ils ont également développé et adapté les outils d'évaluation des besoins et de détermination des priorités pour l'appui de CRS envers la Conférence ou Cyangugu et pour l'appui de la Conférence envers les diocèses. L'évaluation a été menée durant l'année fiscale 2011 et le rapport d'évaluation est utilisé pour la planification des interventions et l'allocation des ressources.

La Conférence a assigné un évêque, recruté le personnel adéquat et mis en place un Comité de pilotage pour diriger et surveiller les progrès

accomplis dans sa mise en œuvre de son plan stratégique. Pour rendre compte des progrès et maintenir l'appui pour la mise en œuvre du plan, l'Église a entrepris plusieurs activités, incluant entre autres :

- Une émission mensuelle sur la Radio nationale de l'Église, Radio Maria qui permet de communiquer aux auditeurs, les nouvelles sur les réalisations du plan stratégique et d'autres activités diocésaines.
- Des avis mensuels publiés dans le journal Kinyamateka qui soulignent pour les lecteurs, les réalisations du plan stratégique et les progrès de mise en œuvre au niveau de l'Église.
- Le site officiel de l'Église ([www.Églisecatholiquerwanda.org](http://www.Églisecatholiquerwanda.org)) qui a été relancé en mai 2010 et est mis à jour plusieurs fois par semaine pour communiquer sur les activités et les réalisations de l'Église au public externe.
- Les ateliers de mars 2012 sur la stratégie de collecte de fonds et de septembre 2012 sur la planification, le suivi et l'établissement de rapports ont été très concourus et bien accueillis par les intervenants en apprentissage sur l'approche d'une autonomie financière et d'une meilleure gestion de leurs tâches.



## **FACTEUR DE SUCCÈS : LEADERSHIP ET ENGAGEMENT POUR DÉMARRER PUIS CONTINUER À PROGRESSER**

Les intervenants du partenariat Église-CRS ont constamment cités le leadership et le dévouement des dirigeants comme étant des éléments essentiels au succès, dans chaque organisme partenaire. Un leadership efficace permet à une institution de naviguer dans les eaux du changement organisationnel, et même, d'embarquer pour le voyage du changement. Le leadership était particulièrement important pour le portefeuille d'appui stratégique à l'Église, en partie du fait que le programme évolua progressivement, sans plan de travail pluriannuel ou d'objectifs principaux qui auraient pu orienter autrement les activités.

L'évêque chargé de superviser la mise en œuvre du plan stratégique de la Conférence épiscopale reconnut l'importance des dirigeants de l'Église qui soutiennent activement la cause et il a rapidement commencé à plaider pour eux. L'appui de ces évêques (et leur plaidoyers ultérieure aux niveaux des diocèses et des paroisses) est particulièrement important car les diocèses sont autonomes, alors que la participation intégrale de chaque diocèse est vitale pour atteindre l'objectif d'une Église catholique plus forte au Rwanda.

Certains membres de la Conférence parlaient précédemment, dans des contextes informels, du « plan stratégique de CRS » (à cause du rôle actif qu'a eu CRS dans son élaboration) mais les évêques et le personnel de la Conférence se sont progressivement approprié le plan stratégique en tant que le leur. Durant les entrevues menées au Rwanda par l'équipe d'experts affectée à cette étude de cas, les personnes interrogées ont fréquemment fait référence au plan (en allant pour certains jusqu'à citer le numéro de chapitre et le numéro de page). Le contrôle interne réalisé pour la première fois, début 2012, dans la totalité des commissions de la Conférence épiscopale, est un autre exemple de consécration des évêques à la cause du changement institutionnel.

## **COMPÉTENCES ET SYSTÈMES : FINANCE ET ADMINISTRATION**

Historiquement, les prêtres et les évêques en charge des ressources de l'Église étaient animés des meilleures intentions, mais les systèmes étaient vulnérables à la fraude et gangrené par l'inefficacité. Deux évêques ont démissionné ces dernières années en raison d'irrégularités financières et certains diocèses ainsi que la Conférence des évêques ont été profondément endettés. Dans la plupart des paroisses, les seules lignes directrices opérationnelles observées étaient le droit canon et le Guide pastoral de 1969. Alors que le droit canon comprend certaines informations financières, administratives et de gestion des opérations, il n'était pas suffisant pour des prêtres qui n'avaient pas d'expérience en la matière ni de systèmes de soutien. En outre, l'Église (comme de nombreuses autres organisations de la société civile au Rwanda) échappait à de nombreuses lois de finance ou contractuelles, officiellement ou officieusement, du fait d'application restreintes des lois (voir l'encadré Environnement à la page 29).

Toutes ces circonstances, ainsi que des nouvelles lois et applications de lois, ont exigé que l'Église, en tant qu'organisation, s'adapte. Par exemple, même de simples inventaires des biens de l'Église comme le sont la terre, le matériel ou les bâtiments n'ont pas toujours été disponibles. Mais maintenant, la Conférence épiscopale, chaque diocèse et chaque paroisse doivent évaluer et documenter leurs actifs (pour payer les impôts correspondants) et doivent moderniser leurs procédures en matière de ressources humaines (par exemple, fournir des contrats et des avantages sociaux et assurer un processus d'embauche équitable). Bien que ces systèmes et structures soient habituels pour certaines organisations de la société civile et pour la plupart des entreprises, c'était un nouveau modèle pour l'Église, qui a longtemps fonctionné avec rien de plus qu'un système basé sur l'honneur, la charité et de la bonne volonté.

### **Résultats concrets: Diocèse de Cyangugu**

Avant la mise en place du programme d'appui stratégique à l'Église, les paroisses de Cyangugu comptaient sur des prêtres ou des laïcs n'ayant pas les compétences requises pour gérer les finances de la paroisse ainsi que d'autres fonctions opérationnelles. En octobre 2012, neuf des douze paroisses disposaient d'un comptable qualifié avec une éducation secondaire spécialisée, accompagnés et contrôlés par les membres

**« Avec l'aide financière [seule], nous étions comme d'autres ONG, d'autres bienfaiteurs. Vous pouvez obtenir l'argent de la Banque mondiale ou de tout autre donateur mais la façon dont nous mettons en œuvre le renforcement institutionnel... Nous ne sommes pas perçus comme des bienfaiteurs, mais comme des intervenants. Nous faisons partie de l'Église »**

*Samson Nzayisenga, coordinateur des opérations administratives, CRS Rwanda*

de l'équipe de support stratégique de CRS Rwanda et du personnel du diocèse chargé du renforcement des capacités. Les paroisses ayant accès à l'électricité ou à l'énergie solaire sont équipées d'un modem et d'un ordinateur. À l'aide d'un formulaire standard, ces paroisses envoient maintenant mensuellement, par courrier électronique, des rapports financiers et leurs plans d'activité au diocèse et partagent entre eux des informations de façon régulière. La Conférence épiscopale a acheté le logiciel pour le diocèse et a embauché un consultant pour former le personnel adéquat afin de commencer à utiliser ce programme en mai 2011.

Avec l'assistance technique et le soutien financier de CRS, le diocèse de Cyangugu a développé 30 outils de gestion administrative et financière (voir liste en annexe B), et les ont adapté pour inclure le langage et les structures de l'Église, et a validé et mis à jour des outils par le biais de divers ateliers et d'applications pratiques. CRS a aidé le diocèse de Cyangugu à publier et distribuer ces outils dans chaque paroisse pour qu'elles puissent les utiliser. Les laïcs participent activement à la vie quotidienne et à l'organisation des paroisses par l'intermédiaire de comités financiers, libérant des prêtres pour la pastorale et d'autres travaux et cultivant la participation des chrétiens dans leurs Églises. Les 12 commissions du diocèse ont également développé un outil de synthèse pour les activités de planification et de présentation de rapports.

Tous ces changements ont contribué à améliorer les procédures de suivi et de reddition des comptes du diocèse, à aider l'évêque à suivre de plus près les finances des programmes et des paroisses, d'évaluer la contribution du diocèse aux efforts de développement global du pays (et de l'Église) et pour s'assurer, le cas échéant, que les services et les programmes sont intégrés et complémentaires. Il a également aidé Cyangugu à conquérir un certain degré d'autosuffisance, essentiel à la réussite à long terme de l'Église.



## **Résultats concrets: Conférence épiscopale**

Pendant des décennies, il existait des écarts énormes entre les diocèses et les commissions épiscopales sur les questions de politiques, de procédures, de rapports concernant les structures et même sur des questions de planification. Par exemple, précédemment, chaque commission rapportait uniquement à l'évêque supervisant la commission et avait ses propres fonds et ses propres méthodes de reddition des comptes (Les documents financiers à l'appui et deux signatures autorisées sont désormais exigés avant que les dirigeants de commission ne déboursent les fonds). Ces divergences provoquent souvent des redondances, des mesures inefficaces et engendraient des manques d'opportunités, pour les commissions ou les évêques, de travailler en complémentarité.

Maintenant, chaque commission de niveau national rapporte au Secrétaire général qui, à son tour, rapporte à la Conférence épiscopale. En outre, chaque commission est maintenant suivie et doit rendre des comptes au niveau central. Ceci peut être réalisé par exemple par le biais de politiques simples telles que la procédure de doubles signatures sur les décaissements des fonds.

CRS a fourni à la Conférence et à l'Église dans son ensemble un certain appui en matière de gestion financière similaire à celui fourni à Cyanguu. CRS a accompagné la CEPR dans l'installation du logiciel, formé 54 comptables à l'utilisation du système de gestion financière et formé deux employés de la Conférence pour animer des ateliers sur la collecte de fonds, le financement des donateurs et la rédaction de propositions de projets.

## **FACTEUR DE SUCCÈS : ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR FAVORISANT LE CHANGEMENT**

La quasi totalité des personnes interrogées lors de cette étude de cas a souligné que des transformations dans les priorités des donateurs internationaux et dans la société du Rwanda, le gouvernement et les approches de développement ont été des facteurs extrêmement importants qui ont contribué aux changements organisationnels de l'Église. Certaines modifications de l'environnement furent complexes et difficiles à évaluer quant à leurs effets, comme le furent la réflexion après le génocide commis contre les Tutsi en 1994 et la réconciliation qui se produisirent dans toute l'Église. D'autres aspects étaient clairs et indéniables, comme le furent les lois, nouvelles ou nouvellement appliquées. Considérant tous ces aspects, l'Église s'est rendu compte qu'elle ne pouvait pas ignorer le besoin de changement et ne pourrait pas faire cavalier seul (l'institution devait s'adapter ou elle risquait d'échouer dans sa mission et de perdre sa pertinence dans le Rwanda d'aujourd'hui). Les théories sur le développement organisationnel parlent souvent de la nécessité d'un environnement favorable au changement, mais l'environnement au Rwanda à bien des égards a exigé ces changements.

### **La communauté internationale des donateurs**

L'Église possède une vaste couverture et des réseaux existants (incluant les écoles et les établissements de santé) et a été depuis longtemps un partenaire important d'organisation de la société civile et de développement du CRS et d'autres organismes. Les Organisations internationales non gouvernementales (ONG) ont longtemps servi d'intermédiaires, gérant les fonds des donateurs et les besoins tout en sous-subservant ou en sous-traitant des travaux à des organisations de la société civile telles que l'Église.

Ces dernières années, cependant, les donateurs et l'environnement de développement ont changé radicalement. Les donateurs internationaux préconisent maintenant de plus en plus que les gouvernements des pays hôtes et les organisations locales prennent en main des programmes de développement

et reçoivent et gèrent directement les fonds des donateurs. Les donateurs internationaux exigent également l'accroissement de la reddition des comptes de la part des bénéficiaires. Cela prend habituellement la forme de contrôles financiers et d'audits (qui sont parfois même imposés avant que le donateur n'accorde des fonds), de rapports réguliers sur la progression du programme et son impact et allant même jusqu'à des financements dépendant du rendement.

### **Le Gouvernement du Rwanda**

À bien des égards, le gouvernement rwandais a été à l'avant-garde des programmes de développement menés par les institutions de pays hôte. En 2000, le gouvernement publia Vision 2020, un plan de développement économique et social qui informe sur pratiquement tous les aspects de cette tâche au Rwanda, allant de la croissance du secteur privé aux initiatives de bienfaisance. *Le développement économique et la stratégie de réduction de la pauvreté, 2008–2012* s'en suivit peu après et le prochain plan était en cours de développement au moment de la rédaction de cette étude de cas. Le Rwanda est également unique en ce sens que le gouvernement a strictement assujéti les donateurs et les exécutants à ces plans : chaque projet doit contribuer à la vision 2020 à long terme fixée pour le pays, et le gouvernement est allé jusqu'à refuser des aides extérieures ou à rejeter des propositions qui n'allait pas dans ce sens.

Depuis 2007, chaque autorité de district anime un forum d'action commune qui aide les partenaires à travailler, planifier et mettre en œuvre ensemble, et à faire le suivi de la progression du développement socio-économique du district. L'un de ses objectifs est de renforcer la responsabilisation et la transparence au Rwanda en rendant les dirigeants locaux directement responsable envers les communautés qu'ils servent.

L'administration actuelle au Rwanda s'efforce de lutter de front contre la corruption et d'établir ou de réviser des lois afin de prévenir la corruption et le favoritisme.

## **COMPÉTENCES ET SYSTÈMES : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Pendant des décennies, l'Église catholique au Rwanda (depuis les petites communautés et paroisses jusqu'à la Conférence à niveau national) s'est appuyé sur le clergé ou les membres de la Congrégation pour prendre en charge un éventail de fonctions non-spirituelles. Quelles que soient leurs origines professionnelles ou éducatives, des individus pouvaient être utilisés comme comptable, embaucher des gestionnaires, administrer des contrats ou collecter des fonds. Ces attributions étaient faites selon les disponibilités, les relations existantes, ou au moment voulu plutôt que de recruter des candidats dont les compétences correspondaient aux exigences de l'emploi correspondant, et les responsabilités ou les qualités exigées par le poste étaient rarement définies. Par exemple, si une paroisse avait besoin du directeur d'un centre d'hébergement et qu'une personne de confiance de la communauté ou un parent avait exprimé un intérêt pour le poste, la personne était prise indépendamment de ses capacités, sans même un processus de recrutement sur la base d'une mise en concurrence.

En vertu de ce système informel, l'employé pouvait manquer de l'expérience adéquate, pouvait ne pas recevoir de salaire équitable (ou ne pas être payé du tout) et pouvait démissionner ou être renvoyé pour n'importe quelle raison, sans préavis. De même, le clergé pouvait avoir un emploi cohérent, mais il pouvait également être chargé de responsabilités allant bien au-delà de son domaine d'expertise et être exagérément surchargés de travail. Les membres du personnel (qu'ils soient du clergé ou laïc) et l'Église ont habituellement agi de bonne foi, mais cette approche passive a été au mieux inefficace et au pire nuisible à l'Église et à sa mission. En outre, comme les lois sur le travail au Rwanda sont devenues plus strictes et plus largement appliquées, ces politiques de ressources humaines inadéquates sont devenues tout simplement illégales (voir Environnement page 29).

Dans un premier temps, en réponse aux crises immédiates, puis plus tard, pour répondre aux besoins identifiés et hiérarchisés selon des priorités par le biais de la planification stratégique, CRS a commencé à fournir, au diocèse de Cyangugu et à la Conférence épiscopale, une assistance technique et des fonds pour améliorer la gestion des ressources humaines (GRH). CRS et le diocèse de Cyangugu ont organisé ensemble des ateliers pour sensibiliser les intervenants à l'importance

de la GRH, ont partagé des pratiques de GRH standards et déterminé les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la GRH dans l'Église. Les thèmes des ateliers comportèrent :

- Une prise de conscience des lois nationales en matière de travail et sur la façon d'élaborer des politiques conformes à ces lois (par exemple, sur les contrats de travail, les conditions de départ, la sécurité sociale, les taxes professionnelles et les congés payés),
- Des pratiques normalisées pour le recrutement, l'embauche, la rémunération, la promotion et le congédiement des employés,
- L'élaboration de descriptions pratiques de postes, et les responsabilités et les compétences requises s'y affèrent,
- La création d'échelles de salaires qui prennent en compte les salaires versés pour des postes similaires dans différents secteurs et d'une cohérence entre le personnel ayant des responsabilités ou des qualifications comparables.

Avec le soutien de CRS, le diocèse de Cyanguu a rédigé des manuels du personnel et a mis en œuvre des systèmes de ressources humaines dans 12 paroisses, et a commencé à professionnaliser les postes essentiels à l'efficacité d'une gestion de base. Par exemple, chaque paroisse a maintenant un comptable qualifié, et selon les recommandations de CRS, ces comptables sont formés pour commencer à gérer également les ressources humaines (L'espoir à plus long terme étant que les paroisses puissent embaucher progressivement des gestionnaires de ressources humaines spécialisés). CRS a contribué à former les prêtres et d'autres membres clés du personnel ou des membres laïcs des comités aux systèmes de ressources humaines et aux outils de gestion.

La Conférence épiscopale a amélioré la GRH ainsi que le recrutement. Reconnaisant la nécessité de mettre en œuvre le plan stratégique et de partager des informations sur cette mise en œuvre avec des audits internes et externes, la Conférence a embauché un personnel spécialisé pour appliquer le plan et mener des activités de communications stratégiques (voir Planification stratégique, pages 23–24). En outre, les commissions d'Église au niveau national ont subi leur premier contrôle interne de mars à mai 2012. L'évaluation qui en a résulté a permis d'alerter les évêques à l'importance d'un organigramme afin de clarifier les rôles et les responsabilités. CRS a fourni une assistance technique et

**« Il ne s'agit pas seulement de relations de travail technique... Je connais [les partenaires de CRS tels que Paul, Pascasie et Joseph] non seulement en tant que partenaires techniques mais aussi en tant qu'êtres humains, en tant qu'amis... Ils connaissent ma famille. Je connais leurs familles »**

*Emmanuel Havugimana, coordinateur, département de la planification stratégique, Conférence épiscopale du Rwanda (via un traducteur).*

un accompagnement à la Conférence des évêques afin de développer son premier organigramme (qui fut approuvé en septembre 2012).

Par rapport aux autres domaines techniques examinés dans cette étude de cas, la GRH est un nouvel espace pour CRS en matière de soutien stratégique à l'Église. La plupart des diocèses ainsi que de nombreuses paroisses ont réalisé qu'ils pourraient améliorer leur crédibilité et recevoir de meilleurs financements s'ils commençaient à mettre en œuvre ces changements. Quatre diocèses en particulier (Butare, Gikongoro, Kibungo et Byumba) ont noté les progrès réalisés par Cyangugu et par la Conférence épiscopale et ont sollicité individuellement le soutien de CRS. Pour l'instant, CRS n'a pas les moyens financiers d'élargir sa couverture, mais dans un esprit de partenariat, CRS a offert une assistance technique aux diocèses à condition que ceux-ci puissent financer certains coûts tels que le transport et les indemnités journalières de leurs centaines de participants. Les diocèses ayant contribué à fournir ces fonds, CRS a fourni des experts techniques (y compris des membres clés du personnel et des représentants du diocèse de Cyangugu) et les ateliers ont été très bien accueillis.

Dans un autre exemple qui illustre sa flexibilité et son plein engagement, les gestionnaires de CRS ont présenté un séminaire d'initiation de trois jours sur les lois, les meilleures pratiques, l'élaboration de contrats d'embauche et les outils de gestion de ressources humaines en réponse à la demande d'un évêque qui demandait plus d'informations sur la législation du travail applicable aux travailleurs de l'Église. Ces ateliers ne faisaient partie d'aucun plan de travail, mais il a été présenté dans le mois qui suivi la demande.

## **FACTEUR DE SUCCÈS : LA CAPACITÉ EST INTRINSÈQUEMENT RELATIONNELLE**

Chaque système interagit avec son environnement, il influence et est influencé. De même, les particuliers et les institutions existent également les uns par rapport aux autres et par rapport à leurs partenaires ainsi même que par rapport à leurs concurrents. Cela implique que des relations mutuellement respectueuses sont essentielles au succès du renforcement des capacités (c'est un processus qui implique dans bien des cas de traiter les faiblesses ou les difficultés tant de l'élève que du « maître »). CRS et l'Église partagent des valeurs fondamentales de soutien au pauvre et aux personnes en position de vulnérabilité, ils partagent une foi et partagent plus de 50 ans de collaboration au Rwanda. D'une certaine façon, ce travail de renforcement des capacités fut un prolongement naturel de cette relation, mais la seule relation historique n'aurait pas été suffisante.

### **Relations justes**

Des relations basées sur le respect et la confiance mutuels avec le diocèse de Cyangugu et entre CRS et le personnel diocésain ayant reçu un appui, ont rendu possible les changements organisationnels et le renforcement des capacités. La Commission Justice et paix de l'Église et CRS ont mené à Cyangugu, des efforts de réconciliation après le génocide, efforts qui comprenait un vaste suivi psychologique post-traumatique et des processus de guérison intensive tant au niveau de l'Église que de la communauté. Ceci a permis d'aider à préparer les intervenants de Cyangugu aux changements et à renforcer le plein partenariat et la subsidiarité entre l'Église et CRS. Les intervenants ont également eu d'autres relations techniques ou de programme avant celles du soutien stratégique aux efforts de l'Église (Entre autres, le personnel du programme avait collaboré avec l'Église pendant des décennies pour améliorer l'agriculture ou pour alléger les épreuves traversées par des orphelins et des enfants en position vulnérable).

Au niveau de la Conférence et dans d'autres diocèses, le personnel de CRS a également eu antérieurement des relations avec des



homologues de l'Église. Certains membres du personnel sont des catholiques fervents pour qui le travail de renforcement des capacités est un travail fait avec amour. Ceci inclut un membre essentiel du personnel qui est un universitaire respecté, enseignant l'histoire de l'Église à l'université publique et au séminaire rwandais.

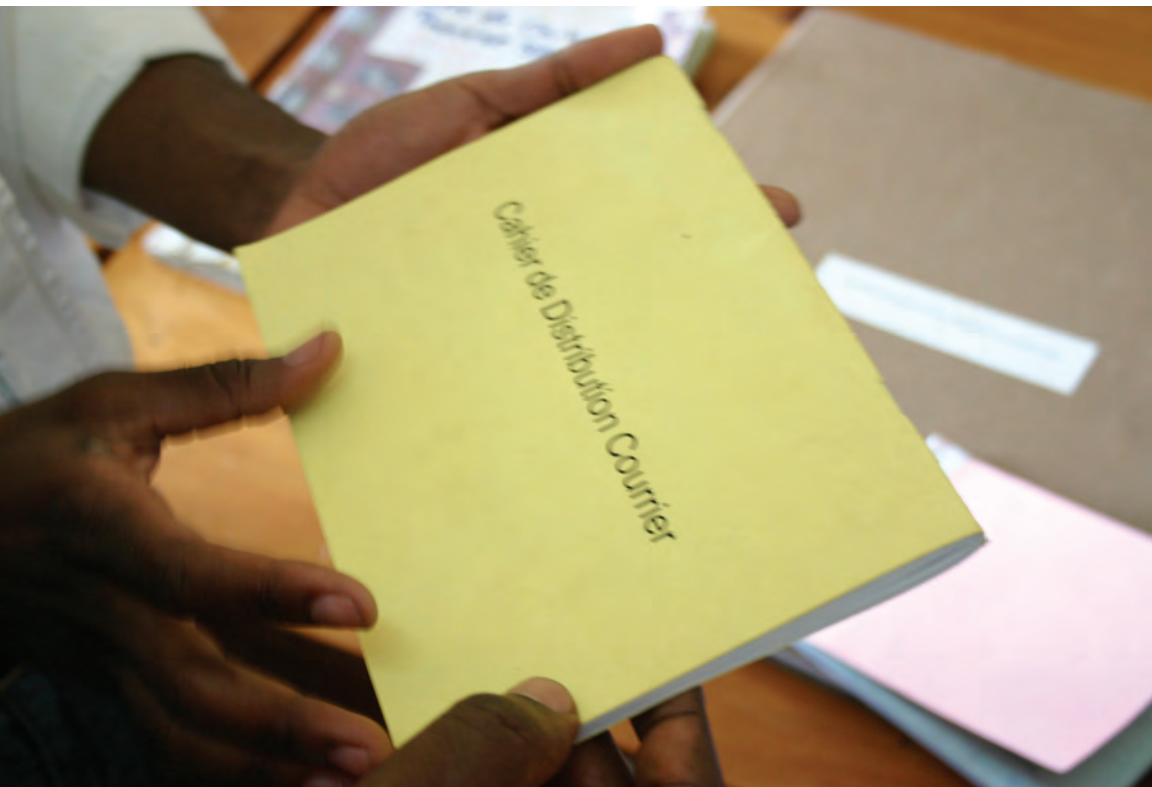
### **Accompagnement**

Lors des entrevues, le personnel de l'Église et le clergé ont évoqué en termes élogieux la façon dont le personnel de CRS a travaillé côte-à-côte avec l'Église pour atteindre les objectifs. Cette approche d'accompagnement reflète la croyance de CRS selon laquelle le renforcement des capacités est bien plus qu'un transfert de compétences ou d'outils, et il se trouve en cela en net contraste avec les autres programmes. Des personnes de l'Église interrogées ont fait référence à des activités de renforcement de capacité au cours desquelles le partenaire fournissait le financement ou une formation pour ensuite disparaître, et refaire surface seulement lorsqu'un rapport ou une vérification était exigible. Au Rwanda, les relations entre l'Église et CRS ont rendu cet accompagnement possible, mais le renforcement des capacités a également servi à renforcer cette relation. « Elles ont ouvert les portes et les esprits », a déclaré un haut fonctionnaire de CRS ayant travaillé tant avec Cyangugu qu'avec la Conférence épiscopale, « Nous [CRS] ne sommes pas perçus comme des bienfaiteurs ou des patrons, nous sommes perçus *comme faisant partie* de l'Église ».

L'Église fait d'innombrables gestes indiquant la plénitude de sa relation avec CRS, dont deux sont particulièrement frappants : (1) la totalité des évêques catholiques du Rwanda a assisté à la célébration du 50ème anniversaire de CRS Rwanda à Kigali (un collaborateur de longue date de l'Église a noté qu'il n'avait jamais vu tous les évêques rassemblés lors d'un seul événement public), et (2) l'Église a invité le personnel de CRS à participer à une auto-évaluation réalisée par l'Église, reconnaissant CRS comme faisant partie intégrante de l'équipe et de la famille. CRS est invité à participer pratiquement à tous les événements de l'Église et les deux organisations se sont engagées dans la voie d'un

et les deux organisations se sont engagées dans la voie d'un apprentissage et d'une croissance mutuels.

Toutes ces relations ont évolué tout au long du déroulement du portefeuille d'appui stratégique (et continuera de le faire) et ont été marquées par une communication honnête et de confiance, l'accompagnement et la solidarité.



## CONCLUSION

CRS a travaillé avec de nombreuses institutions à travers le monde pour renforcer les capacités et permettre aux organisations de fonctionner plus efficacement, mais l'expérience avec l'Église du Rwanda a été unique en son genre tant dans son déroulement que pour son efficacité. La relation de longue date qui existait entre CRS et l'Église a été fondamentale, et les principes de partenariat de CRS sont aussi pertinents que jamais. En outre, quatre Facteurs de succès au Rwanda sont revenus continuellement dans les témoignages pendant la recherche :

- L'environnement extérieur,
- Le leadership et l'engagement,
- Des relations étroites et une confiance profonde,
- Des négociations équitables.

Ces facteurs ne sont pas des conditions préalables et ce que CRS Rwanda a vécu n'est pas censé être un modèle, mais d'autres groupes et d'autres programmes de CRS dans d'autres pays peuvent vouloir réfléchir sur cette étude de cas, lorsqu'ils auront à renforcer les capacités de l'Église et d'autres partenaires de la société civile. Notre souhait le plus sincère est de voir que cette étude de cas contribue de façon significative à nos actions pour informer sur le renforcement des capacités et la démarche à suivre lors de la recherche et de l'élaboration de solutions et à l'appropriation véritable par le pays hôte des interventions, depuis les décideurs et les dirigeants réunis dans une salle de conférence d'une capitale jusqu'aux pauvres et aux personnes en état vulnérable qui sont les premiers bénéficiaires des résultats de ces activités.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à souligner l'appui extraordinaire que le programme d'appui stratégique de l'Église du Rwanda a reçu du siège de CRS à Baltimore et du Bureau régional Afrique centrale du CRS (CARO). Les moyens financiers peuvent paraître modestes en comparaison de certaines initiatives de développement, mais un tel engagement des ressources (en particulier les ressources souples) est pratiquement sans précédent. En mettant sa confiance en CRS Rwanda et en nos partenaires de l'Église, CARO a élevé d'une part, la relation particulière entre CRS et l'Église et d'autre part, le rôle profond que ce renforcement des capacités peut jouer dans le développement.

Nous sommes également profondément reconnaissants et remercions nos partenaires de toute l'Église catholique du Rwanda. Leur ouverture d'esprit aux nouvelles approches et idées a été extraordinaire, et leur dévouement sans faille au service de la guérison et de la croissance a affermi encore plus l'engagement de CRS dans notre mission et nos valeurs partagées durant ces moments douloureux.

Nous remercions le personnel antérieur et actuel de CRS Rwanda et de CARO et le clergé et les laïcs de la Conférence épiscopale du diocèse de Cyangugu, pour leur volonté d'explorer de nouvelles voies. Nous remercions également le clergé et les laïcs des diocèses de Butare, Byumba, Gikongoro et Kibungo qui en sont aux premiers stades de leur parcours de renforcement des capacités — *Bon courage!*

Merci à tous ceux qui ont accepté d'être interrogés et de partager leurs expériences pour cette étude de cas. Merci à l'auteur de ce document, Rebecca Bennett et aux réviseurs, dont les observations judicieuses sur les premières ébauches nous ont été précieuses.

## **BIBLIOGRAPHIE**

De nombreux documents ont étayés l'élaboration de cette étude de cas, mais certains sont particulièrement significatifs.

*Conférence épiscopale du Rwanda (CEPR). Plan Stratégique de l'Église Catholique au Rwanda pour le Développement Humain (2008 à 2017).* Kigali, Rwanda : CEPR, 2008. (En anglais et en français)

Catholic Relief Services (CRS). *Développement humain intégral (DHI): Le Concept et le cadre.* Baltimore, MD : CRS, 2008. Disponible sur : [www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD\\_Brochure\\_French%20low.pdf](http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD_Brochure_French%20low.pdf)

Gouvernement du Rwanda. *Vision 2020.* Kigali, Rwanda : Gouvernement du Rwanda, 2000.

Gouvernement du Rwanda. *Le développement économique et la stratégie de réduction de la pauvreté, 2008-2012.* Kigali, Rwanda : Gouvernement du Rwanda, 2007.

## ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES ET DE CELLES QUI ONT RÉVISÉ LE TEXTE

NOM	TITRE	AFFILIATION
LeAnn Christine Hager	Représentant de pays	CRS Rwanda
Marie-Noelle Senyana	Responsable de programme	CRS Rwanda
Pascasie Musabyemungu	Gestionnaire des Initiatives stratégiques	CRS Rwanda
Joseph Muyango	Gestionnaire du programme Justice et Paix	CRS Rwanda
Emmanuel Mahirane	Chef comptable	CRS Rwanda
Isaïe Uwimbabazi	Agent principal des subventions et de la conformité (ou Agent principal des subventions ?)	CRS Rwanda
Samson Nzayisenga	Coordinateur des opérations administratives	CRS Rwanda
Juvenal Hakizimana	Gestionnaire des finances	CRS Rwanda
Père Fidel Niyomana	Secrétaire général adjoint	Conférence épiscopale du Rwanda
Emmanuel Havugimana	Coordinateur, département de la planification stratégique	Conférence épiscopale du Rwanda
Frederick Kayijuka	Personnel de renforcement des capacités	Conférence épiscopale du Rwanda
Providence Uwamariya	Personnel de renforcement des capacités	Conférence épiscopale du Rwanda
**Père Gatete Theotime	Ancien Secrétaire général	Conférence épiscopale du Rwanda
Père Celestin Hakizimana	Secrétaire général	Conférence épiscopale du Rwanda
Monséigneur Alexis Habiymbere	Évêque du diocèse de Nyundo	Église catholique du Rwanda
Paul Rutayisire	Consultant en partenariat	CRS Rwanda, Université nationale du Rwanda
Jacqueline Nyirahabimana	Responsable de l'Unité Administration	CRS Rwanda
Prosper Sebagenzi	Agent de programme	Caritas Rwanda
Père Oreste Incimatata	Directeur	Caritas Rwanda
Donatien Twizyumuremyi	Secrétaire général adjoint	Caritas Rwanda
Monséigneur Philippe Rukamba	Évêque du diocèse de Butare	Église catholique du Rwanda

NOM	TITRE	AFFILIATION
Jennifer Smith Nazaire	Administrateur du programme international de bourses pour le développement (anciennement représentant de pays, CRS Rwanda)	CRS
**Sean T. Gallagher	Représentant de pays (anciennement représentant de pays, CRS Rwanda)	CRS Mali
Monséigneur Jean Damascene Bimenyimana	Évêque du diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
Monséigneur Serevillien Nzakamwita	Évêque du diocèse de Byumba	Église catholique du Rwanda
*Père Alexis Nshimiyimana	Prêtre principal de la paroisse de Shangí, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Fabien Kabanda	Prêtre à la paroisse de Shangí, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Berthile Hategekimana	Prêtre chargé des finances à la paroisse de Shangí, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Achile Nzamurambaho	Prêtre responsable du projet de paroisse de Ntendezi, paroisse de Shangí, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Callixte Kalisa	Prêtre principal de la paroisse de Mashyuza, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Norasque Mazimpaka	Prêtre chargé des finances à la paroisse de Mashyuza, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Modeste Kajiywami	Prêtre à la paroisse de Mashyuza, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Paulin Habimana	Prêtre principal de la paroisse de Nkanka, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Emmanuel Niyonsenga	Prêtre responsable de la terre à la paroisse de Nkanka, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Jean Damascene Ombeni	Prêtre chargé des finances à la paroisse de Nkanka, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Evariste Nambaje	Prêtre chargé des finances au diocèse	Église catholique du Rwanda

NOM	TITRE	AFFILIATION
*Père Jean Damascene Ntakirutimana	Prêtre principal de la paroisse de Nyabitimbo, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda
*Père Ernest	Prêtre en charge des finances à la paroisse de Nyabitimbo, diocèse de Cyangugu	Église catholique du Rwanda

*\* A été interrogé mais n'a pas révisé la version provisoire.*

*\*\* A révisé la version provisoire mais n'a pas été interrogé.*



## ANNEXE B : LISTE DES OUTILS DE GESTION DÉVELOPPÉS, ADAPTÉS AU CONTEXTE DE L'ÉGLISE ET VALIDÉS AU COURS DE L'INITIATIVE « PORTEFEUILLE DE SOUTIEN STRATÉGIQUE »

FRANÇAIS	ANGLAIS
<p><b>GESTION ADMINISTRATIVE</b> Courrier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre des courriers expédiés</li> <li>• Registre des courriers reçus</li> <li>• Cahier de distribution du courrier</li> <li>• Fiche de transmission du dossier</li> </ul> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat type du travail               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentinelle / veilleurs</li> <li>• Berger</li> <li>• Cuisinier</li> <li>• Agent chargé de la propreté</li> <li>• Secrétaire ordinaire</li> <li>• Secrétaire comptable</li> <li>• Caissier(e)</li> <li>• Agents des unités de production</li> <li>• Agents des commissions diocésaines</li> </ul> </li> <li>• Liste de paye (NB : Tout paiement de salaires est désormais effectué par le biais de la banque)</li> <li>• Billet de sortie (demande de permission)</li> <li>• Ordre de mission</li> <li>• Fiche d'évaluation de la performance du personnel</li> <li>• Formulaire de demande de congé</li> </ul>	<p><b>ADMINISTRATIVE MANAGEMENT</b> Mail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Register of mail sent</li> <li>• Register of letters received</li> <li>• Specifications of mail delivery</li> <li>• Data transmission file</li> </ul> <p>Staff</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contract Work type               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentinel/Watchmen</li> <li>• Guard for Cows</li> <li>• Cook</li> <li>• Housekeeper</li> <li>• Secretary</li> <li>• Accounting Secretary</li> <li>• Cashier(s)</li> <li>• Staff of production units</li> <li>• Staff of diocesan commissions</li> </ul> </li> <li>• Payroll (Note: All payment of wages is now done through the bank.)</li> <li>• Permission form</li> <li>• Travel authorization</li> <li>• Scorecard of staff performance</li> <li>• Application for leave</li> </ul>
<p><b>GESTION FINANCIÈRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livre des encaisses</li> <li>• Bon d'entrée de caisse</li> <li>• Bon de sortie de caisse</li> <li>• Formulaire d'arrêt de la caisse</li> <li>• Bordereau de versement (interne en espèces)</li> <li>• Livre de banque</li> </ul>	<p><b>FINANCIAL MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash books</li> <li>• Cash receipt</li> <li>• Cash disbursement</li> <li>• Paid out form</li> <li>• Cash reconciliation form</li> <li>• Deposit slip (internal cash)</li> <li>• Bank book</li> </ul>

FRANÇAIS	ANGLAIS
<p><b>GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DE STOCK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon de réquisition de matériel</li> <li>• Demande d'achat (mémo interne)</li> <li>• Demande de facture pro forma</li> <li>• Bon de commande</li> <li>• Bordereau de livraison/de réception</li> <li>• Fiche de stock</li> <li>• Bon de sortie de stock</li> <li>• Fiche d'inventaire de stock</li> </ul>	<p><b>SUPPLY AND STOCK MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase requisition for equipment</li> <li>• Purchase request (internal memo)</li> <li>• Proforma invoice request</li> <li>• Purchase order form</li> <li>• Note of Delivery/Receipt</li> <li>• Stock Sheet</li> <li>• Waybill</li> <li>• Inventory Stock Sheet</li> </ul>
<p><b>GESTION DES VÉHICULES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnet de suivi d'utilisation des véhicules/Calcul de l'amortissement</li> </ul>	<p><b>VEHICLE MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logbook of vehicle use, calculation of depreciation</li> </ul>
<p><b>GESTION COMPTABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le formulaire de rapport financier</li> <li>• Le livre journal : LIVRE DE CAISSE n°1 : Registre des recettes et dépenses propres</li> <li>• Le livre journal : LIVRE DE CAISSE n°2 : Registre des autres recettes et autres dépenses</li> </ul>	<p><b>ACCOUNTING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial reporting form</li> <li>• Revenues and expenditures ledger</li> <li>• Income and expenditure ledger</li> </ul>
<p><b>PLANIFICATION/ COMMUNICATION ENTRE COMMISSIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de planification des activités consolidée des commissions du Diocèse</li> <li>• Outil de planification budgétaire consolidée des 12 paroisses</li> </ul>	<p><b>TOOLS FOR PLANNING &amp; COMMUNICATION BETWEEN COMMISSIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tool for consolidated planning among diocesan commissions</li> <li>• Budget planning tool consolidated 12 parishes</li> </ul>

## **Principes de partenariat de CRS**

- Vision partagée
- Subsidiarité
- Mutualité
- Équité
- Respect
- Transparence
- Transformation
- Engagement
- Appropriation par la communauté
- Renforcement des capacités
- Développement durable

228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3433  
USA  
Tel: 410.625.2220

---

[www.crs.org](http://www.crs.org)  
[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)  
[Partnership@global.crs.org](mailto:Partnership@global.crs.org)

