

EGLISE CATHOLIQUE AU RWANDA

CONFERENCE EPISCOPALE DU RWANDA

Secrétariat Général

B.P. 357 Kigali/Rwanda

Tél. : (+250) 575439

Fax : (+250) 578080

E-mail: cepr@eglisecatholiquerwanda.org

Website: www.eglisecatholiquerwanda.org

PLAN STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Période: 2008 à 2017



Kigali, Avril 2007

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES _____	4
LISTE DES ACRONYMES _____	5
PREMIERE PARTIE: GENERALITES _____	6
1.1. INTRODUCTION _____	6
1.1.1. L'idée du plan stratégique _____	6
1.1.2. La démarche méthodologique _____	7
1.2. ANALYSE DU CONTEXTE _____	9
1.2.1. Aperçu de la situation politique, économique et sociale _____	9
1.2.2. Aperçu général de la situation institutionnelle de l'Eglise Catholique au Rwanda et son rôle dans le développement socio – économique du pays _____	11
1.2.3. Les acquis et les défis de l'Eglise Catholique en matière de développement humain _____	12
1.2.3.1. Dans le cadre organisationnel _____	12
1.2.3.2. Dans le secteur de la famille _____	14
1.2.3.3. Dans le secteur de l'éducation _____	15
1.2.3.4. Dans le secteur de la santé _____	16
1.2.3.5. Dans le secteur de la lutte contre la pauvreté _____	17
1.2.3.6. Dans le secteur de la justice et paix _____	20
1.2.3.7. Dans le secteur de l'auto – prise en charge de l'Eglise _____	21
1.3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES FUTURES _____	22
DEUXIEME PARTIE: PLAN STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN (PSDH) _____	24
2.1. VISION ET MISSION DU PSDH _____	24
2.2. PRINCIPES DIRECTEURS DU PSDH _____	24
2.3. CADRE ORGANISATIONNEL _____	26
2.3.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise _____	26
2.3.2. Vision et Mission _____	26
2.3.3. Objectifs _____	26
2.3.4. Axes stratégiques et résultats attendus _____	27
2.3.5. Indicateurs de rendement _____	30
2.3.6. Atouts et risques _____	30
2.3.7. Impact et durabilité _____	31
2.4. SECTEUR DE LA FAMILLE _____	32
2.4.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise _____	32
2.4.2. Vision et Mission _____	32
2.4.3. Objectifs _____	33
2.4.4. Axes stratégiques et résultats attendus _____	33
2.4.5. Intégration des thèmes transversaux _____	35
2.4.6. Indicateurs de rendement _____	35
2.4.7. Atouts et risques _____	36
2.4.8. Impact et durabilité _____	36
2.5. SECTEUR DE L'EDUCATION _____	37
2.5.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise _____	37
2.5.2. Vision et Mission _____	38
2.5.3. Objectifs _____	38
2.5.4. Axes stratégiques et résultats attendus _____	38
2.5.5. Intégration des thèmes transversaux _____	40
2.5.6. Indicateurs de rendement _____	41
2.5.7. Atouts et risques _____	41
2.5.8. Impact et durabilité _____	42
2.6. SECTEUR DE LA SANTE _____	43
2.6.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise _____	43
2.6.2. Vision et Mission _____	43
2.6.3. Objectifs _____	43
2.6.4. Axes stratégiques et résultats attendus _____	43
2.6.5. Intégration des thèmes transversaux _____	45
2.6.6. Indicateurs de rendement _____	46
2.6.7. Atouts et risques _____	46

2.6.8. Impact et durabilité	47
2.7. SECTEUR DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE	48
2.7.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise	48
2.7.2. Vision et Mission	48
2.7.3. Objectifs	48
2.8.4. Axes stratégiques et résultats attendus	49
2.7.5. Intégration des thèmes transversaux	53
2.7.6. Indicateurs de rendement	53
2.7.7. Atouts et risques	54
2.7.8. Impact et durabilité	55
2.8. SECTEUR DE LA JUSTICE ET PAIX	56
2.8.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise	56
2.8.2. Vision et Mission	56
2.8.3. Objectifs	56
2.8.4. Axes stratégiques et résultats attendus	56
2.8.5. Intégration des thèmes transversaux	59
2.8.6. Indicateurs de rendement	60
2.8.7. Atouts et risques	60
2.8.8. Impact et durabilité	61
2.9. SECTEUR DE L'AUTO – PRISE EN CHARGE DE L'EGLISE	62
2.9.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise	62
2.9.2. Vision et Mission	62
2.9.3. Objectifs	62
2.9.4. Axes stratégiques et résultats attendus	63
2.9.5. Indicateurs de rendement	65
2.9.7. Atouts et risques	65
2.9.8. Impact et durabilité	66
TROISIEME PARTIE : MECANISMES DE MISE EN ŒUVRE DU PSDH	67
3.1. MECANISMES POUR LE LANCEMENT DU PSDH	67
3.2. SYSTEME DE COORDINATION ET DE GESTION DE LA MISE EN OEUVRE	68
3.3. SYSTEMES ET MECANISMES DE PLANIFICATION, SUIVI, EVALUATION ET RAPPORTAGE	69
3.3.1. Mécanismes de planification	70
3.3.2. Mécanismes de suivi et évaluation	70
3.3.3. Mécanismes de rapportage	71
3.4. MECANISMES DE MOBILISATION DES FONDOS	71
3.5. SYNERGIE ENTRE LES DIFFERENTS SECTEURS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN	72
3.6. STRATEGIES DE COLLABORATION ET DE COMPLEMENTARITE AVEC D'AUTRES ACTEURS DE DEVELOPPEMENT	72
BIBLIOGRAPHIE	74

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Etapes méthodologiques</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 2 : Indicateurs de rendement dans le cadre organisationnel.....</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 3 : Indicateurs de rendement du secteur de la famille.....</i>	<i>35</i>
<i>Tableau 4 : Indicateurs de rendement du secteur de l'éducation.....</i>	<i>41</i>
<i>Tableau 5 : Indicateurs de rendement dans le secteur de la santé.....</i>	<i>46</i>
<i>Tableau 6 : Indicateurs de rendement du secteur de lutte contre la pauvreté.....</i>	<i>54</i>
<i>Tableau 7 : Indicateurs de rendement dans le secteur de la justice et paix.....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 8 : Indicateurs de rendement du secteur de l'auto – prise en charge.....</i>	<i>65</i>
<i>Tableau 9 : Matrice de synergie entre les différents secteurs du PSDH (à titre indicatif).....</i>	<i>73</i>

FIGURES

<i>Figure 1 : Orientations stratégiques futures.....</i>	<i>23</i>
<i>Figure 2 : Mécanismes de planification pour la mise en œuvre du PSDH.....</i>	<i>70</i>

LISTE DES ACRONYMES

ACEAC	: Association des Conférences Episcopales d'Afrique Centrale
ARV	: Anti-Rétroviraux
ASBL	: Association Sans But Lucratif
ASUMA	: Association des Supérieurs Majeurs
BUFMAR	: Bureau des Formations Médicales Agréées au Rwanda
CEB	: Communauté Ecclésiale de Base
CEJP	: Commission Episcopale Justice et Paix
CEPR	: Conférence Episcopale du Rwanda
CNDP	: Commission Nationale des Droits de la Personne
CORAR	: Compagnie Rwandaise d'Assurances et de Réassurances
CPN	: Consultation Périnatale
CRS	: Catholic Relief Services
EICV	: Enquête Intégrale sur les Conditions de Vie des ménages
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FOSA	: Formation Sanitaire
FRW	: Francs Rwandais
FSP	: Fonds de Soutien aux Pauvres
GEMECA	: Gestion Economique des Missions de l'Eglise Catholique
ICT	: Information & Communication Technology
MAC	: Mouvement d'Action Catholique
MDG	: Millennium Development Goals
MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales
MINECOFIN	: Ministère des Finances et de la Planification Economique
MINEDUC	: Ministère de l'Education, de la Science, la Technologie et de la Recherche Scientifique
MPG	: Manuel de Procédures de Gestion
MPSER	: Manuel de Planification, Suivi, Evaluation, Rapportage
ODM	: Objectifs de Développement du Millénaire
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PFN	: Planification Familiale Naturelle
PIB	: Produit Intérieur Brut
PLANEEF	: Planification, Etudes, Evaluations, Formations (Bureau d'études)
PMTCT	: Centre de Protection de la Transmission du VIH/SIDA de la mère à l'enfant la naissance
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PSDH	: Plan Stratégique pour le Développement Humain
PSER	: Planification, Suivi, Evaluation, Rapportage
PVV	: Personne Vivant avec le Virus (Sida)
QUID	: Questionnaire Unifié pour les Indicateurs de Développement
RCLS	: Réseau des Confessions Religieuses pour la Lutte contre le SIDA
RIM	: Réseau Interdiocésain de Micro finance
ROI	: Règlement d'Ordre Intérieur
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société A Responsabilité Limitée
SIDA	: Syndrome de l'Immuno-Déficience Acquise
SIS	: Système d'Information Sanitaire
SNEC	: Secrétariat National de l'Enseignement Catholique
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIG	: Travaux d'Intérêt Général
TRAC	: Treatment and Research AIDS Center
TROCAIRE	: Irish Catholic Agency for World Development
TV	: Télévision
US \$: Dollars Américains
VCT	: Voluntary Counseling and Testing
VIH	: Virus de l'Immuno – déficience Humaine

PREMIERE PARTIE

GENERALITES

1.1. INTRODUCTION

1.1.1. L'idée du plan stratégique

Durant plus de 100 ans de son existence, l'Eglise Catholique au Rwanda s'est investie dans plusieurs domaines de développement socio – économique du pays et accomplit sa mission de façon dynamique. En effet, depuis son implantation au Rwanda en 1900, l'Eglise Catholique n'a cessé de développer des œuvres qui contribuent à l'amélioration du bien être spirituel, social et économique de la population. L'implantation de l'Eglise en milieu rural a toujours servi comme pôle de développement.

Depuis un certain temps, l'Eglise Catholique s'est rendu compte que la planification, le suivi, l'évaluation et la coordination dans ses différents secteurs d'intervention méritent encore un renforcement. Certes, des expériences en matière de planification du développement ont été développées, mais elles restent surtout des initiatives isolées et sectorielles.

De ce fait, au début du deuxième centenaire de l'Eglise Catholique au Rwanda, un plan stratégique de développement s'avère indispensable car, *« la seule initiative individuelle et le simple jeu de la concurrence ne sauraient assurer le succès du développement.....Des programmes sont donc nécessaires pour encourager, stimuler, coordonner, suppléer et intégrer, l'action des individus et des corps intermédiaires » (Populorum Progressio, 33).*

Cette nécessité a été ressentie dans diverses occasions d'échanges sur des activités menées par l'Eglise, notamment lors du séminaire – atelier sur les problèmes de l'endettement et la réduction de la pauvreté organisé en partenariat avec TROCAIRE et CRS en dates du 3 au 5 décembre 2002. A cette occasion, il a été constaté qu'une planification constitue un outil important pour l'appréciation des réalisations et des prévisions de l'Eglise à court, moyen et long terme, dans un cadre de coordination, de complémentarité et surtout de concertation sur les différents programmes à réaliser.

Dans cette perspective, la Conférence Episcopale du Rwanda a décidé en date du 8 mars 2006 d'organiser une étude qui dégage les résultats atteints par l'Eglise Catholique dans différents domaines de développement humain, permettant de faire une projection pour l'avenir.

C'est dans ce contexte que les termes de référence de cette étude ont été élaborés et publiés le 2 juin 2006, pour un processus d'évaluation et de planification devant aboutir à une planification stratégique sur une période de 10 ans. Ce processus a été limité aux domaines sociaux dans lesquels l'Eglise Catholique intervient d'une manière intensive. Les secteurs retenus comme prioritaires sont ***l'éducation, la santé, la lutte contre la pauvreté, la justice et paix, la famille, l'auto - prise en charge de l'Eglise, ainsi que le cadre organisationnel qui accompagne ces différents secteurs techniques.***

Le Plan Stratégique pour le Développement Humain (PSDH) qui fait l'objet de ce document, constitue une première expérience d'une planification d'ensemble de l'Eglise Catholique au Rwanda. Il permettra à l'Eglise de répondre aux multiples défis liés à sa mission évangélique et de contribuer efficacement au développement socio – économique du pays. C'est un instrument de travail qui donne une vue d'ensemble du positionnement de l'Eglise et facilite une compréhension commune de sa contribution dans le processus de développement national.

Ce plan constitue un instrument de la Conférence Episcopale du Rwanda qui facilitera la coordination des secteurs de développement, l'harmonisation des pratiques entre les différentes structures de l'Eglise, la complémentarité dans les actions, la concentration des efforts et l'utilisation efficiente des ressources, qui sont de plus en plus rares, pour maximiser l'effet et l'impact sur le développement.

Cependant, ce PSDH apparaît à la fois comme un atout à valoriser et un défi à relever car, il s'agit d'un cadre d'inspiration et d'orientation des actions de l'Eglise qui ne produira des résultats escomptés que lorsqu'il sera réellement et profondément exploité, ce qui nécessitera un changement de mentalité pour changer certaines pratiques encore archaïques au sein de l'Eglise. En effet, « *la planification stratégique n'a du succès que si elle est accompagnée d'un processus de transformation de l'organisation toute entière : personnel, structures et système de gestion* »¹.

1.1.2. La démarche méthodologique

L'étude ayant abouti à la conception de ce plan stratégique a été commanditée par la CEPR, avec l'appui financier de **TROCAIRE** et **CRS**. Deux objectifs spécifiques étaient assignés à l'étude, à savoir:

- > *Faire un diagnostic des actions de l'Eglise Catholique et analyser leur pertinence vis-à-vis des priorités nationales et locales*
- > *Produire un plan stratégique pour une période de 10 ans.*

L'élaboration de ce plan stratégique a suivi un long processus en plusieurs étapes successives, qui a commencé en mi-septembre 2006 pour prendre fin en mars 2007. Le processus de planification a été facilité par le bureau d'études PLANEFF Consultants SARL, qui a aligné une équipe de 3 consultants, à savoir Dr RUTWAZA Bernardin (Chef de mission, expérimenté en gestion du cycle de projet), Mr MURAYIRE Firmin (démographe et planificateur) et Mme NIYIGENA Alphonsine (économiste et financière).

La démarche méthodologique préconisait de faire d'abord une évaluation et un diagnostic de la situation actuelle de l'Eglise Catholique au Rwanda dans les différents secteurs concernés par l'étude et, partant des résultats de cette analyse, produire un plan stratégique pour une période de 10 ans.

Tenant compte de cette démarche, la mission a été exécutée en deux phases: une phase d'évaluation / diagnostic et une phase de planification, dans un processus participatif qui a impliqué plusieurs acteurs internes et externes de l'Eglise Catholique. Les consultants ont rencontré notamment les Evêques, les responsables des services nationaux et diocésains de l'Eglise, les prêtres dans les paroisses, les membres des différentes structures paroissiales comme les commissions, les centrales, les CEB, les congrégations religieuses, les écoles primaires et secondaires catholiques, les formations sanitaires catholiques, les bénéficiaires de certaines interventions de l'Eglise, des représentants de certaines structures étatiques et certains acteurs de développement, ainsi que certains partenaires techniques et financiers de l'Eglise, comme TROCAIRE et CRS.

Tout le processus d'évaluation et de planification s'est déroulé en 8 principales étapes présentées dans le tableau ci-après.

¹ Mgr Gregorio Rosa Chavez, Président de Caritas Amérique Latine et Caraïbes, lors de la Conférence de Caritas Internationalis à Rusinowice – Pologne, 5-7 Avril 2002

Tableau 1 : Etapes méthodologiques

Etapes	Contenu
• <u>Etape 1 :</u>	• Préparation des travaux, visant la convergence de points de vues entre l'équipe des consultants et le commanditaire de l'étude sur les résultats attendus, les attentes et les points d'attention durant le travail. Des réunions préparatoires ont également eu lieu dans chaque diocèse pour le lancement des activités de la mission. Le démarrage effectif des travaux a commencé en mi-septembre 2006.
• <u>Etape 2 :</u>	• Collecte des données secondaires, visant à capitaliser les données informatives, quantitatives et qualitatives sur la situation des différents secteurs de l'étude. Cette étape a permis d'analyser plusieurs documents de l'Eglise Catholique locale et universelle, ainsi que d'autres documents de référence nationale. L'analyse des données secondaires s'est poursuivie durant toute la durée de la mission.
• <u>Etape 3 :</u>	• Collecte des données primaires dans un échantillon de 27 paroisses ² , à raison de 3 paroisses par diocèse, dans le but de faire le bilan des réalisations de l'Eglise catholique dans les différents secteurs de développement humain. Cette étape a eu lieu du 16 octobre au 22 novembre 2006.
• <u>Etape 4 :</u>	• Collecte des données primaires dans les 9 diocèses et au niveau national auprès des personnes ressources internes et externes à l'Eglise Catholique. Les activités intensives de cette étape se sont déroulées du 23 novembre à mi-décembre 2006.
• <u>Etape 5 :</u>	• Analyse, rédaction et restitution des résultats clefs issus du diagnostic / évaluation. L'analyse des résultats du diagnostic a permis de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces/contraintes de l'Eglise Catholique dans les différents secteurs ² . Un bilan des réalisations a été dressé, ainsi qu'une appréciation des résultats et l'impact général des actions de l'Eglise. La restitution des résultats de l'évaluation a eu lieu dans un séminaire – atelier organisé à Kabgayi du 10 au 11 janvier 2007.
• <u>Etape 6 :</u>	• Organisation d'un atelier participatif de planification stratégique à Butare, du 6 au 9 février 2007. Sur base des conclusions et des recommandations de l'évaluation, des axes stratégiques d'intervention ont été tracées. L'approche de planification utilisée et qui inspire ce PSDH est celle de la méthode du Cadre Logique.
• <u>Etape 7 :</u>	• Rédaction du plan stratégique • Restitution du document provisoire dans un séminaire – atelier organisé à Kigali du 1 au 2 mars 2007 • Restitution du document final dans une réunion organisée à Kigali en date du 26 avril 2007
• <u>Etape 8 :</u>	• Finalisation du plan stratégique et publication du document.

Nous tenons à souligner que tout le processus d'évaluation et de planification a été sanctionné par la production de deux documents séparés mais complémentaires, dont le **rapport d'évaluation**, qui est présenté dans un document ad hoc, et le **plan stratégique**. Ce dernier, intitulé « **Plan Stratégique pour le Développement Humain, PSDH en abrégé** », est présenté en deux volumes : le volume 1, dont le présent document fait l'objet, concerne le **dossier technique**, tandis que le volume 2 est consacré aux **annexes** et présenté à part dans un autre document.

² La méthode SWOT / FFOM (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) avait été recommandée par le commanditaire de l'étude.

1. 2. ANALYSE DU CONTEXTE

1.2.1. Aperçu de la situation politique, économique et sociale

Après le génocide de 1994 qui a emporté plus d'un million de personnes, le Rwanda connaît une stabilité politique. Une nouvelle constitution a été promulguée en mai 2003 et des institutions démocratiquement élues ont été mises en place, avec des élections présidentielles en août 2003, et des élections parlementaires en septembre 2003. Une politique de décentralisation et de bonne gouvernance a été lancée depuis 2000 et sa mise en œuvre est suffisamment avancée pour le moment.

Le Rwanda connaît une bonne dynamique d'intégration politique et économique au niveau régional et international. Les autorités du Rwanda ont développé une bonne politique extérieure, et le pays jouit d'une bonne crédibilité internationale, suite notamment aux succès enregistrés dans différents domaines comme la bonne gouvernance, l'intégration du genre, la lutte contre le SIDA, etc.

Depuis le début du troisième millénaire, le Rwanda a entamé une dynamique de développement à moyen et long terme, référence faite également aux objectifs de développement du millénaire (ODM/MDG)³. C'est ainsi qu'une Vision de développement à l'horizon 2020 communément appelée « Vision 2020 » a été élaborée, ainsi qu'une Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Partant de ces références nationales, des politiques, des stratégies et des programmes sectoriels et sous sectoriels sont élaborés dans tous les domaines de développement socio-économique du pays.

Cependant, malgré cette forte dynamique, le Rwanda est encore classé parmi les pays à faible développement humain et occupe la **159^{ème} place sur 177 pays**⁴. La part de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté serait actuellement de 56 % (il est était de 40% en 1985, 70% en 1997 et de 60% en 2000⁵).

L'agriculture qui occupe la majeure partie de la population active (87,1%) et qui contribue pour **45% du PIB** (année 2003)⁶, constitue le moteur de l'économie nationale. Mais depuis 2003, ce secteur connaît une faible production, avec une baisse de -0.4% pour l'année 2006⁷, ce qui influence une faible croissance du PIB. En effet, alors que la Vision 2020 du pays projette d'atteindre un PIB de 900 US \$ en année 2020, le PIB réel n'a été que de **281 US \$ par habitant en 2006**⁸, avec une très forte disparité entre le milieu urbain et le milieu rural où les conditions de vie sont de plus en plus difficiles.

Pour l'année 2006, le taux de couverture budgétaire par les recettes du pays n'a été que de 49.8%, alors que la proportion de la dette publique par rapport au PIB était de 23.5% (contre 74.9 % en 2005, 99.9% en 2004 et 101.3% en 2003). L'accroissement des importations en 2006 est évalué à 14.3% contre 8.6% des exportations, ce qui a induit un déficit commercial de 17% du PIB⁹.

Le Rwanda, avec une superficie de **26.338 km²**, connaît par ailleurs **un taux de croissance démographique élevé**, estimé à 2.8% en 2006 (¹⁰), qui dépasse largement le taux de croissance économique. En effet, durant les 10 dernières années, l'accroissement de la population a été de 5,9% alors que celui du PIB par tête n'a été que de 1.5% (¹¹).

Avec une population résidante totale de 8.128.553 habitants en 2002, dont 67% de moins de 25 ans, et une densité générale de 321 habitants/km² (¹²), les tendances démographiques montrent une population de 8, 8 millions pour l'année 2005 contre 9,1 millions pour l'année 2006 et une projection à

³ Pour plus de détails, voir l'annexe 9, Volume 2 du PSDH

⁴ Rapport mondial sur le développement humain 2005 publié par le PNUD

⁵ Rapport d'évaluation de la coopération de la Commission Européenne avec le Rwanda. Evaluation du niveau de pays, juillet 2006

⁶ MINECOFIN, Indicateurs de développement du Rwanda, 2004

⁷⁻⁹⁻¹⁰ MINECOFIN, Indicateurs de performance économique, 2006 (Site Web : <http://www.minecofin.gov.rw>)

¹¹⁻¹² Nsanzabaganwa Monique, Secrétaire d'Etat au MINICOFIN, présentation à la 4^{ème} Conférence Annuelle des Leaders Religieux, du 12 au 13 février 2007

¹² Résultats définitifs du 3^{ème} recensement général de la population et de l'habitat du Rwanda

9,3 millions pour 2007⁽¹³⁾. Selon le rapport 2004 du PNUD, la population du Rwanda devrait être à 11,3 millions en 2015. Si rien ne change, la population pourrait atteindre 18 millions en 2020, ce qui serait une véritable explosion démographique¹⁴.

En matière **sanitaire** ⁽¹⁵⁾, l'accès aux infrastructures sanitaires est estimé à 37.9%. Le ratio « habitants par infirmière » est de 3.900 et celui « d'habitants par médecin » est de 50.000. En milieu rural, il n'y a que 17% des infirmières. Les données de 2005 montrent que la mortalité maternelle est estimée à 750 décès pour 100.000 naissances vivantes. La mortalité infanto - juvénile est de l'ordre de 86/1.000 naissances vivantes. La mortalité infantile (en dessous de 5 ans) est de 152/1.000. Les accouchements assistés par un personnel formé sont estimés à 38,7%. A la fin de l'année 2005, le nombre d'adhérents aux mutuelles de santé était au nombre de 3.473.026 personnes, soit 41,1% de la population (CNDP).

Le SIDA constitue une menace réelle pour le pays. Pour l'année 2005, le taux de prévalence au niveau national était de 3%, avec 7,3% en milieu urbain et 2,2% en milieu rural. Au 31 décembre 2005, on recensait 800 associations des PVV et 83 centres de traitement anti-rétroviraux (CNDP). Avec fin janvier 2007, on recensait 35.222 patients sous traitements ARV, dont 2.868 enfants (TRAC Rwanda).

Le paludisme constitue la première cause de morbidité et de mortalité, comptant pour plus de 40% des causes de consultation dans les formations sanitaires. Le taux de malnutrition sévère en dessous de 5 ans est de 19,4% (2005). Le taux de prévalence contraceptive pour l'année 2005 était de 17%, avec seulement 10% d'utilisation des méthodes contraceptives modernes.

« **L'éducation** reste le droit humain fondamental et le moyen essentiel qui garantit à tous les rwandais de réaliser pleinement leurs capacités. Le taux de scolarisation au primaire est passé de 99,9% en 2001 à 110,2% en 2003, ceci grâce à la gratuité des frais de scolarité pour l'éducation primaire »¹⁶ car, tous les rwandais doivent bénéficier d'un enseignement de base gratuit, ce qui permet d'augmenter chaque année le nombre d'élèves. Le nombre d'élèves dans les écoles primaires a passé de 1.636.563 élèves en 2003 à 1.752.588 élèves en 2004 et à 1.857.481 élèves en 2005. Dans les écoles secondaires, l'effectif des élèves a passé de 179.153 en 2003 à 203.551 en 2004 et à 218.517 en 2005. Dans les établissements supérieurs, le nombre d'étudiants a passé de 20.393 en 2003 à 25.233 en 2004 et à 26.796 étudiants en 2005⁽¹⁷⁾.

En 2006, on comptait un effectif de 1.941.738 élèves à l'école primaire pour un effectif de 32.785 enseignants (soit un enseignant pour 59 élèves)¹⁸. Selon le rapport du PNUD, le taux d'alphabétisation des adultes (% des 15 ans et plus) était de 64% pour l'année 2003.

Enfin, après le génocide de 1994, **environ 120.000 personnes accusées** de l'avoir organisé ou d'y avoir pris part furent arrêtées et mises en prison dans l'attente des procès¹⁹. Par la suite, le pays a introduit les juridictions populaires « gacaca » (loi Organique n°40/2000 du 26/01/2001) pour faire face à ce nombre élevé de prisonniers. Ces juridictions sont actuellement à pied d'œuvre pour clôturer les procès, si tout va bien avec l'année 2007, de plus de 800.000 personnes qui sont accusées²⁰. Dans ce cadre, la loi sur ces juridictions vient d'être adapté par le parlement dans le but d'alléger les peines et d'accélérer les procès. Parallèlement à ces juridictions « gacaca », le pays a mis en place en 2005 un système des Travaux d'Intérêt Général (TIG) comme peine alternative d'emprisonnement, en vue de réduire la surpopulation carcérale.

¹³ MINECOFIN, Indicateurs de performance économique, 2006 (Site Web : <http://www.minecofin.gov.rw>)

¹⁴ Nsanzabaganwa Monique, Secrétaire d'Etat au MINICOFIN, présentation à la 4^{ème} Conférence Annuelle des Leaders Religieux, du 12 au 13 février 2007

¹⁵ La plupart des données ont été téléchargées sur le site web du MINISANTE: <http://www.moh.gov.rw>. Les données de 2000 résultent de l'Enquête Démographique et de Santé et les données sur les mutuelles de santé sont extraites du rapport 2005 de la Commission Nationale des Droits de la Personne (CNDH)

¹⁶ MINECOFIN, Indicateurs de développement du Rwanda, 2004

¹⁷ Commission Nationale des Droits de la Personne, rapports annuels 2004 et 2005

¹⁸ Nsanzabaganwa Monique, Secrétaire d'Etat au MINICOFIN, 4^{ème} Conférence Annuelle des Leaders Religieux, du 12 au 13 février 2007

¹⁹ Service National des Juridictions Gacaca (site web : <http://www.inkiko-gacaca.gov.rw>)

²⁰ Service National des Juridictions Gacaca cité par le journal Kinyamateka n° 1712, mars 2007.

1.2.2. Aperçu général de la situation institutionnelle de l'Eglise Catholique au Rwanda et son rôle dans le développement socio – économique du pays

La mission de l'Eglise est celle d'évangéliser, c'est-à-dire «*d'annoncer et d'instaurer en toutes les nations le Royaume du Christ et de Dieu dont, sur terre, elle constitue le germe et le commencement.*»²¹.

L'implantation de l'Eglise Catholique au Rwanda remonte au 2 février 1900 par les premiers missionnaires de la Société Missionnaire d'Afrique. Avec plus de 100 ans de son existence au Rwanda, l'Eglise Catholique compte une population catholique estimée à 49,5% de la population totale du pays²² et constitue la première religion du pays ayant beaucoup de fidèles.

Suivant les statistiques annuelles des diocèses pour l'année 2005, quelques indicateurs suivants donnent une idée de la situation institutionnelle au sein de l'Eglise Catholique au Rwanda:²³

- » *Nombre de diocèses : 9*
- » *Nombre de paroisses: 148 (24),*
- » *Population catholique: 4.359.576 personnes*
- » *Nombre total de prêtres: 708, dont 513 prêtres diocésains, 25 prêtres fidei donum, 170 prêtres religieux*
- » *Ratio entre les prêtres et la population catholique: 1 prêtre pour 6.157 fidèles.*
- » *Nombre de religieux (frères) : 216*
- » *Nombre de religieuses (sœurs) : 1265*
- » *Membres des sociétés de vie apostolique / instituts séculiers: 147*
- » *Nombre de grands séminaristes: 323*
- » *Catéchistes laïcs : 4.030 (dont 1.309 rémunérés et 2.721 bénévoles)*
- » *Effectif total des membres des mouvements et associations des fidèles: 243.203 personnes*

La Conférence Episcopale du Rwanda constitue l'organe élevé de décision des Evêques. Elle est dotée d'un Secrétariat Général, de 19 commissions épiscopales²⁵, chacune étant présidée par un Evêque, et de quelques services techniques qui accompagnent certaines commissions.

Pour remplir sa mission, l'Eglise agit à travers ses structures hiérarchiques et décentralisées qui sont les diocèses, les paroisses, les centrales (et succursales) et les communautés ecclésiales de base (CEB). Chaque diocèse est autonome et doté de ses propres commissions et des services techniques pour son fonctionnement²⁶. L'Eglise agit également à travers les différentes structures des congrégations religieuses, actuellement autour de 80 qui sont regroupées dans l'Association des Supérieurs Majeurs (ASUMA).

En poursuivant sa mission évangélique, l'Eglise Catholique au Rwanda s'est distinguée depuis sa fondation par son engagement social prononcé et sa participation au progrès du pays, avec des œuvres qui contribuent à l'amélioration du bien être social et économique de la population. En effet, l'Eglise a toujours été présente dans les écoles, les centres de santé et hopitaux, les œuvres caritatives, les activités de développement, etc.

²¹ Vatican II, Lumen Gentium, n. 5

²² Selon les résultats définitifs du 3^{ème} recensement national de la population et de l'habitat du Rwanda en 2002

²³ Voir les détails en annexe 10, Volume 2 du PSDH

²⁴ Le nombre des paroisses augmente régulièrement chaque année

²⁵ Note de la Conférence Episcopale du Rwanda : (1) Commission Episcopale pour les affaires économiques, (2) Commission Episcopale pour les œuvres sociales et caritatives, (3) Commission Episcopale pour les moyens de communication sociale, (4) Commission Episcopale pour la liturgie et musique sacrée, (5) Commission Episcopale justice et paix, (6) Commission Episcopale pour la pastorale des migrants et des personnes en déplacement, (7) Commission Episcopale pour la catéchèse, (8) Commission Episcopale pour les missions (OPM), (9) Commission Episcopale pour l'apostolat des laïcs, (10) Commission Episcopale pour la pastorale de la jeunesse, (11) Commission Episcopale pour la pastorale des vocations, (12) Commission Episcopale pour l'enseignement catholique, (13) Commission Episcopale pour l'enseignement supérieur et l'apostolat des intellectuels, (14) Commission Episcopale pour la famille, (15) Commission Episcopale des œuvres d'autofinancement de l'Eglise catholique, (16) Commission Episcopale pour le clergé et les séminaires, (17) Commission Episcopale pour les instituts de vie consacrée et les sociétés de vie apostolique, (18) Commission Episcopale pour l'œcuménisme, (19) Commission Episcopale pour la doctrine de la foi

²⁶ Les commissions diocésaines se réfèrent en général aux commissions épiscopales au niveau national.

Actuellement, les œuvres de l'Eglise Catholique se réalisent à travers les principaux secteurs tels que la santé, l'éducation (formelle et informelle), la lutte contre la pauvreté, la justice et paix, la promotion de la famille, etc. L'Eglise Catholique a développé aussi des œuvres d'autofinancement et des œuvres sociales qui contribuent au développement socio-économique du pays, comme le développement des immobiliers, le service d'assurance, les services de commerce, la micro - finance, les moyens de communication sociale.

1.2.3. Les acquis et défis de l'Eglise Catholique en matière de développement humain

1.2.3.1. Dans le cadre organisationnel

a) Les acquis

L'autorité centrale de l'Eglise Catholique au Rwanda est la Conférence Episcopale du Rwanda (CEPR) réunissant tous les Evêques. La Conférence des Evêques Catholiques du Rwanda est opérationnelle d'une manière régulière. Il s'agit d'un organe permanent ayant pour but notamment « *d'étudier certains problèmes d'intérêt commun relevant de la mission de l'Eglise Catholique au Rwanda et de rechercher des solutions communes en vue du plus grand bien de l'Eglise* »²⁷. Le Secrétariat de la Conférence Episcopale est en place et fonctionnel.

La Conférence Episcopale a mis en place des commissions variées qui s'occupent des différents aspects du développement humain, dont la Commission Episcopale pour les Œuvres Sociales et Caritatives, la Commission Episcopale pour l'Enseignement Catholique, la Commission Episcopale pour les Œuvres d'autofinancement, la Commission Episcopale Justice et Paix, la Commission Episcopale pour la Famille. Sauf quelques exceptions, la plupart des ces commissions ont des ramifications au niveau des diocèses et des paroisses. Certaines de ces commissions ont également des services techniques qui sont opérationnels en permanence sur le terrain. L'Eglise Catholique compte un nombre important de congrégations religieuses, regroupées dans ASUMA. Ces congrégations interviennent dans différents domaines, surtout dans l'éducation, la santé et les œuvres sociales et caritatives.

Les structures de l'Eglise ont développé quelques pratiques qui guident leur fonctionnement et la mise en œuvre des activités. D'une manière générale, l'Eglise jouit d'une bonne réputation dans plusieurs domaines d'intervention.

Les ouvriers apostoliques qui sont en nombre important représentent un potentiel intellectuel mobilisable par l'Eglise à moindre coût. L'Eglise Catholique a développé un vaste réseau des structures bénévoles des laïcs, suivant les différentes commissions ou services. Le système de bénévolat est fortement valorisé et donne des résultats satisfaisants. Des services techniques permanent existent dans certains domaines et sont opérationnels sur le terrain.

L'Eglise Catholique a le mérite d'avoir des structures permanentes et décentralisées jusqu'au niveau de la base. Ces structures sont des canaux de communication et de synergie. Elle a aussi développé des relations extérieures solides et plus ou moins permanentes avec les structures des Eglises sœurs du Nord qui sont les principaux partenaires financiers.

L'Eglise Catholique a une présence active dans le monde de la communication, qui a commencé par la presse écrite initiée en 1932 par la création du journal Kinyamateka. En 2004, il y a eu la naissance de la Radio Maria – Rwanda. Certains services publient régulièrement des bulletins d'information technique. En matière de l'ICT, un web site de la CEPR est en cours de construction.

²⁷ Statuts Canoniques de la Conférence des Evêques Catholiques au Rwanda

b) Les défis

L'Eglise a mis en place des structures diversifiées en matière de développement humain, mais ces structures ont quelque fois une **faible capacité institutionnelle, ce qui réduit la qualité des services rendus**. Les facteurs ci-après sont à l'origine de cette situation.

☉ Des faiblesses organisationnelles

Pour toutes les commissions, il n'existe pas au niveau de la Conférence Episcopale une documentation facilement et immédiatement accessible qui donne des informations complètes et détaillées sur leur organisation et fonctionnement. Les documents de base qui règlementent le fonctionnement et la gestion comme les règlements d'ordre intérieur et les organigrammes approuvés par les Evêques font défaut, d'où un manque d'harmonisation des structures dans les diocèses et les paroisses.

D'une manière générale, les laïcs sont faiblement représentés et n'ont pas de responsabilités dans les commissions au niveau épiscopal et diocésain, de même que les membres des congrégations religieuses. Les commissions restent dominées par les prêtres.

Dans son fonctionnement, le Secrétariat de la Conférence Episcopale connaît plusieurs contraintes qui l'empêchent de jouer son rôle en matière de coordination des activités des commissions épiscopales et des services techniques de l'épiscopat, dont l'insuffisance en ressources humaines et financières, le manque d'une structure organisationnelle adéquate, le manque de mécanismes officiels qui obligent les services et commissions à lui rendre compte, etc.

☉ Le faible niveau de développement des ressources humaines

En général, le personnel professionnel et technique au sein de l'Eglise Catholique est insuffisant, aussi bien en quantité qu'en qualité (surtout le manque d'un personnel de conception). Les mécanismes de gestion du personnel font défaut. Les faibles salaires appliqués par l'Eglise n'attirent pas une expertise professionnelle de qualité, d'où l'instabilité du personnel qualifié momentanément recruté.

La gestion des bénévoles connaît aussi des défaillances entraînant quelque fois un faible rendement, suite notamment au manque de motivation, au cumul des fonctions, au manque d'outils méthodologiques, etc.

Le style de management et de direction n'est pas suffisamment professionnel. En effet, tous les secteurs de développement humain sont confiés à des prêtres qui ne sont formés que dans les sciences ecclésiastiques, quelquefois fraîchement sortis du Grand Séminaire et ne disposant pas d'expérience professionnelle suffisante. Par ailleurs, l'efficacité et l'efficacités sont limitées par le cumul des fonctions qui est devenue une culture pour le clergé.

☉ Les mécanismes de gestion peu professionnels

Les pratiques de gestion au sein de l'Eglise sont surtout informelles. Il manque d'outils professionnels comme les manuels de procédures de gestion, et les systèmes standardisés de planification et suivi - évaluation pour faciliter la gestion des activités. La capitalisation des données sur les réalisations de l'Eglise fait défaut, d'où un système de rapportage quelque fois défaillant. La culture de la transparence, de contrôle et de rendre compte à travers les audits internes et externes est encore très peu développée. Des cas de malversation financière restent impunis suite à un manque de rigueur ou une lenteur dans la prise des décisions.

☉ La faible interaction interne et externe

Malgré l'existence des atouts offerts par les différentes structures de l'Eglise comme canaux de communication et de concertation, les systèmes et mécanismes de coordination et de synergie sont faibles car, en général chaque structure ou service fonctionne d'une manière isolée.

Jouissant de l'autonomie de vie, la plupart des congrégations religieuses sont habituées à travailler dans l'isolement, sans concertation, sans synergie ni coordination, et n'ont pas encore acquis une culture de rendre compte aux services techniques de l'Eglise. Pour cela, leurs réalisations ne sont pas

capitalisées parmi les réalisations de l'Eglise, d'où le manque d'une vision globale de la contribution de l'Eglise Catholique dans le développement du pays.

Les relations extérieures sont surtout d'ordre financier et sont principalement limitées au sein de l'Eglise universelle. Très peu ou pas de ressources financières sont mobilisées auprès des bailleurs de fonds qui sont en dehors de l'Eglise Catholique. Sauf quelques exceptions, le partenariat technique avec d'autres acteurs de développement pour valoriser leurs expériences fait également défaut.

🕒 **Des lacunes en matière de communication**

Malgré les atouts internes existants, une culture de faible communication au sein des services de l'Eglise s'est développée, aussi bien en ce qui concerne la communication verticale que la communication horizontale.

L'Eglise Catholique ne dispose pas encore de porte-parole actif et officiellement reconnu par les acteurs internes et externes. Même si elle dispose de ses propres outils de communication de masse (presse écrite et Radio Maria – Rwanda), la médiatisation des réalisations est très faible, tandis que l'engagement de l'Eglise en matière d'ICT reste encore en retard.

1.2.3.2. Dans le secteur de la famille

a) Les acquis

L'Eglise Catholique a mis en place une commission épiscopale pour la pastorale familiale, qui est appelée à avoir des ramifications au niveau diocésain et paroissial. L'organisation de la pastorale familiale et la mise en place des structures dans les diocèses et paroisses sont en cours pour le moment.

L'Eglise Catholique a sur son bilan des réalisations en rapport avec la préparation aux sacrements, l'encadrement des veuves et des jeunes, etc. Elle a le mérite d'avoir développé des expériences en matière de planning familial par les méthodes naturelles, à travers le Service d'Action Familiale.

Il existe au sein de l'Eglise Catholique de nombreuses initiatives des associations des fidèles et des congrégations religieuses ayant un charisme envers la famille. Ces initiatives touchent notamment l'accompagnement des couples, l'encadrement des enfants et des jeunes, l'assistance aux vulnérables dont les enfants non accompagnés, les fratries, les handicapés, les PVV, et autres personnes vivant en difficultés.

b) Les défis

Les défis dans le secteur de la famille sont multiples et interpellent l'Eglise à fournir plus d'efforts pour développer ce secteur. Certains de ces défis sont liés au contexte externe tandis que d'autres sont en rapport avec le contexte interne de l'Eglise.

🕒 **Défis liés au contexte externe de l'Eglise**

D'une manière générale, la problématique du secteur de la famille a été aggravée par la guerre et le génocide que le Rwanda a connu dans le passé récent, ayant provoqué **une dislocation du tissu social** et entraînant des situations particulièrement difficiles pour la famille. En effet, suite à la guerre et au génocide, les bases de la famille ont éclaté provoquant une situation insoutenable d'orphelins, des enfants chefs des ménages, des veuves et des veufs, des sans familles, des familles séparées, des milliers de prisonniers, etc. Le phénomène des violences domestiques devient de plus en plus inquiétant. La problématique est aussi compliquée par la pandémie du VIH/SIDA qui maintient dans le deuil beaucoup de familles, ainsi que l'aggravation de la mauvaise situation économique pour beaucoup de ménages.

Ces différents phénomènes entraînent un relâchement de l'éducation familiale et une forte dépravation des mœurs dans les familles. La fragilité des familles et l'évolution des problèmes entre les conjoints ou entre les parents et les enfants, le phénomène des unions libres, les filles mères et encore d'autres vices sont de plus en plus inquiétants. Certains n'ont plus le goût de la vie et sont sujets à des traumatismes, allant même aux suicides. Des risques de répercussion de ces phénomènes sur les futures générations sont grands s'il n'y a pas de mesures appropriées prises.

☉ **Défis liés au contexte interne de l’Eglise**

Au sein de l’Eglise, **l’encadrement et l’accompagnement des familles** connaît des déficits, notamment des insuffisances dans la préparation au mariage (qui n’intègre pas tous les aspects de la vie : économie, vie sociale, vie conjugale), le manque de suivi des différentes catégories familiales, etc. Dans ce cadre, **l’organisation de la pastorale familiale connaît encore des déficits**. Les structures ne sont pas encore mises en place partout et d’une manière harmonisée et celles en place ne sont pas encore opérationnelles d’une manière efficace, suite à un manque d’harmonisation d’approches, une faible coordination des initiatives existantes, une insuffisance des ressources humaines, matérielles et financières investies dans la pastorale familiale, etc.

Dans le même sens et suite aux mêmes difficultés, **la performance du Service d’Action Familiale en matière de planning familial par les méthodes naturelles est encore faible**. En effet, même si les méthodes naturelles de régulation des naissances sont appréciées par les utilisateurs car, n’ayant pas d’effets néfastes, les résultats sont encore faibles eu égard à l’ampleur de la problématique démographique. Cela est dû notamment à une faible vulgarisation de ces méthodes à cause des moyens très limités. On remarque qu’une grande partie de la population ne connaît pas encore leur existence et performance, et que même les structures de l’Eglise ne sont sensibilisées sur le planning familial naturel. Très peu de FOSA ont intégré d’ailleurs ces méthodes naturelles dans leurs activités, la plupart utilisant uniquement les méthodes artificielles.

En outre, il y a une faiblesse liée au **manque de données quantitatives et qualitatives sur la situation actuelle de la famille**, ce qui handicape la planification et la réalisation des actions concrètes. Des recherches et des publications en la matière sont quasi inexistantes, et il n’existe pas encore une situation de référence dans le domaine de la famille.

Le développement de ce secteur de la famille au sein de l’Eglise se heurte aussi à une **collaboration insuffisante avec les autres partenaires** aussi bien internes qu’externes à l’Eglise, conduisant ainsi à une dispersion des efforts et un double emploi.

Avec une telle situation, et considérant que la famille est le noyau de l’Eglise et de la société, la reconstruction, la réparation et la réhabilitation du tissu social, des familles et des personnes constituent des priorités pour l’Eglise Catholique dans les dix prochaines années.

1.2.3.3. Dans le secteur de l’éducation

a) Les acquis

L’Eglise Catholique compte des réalisations satisfaisantes en matière d’éducation. En effet, au niveau des structures, l’Eglise a mis en place une commission au niveau épiscopal et diocésain qui s’occupe de l’éducation et un service technique national de coordination, le SNEC, et un service diocésain de représentation de l’enseignement catholique. L’existence d’orientations de l’Eglise Universelle sur l’éducation chrétienne et celles de l’Eglise locale, (dont un projet éducatif national qui a été élaboré) sont des acquis importants.

Concernant les écoles, l’Eglise Catholique se distingue d’autres intervenants par son ancienneté dans le système éducatif et son immense réseau d’infrastructures scolaires. Selon les données de 2005⁽²⁸⁾, l’Eglise Catholique enregistrait en son actif 1.166 écoles primaires (soit 52% du total national) fréquentées par 886.635 écoliers (soit à peu près 51% du total national). Pour le niveau secondaire, on comptait 104 écoles secondaires (soit 21% du total national), fréquentées par 47.667 élèves (soit à peu près 23% du total national). L’Eglise s’est aussi engagée dans le niveau supérieur avec des instituts supérieurs dispensant des sciences tant ecclésiastiques que scientifiques. On enregistrait 9 instituts en 2005 fréquentés par 1.280 étudiants, soit 8% du total national. Partant de ces instituts, l’Eglise vient de créer une Université Catholique du Rwanda.

L’Eglise Catholique est engagé dans l’éducation spécialisée pour la formation des handicapés. Dans ce cadre, elle prend en charge l’éducation des sourds-muets (exemple de Butare et Nyamirambo dans Kigali), des aveugles et des handicapés physiques qui ne peuvent pas être facilement intégrés dans

²⁸ SNEC, Présentation de l’enseignement catholique au Rwanda

les institutions ordinaires d'éducation à cause de leurs handicaps (cas de Gatagara dans Kabgayi et son centre de Rwamagana)

L'Education non formelle n'a pas été négligée. Cette éducation est organisée à différents niveaux, notamment à travers les centres de formation des jeunes, les activités d'alphabétisation des adultes, l'apprentissage artisanal et en métiers, etc.

b) Les défis

L'éducation au Rwanda en général, et celle catholique en particulier, se heurte à certains défis qui interpellent l'Eglise Catholique à revigorer d'efforts pour développer le secteur.

En effet, l'Eglise Catholique a dans ses structures celles qui s'occupent de l'éducation à plusieurs niveaux mais certaines de ces dernières ne sont pas fonctionnelles d'une manière efficace car, les ressources ne suffisent pas et les systèmes de gestion de ces ressources et des activités ne sont pas professionnels.

Un autre défi majeur est celui de **l'identité catholique en déclin dans certaines écoles**. Cela se manifeste notamment par l'absence des prières et des signes caractéristiques de l'Eglise Catholique dans les établissements catholiques, l'insuffisance d'activités spirituelles et la négligence du cours de religion dans certaines écoles.

Par ailleurs, comme ailleurs dans le pays, **la qualité de l'enseignement diminue dans certains établissements** à cause de la démotivation des enseignants qui travaillent dans de mauvaises conditions avec des salaires insuffisants, l'insuffisance du matériel, l'insuffisance d'encadrement et de formation La qualité diminue aussi à cause de mauvaises conditions de scolarisation des enfants, surtout dans les écoles primaires (l'insuffisance des locaux d'où la surcharge des salles de classes, des locaux en mauvais état), ainsi que le relâchement de certains parents sur le rôle qu'ils doivent jouer dans l'éducation de leurs enfants, d'où une crise des valeurs morales au niveau de la jeunesse qui influence négativement la qualité de l'enseignement. Le système éducatif qui n'intègre pas suffisamment les valeurs culturelles contribue aussi à cette crise des valeurs morales. En outre, la qualité diminue car, le suivi et l'encadrement par les organes de supervision dans les écoles ne sont pas efficacement opérés.

Les interventions de l'Eglise Catholique en matière d'enseignement ne touchent pas suffisamment toutes les catégories de la population, comme les jeunes déscolarisés ou non scolarisés ainsi que les enfants en âge préscolaire.

Le développement de ce secteur se heurte aussi à **l'insuffisance de synergie et de complémentarité avec d'autres structures** tant internes qu'externes à l'Eglise, d'où une dispersion des efforts.

1.2.3.4. Dans le secteur de la santé

a) Les acquis

L'existence des structures à tous les niveaux, à travers le réseau Caritas, renforce les réalisations de l'Eglise Catholique en matière de santé. Les animateurs de santé et d'autres bénévoles au niveau des paroisses aident dans la sensibilisation de la population et appuient dans l'encadrement des personnes affectées ou infectées par le VIH/SIDA et dans l'assistance aux indigents.

L'effectif des FOSA catholiques est un acquis palpable car, on enregistre autour de 97 centres de santé et 9 hôpitaux, soit environ 28 % des FOSA du pays. Sur environ 150 FOSA agréées qui sont gérées par les églises, soit 40% des FOSA du pays, l'Eglise Catholique enregistre donc à elle seule autour de 69%.

Par ailleurs, la prise en charge des vulnérables en matière de santé est un acquis important au niveau de l'actif de l'Eglise Catholique au Rwanda. Notons que l'Eglise intervient dans le domaine de la santé mentale à Ndera (diocèse de Kigali) et à Huye (diocèse de Butare). Elle intervient aussi en faveur des

handicapés de toutes sortes à Gatagara (diocèse de Kabgayi), à Rwamagana (diocèse de Kibungo), à Huye (diocèse de Butare) et ailleurs.

Les œuvres socio-caritatives de l'Eglise catholique à travers la Caritas, à plusieurs niveaux, aident les fragilisés à recouvrer leur espérance pour une vie meilleure et à avoir le goût de la vie, notamment les personnes infectées ou affectées par le VIH/SIDA et autres maladies incurables.

Une convention actualisée de collaboration entre l'Eglise Catholique et l'Etat dans le domaine de la santé existe et constitue un garde-fou car, elle offre des possibilités de préserver l'identité catholique.

En outre, la participation dans des forums ou associations avec d'autres confessions religieuses pour le développement des actions sanitaires, à l'exemple du BUFMAR (Bureau interconfessionnel des Formations Médicales Agréées au Rwanda) et du Réseau des Confessions Religieuses pour la Lutte contre le SIDA constitue une opportunité à exploiter pour la crédibilité de l'Eglise Catholique.

b) Les défis

Malgré les résultats positifs enregistrés par l'Eglise Catholique en matière de santé, les interventions se heurtent à certains défis qu'il importe de signaler.

- ① **Le faible dynamisme des structures de l'Eglise en matière de santé:** on remarque que certaines structures des bénévoles (commissions, animateurs) ne sont pas en place et quelque fois celles qui ont été mises sur pied ne sont pas fonctionnelles, tandis que les interventions des services techniques se focalisent surtout sur la gestion des FOSA et la lutte contre le SIDA, laissant de côté d'autres composantes de la santé. La coordination des activités accuse encore des faiblesses en ressources humaines, matérielles et financières. Les mécanismes de planification, suivi – évaluation et procédures de gestion professionnelle font défaut.
- ② **La coordination des formations sanitaires catholiques est faible:** pour cela certaines FOSA ne sont pas contrôlés par les services de l'Eglise pour la coordination médicale et n'intègrent pas les orientations de l'Eglise en matière de santé. Cela résulte notamment de l'insuffisance du personnel en qualité et en quantité dans les services de coordination médicale, ainsi que de l'insuffisance en ressources matérielles et financières.
- ③ **La faible accessibilité de la population aux soins de santé :** une bonne partie de la population accède difficilement aux soins de santé tant au point de vue géographique que financier. Certaines régions sont défavorisées, car les formations sanitaires dans le pays ne sont pas équitablement réparties, ou ne sont pas suffisamment équipées pour offrir tous les services requis et en bonne qualité. En plus de cela, on dénombre beaucoup de vulnérables en matière de santé (indigents et malades chroniques) qui ne peuvent pas se payer les soins de santé.
- ④ **L'insuffisance d'information ou de formation en matière de santé :** quand bien même il existe certaines activités de sensibilisation de la population sur la lutte contre le SIDA et la malaria, on remarque que d'autres aspects de la santé comme l'hygiène, la nutrition, la lutte contre d'autres maladies ne sont pas pris en compte à leur juste titre et des initiatives en ce sens sont timides.
- ⑤ **La faible interaction entre les intervenants** par manque d'un cadre de concertation et de collaboration, ce qui aboutit à une dispersion des efforts. Cela peut même aboutir, au cas échéant, à la détérioration de l'identité catholique dans les FOSA quand les bailleurs imposent des conditions qui vont en l'encontre de la doctrine de l'Eglise en matière de santé.

1.2.3.5. Dans le secteur de la lutte contre la pauvreté

a) Les acquis

Le but poursuivi en matière de lutte contre la pauvreté est d'aider les gens à recouvrer leur dignité humaine. L'Eglise Catholique au Rwanda intervient dans ce secteur à travers les différentes structures de la Caritas. Le réseau Caritas est implanté partout dans le pays, depuis le niveau national jusqu'à la base dans les communautés ecclésiales de base (CEB), avec un système de bénévolat qui est largement valorisé.

L'Eglise Catholique a une longue expérience dans le domaine des œuvres sociales et caritatives. A travers l'animation à la charité faite par les structures Caritas, de nombreuses initiatives d'entraide et de solidarité qui visent le soutien envers les nécessiteux ont été initiées dans les CEB. Des caisses de solidarité et de soutien aux pauvres ont été mises en place dans les paroisses et sont alimentées par les cotisations des fidèles. Les collectes pour les pauvres pendant le mois de la charité et de miséricorde (mois d'août) qui a été institutionnalisé partout dans tous les diocèses et toutes les paroisses augmentent de plus en plus.

L'Eglise Catholique dispose de nombreux canaux d'assistance aux vulnérables. Nous pouvons citer le canal d'assistance à travers la communauté chrétienne dans les CEB, le canal d'assistance à travers les fonds d'assistance basés au niveau diocésain et paroissial, l'assistance assurée par les projets spécifiques intervenant par le biais de la Caritas, ainsi que les actions d'assistance réalisées dans le cadre des congrégations religieuses.

Ces différents canaux d'assistance permettent à l'Eglise de toucher un nombre important de vulnérables, mais dont les réalisations sont difficiles à capitaliser d'une manière systématique par manque de banque de données. Les bénéficiaires de ces actions sont les pauvres en différentes catégories, notamment les élèves démunies, les enfants non accompagnés (orphelins, enfants de la rue), les veuves, les malades, les personnes affectés ou infectés par le VIH/SIDA, les sans abris, les handicapés..., sans distinction de religion, d'ethnie, ou toute autre forme de discrimination.

Dans le domaine du développement, l'Eglise Catholique dispose de quelques expériences, mais qui restent encore à l'état embryonnaire. La plupart des réalisations dans ce domaine sont du ressort des projets et programmes de développement qui soutiennent ponctuellement les Caritas diocésaines. Les réalisations en cette matière touchent l'encadrement agricole des producteurs sous différentes formes (variables selon les diocèses), surtout à travers les associations. Dans ce cadre, d'après les résultats de l'évaluation, les structures Caritas encadraient pour l'année 2005/2006 autour de **1.067 associations** à caractère agricole surtout. Quelques initiatives d'auto – promotion économique dans les CEB existent, mais là les expériences sont encore très peu développées. Le stockage des produits agricoles est promu dans beaucoup de diocèses, tandis que la réhabilitation du cheptel à travers la diffusion du bétail sous forme de crédit rotatif est l'une des activités qui ont été développées dans pratiquement tous les diocèses dans la période de l'après génocide. La protection et la conservation de l'environnement constituent aussi une priorité dans certains diocèses.

En 2004, l'Eglise Catholique a mis en place le RIM comme instrument de micro - finance pour aider les pauvres économiquement actifs. Avec juin 2006, soit après 2 ans d'expérience, le RIM comptait autour de 70.000 clients répartis dans tous les diocèses, avec 1,5 milliards Frw de dépôts contre 1,2 milliards Frw de crédits, dont 88, 2 % pour le secteur de commerce ; 3,7% pour le secteur de transport et communication; 2,4% pour le secteur agricole et 5,7% pour divers autres types de crédits²⁹.

b) Les défis

Les défis auxquels l'Eglise Catholique est confrontée en matière de lutte contre la pauvreté sont multiples et concernent *le fonctionnement des structures, la qualité des interventions de l'Eglise*, ainsi que le *contexte nationale*.

☉ Concernant le fonctionnement des structures de l'Eglise

Les faiblesses en matière de fonctionnement des structures touchent deux composantes. D'abord, la situation générale est caractérisée par **un faible dynamisme des structures** chargées de la lutte contre la pauvreté. Cela est dû à de nombreux facteurs, notamment les insuffisances au sein de la commission épiscopale des œuvres sociales et caritatives, le manque d'organigramme opérationnel dans certaines situations, l'insuffisance d'expertise spécialisée en matière de développement, les défaillances dans la gestion du bénévolat, notamment la faible valorisation des bénévoles ayant des compétences techniques (les intellectuels), ainsi que l'insuffisance de mécanismes et d'outils professionnels de travail.

²⁹ Rapports d'activités du RIM

Ensuite, le fonctionnement des structures est caractérisé par une **insuffisance de synergie et de partenariat avec les différents acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté**, aussi bien les acteurs internes de l'Eglise que les acteurs externes. C'est ainsi qu'on enregistre une faible coordination des services et des activités, une faible intégration au sein des structures existantes, des projets et programmes qui appuient ponctuellement l'Eglise, ainsi que des relations extérieures avec d'autres acteurs peu développées, d'où une faible performance de l'Eglise en matière de mobilisation des financements.

☉ **Concernant la qualité des interventions de l'Eglise**

En matière de développement, les interventions de l'Eglise Catholique sont caractérisées par une **faible dynamique économique au niveau des groupes cibles**, suite notamment à une défaillance du cadre conceptuel du développement. En effet, la conception du développement préconisée jusqu'actuellement est celle basée surtout sur des financements externes à travers quelques projets et programmes temporaires. Il manque une dynamique cohérente d'auto – promotion à la base, tandis que les interventions de développement exécutées ont un caractère ponctuel et ne s'inscrivent pas nécessairement dans une vision de développement durable, certaines actions dites de développement ayant plutôt un caractère d'assistance. En général, l'Eglise Catholique ne s'engage pas dans des programmes de grande envergure pour le monde rural visant un développement économique solide de la population rurale. Cela est dû notamment à la faiblesse en matière de conception et à la question de survie financière des structures Caritas qui les entraîne à embrasser toute gamme d'activités et toute opportunité de financement qui se présente. Il manque par ailleurs des stratégies de désengagement conçues en avance pour les projets/programmes exécutés, d'où une durabilité précaire des acquis enregistrés.

En matière des œuvres socio – caritatives, on enregistre une **performance limitée des mécanismes d'assistance** envers les pauvres. Les actions en cette matière sont dispersées chez plusieurs acteurs internes de l'Eglise, sans coordination ni capitalisation. Les activités sont exécutées dans la routine, sans suffisamment de réflexions et d'actions stratégiques pour mener des mesures préventives. On note également une faible mobilisation du potentiel humain existant pour une plus grande mobilisation des fonds locaux.

☉ **Concernant le contexte nationale**

On enregistre une **faible croissance économique du pays**, résultant notamment de la faible croissance du secteur agricole alors qu'il constitue actuellement le moteur de l'économie nationale.

La faible production agricole a comme conséquence l'insuffisance des revenus en milieu rural, l'insécurité alimentaire suite aux disettes chroniques dans certaines régions vulnérables du pays, et la malnutrition qui affecte une proportion importante de la population vulnérable. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette faible production agricole, dont les aléas climatiques très fréquents, l'insuffisance des terres cultivables suite à une démographie galopante, l'infertilité des terres existantes sans renouvellement des nutriments. En outre, on enregistre de faibles connaissances des agriculteurs en matière de techniques agricoles faisant suite à un encadrement agricole insuffisant, d'où des pratiques agricoles rudimentaires pour une agriculture de subsistance, la faible utilisation des intrants agricoles qui freine l'intensification agricole. Un autre facteur important est la mauvaise organisation des producteurs qui freine une professionnalisation agricole et entraîne une mauvaise valorisation des potentialités existantes.

La **dégradation continue de l'environnement** est devenue également un fléau national qui contribue aussi à cette faible production agricole. La population n'est pas suffisamment encadrée sur cette problématique, tandis que les mesures de protection et de conservation du patrimoine environnemental restent encore insuffisantes.

En outre, la problématique est caractérisée par une bonne partie de la population qui vit dans un **état d'ignorance et d'analphabétisme élevé**, suite notamment à un faible niveau d'éducation de la population, ce qui constitue un handicap aux transformations socio – économiques souhaitées et une grande contrainte au développement du pays.

La situation économique difficile permet **une augmentation sans cesse croissante du nombre de vulnérables**. C'est ainsi qu'on enregistre le phénomène des enfants de la rue qui devient de plus en plus important, les élèves démunis qui abandonnent l'école par manque de frais de scolarité, les

malades qui n'arrivent pas à se faire soigner, les sans abris, ainsi que beaucoup de pauvres vivant de la mendicité.

De plus, la guerre et le génocide de 1994 et les conséquences qui en sont résultés ont engendré un nombre important de veuves ou de femmes seules suite aux maris emprisonnés, ainsi que des milliers d'orphelins chefs des ménages, des handicapés physiques et mentaux. La pandémie du VIH/SIDA est venu aggraver cette situation de vulnérabilité.

1.2.3.6. Dans le secteur de la lutte contre la justice et paix

a) Les acquis

La Commission Justice et Paix a réussi à implanter ses structures à tous les niveaux de la hiérarchie de l'Eglise, depuis le niveau national jusqu'au niveau des CEB. Des actions de renforcement des capacités des membres de ces structures ont été organisées. A leur tour, ces structures font la sensibilisation et la mobilisation de la population en faveur de la culture de la justice et la paix. Divers mécanismes de mobilisation populaire sont utilisés comme les groupes opérationnels (troupes folkloriques, clubs...) initiés dans certains diocèses, des conférences-débats, etc. Des journées de convivialité des membres de la commission sont organisées dans certaines paroisses, avec pour but de manifester l'existence de la commission et de célébrer la journée mondiale de la paix qui a lieu le 1^{er} janvier. Des programmes d'éducation à la paix pour la jeunesse scolarisée et non scolarisée sont exécutés dans certains diocèses comme Nyundo et Cyangugu.

L'Eglise appuie le processus national d'unité et réconciliation, à travers la sensibilisation de la population et des prisonniers pour dire la vérité dans les juridictions Gacaca, le monitoring de ces juridictions, l'initiation des associations d'unité et réconciliation dans certains diocèses, etc. Les Evêques ont publié plusieurs lettres pastorales interpellant les fidèles à la paix, l'unité, la vérité et la réconciliation. Avec le Jubilé et le Synode extraordinaire sur le problème ethnique organisé dans tous les diocèses à l'occasion de 2000 ans de la naissance du Christ et du centenaire de l'Eglise Catholique au Rwanda, le discours pastoral a privilégié une pastorale d'unité et réconciliation. Par ailleurs, les membres de la commission justice et paix participent activement dans la résolution pacifique des conflits sociaux au sein des communautés ecclésiales de base.

La Commission Justice et Paix dans certains diocèses mène des actions d'assistance juridique, d'assistance psychosociale et de trauma-counseling. La commission participe aussi dans quelques travaux de recherche, d'analyse et de publication qui visent la justice, la paix, l'unité et la réconciliation.

b) Les défis

La violation des droits de la personne constitue encore un défi national. En 2004, la CNDP a enregistré 1424 plaintes contre 792 plaintes en 2005 relatives aux violations des droits de la personne dans le domaine des droits civils et politiques, des droits économiques, sociaux, culturels ainsi que celui des droits au développement³⁰.

Dans ce contexte, l'Eglise Catholique doit faire face à la problématique suivante durant les dix prochaines années.

☉ La faible performance des structures de la commission justice et paix

Plusieurs facteurs sont à la base de cette faible performance. En effet, au niveau de la commission, il manque des équipes pluridisciplinaires capables d'aborder les questions multiples de la problématique de la justice et paix, d'où une faible capacité en matière de réflexion. Dans les diocèses, il y a encore une faible intégration de la commission dans la pastorale d'ensemble. Certaines commissions diocésaines sont caractérisées par une faible opérationnalité des organes, notamment par manque de rigueur dans le fonctionnement. L'opérationnalité de la commission est aussi handicapée par le manque de documents officiels pour standardiser son fonctionnement et sa gestion.

³⁰ Rapports annuels 2004 et 2005 de la Commission Nationale des Droits de la Personne (CNDP)

Le système de bénévolat connaît des limites, avec une démotivation de certains bénévoles alors que la commission connaît une insuffisance en personnel technique aussi bien au niveau épiscopal qu'au niveau diocésain. Les ressources financières de commission sont également insuffisantes eu égard à l'ampleur de la problématique de justice et paix au Rwanda.

☉ **L'insuffisance de synergie et de partenariat avec d'autres acteurs**

La Commission Justice et Paix travaille d'une manière isolée, sans synergie avec d'autres commissions et structures de l'Eglise et cela à tous les niveaux. Bien que des efforts aient été déployés par la CEJP pour avoir des relations avec d'autres intervenants, les activités de partenariat restent insuffisantes, notamment l'insuffisance d'alliances stratégiques avec d'autres acteurs. Dans ce contexte également, la mobilisation des fonds est limitée presque exclusivement aux structures de l'Eglise universelle, avec un manque d'ouverture à d'autres partenaires financiers (manque de diversification des sources de financement).

☉ **Le faible niveau d'engagement de la population dans les pratiques de respect de la justice et la paix**

Cela est dû notamment au manque d'orientations stratégiques à moyen et long terme pour la mobilisation de la population, à la faible capitalisation des acquis et la faible valorisation des expériences positives existantes au sein de l'Eglise et ailleurs. Par ailleurs, le renforcement des capacités est surtout centré aux thèmes techniques, avec peu ou pas d'actions visant le renforcement organisationnel et le leadership.

☉ **Le faible degré d'engagement des membres de l'Eglise Catholique à tous les niveaux dans la lutte contre les injustices**

D'une manière générale, les ouvriers apostoliques sont moins sensibles à la commission justice et paix et ne militent pas suffisamment en sa faveur. Mais en général, les membres de l'Eglise ont peur de s'engager dans la lutte contre les injustices.

L'Eglise ne fait pas suffisamment de recherches et d'enquêtes sur les enjeux prioritaires de la justice et paix et ne développe pas des actions pour lutter contre les injustices et les violations des droits de la personne humaine.

Ces différents facteurs décrits ci-dessus limitent l'impact de la contribution de l'Eglise, même si des efforts remarquables sont faits ; ce qui fait que le respect de la dignité humaine selon les valeurs de l'évangile connaît des failles.

1.2.3.7. Dans le secteur de l'auto – prise en charge de l'Eglise

a) Les acquis

L'Eglise Catholique compte sur son bilan plusieurs réalisations en matière d'auto – prise en charge, selon les différents niveaux de la hiérarchie des structures.

Au niveau national, l'Eglise a mis en place des unités de production et de service, comme la Compagnie Rwandaise d'Assurance et de Réassurance (CORAR - SA), GEMECA PETROLEUM pour la commercialisation des produits pétroliers, GEMECA FOREX BUREAU pour les opérations de changes monétaires, le Réseau Interdiocésain de Microfinance (RIM - SA) comme à la fois un instrument de lutte contre la pauvreté et d'autofinancement interne. CARITAS Rwanda a aussi initié ses propres unités d'autofinancement comme le CENTENARY HOUSE pour la location des bureaux, la LIBRAIRIE CARITAS, le parking moderne en construction, etc.

Chaque diocèse dispose de ses propres unités de production dépendamment des potentialités et des opportunités d'affaires qui s'offrent à son environnement et à l'esprit d'affaires des services de l'économat diocésain. A ce niveau, l'on trouve le plus souvent les garages, les ateliers de menuiserie, les ateliers de soudure, les homes d'accueil et/ou centres pastoraux, les quincailleries, les magasins pour articles divers et alimentations, etc.

Au niveau des paroisses, on trouve le plus souvent de petites unités de production tels que les magasins pour objets liturgiques, les quincailleries, les homes d'accueil et cantines, les silos de stockage, l'exploitation foncière, les produits forestiers... dépendamment également des potentialités

économiques, du niveau d'enclavement et du sens d'affaire des curés des paroisses ou des conseils financiers.

Certaines centrales ont des initiatives d'autofinancement interne comme l'exploitation des téléphones "Tuvugane", de petits kiosques pour articles divers et objets liturgiques, des activités d'agri-élevage, etc. Quelques CEB ont également initié des activités d'autofinancement interne. Il s'agit le plus souvent de petites activités visant plutôt à renforcer la solidarité des membres telles que les tontines, les caisses de solidarité ainsi que les activités d'agri-élevage.

La plupart des interventions de l'Eglise fonctionnent sur base du bénévolat qui est une forme d'économie de ressources monétaires qu'on aurait pu dépenser et constitue donc une contribution importante des fidèles au développement de leur Eglise.

b) Les défis

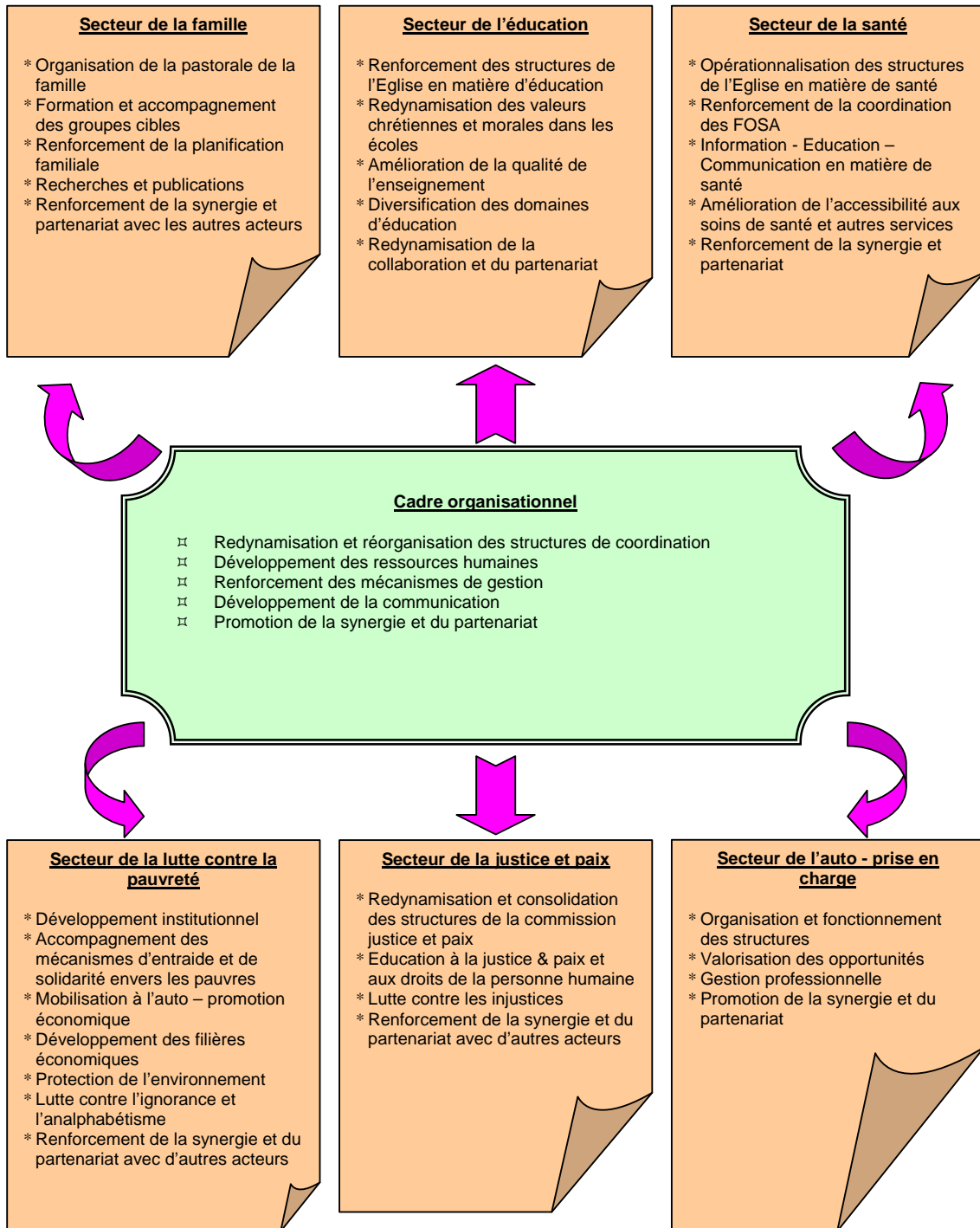
D'une manière générale, l'Eglise Catholique est confrontée à un **faible rendement des structures de gestion et des unités de production** pour diverses raisons :

- ① **La faible opérationnalité des structures en charge de l'auto – financement** à différents niveaux. On observe dans ce sens un cumul des fonctions de la part des prêtres et une faible représentativité des laïcs dans les structures de gestion financière au niveau diocésain et au niveau national.
- ② **Une gestion peu professionnelle:** des systèmes financiers archaïques qui sont loin des exigences d'une gestion moderne par manque d'outils professionnels de gestion (manuels de procédures, business plan, états financiers avec des logiciels appropriés...), une gestion beaucoup plus individualisée, un manque de compétences nécessaires (manque de formation qualifiée pour la plupart des gérants des biens ecclésiastiques), un manque de mécanismes de contrôle, un manque d'assistance externe professionnelle, une absence ou insuffisance de mesures coercitives pour les coupables de malversations financières, etc.
- ③ **Une faible valorisation des opportunités existantes,** notamment une faible mobilisation de la contribution des fidèles à l'auto – financement de l'Eglise, par manque de mécanismes appropriés de mobilisation, d'information et de formation des fidèles. L'Eglise dispose d'un patrimoine important, mais qui n'est pas inventorié d'une manière exhaustive et qui manque de mécanismes de valorisation. Il faut noter aussi un faible esprit d'initiative et de créativité, un esprit d'attentisme et d'assistanat qui inhibe l'effort d'auto – prise en charge.
- ④ **Des déficits en matière de synergie et de partenariat.** En effet, les mécanismes de coordination interne n'arrivent pas à centraliser toutes les informations sur les sources (internes et externes) de financement de l'Eglise, tandis que les mécanismes de collaboration entre les acteurs internes et d'échanges d'expériences entre les unités de financement de l'Eglise font défaut. Le système de partenariat avec les acteurs externes est souvent limité ou basé sur des relations individuelles.

1.3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES FUTURES

Une mission d'évaluation des actions de l'Eglise Catholique au Rwanda en matière de développement humain qui a précédé la conception de ce plan stratégique a formulé des orientations stratégiques qui ont servi de point de départ à cette planification. Sur base de ces orientations, des axes stratégiques d'intervention de l'Eglise Catholique durant les 10 prochaines années ont été dégagés et sont présentés dans la figure ci-après selon les différents secteurs.

Figure 1 : Orientations stratégiques futures



DEUXIEME PARTIE

PLAN STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN (PSDH)

2.1. VISION ET MISSION DU PSDH

La **Vision** de ce PSDH correspond à la vision chrétienne du développement prônée par l'Eglise Catholique Universelle, qui montre que le « *développement ne se réduit pas à la simple croissance économique* ». Pour être authentique, l'Eglise Catholique vise un « **développement intégral de tout homme et de tout l'homme** » (*Encyclique Populorum Progressio, n.14.*)

La **Mission** de ce PSDH découle de cette vision et montre l'apport général de l'Eglise Catholique dans le processus de développement national. Cette mission est celle de « **promouvoir un développement social et économique plus harmonieux et durable à la lumière de l'Évangile, pour le bien être de la population** ».

2.2. PRINCIPES DIRECTEURS DU PSDH

L'approche stratégique de la mise en œuvre du présent PSDH sera guidée par les principes fondamentaux ci-après, caractérisant une véritable révolution des pratiques au sein de l'Eglise Catholique au Rwanda.

- ✓ **Professionnalisme:** L'Eglise Catholique est un acteur important du développement. En ces moments de la mondialisation, de la concurrence et de la compétitivité, elle a besoin d'un repositionnement en développant des approches plus professionnelles et adaptées aux exigences du moment. Cet esprit a fortement guidé la conception de ce plan stratégique dans les différents secteurs, aboutissant à la formulation des actions visant la mise en place des **outils et des mécanismes de travail professionnels**.
- ✓ **Développement des compétences:** pour arriver au professionnalisme auquel l'Eglise Catholique aspire, le renforcement des compétences sera le moteur du plan stratégique. Un **nouveau cadre organisationnel** sera développé dans les différents secteurs pour s'adapter aux exigences du moment. La **formation technique et professionnelle des ouvriers apostoliques** sera renforcée dans différents domaines pour permettre à l'Eglise de disposer de ressources humaines stables, en quantité et en qualité voulues. De même, ce plan stratégique sera soutenu par la **qualification du personnel technique**, avec des mesures incitatives pour retenir les compétences requises dans les services de l'Eglise. De même, le plan stratégique reposera sur une **meilleure gestion et valorisation du bénévolat**, avec une stimulation de **l'engagement des laïcs ayant des compétences requises** et la valorisation de leur savoir-faire.
- ✓ **Réflexions stratégiques:** le contexte de réalisation du PSDH étant dynamique et évolutif, un système des réflexions périodiques sera développé dans chaque secteur pour évoluer avec le temps et éviter de rester dans la routine, visant à développer de nouvelles stratégies et s'adapter aux changements. La gestion des opportunités et des risques sera au centre de ces réflexions, de manière à apporter des ajustements nécessaires au moment opportun.
- ✓ **Coordination, synergie et partenariat:** cette option repose sur le fait que le développement n'est pas l'affaire d'une seule personne ou d'une seule institution. La coordination et la synergie des différentes structures de l'Eglise impliquées dans chaque secteur sont des principes fondamentaux pour la mise en œuvre de ce plan stratégique, de même que l'interaction entre les différents services de l'Eglise, dans un esprit de **subsidiarité et de complémentarité**. Un partenariat technique et financier avec d'autres acteurs étatiques et non étatiques, catholiques et non catholiques, au niveau local et international sera toujours privilégié pour favoriser la complémentarité des efforts. Pour ces différentes raisons, les actions de coordination, synergie et partenariat ont été planifiées d'une manière intrinsèque dans chaque secteur.

- ✓ **Participation et autonomisation des communautés:** ce principe vise l'implication et la responsabilisation des groupes cibles dans tout le processus de développement et dans tous les secteurs. Même si l'Eglise est en soi une structure pérenne, elle doit se désengager au fur et à mesure dans la mise en œuvre des actions, s'efforçant de transférer les compétences opérationnelles et managériales aux communautés pour une gestion plus durable de leur destinée.
- ✓ **Intégration des thèmes transversaux:** dans la vision d'un développement intégral, la mise en œuvre du plan stratégique au niveau de chaque secteur devra être sensible aux dimensions du **genre**, de **l'environnement**, de la **jeunesse**, du **SIDA** et du **planning familial** qui sont des questions d'une importance capitale aussi bien pour le Pays que pour l'Eglise. D'une manière particulière, vu l'urgence actuelle des problèmes démographiques du pays et des priorités que l'Etat accorde à la planification familiale, il y a la nécessité et l'urgence d'une **planification stratégique pour la régulation des naissances** qui intègre d'autres dimensions comme celle de la lutte contre le SIDA, l'encadrement de la jeunesse... à travers d'autres interventions de l'Eglise dans les différents secteurs de développement humain.
- ✓ **Visibilité des actions de l'Eglise:** les réalisations de l'Eglise dans les différents domaines ne sont pas souvent communiquées et diffusées au public. Sans esprit de vantard, les réalisations de l'Eglise devront être largement communiquées car, « la société a droit à une information vraie et honnête » (*Concile Vatican II, Décret Inter Mirifica, n°5*). La **médiatisation et l'ICT** sont des instruments qui seront valorisés à cet effet. Les réalisations serviront au rayonnement de l'Eglise dans le milieu comme « **pôles de développement** », et au rayonnement dans le cercle d'autres acteurs grâce à la **capitalisation** et la **publication périodique des bilans** des acquis enregistrés, raison pour laquelle les mécanismes de suivi – évaluation sont planifiés dans chaque secteur.
- ✓ **Identité catholique:** le présent plan stratégique constitue **un excellent moyen d'évangélisation** et une opportunité pour afficher d'une manière plus intensive le **cachet catholique** dans toutes les œuvres de l'Eglise, non pas pour exclure les non catholiques, mais plutôt pour maximiser les chances offertes par l'Eglise pour arriver à un travail de qualité. Les **lignes directrices et les orientations** du Magistère de l'Eglise par rapport aux différents secteurs du développement seront rassemblées et largement vulgarisées auprès de tous les acteurs internes, particulièrement au niveau du personnel, des ouvriers apostoliques et des bénévoles laïcs. Des **signes distinctifs** pour faire ressortir en permanence cette identité catholique seront largement diffusés.

2.3. CADRE ORGANISATIONNEL

2.3.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise

L'Eglise est une communauté de vie fondée par Jésus Christ qui l'a inaugurée par sa proclamation de la Bonne Nouvelle, c'est-à-dire la venue du Royaume de Dieu parmi les hommes. Tous ses membres forment un même corps dans le Christ (1 Cor. 10, 17).

C'est le Christ lui-même qui guide et gouverne son Eglise en faisant participer tous les membres à l'édification de ce corps, car lui-même « dispense sans cesse les dons des ministères, au moyen desquels nous nous aidons les uns les autres » (LG, n° 7).

L'Eglise comme corps qui est dans le monde annonce et actualise l'Évangile au cœur du réseau complexe des relations sociales. Elle s'engage et agit pour féconder et fermenter la société même par l'Évangile. Toute la communauté ecclésiale — prêtres, religieux et laïcs — concourt à réaliser cette mission prophétique qui est celle d'être sel de la terre et lumière du monde (Mt 5, 13-16) selon la diversité des devoirs, des charismes et des ministères en son sein (Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise, n° 62).

Toutefois, les contributions multiples et multiformes de cette communauté ecclésiale sont assumées, interprétées et unifiées par le Magistère de l'Eglise. Celui-ci échoit à ceux qui sont investis du ministère d'enseigner dans le domaine de la foi et de la morale avec l'autorité reçue du Christ, car l'enseignement social de l'Eglise n'est pas seulement le fruit de la pensée et de l'œuvre de personnes qualifiées, mais la pensée de l'Eglise qui enseigne avec l'autorité que le Christ a conférée aux Apôtres et à leurs successeurs: le Pape et les évêques en communion avec lui. (Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise, n° 79)

Pour ce qui concerne la gestion des biens, l'Eglise interpelle la conscience de tous les membres à l'esprit de charité et de solidarité entre les différentes instances ecclésiales ; chacun s'estimant responsable de l'ensemble et pouvant compter sur le soutien effectif des autres. En effet, la coresponsabilité en Eglise signifie que chacun assume une part de responsabilité au profit de l'ensemble, selon ses capacités, mais aussi en fonction d'un ministère ou d'une mission reçue de l'Eglise.

Le présent plan stratégique constitue une opportunité pour l'Eglise Catholique au Rwanda d'améliorer le fonctionnement de ses différentes structures.

2.3.2. Vision et Mission

La **Vision** souhaitée à long terme est celle d'« *Une Eglise plus fonctionnelle dans toutes ses structures et dotée d'une gestion plus professionnelle au service du peuple de Dieu* ».

Partant de cette vision, la **Mission** assignée au Cadre Organisationnel est celle « *d'inspirer et coordonner les services et faire participer tous ses membres à la vie et à la mission de l'Eglise* ».

2.3.3. Objectifs

Dans le cadre de la mission définie ci dessus, l'**objectif global** auquel le cadre organisationnel apportera une contribution est « *la viabilité des structures de l'Eglise est améliorée* ».

Concrètement, la contribution à cet objectif global sera poursuivie à travers l'**objectif spécifique** fixé durant la période planifiée de 10 ans, à savoir: « *l'efficacité des structures de développement humain et la qualité des services rendus sont assurées* ».

2.3.4. Axes stratégiques et résultats attendus

Pour réaliser les objectifs assignés au cadre organisationnel de ce plan stratégique, cinq axes stratégiques ont été identifiés sur base de la situation analytique actuelle des facteurs favorables et défavorables. Ainsi, les axes stratégiques d'intervention dégagés sont:

- ⊗ *Redynamisation et réorganisation des structures de coordination,*
- ⊗ *Développement des ressources humaines,*
- ⊗ *Renforcement des mécanismes de gestion,*
- ⊗ *Développement de la communication,*
- ⊗ *Promotion de la synergie et du partenariat.*

Tenant compte de ces axes stratégiques, cinq résultats sont attendus durant ce processus de planification³¹.

Résultat 1 : Les structures de coordination en matière de développement humain sont performantes

Le contexte actuel montre les difficultés de coordination des différentes commissions de l'Eglise Catholique. L'opérationnalité de chaque commission varie d'une commission à l'autre et d'un niveau à l'autre, ce qui justifie une stratégie de « **redynamisation et réorganisation des structures de coordination** ».

Ce résultat vise les structures des commissions de l'Eglise Catholique concernées par les secteurs de développement humain³², ainsi que le Secrétariat Général de la CEPR. Dans ce résultat, les priorités consisteront à revoir le cadre organisationnel de chaque commission, ainsi que celui du Secrétariat de la CEPR en vue de mettre en place des structures plus opérationnelles et efficaces, adaptées aux exigences du moment. L'un des problèmes actuels de la faible opérationnalité des commissions est le cumul des fonctions des prêtres qui entraîne une surcharge des tâches, ne favorisant pas la créativité et la rapidité dans le travail. Cette faiblesse sera prise en compte pour corriger la situation, ce qui nécessitera une implication beaucoup plus forte des laïcs et des religieux / religieuses dans les commissions. Une attention particulière sera aussi accordée au Secrétariat Général de la CEPR pour le renforcement de ses capacités, en vue d'avoir un organe fort et compétent, capable d'assumer efficacement la fonction de coordination. Un besoin se fait sentir à ce niveau pour avoir une équipe multidisciplinaire qualifiée dans plusieurs domaines techniques (finances, audit, planification, suivi, évaluation, communication).

Résultat 2 : Les capacités techniques et professionnelles des services de l'Eglise sont renforcées

Ce résultat concerne les services techniques dans les différents secteurs, aussi bien au niveau national qu'au niveau diocésain. En général, sauf quelques exceptions dans des projets et programmes spécifiques, l'on assiste à l'instabilité du personnel ayant un bon niveau de qualification à la recherche des meilleures conditions salariales. Une conséquence est que la plupart du personnel de l'Eglise est peu qualifié, avec une carence en personnel de conception.

La stratégie de « **développement des ressources humaines** » constitue donc l'une des grandes priorités de ce plan stratégique. Un nouveau cadre organisationnel des services techniques dans chaque secteur sera établi, pouvant aboutir à une compression du personnel dans le but d'avoir un organigramme réaliste, avec un minimum de personnel nécessaire permettant de mieux utiliser les ressources financières de plus en plus limitées dont disposent l'Eglise Catholique. Un accent sera mis sur les mécanismes de gestion professionnelle du personnel de l'Eglise, avec des mesures incitatives pour avoir des compétences requises. L'une des priorités sera donc la recherche d'un personnel qualifié, géré d'une manière professionnelle, motivé et stable.

³¹ Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.1, Volume 2 du PSDH

³² Il faudrait suivre les orientations des commissions pontificales pour avoir une harmonie des structures avec d'autres Eglises, afin de faciliter les échanges d'expériences.

Par ailleurs, une importance sera mise sur la valorisation du bénévolat des laïcs ayant des compétences requises et spécialisés dans des domaines où l'Eglise a fortement besoin de l'expertise professionnelle, par exemple en suscitant la création des associations des bénévoles catholiques. L'Eglise accordera également une importance sur la formation et le perfectionnement des compétences internes (ouvriers apostoliques pour leur spécialisation dans des domaines techniques et professionnels), ce qui va permettre d'avoir à moyen et long terme une expertise interne stable et moins coûteuse. Ainsi, pour pouvoir mieux coordonner les actions y relatives, il sera nécessaire d'avoir un service catholique de formation et perfectionnement des ressources humaines. L'Eglise fera aussi appel ponctuellement à une expertise externe pour le renforcement des compétences internes. Des mécanismes pour valoriser l'expertise disponible dans différents services seront développés, notamment par l'échange des compétences internes pour faire des prestations ponctuelles.

Résultat 3 : La gestion transparente du PSDH est assurée

D'une manière générale, les structures de l'Eglise sont réputées pour leur honnêteté en matière de gestion, même si certaines exceptions ne manquent pas. Cependant, la culture de l'informel en matière de gestion est pratiquement généralisée, des cas d'impunité sont constatés, etc. La gestion dans un cadre familial limite une gestion professionnelle tant recherchée pour une plus grande compétitivité, d'où la nécessité d'une stratégie de « **renforcement des mécanismes de gestion** ».

Il s'agira de mettre en place des mécanismes et des instruments professionnels de gestion qui suscitent et obligent la transparence et la culture de rendre compte. Il s'agira notamment d'appliquer les règlements d'ordre intérieur, les manuels de procédures de gestion, les manuels de planification, suivi, évaluation et rapportage. Des audits et des évaluations internes et externes seront périodiquement organisés.

Résultat 4: Les réalisations de l'Eglise Catholique sont largement diffusées et mieux connues

« Que tous les fils de l'Eglise unissent leur zèle et leur savoir pour faire en sorte que les instruments de communication sociale soient utilisés sans retard – fût-ce au prix des plus grands efforts et selon les circonstances et les opportunités de l'heure... » (Concile Vatican II, Décret Inter Mirifica, n°13)

La valorisation des moyens de communication sociale constitue l'une des priorités de l'Eglise Universelle. Certains instruments ont été mis en place par l'Eglise Catholique au Rwanda, dont le journal Kinyamateka et la Radio Maria Rwanda, ainsi que beaucoup de bulletins d'information au niveau national et diocésain.

Cependant, malgré ces instruments, les réalisations de l'Eglise Catholique au Rwanda restent mal connues, même au niveau interne, par un manque de mécanismes de capitalisation des données, de coordination des informations et de diffusion des acquis. En règle générale, les outils modernes de communication plus captivants comme l'ICT et la TV sont encore en retard au sein de l'Eglise Catholique au Rwanda. Ces lacunes justifient énormément la nécessité d'une stratégie de « **développement de la communication** ».

Tout commencera par l'élaboration d'une politique de communication (verticale et horizontale) et des mécanismes de circulation de l'information. Des directives pour valoriser les outils de communication seront élaborées et diffusées. Un site web de l'Eglise Catholique qui est actuellement en voie de création sera opérationnalisé de façon coordonnée et intégrée entre les différents services. Considérant une mauvaise utilisation actuelle de l'internet par la jeunesse, contribuant à la dégradation des mœurs, les différentes paroisses dans les différents diocèses seront, là où les conditions le permettront, valorisées pour le rayonnement en ICT dans le but de la diffusion de bonnes valeurs morales, particulièrement pour la jeunesse. Dans ce cadre également, une TV catholique devrait être mise en place dans les 10 ans de ce plan stratégique.

Par ailleurs, en vue d'une communication rapide des informations fraîches au public interne et externe, un prêtre attaché de presse et porte parole de l'Eglise au niveau national et diocésain sera mis en place. Un service ou une unité informatisée des statistiques sera créée au niveau national et diocésain, en vue de la capitalisation des informations sur les réalisations des différentes structures. Une banque de données à chaque niveau sera créée et exploitée, et des systèmes et circuits de

rapportage seront définis. Des outils seront mis en place pour la publication professionnelle et périodique des bilans des réalisations de l'Eglise Catholique en matière de développement humain.

Résultat 5: La complémentarité entre les acteurs internes et externes et la capacité d'action de l'Eglise sont renforcées

La situation actuelle montre qu'il y a une faible synergie des actions multisectorielles des structures de l'Eglise Catholique. Chaque commission et service, aussi bien au niveau national que diocésain, travaille d'une manière isolée, sans synergie avec d'autres alors que les différents secteurs ont une interaction inévitable sur le terrain, notamment à travers les groupes cibles qui sont généralement les mêmes, de même que les circuits de communication utilisés, représentés par les structures hiérarchiques de l'Eglise.

Les relations extérieures sont surtout d'ordre financier et sont traditionnellement canalisées au sein des structures et des bienfaiteurs classiques de l'Eglise Universelle. En général, le partenariat technique avec d'autres acteurs est fortement limité car, les services de l'Eglise ne montrent pas suffisamment d'ouverture envers d'autres intervenants.

Ce contexte justifie donc une stratégie de « **promotion de la synergie et du partenariat** ». Dans ce cadre, les actions seront centrées sur deux composantes: la **synergie interne entre les structures de l'Eglise** et la **collaboration avec les acteurs externes**. En ce qui concerne la synergie interne, il s'agira de créer au niveau national et diocésain, un cadre officiel de coordination technique intersectorielle pour les différents acteurs internes de l'Eglise Catholique. Des rencontres périodiques de réflexion, d'échanges et de concertation seront organisées pour susciter une synergie dans les actions.

Concernant la collaboration avec d'autres acteurs externes, un accent sera mis sur un partenariat avec les services nationaux et décentralisés de l'Etat, en vue de développer la communication et la transparence vis-à-vis des actions de l'Eglise et canaliser éventuellement des financements locaux. Des rencontres d'échanges d'expériences seront organisées périodiquement avec différents acteurs et partenaires techniques.

Etant donné que la mise en œuvre du présent plan stratégique nécessite des financements importants, il sera nécessaire de développer un partenariat financier fort. Dans ce cadre, il faudra élaborer des stratégies appropriées de mobilisation des ressources financières locales et externes, ainsi que des mécanismes de partenariat avec les bailleurs de fonds en vue de mieux canaliser tous les efforts financiers. La CEPR veillera aussi à avoir des compétences internes en plaidoyer, lobbying et mobilisation des financements pour la mise en œuvre de ce PSDH. Dans cette perspective, une table ronde périodique avec les partenaires financiers (bailleurs de fonds) sera organisée à une régularité qui reste à définir.

2.3.5. Indicateurs de rendement

Les indicateurs ci-après seront mesurés pour évaluer l'atteinte des objectifs et des résultats prévus.

Tableau 2 : Indicateurs de rendement dans le cadre organisationnel

Logique d'intervention	Indicateurs de rendement
<u>Objectif global</u> La viabilité des structures de l'Eglise est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Structures enracinées à la base ◦ Confiance des fidèles catholiques en leur Eglise ◦ Renommé de l'Eglise parmi d'autres acteurs
<u>Objectif spécifique</u> L'efficacité des structures de développement humain et la qualité des services rendus sont assurées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Niveau d'engagement des membres des structures dans la mise en œuvre du PSDH (commissions, services, congrégations) ◦ Niveau de rendement des services / structures ◦ % des réalisations du PSDH
<u>Résultat 1</u> : Les structures de coordination en matière de développement humain sont performantes	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cadre organique administratif actualisé disponible et rendu opérationnel ◦ % des laïcs dans les commissions ◦ % des religieux / religieuses dans les commissions ◦ Effectif du personnel qualifié affecté au Secrétariat de la CEPR ◦ Régularité / nombre des réunions organisées ◦ Taux de participation aux réunions
<u>Résultat 2</u> : Les capacités techniques et professionnelles des services de l'Eglise sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cadre organique technique actualisé disponible et rendu opérationnel ◦ % du personnel qualifié en place suivant le profil du cadre organique ◦ Nombre d'ouvriers apostoliques qualifiés selon les secteurs ◦ % du personnel de conception stable ◦ Augmentation du niveau d'engagement bénévole des laïcs compétents
<u>Résultat 3</u> : La gestion transparente du PSDH est assurée	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Outils de gestion en place et opérationnalisés ◦ Régularité des audits ◦ Fréquence des évaluations internes et externes
<u>Résultat 4</u> : Les réalisations de l'Eglise Catholique sont largement diffusées et mieux connues	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Website en place, intégré entre les différents services et actualisé régulièrement ◦ % des paroisses rayonnant en ICT ◦ % des services avec une banque de données ◦ Qualité, régularité et degré de diffusion des rapports narratifs et financiers ◦ Nombre et fréquence des publications ◦ Nombre et fréquence d'émissions radio et télévisées
<u>Résultat 5</u> : La complémentarité entre les acteurs internes et externes et la capacité d'action de l'Eglise sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Un cadre de coordination intersectoriel fonctionnel ◦ Nombre de conférences organisées avec les structures de l'Etat / autres acteurs ◦ Nombre de conférences organisées avec les partenaires financiers ◦ Taux de participation aux réunions / rencontres organisées par l'Eglise ◦ Volume des financements mobilisés ◦ Nombre de partenaires engagés ◦ Nombre de contrats de partenariat signés

2.3.6. Atouts et risques

a) Atouts

Des **atouts** sur lesquels l'Eglise pourra compter pour la réussite du cadre organisationnel sont multiples.

- ✓ D'abord, l'environnement interne offre l'existence d'un cadre institutionnel bien structuré, hiérarchisé et décentralisé jusqu'à la base, opérationnel avec un minimum acceptable de ressources humaines, matérielles et financières, et offre des canaux de communication par excellence.
- ✓ Dans ce cadre institutionnel, un grand atout pour ce PSDH est l'existence de la Conférence Episcopale, permettant aux Evêques « *d'exercer ensemble certaines charges pastorales* » (Can.447), Ainsi, l'existence de la CEPR, ainsi que l'engagement fort prononcé des Evêques envers le PSDH constituent des facteurs positifs qui vont influencer la coordination et la mise en œuvre des actions conjointes entre les services et entre les diocèses.
- ✓ En outre, le cadre institutionnel offre l'existence d'un effectif non négligeable d'ouvriers apostoliques disposant d'une formation intellectuelle suffisante, des congrégations religieuses

engagées dans plusieurs domaines selon le charisme de chacune, des commissions, des services techniques.

- ✓ Il existe aussi de nombreux mécanismes institutionnalisés au sein de l'Eglise pour la communication et la concertation entre les différentes structures.
- ✓ L'existence d'instruments de communication propres à l'Eglise Catholique (comme la Radio Maria, le journal Kinyamateka, les bulletins périodiques au niveau national et diocésain) représente un atout pour créer un espace d'expression et de communication.
- ✓ Les instituts d'enseignement supérieur constituent une opportunité pour les ouvriers apostoliques, le personnel et les bénévoles qui vont s'y professionnaliser et s'y perfectionner.

L'environnement externe offre aussi certaines opportunités:

- ✓ L'Eglise enregistre des partenaires financiers et des bienfaiteurs traditionnels qui sont fiables.
- ✓ La dynamique mondiale, avec les objectifs de développement du millénaire, ainsi que la forte dynamique de planification en cours dans le pays offrent une opportunité pour la mobilisation des fonds et la complémentarité avec d'autres acteurs.

b) Risques

Malgré ces différents facteurs favorables, les **risques** ne manquent pas:

- ✓ Il y a le risque d'une réticence aux changements et une persistance pour continuer à travailler dans la routine de la part de certains services et structures de l'Eglise.
- ✓ Le fait que l'Eglise Catholique au Rwanda vit encore dans une forte dépendance financière externe risque de fermer les yeux à une dynamique interne de financement, pouvant entraîner une incertitude dans les planifications.
- ✓ Le fait que l'aide internationale est tributaire pour le moment des choix politiques et stratégiques des pays donateurs et des institutions internationales, avec des conditions parfois contraignantes, pourrait aussi bloquer les financements potentiels.
- ✓ Le risque d'instabilité du personnel qualifié est évident dans les conditions actuelles, suite à l'absence d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, ce qui pourrait nuire au professionnalisme qui est visé.
- ✓ Le caractère individualiste et la diversité d'approches et des stratégies parfois contradictoires de certains intervenants risquent d'entraîner leur désintéressement, freinant ainsi un véritable esprit de partenariat qui est recherché par l'Eglise durant les 10 prochaines années.

Ces différents facteurs, et d'autres encore, devraient être gérés avec efficacité pendant la mise en œuvre du plan stratégique, en profitant des atouts et en minimisant les risques.

2.3.7. Impact et durabilité

L'**impact** est recherché surtout au niveau institutionnel. En effet, dans les 10 années de ce plan stratégique, l'Eglise entend arriver à « *des structures hautement professionnelles et compétitives* », avec un haut niveau de rendement dans différents aspects de la gestion du développement socio-économique.

La **durabilité** sera facilitée par le fait que l'Eglise Catholique est une institution universelle qui, par nature est pérenne, ce qui fait que les acquis enregistrés au niveau organisationnel pourront être valorisés à très long terme. Quant à la durabilité financière, l'Eglise dispose encore d'opportunités de mobilisation des fonds locaux qui ne sont pas encore hautement valorisées. Le secteur de l'auto – prise en charge qui est pris en compte dans ce PSDH constitue en soi un mécanisme de cette durabilité financière, moyennant de bonnes pratiques de gestion que le cadre organisationnel se propose d'apporter dans les structures de l'Eglise.

2.4. SECTEUR DE LA FAMILLE

2.4.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise

Dans le contexte de la doctrine sociale de l'Eglise, « la famille a toujours été considérée comme l'expression première et fondamentale de la *nature sociale* de l'homme »³³. En effet, elle constitue la cellule de base de la communauté humaine bâtie, dès l'origine du monde, sur le rapport personnel entre l'homme et la femme. Créés par Dieu à son image et ressemblance³⁴, ils tirent cette ressemblance du mystère même de Dieu, mystère fondé sur la communion d'amour entre les Trois Personnes divines. C'est à travers le mariage, cette « institution naturelle à laquelle est confiée exclusivement la mission de transmettre la vie »³⁵ que de nouveaux êtres humains sont engendrés et viennent agrandir la société humaine. Ainsi « le Créateur a fait de la communauté conjugale l'origine et le fondement de la société humaine » faisant de la famille, « la cellule première et vitale de la société »³⁶.

Avant d'être une institution sociale ou d'être établie par l'autorité civile, la famille est d'abord une institution divine, car elle est sortie directement des mains du Créateur. Elle possède donc « des droits propres qui sont inaliénables »³⁷ et elle « a besoin d'être reconnue dans son identité et admise en qualité de sujet social »³⁸.

Sachant donc que « le bien de la personne et de la société et son bien propre passe par la famille, l'Eglise a toujours considéré qu'il appartient à sa mission de proclamer à tous les hommes le dessein de Dieu, inscrit dans la nature humaine, sur le mariage et sur la famille, de promouvoir ces deux institutions et de les défendre contre tous ceux qui leur portent atteinte »³⁹. C'est pourquoi elle trouve « indispensable et urgent que tout homme de bonne volonté s'emploie à sauvegarder et à promouvoir les valeurs et les exigences de la famille »⁴⁰ et juge nécessaire de faire tous les efforts possibles pour que la pastorale de la famille s'affermisse et se développe.⁴¹

Par ailleurs, « en un moment historique où la famille subit de nombreuses pressions qui cherchent à la détruire, l'Eglise a une conscience plus vive et plus pressante de sa mission sur le mariage et sur la famille en assumant leur pleine vitalité et leur promotion humaine et chrétienne et en contribuant ainsi au renouveau de la société et du peuple de Dieu »⁴².

Dans ce contexte, notre pays le Rwanda doit faire face à un problème réel de démographie galopante. Une solution appropriée à ce problème est à chercher dans une profonde intégration du dessein de Dieu sur la personne, le mariage et la famille transmis par le Magistère de l'Eglise (CEC, 2372) qui recommande que toute initiative dans le cadre de la famille doit présupposer et respecter la responsabilité première et inaliénable des époux et des familles.

2.4.2. Vision et Mission

La **Vision** de l'Eglise Catholique en matière de la pastorale de la famille est « *la famille, comme institution divine, est la base de tout développement humain et constitue une communauté de vie et d'amour fondée sur le mariage* ».

³³ Jean Paul II, Lettre aux familles, 7

³⁴ Gn 1,26.

³⁵ Charte des droits de la Famille, préambule C

³⁶ Vatican II, Apostolicam Actuositatem, 11

³⁷ Charte des droits de la famille, Préambule, D

³⁸ Jean Paul II, Lettre aux familles, 17

³⁹ Charte des droits de la famille, Préambule, L

⁴⁰ Familiaris Consortio, n° 65

⁴¹ Familiaris Consortio, n° 86

⁴² Familiaris Consortio, n° 3

Partant de cette vision, la **Mission** assignée à ce secteur est celle: « *d'évangéliser la famille de manière à ce qu'elle puisse former une communauté de personne, assurer le service de la vie, participer à la vie et à la mission de l'Eglise ainsi qu'au développement de la société* ».

2.4.3. Objectifs

Dans le cadre de la mission définie ci-dessus, l'**objectif global** auquel le secteur de la famille apportera une contribution est formulé comme suit: « *la famille est la base de tout développement et constitue le fondement de la société et de l'Eglise* ».

Concrètement, la contribution à cet objectif global sera poursuivie à travers l'**objectif spécifique** fixé durant la période planifiée de 10 ans, à savoir: « *La famille chrétienne rayonne positivement dans la société en mutations profondes* ».

2.4.4. Axes stratégiques et résultats attendus

Pour réaliser les objectifs assignés au secteur de la famille, cinq axes stratégiques ont été identifiés sur base de la situation analytique actuelle des facteurs favorables et défavorables. Ainsi, les axes d'intervention retenus sont:

- *Organisation de la pastorale de la famille;*
- *Formation et accompagnement des groupes cibles;*
- *Renforcement de la planification familiale;*
- *Recherches et publications;*
- *Renforcement de la synergie & partenariat avec les autres acteurs.*

Eu égard à ces axes stratégiques, cinq résultats décrits ci-dessous sont attendus⁴³.

Résultat 1: Les structures de la pastorale familiale sont opérationnelles à tous les niveaux d'une manière efficace

Le constat général est que les structures de la commission de la famille ne sont pas en place partout. Là où elles existent, certaines d'entre-elles ne sont pas efficacement opérationnelles, mais plutôt affichent un certain tâtonnement dans les approches utilisées. Il y a donc la nécessité d'avoir les structures à tous les niveaux (CEPR, diocèses, paroisses, centrales, CEB), de les opérationnaliser en les dotant des moyens matériels, humains et financiers adéquats, et de renforcer leurs capacités par des formations, des stages et séminaires, des voyages d'étude, etc.

Des efforts seront faits pour vulgariser et faire connaître la doctrine de l'Eglise en ce qui concerne la pastorale de la famille. En vue d'harmoniser les approches et permettre une coordination et suivi des interventions dans ce secteur, il faudra élaborer et faire appliquer à tous les niveaux un règlement d'ordre intérieur de la commission de la famille et mettre en place un service permanent de coordination et de suivi/évaluation au niveau national et diocésain.

Résultat 2 : Une vie de famille des groupes accompagnés est assurée

D'aucuns disent que la tâche traditionnelle de l'Eglise de préparation au mariage n'intègre pas tous les aspects de la vie (économie, vie sociale, vie conjugale, etc.). Il semble qu'en amont, on a mis l'accent sur la préparation au mariage, mais en aval le suivi de la famille fait défaut. Cette situation est à la base des problèmes conjugaux divers conduisant à la fragilité des jeunes couples surtout. Il faudra donc intégrer dans la préparation au mariage tous les aspects de la vie afin de préparer les futures couples à une vie de famille plus harmonieuse.

Les nouvelles situations préoccupantes que connaît le Rwanda suite au génocide de 1994 ayant occasionné notamment la perte de la cohésion sociale et la dégradation de la famille démontrent l'urgence d'une action pastorale à l'égard des familles qui, indépendamment de leur volonté, doivent affronter des situations difficiles.

⁴³ Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.2, Volume 2 du PSDH

Ainsi, les structures de la pastorale de la famille mettront en place des mécanismes pour assurer un bon accompagnement des couples (avec un accent particulier sur les jeunes couples), des familles en situation irrégulière (polygames, divorcés remariés, concubinages), et celles en situation difficile (veuves, orphelins en fratrie, familles désunies, mères célibataires, etc.), tout en renforçant l'accompagnement de la jeunesse qui constitue « l'Eglise d'aujourd'hui et de demain ». Le VIH/SIDA étant un fléau, il faudra développer des actions d'éducation des familles (et des jeunes en particulier) à la prévention et la lutte contre cette pandémie et apporter tout le réconfort possible aux familles infectées et affectées.

Dans toutes les actions, la pastorale de la famille mettra un accent particulier sur la place de la femme et de l'enfant qui constituent des groupes cibles particulièrement vulnérables. Dans ce cadre, l'Eglise interviendra pour lutter contre les violences domestiques qui deviennent de plus en plus un fléau dans le pays.

Résultat 3: Les méthodes naturelles de régulation des naissances sont largement diffusées et utilisées.

Si les méthodes naturelles de régulation des naissances sont appréciées par les utilisateurs, car n'ayant pas d'effets néfastes, on remarque cependant que les résultats enregistrés sont encore faibles. Pour améliorer la situation et eu égard à la problématique actuelle en ce qui concerne le taux de croissance de la population qui ne s'ajuste pas à la croissance économique du pays, il faudra :

- Doter le Service d'Action Familiale des moyens de travail adéquats, aussi bien les moyens matériels, humains que financiers (budget de fonctionnement au niveau national et diocésain accordé par l'Eglise).
- Organiser des campagnes généralisées de sensibilisation de la population sur l'importance des méthodes naturelles de régulation des naissances sur base d'outils d'information produits et diffusés régulièrement.
- Organiser des sessions de formation des prêtres et des personnes consacrées pour les amener à prendre conscience de l'importance des méthodes de PFN, ainsi que pour avoir un même entendement et une position commune qui est celle de l'Eglise.
- Dispenser dans les séminaires et noviciats un cours sur la Planification Familiale.
- Intégrer obligatoirement des méthodes naturelles dans toutes les FOSA catholiques.
- Intégrer l'information et l'éducation sur le PFN dans toutes les structures et tous les services de l'Eglise.

Etant donné l'importance de ce volet, l'Eglise est appelé à « élaborer et exécuter un plan stratégique sous sectoriel sur le PFN et la lutte contre le SIDA, qui intègre toutes les structures de l'Eglise ».

Résultat 4 : Un système efficace de collecte de données et d'informations sur la famille est opérationnel

Pour atteindre ce résultat, il faudra :

- Organiser une étude dans le domaine de la famille pour dégager la situation spécifique à chaque diocèse (dont l'inventaire détaillé des acteurs et leurs initiatives);
- Actualiser le contenu du projet sectoriel de la famille, tenant compte des résultats de cette étude,
- Mettre en place et exploiter une banque de données dans ce secteur, avec un système régulier de collecte de données,
- Créer un centre ou un service catholique de documentation familiale,
- Vulgariser et diffuser la documentation disponible sur la pastorale de la famille et la planification familiale (orientations du Saint Siège et autres) sous forme facilement accessible au grand public et adapté au contexte local.

Résultat 5: Les mécanismes de collaboration interne et externe existent et sont opérationnels

L'atteinte de ce résultat nécessitera d'abord une analyse régulière et systématique des potentialités d'autres acteurs, ce qui va permettre d'initier des mécanismes de coordination et d'harmonisation des approches en faveur de la famille. Des congrès nationaux et diocésains pour la pastorale de la famille regroupant différents acteurs seront organisés régulièrement en vue d'échanger sur les expériences et la synergie dans ce domaine. Des actions de mobilisation des financements auprès des opérateurs

du domaine seront organisées et pour plus d'efficacité, des plans communs d'intervention seront élaborés et exécutés.

2.4.5. Intégration des thèmes transversaux

Les succès dans le secteur de la famille nécessitent une intégration dans les interventions des thématiques sur **la jeunesse, le genre, le VIH/SIDA et l'environnement**.

Même s'il existe une commission spécifique chargée de la **jeunesse**, l'implication de cette catégorie de la population parmi les bénéficiaires dans les interventions du secteur de la famille constitue une priorité. La dimension **genre** sera prise en compte pour stimuler une participation aussi bien des femmes que des hommes dans la promotion de la famille. Le **VIH/SIDA** constitue une grande menace pour la famille, raison pour laquelle cette thématique sera intégrée d'une manière très forte dans les activités d'éducation et de sensibilisation des groupes cibles. La dégradation de **l'environnement** constitue aussi une menace à l'humanité en général. La sensibilisation à la protection de l'environnement sera incluse parmi les thèmes d'animation dans le secteur de la famille.

2.4.6. Indicateurs de rendement

Le tableau suivant fournit les indicateurs qui serviront de base pour le suivi – évaluation de la performance de l'Eglise dans le secteur de la famille.

Tableau 3 : Indicateurs de rendement du secteur de la famille

Logique d'intervention	Indicateurs de rendement
Objectif global: La famille est la base de tout développement et constitue le fondement de la société et de l'Eglise	<ul style="list-style-type: none"> ° Croissance économique des familles ° % de la population catholique
Objectif spécifique: La famille chrétienne rayonne positivement dans la société en mutations profondes.	<ul style="list-style-type: none"> ° Témoignages des couples sur leur réussite dans la vie familiale ° Réduction des familles en situation marginale et en situation irrégulière
Résultat 1: Les structures de la pastorale familiale sont opérationnelles à tous les niveaux d'une manière efficace	<ul style="list-style-type: none"> ° Nombre et membres de structures opérationnelles à chaque niveau ° % de commissions opérationnelles par rapport aux commissions mises en place ° % du personnel qualifié en place par rapport aux besoins ° % des structures avec un rendement satisfaisant
Résultat 2: Une vie de famille des groupes accompagnés est assurée	<ul style="list-style-type: none"> ° Réduction des cas de divorce parmi les groupes accompagnés ° Réduction des conflits conjugaux ° Réduction du taux de prévalence du VIH/SIDA parmi les groupes encadrés ° Nombre de familles encadrés ° Nombre de jeunes accompagnés
Résultat 3: Les méthodes naturelles de régulation des naissances sont largement diffusées et utilisées	<ul style="list-style-type: none"> ° % des FOSA catholiques ayant intégré la PFN ° Nombre et % des ménages utilisant la PFN
Résultat 4: Un système efficace de collecte de données et d'informations sur la famille est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ° Une base de données sur la famille opérationnelle ° Un centre de documentation catholique fonctionnel
Résultat 5: Les mécanismes efficaces de collaboration avec d'autres acteurs sont établis	<ul style="list-style-type: none"> ° Base de données sur différents acteurs dans le domaine ° Existence d'un guide de collaboration et de coordination des différents acteurs dans le secteur ° Nombre d'acteurs en partenariat ° Nombre de réunions et/ou congrès organisés et taux de participation ° Ressources mobilisées ° Nombre de projets exécutés en partenariat avec d'autres acteurs

2.4.7. Atouts et risques

a) Atouts

Dans la mise en œuvre des interventions en faveur de la famille, l'Eglise dispose des **atouts** suivants:

- La Constitution du Rwanda reconnaît un mariage monogamique entre un homme et une femme (article 26)⁴⁴ et reconnaît la famille comme étant la base naturelle de la société rwandaise (article 27) ;
- L'existence de nombreuses orientations de l'Eglise universelle en ce qui concerne la pastorale de la famille et la régulation des naissances;
- L'existence d'un réseau des confessions religieuses au Rwanda dans la lutte contre le SIDA, avec l'adoption en février 2007 d'une déclaration commune sur le planning familial et la lutte contre le SIDA;
- Le réseau national des structures de l'Eglise Catholique qui va jusqu'à la base accorde des facilités pour la mise en place et la vulgarisation de la pastorale de la famille ;
- L'existence, au sein de l'Eglise Catholique au Rwanda, d'associations et communautés ayant un charisme particulier pour la famille est un atout pour les actions en matière de la famille ;
- L'Eglise dispose d'une forte crédibilité auprès des fidèles et des bailleurs de fonds, ce qui peut faciliter la mobilisation des fonds internes et externes ;
- Certains bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux appuient déjà les activités en rapport avec le secteur de la famille;
- Les efforts faits par les structures administratives pour diminuer les mariages irréguliers devant l'Etat favorisent la pastorale de la famille.

b) Risques

Les **risques** existent aussi, notamment:

- La divergence avec les structures de l'Etat sur les méthodes de planning familial pourrait entraîner une certaine confrontation au niveau des FOSA ;
- Le risque de conflits d'approches avec d'autres acteurs qui eux, sont favorables aux méthodes artificielles alors que l'Eglise préconise les méthodes naturelles ;
- L'insuffisance de fonds pourrait handicaper la mise en œuvre des actions planifiées ;
- L'aggravation de la dégradation des conditions économiques pourrait entraîner la perturbation de la stabilité des familles.
- Le phénomène d'homosexualité qui est légalisé dans certains pays risque de se propager grâce aux défis de la mondialisation.

2.4.8. Impact et durabilité

L'**impact** est recherché surtout dans la stabilité des valeurs chrétiennes dans les familles, caractérisée par une réduction des familles en situation marginale et celles en situation irrégulière, ce qui va contribuer à une croissance économique des familles et une croissance des fidèles au sein de l'Eglise Catholique.

L'organisation du secteur de la famille par la mise en place des structures opérationnelles à tous les niveaux permettra une **durabilité** institutionnelle et des acquis dans ce domaine.

⁴⁴ L'homosexualité n'est pas autorisée

2.5. SECTEUR DE L'EDUCATION

2.5.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise⁴⁵

C'est pour remplir sa mission d'évangélisation que l'Eglise établit des écoles catholiques, parce qu'elle voit dans l'institution scolaire un moyen privilégié de formation intégrale, en ce qu'elle est un lieu où se développe et se transmet une conception du monde, de l'homme et de l'histoire.

L'Ecole Catholique s'insère dans la ligne de la mission de l'Eglise, en particulier dans sa tâche d'éduquer à la foi. «La plénitude à laquelle sont appelées simultanément par le Christ la conscience psychologique et la conscience morale, constitue pour ainsi dire une condition pour recevoir conformément à la nature humaine les dons divins de la vérité et de la grâce»: l'Eglise le reconnaît et se sent engagée à promouvoir chez ses fils la pleine conscience de leur régénération à la vie nouvelle. Cette conscience ne s'acquiert évidemment pas indépendamment des éléments propres à une situation culturelle donnée et l'Ecole Catholique doit tenir compte de ces éléments dans la réalisation de son projet éducatif particulier qui se définit justement dans sa référence explicite à l'Evangile qu'il s'agit d'implanter profondément dans la conscience et dans la vie des chrétiens.

« Dans sa tendance constante à la plénitude de la vérité divine », l'Eglise a cherché, au cours des siècles, à approfondir la révélation et à promouvoir le dialogue avec le monde en puisant aux sources de la culture et en se servant de ses instruments. Mue par la foi, se sachant conduite par l'Esprit du Seigneur, l'Eglise s'efforce de discerner dans les événements, dans les exigences et les requêtes de notre temps les appels les plus urgents auxquels il faut répondre pour réaliser le dessein de Dieu.

Dans la société actuelle caractérisée entre autres manifestations, par le pluralisme culturel, l'Eglise discerne le besoin urgent d'assurer la présence de la pensée chrétienne en tant qu'elle offre un critère valable en face de la diversité des conceptions et des comportements : « la référence à Jésus-Christ apprend en effet à discerner les valeurs qui font l'homme d'avec les contre-valeurs qui le dégradent ».

Le pluralisme culturel invite donc l'Eglise à intensifier son activité éducative en vue de former des personnalités suffisamment autonomes et responsables pour résister au relativisme débilisant et pour mettre leur vie en accord avec les exigences du baptême. Il la pousse aussi à promouvoir, à travers ses institutions éducatives, des communautés unies qui, par leur christianisme vivant et actif, puissent apporter une contribution originale et positive à la construction de la cité dans un esprit de dialogue et de coopération. Ces mêmes priorités éducatives s'imposent à l'Eglise en face d'autres éléments distinctifs de la culture contemporaine, tels que le matérialisme, le pragmatisme, le technicisme.

C'est pour garantir ces objectifs dans une situation de pluralisme culturel que l'Eglise préconise le principe du pluralisme scolaire, c'est-à-dire la coexistence et si possible la coopération de systèmes scolaires variés, qui permettent aux jeunes de se former des critères de valeur basés sur une conception spécifique du monde, comme aussi de se préparer à participer activement à la construction d'une communauté et, par là, à la construction de la société.

C'est dans une telle perspective qu'une place spéciale revient à l'Ecole Catholique dans l'organisation scolaire selon les différentes modalités et possibilités qui se présentent dans les divers contextes nationaux. Par l'offre de cette alternative, l'Eglise entend aussi répondre aux besoins de coopération positive qui se manifestent dans un monde caractérisé par le pluralisme culturel, elle contribue à promouvoir la liberté de l'enseignement et, par là, à soutenir et garantir la liberté de conscience et le droit des parents à choisir l'école qui répond le mieux à leurs vues éducatives.

Enfin, l'Eglise est pleinement convaincue que l'Ecole Catholique, en offrant son projet éducatif aux hommes de notre temps, remplit une tâche ecclésiale indispensable et urgente. En effet, par l'Ecole Catholique, l'Eglise apporte au dialogue culturel une contribution originale en faveur du vrai progrès et de la formation intégrale de l'homme. La disparition de l'Ecole Catholique comporterait de ce fait une perte considérable pour la civilisation, pour l'homme et sa destinée tant naturelle que surnaturelle.

⁴⁵ Analyse de la Sacrée Congrégation pour l'Education Catholique tirée du document « L'école catholique » publié le 19 mars 1977 (site web : <http://www.vatican.va>)

2.5.2. Vision et Mission

La **Vision** de l'Eglise Catholique au Rwanda en matière d'éducation est celle de « *la formation intégrale de la personne humaine basée sur les valeurs évangéliques* ».

Partant de cette vision, la **Mission** que l'Eglise Catholique au Rwanda confie au secteur de l'éducation est de « *promouvoir le savoir, le savoir- être, le savoir-faire et le savoir-vivre à la lumière de la foi catholique* ».

2.5.3. Objectifs

L'**objectif global** auquel le secteur de l'éducation doit apporter sa contribution s'énonce comme suit: « *par le biais du système éducatif, les conditions de vie de la société rwandaise sont améliorées* ».

L'**objectif spécifique** fixé pour la période planifiée de 10 ans est formulé de la manière suivante: « *les valeurs humaines, chrétiennes et intellectuelles sont promues et consolidées* ».

2.5.4. Axes stratégiques et résultats attendus

En tenant compte de la situation problématique à laquelle le plan devra contribuer dans la recherche des solutions, notamment par la valorisation des potentialités et capitalisation des acquis, et considérant les résultats de l'évaluation du secteur de l'éducation, 5 axes stratégiques synergiques entre elles ont été choisis à savoir :

- ✘ *Renforcement des structures de l'Eglise en matière d'éducation,*
- ✘ *Redynamisation des valeurs chrétiennes et morales dans les écoles,*
- ✘ *Amélioration de la qualité de l'enseignement,*
- ✘ *Diversification des domaines d'éducation,*
- ✘ *Redynamisation de la collaboration et du partenariat.*

Pendant la période planifiée, ces axes stratégiques devront produire 5 résultats décrits ci-après⁴⁶ :

Résultat 1 : Les structures en matière d'éducation sont opérationnelles d'une manière efficace et effective

Les structures de l'Eglise Catholique au Rwanda en matière d'éducation ne sont pas fonctionnelles à certains niveaux. Pour les rendre opérationnelles de manière efficace, une stratégie de « **renforcement de ces structures** » a été choisie.

Ce renforcement passe par la mise en place des structures là où elles n'existent pas (niveau, diocésain, paroissial et CEB) avec un budget suffisant et du personnel technique qualifié. Les représentants diocésains et les aumôniers des écoles doivent être déchargés d'autres fonctions importantes pour s'attacher de façon particulière à l'encadrement des écoles.

Le SNEC et les diocèses doivent faire le plaidoyer sur divers défis auxquels se heurte l'éducation en général et en particulier l'éducation chrétienne. Une banque informatisée de données sur les écoles catholiques pour faciliter le monitoring des indicateurs sera mise en place. Des contacts permanents sont nécessaires avec l'Etat pour avoir un cadre légal qui tient compte des principes de l'Eglise en matière d'éducation.

Il est aussi nécessaire de mettre en place des structures de proximité pour la supervision des écoles, des mécanismes de planification, suivi – évaluation et rapportage, ainsi que des procédures de gestion dans les écoles.

Tout ce processus ne sera possible que quand tous les ouvriers apostoliques et la communauté en général seront mobilisés à participer dans l'éducation à différents niveaux.

⁴⁶ Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.3, Volume 2 du PSDH

Résultat 2: Les valeurs chrétiennes et morales caractérisent visiblement les écoles de l'Eglise catholique au Rwanda

On remarque un certain relâchement dans certaines écoles qui se traduit par l'absence des signes distinctifs de l'Eglise catholique, la négligence du cours de religion, la dégradation des valeurs chrétiennes et morales dans certaines écoles, etc. La stratégie de « **redynamisation des valeurs chrétiennes et morales dans les écoles** » est donc nécessaire pour renforcer l'identité catholique.

Pour cela, il importe d'élaborer à tous les niveaux nécessaires des projets éducatifs et des règlements d'ordre intérieur qui respectent l'identité catholique et de recenser tous les aspects pouvant la renforcer. L'enseignement du cours de religion est à généraliser dans toutes les écoles (catholiques et non catholiques), avec des mesures d'accompagnement comme la formation des enseignants et la fourniture du matériel nécessaire.

Par ailleurs, les prières, les messes, les activités des mouvements d'action catholique (MAC) et celles des congrégations religieuses, des équipes enseignantes et autres initiatives des enseignants et élèves devront être appuyées et promues dans les écoles catholiques et non catholiques.

Vu la situation que le pays a vécu avec toutes les conséquences qui en découlent, un service d'écoute et de counseling dans les écoles est nécessaire.

Résultat 3: Les établissements d'enseignement catholiques dispensent un enseignement de qualité

L'Eglise Catholique cherche la qualité de l'enseignement dans ses écoles mais cette qualité est de plus en plus menacée, suite notamment à des conditions de travail non adéquates: une insuffisance des locaux ou des locaux en mauvais état, un personnel non qualifié surtout au niveau du secondaire, un faible traitement salarial, etc. A cela s'ajoutent des faiblesses dans l'encadrement et supervision des écoles ainsi qu'un relâchement remarquable des parents dans l'éducation et le suivi de leurs enfants à l'école. Pour y remédier, la stratégie « **d'amélioration de la qualité de l'enseignement** » constitue une priorité.

La vulgarisation des documents d'orientations sur l'éducation en général et l'éducation chrétienne en particulier (chez les élèves, les enseignants, les ouvriers apostoliques, les autres intervenants en matière d'éducation...) constitue un point de départ pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans les écoles catholiques.

L'Eglise devra aussi mobiliser des fonds pour réhabiliter et équiper ses infrastructures scolaires, développer des approches nouvelles d'enseignement de qualité, renforcer les ressources humaines notamment par un système des formations continues des enseignants, renforcer le suivi – évaluation, l'encadrement de proximité et la supervision dans les écoles (en profitant des structures en place comme les paroisses).

Le rôle des parents dans l'éducation de leurs enfants est plus qu'une obligation et un devoir. L'Eglise, à l'aide des structures qui existent (notamment les comités des parents et autres associations des parents pour le soutien de l'éducation), devra soutenir les initiatives des parents et les mobiliser sur le rôle qu'ils doivent jouer, en particulier dans l'éducation préscolaire et primaire.

Résultat 4 : Les différentes catégories de la société sont touchées par l'éducation

Actuellement, on constate que les interventions de l'Eglise Catholique dans certains domaines comme l'enseignement maternel et l'enseignement technique et professionnel sont faibles. Les actions dans l'éducation informelle comme dans l'alphabétisation des adultes ne sont pas systématiques et manquent un certain professionnalisme. On remarque même que les quelques actions réalisées dans ces domaines sont éparpillées, sans coordination ni capitalisation, ce qui minimise le bilan des réalisations de l'Eglise Catholique en matière d'éducation. C'est pour cela qu'une stratégie de « **diversification des domaines d'éducation** » a été retenue pour pouvoir toucher des différentes catégories défavorisées de la population, et contribuer ainsi d'une manière significative à l'objectif national d'éducation pour tous.

Dans ce cadre, l'Eglise mettra un accent particulier sur la formation professionnelle des jeunes orientée vers les besoins du marché. Des efforts seront fournis pour le renforcement de l'encadrement des activités d'alphabétisation des adultes, l'enseignement maternel et l'enseignement spécialisé.

Par ailleurs, l'Eglise continuera à encadrer et créer des institutions d'enseignement supérieur ainsi que des centres de perfectionnement et de renforcement des capacités.

Etant donné l'importance de la capitalisation des informations en matière d'éducation, il faudra centraliser et publier régulièrement et d'une manière professionnelle les données sur les différentes formes de l'enseignement catholique.

Résultat 5: La complémentarité avec d'autres intervenants en matière d'éducation est effective

Le constat actuel montre que la collaboration avec d'autres acteurs tant internes qu'externes est faible. La stratégie visant la «**redynamisation de la collaboration et du partenariat**» avec d'autres structures de l'Eglise et avec différents autres acteurs dans le domaine de l'éducation permettra d'éviter une dispersion des efforts en vue de maximiser les chances de succès dans ce secteur.

Il faudra d'abord inventorier tous les partenaires potentiels au niveau local, national et international. Ensuite, il sera question de renforcer les contacts et les échanges avec les structures tant internes qu'externes à l'Eglise en créant des cadres formels de collaboration pour encourager la coopération des intervenants en matière d'éducation (écoles, familles, Etat, l'Eglise). Il faudra faire des écoles des lieux de développement d'autres activités de la pastorale (lutte contre le SIDA, justice et paix, famille, jeunesse...) et utiliser les instituts d'enseignement supérieur catholique pour la professionnalisation des ressources humaines de l'Eglise dans les différents domaines.

L'Eglise, à travers sa commission et ses services techniques en matière d'éducation au niveau national et diocésain, veillera à ce que les écoles soient des lieux de promotion d'autres activités pertinentes de la pastorale, comme la pastorale de lutte contre le SIDA, la pastorale de la famille, la pastorale de la jeunesse, la justice et paix, etc.).

2.5.5. Intégration des thèmes transversaux

Pendant les 10 années à venir, l'Eglise s'emploiera à intégrer les thèmes transversaux tels que le **genre**, le **VIH/SIDA**, l'**environnement** et le **planning familial** dans ses objectifs éducationnels.

Ainsi, à chaque niveau de l'éducation, il faudra veiller à ce que la dimension **genre** soit prise en compte par la promotion d'un apprentissage sensible aux questions du genre, visant à rehausser le niveau d'éducation de la fille rwandaise. Des indicateurs de comparaison entre l'effectif des personnes de sexe masculin et de sexe féminin seront donc fixés à plusieurs niveaux d'objectifs pour faciliter le suivi - évaluation. Des thèmes anti-genre qui puissent exister dans certains documents éducationnels seront adaptés pour favoriser la promotion de la dimension genre.

Les enfants et les jeunes constituent un groupe cible menacé par le VIH/SIDA. C'est pourquoi à chaque niveau d'enseignement, les activités de lutte contre le **VIH/SIDA** (des clubs anti-SIDA par exemple) devront intéresser les élèves et les enseignants.

L'**environnement** d'apprentissage des enfants doit être sain et permettre leur épanouissement, raison pour laquelle il y aura des actions de préservation et protection de l'environnement en commençant par l'environnement scolaire, et en favorisant le rayonnement des écoles dans leurs milieux.

Le problème de la démographie galopante de façon non proportionnelle aux ressources disponibles est un problème épineux pour le pays et interpelle tout le monde à penser au **planning familial**. Il y aura donc des actions pour éveiller, dans la foi catholique, la population scolaire à cette problématique et ses effets néfastes sur le développement individuel et collectif.

2.5.6. Indicateurs de rendement

Tableau 4: Indicateurs de rendement du secteur de l'éducation

Logique d'intervention	Indicateurs de rendement
Objectif global : Par le biais du système éducatif, les conditions de vie de la société rwandaise sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> ° Réduction du taux de chômage ° Augmentation du taux de scolarisation
Objectif spécifique : Les valeurs humaines, chrétiennes et intellectuelles sont promues et consolidées	<ul style="list-style-type: none"> ° Place occupée par les établissements catholiques dans les examens nationaux ° Projets éducatifs élaborés à plusieurs niveaux et mis en œuvre ° Discipline dans les établissements
Résultat 1 : Les structures en matière d'éducation sont opérationnelles d'une manière efficace et effective	<ul style="list-style-type: none"> ° Structures mises en place ° Régularité des réunions et taux de participation ° Organigramme et postes occupés ° Manuels de procédures et outils de gestion standards
Résultat 2 : Les valeurs chrétiennes et morales caractérisent visiblement les écoles de l'Eglise catholique au Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> ° Fréquence des Messes et sacrements aux écoles ° Cours de religion régulièrement dispensés selon les normes recommandées ° Mouvements d'action catholique opérationnels dans les écoles ° Signes distinctifs dans les écoles et les classes
Résultat 3 : Les établissements d'enseignement catholiques dispensent un enseignement de qualité	<ul style="list-style-type: none"> ° Ratio maître/élève ° Nombre de salles de classe réhabilitées et construites ° Ratio élèves / salle de classe ° Taux de promotion ° Taux de qualification des enseignants ° Régularité des réunions des parents et des comités des parents ° Nombre des initiatives des parents opérationnelles
Résultat 4 : Les différentes catégories de la société sont touchées par l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> ° Nombre de centres de formation des jeunes et effectifs d'élèves ° Nombre de centres d'enseignement supérieur et effectifs d'étudiants ° Effectif des lauréats dans les centres d'alphabétisation ° Taux de fréquentation des centres de perfectionnement
Résultat 5 : La complémentarité avec d'autres intervenants en matière d'éducation est effective	<ul style="list-style-type: none"> ° Cadre formel de concertation régulière avec les acteurs identifiés ° Réunions régulières des établissements scolaires catholiques ° Nombre de contrats de partenariat et jumelage ° Réunions organisées et taux de participation

2.5.7. Atouts et risques

a) Atouts

D'une manière générale, l'Eglise dispose de nombreux atouts pouvant favoriser le développement du secteur de l'éducation. En effet, l'Eglise Catholique Universelle et l'Eglise locale donnent suffisamment d'orientations en matière d'éducation, ce qui constitue déjà une base pour la planification, suivi - évaluation et réalisation.

L'existence d'une commission pour l'éducation implantée au niveau national et diocésain, ainsi que le SNEC constituent aussi une opportunité pour la coordination et la concertation des activités éducatives de l'Eglise Catholique.

Par ailleurs, l'Eglise dispose d'un potentiel important à travers les congrégations religieuses qui sont intéressées par l'éducation de la population, tant formelle qu'informelle.

En outre, d'autres acquis existants comme les infrastructures scolaires catholiques, les moyens de communication sociale de l'Eglise Catholique sont à valoriser. L'Institut Supérieur de Pédagogie et de Catéchèse est un atout important pour le développement de l'éducation catholique car, il va fournir des ressources humaines formées et intéressées par la pédagogie et la catéchèse en même temps. La création d'une Université Catholique du Rwanda qui vient d'avoir lieu constitue une réponse pour le développement dans l'unité des différents instituts d'enseignement supérieur catholique déjà créés et à créer.

Les partenaires en matière d'éducation dont l'Etat et autres intervenants constituent aussi un atout pour la mobilisation des fonds, le développement des programmes éducatifs et la complémentarité.

b) Risques

L'un des points épineux est le manque d'une convention actualisée ratifiée entre l'Etat et l'Eglise en matière d'éducation, ce qui occasionne dans certaines situations des conflits avec les autorités à la base, concernant surtout l'administration des écoles.

Par ailleurs, les ressources limitées par rapport aux besoins font que les interventions directes de l'Eglise Catholique soient limitées: formation, encadrement, supervision, recrutement du personnel qualifié, construction et réhabilitation des infrastructures, créant ainsi une forte dépendance (économique, professionnelle) qui est limitative et contraignante dans la façon d'agir.

2.5.8. Impact et durabilité

L'**impact** est recherché surtout au niveau de la qualité des valeurs humaines, chrétiennes et intellectuelles dans les établissements catholiques, avec un meilleur positionnement sur le plan national. Au niveau de la société, l'Eglise Catholique va contribuer à l'augmentation du taux de scolarisation.

Au niveau de la **durabilité**, on attache une importance capitale sur les structures de l'Eglise qui sont pérennes, ainsi qu'aux associations des parents pour que les actions entreprises soient durables. Les parents en particulier seront appelés à s'approprier les acquis existants et à les gérer de façon efficace, à travers les comités et autres mécanismes de gestion à mettre en place.

2.6. SECTEUR DE LA SANTE

2.6.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise

L'engagement de l'Eglise Catholique dans la pastorale de la Santé tire son origine dans l'Evangile et rappelle directement l'oeuvre de Jésus médecin des âmes et des corps. En effet, "ému par tant de souffrance, le Christ se laisse non seulement toucher par les malades, mais il fait siennes leurs misères: il a pris nos infirmités et s'est chargé de nos maladies (Mt 8, 14). Jésus va même jusqu'à s'identifier avec les malades (Mt 25,36)⁴⁷.

Durant sa mission terrestre, le Christ accompagnait sa prédication par des signes qu'il accomplissait sur les malades en guérissant toutes sortes de maladies et handicaps⁴⁸. L'attention du Christ aux malades manifeste l'amour miséricordieux de Dieu qui guérit l'Esprit, l'âme et le corps. Le Christ invite ses disciples à le suivre et les fait participer à son mystère et compassion et de guérison (Mc 6,12-13).

L'Eglise Catholique poursuit ce ministère du Seigneur et le réalise autant par les soins qu'elle apporte aux malades à travers ses oeuvres sanitaires que par la prière d'intercession avec laquelle elle les accompagne. Actuellement, L'Eglise Catholique au Rwanda s'engage à prendre des stratégies nécessaires pour mieux réaliser sa pastorale de la santé.

2.6.2. Vision et Mission

La **Vision** de l'Eglise Catholique au Rwanda en matière de santé est « *la santé permet une harmonie et un sain équilibre de la personne humaine sur le plan physique, psychologique, psychique, spirituelle et sociale* ».

Quant à la **Mission** confiée au secteur de la santé elle est de « *promouvoir des programmes qui favorisent la santé dans tous les domaines à la lumière de la foi catholique* ».

2.6.3. Objectifs

L'**objectif global** poursuivi dans le cadre de la mission reçue par le secteur de la santé est le suivant : « *L'état de santé de la population est amélioré* ».

L'**objectif spécifique** fixé pour la période planifiée de 10 ans est: « *La population bénéficie des meilleurs soins de santé promotionnels, préventifs et curatifs dans le respect de l'enseignement de l'Eglise en la matière* ».

2.6.4. Axes stratégiques et résultats attendus

Eu égard à la situation problématique à laquelle ce plan stratégique devra apporter des solutions, 5 axes stratégiques d'intervention ont été ciblés. Ces axes stratégiques sont:

- *Opérationnalisation des structures de l'Eglise en matière de santé,*
- *Renforcement de la coordination des FOSA,*
- *Information – Education – Communication en matière de santé,*
- *Amélioration de l'accessibilité aux soins de santé et autres services,*
- *Renforcement de la synergie et partenariat.*

Cinq résultats décrits ci-après sont attendus durant la période planifiée à travers ces axes stratégiques d'intervention⁴⁹.

Résultat 1 : Les structures de l'Eglise Catholique en matière de santé sont mieux fonctionnelles

⁴⁷ Catéchisme de l'Eglise Catholique, 1505, Ed.1992

⁴⁸ Observatore Romano, numéro 14 (2976) du 3/avril 2007

⁴⁹ Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.4, Volume 2 du PSDH

Les structures bénévoles de l'Eglise Catholique en matière de santé ne sont pas fonctionnelles partout et des fois même elles sont inexistantes. La coordination technique des activités à plusieurs niveaux se heurte à l'insuffisance en ressources humaines, matérielles et financières ainsi que le manque de mécanismes de planification, suivi - évaluation et procédures de gestion professionnelle. La stratégie «**d'opérationnalisation de ces structures**» est une nécessité pour la mise en œuvre effective des activités prévues dans ce plan.

Dans ce cadre, il y aura la mise en place des structures là où elles n'existent pas et la définition claire et nette des tâches, la mobilisation des ouvriers apostoliques en matière de la santé, l'élaboration et la diffusion des orientations de l'Eglise Catholique au Rwanda en matière de santé pour canaliser le fonctionnement, ainsi que le renforcement des structures en ressources humaines et financières.

Il y aura la mise en place d'un système de coordination efficace des activités sanitaires, ainsi que des mécanismes de collaboration étroite entre les services du département de santé et le Service d'Action Familiale pour une bonne planification, suivi et évaluation des activités de planning familial selon la doctrine de l'Eglise Catholique.

En outre, il est prévu de mettre en place des mécanismes professionnels de planification et suivi - évaluation des activités, ainsi qu'un website intégré à d'autres services de l'Eglise.

Résultat 2: Les FOSA Catholiques offrent des services de qualité à la population

La coordination des FOSA catholiques est assurée par le service de coordination médicale au sein de la Caritas. Cependant, l'on remarque que cette coordination affiche des lacunes notamment à cause de l'insuffisance du personnel en qualité et en quantité; des ressources financières et matérielles limitées, etc. La stratégie de «**renforcement de la coordination des FOSA**» a été choisie pour faire des formations sanitaires catholiques des prestataires des services de qualité.

Il y aura des actions de renforcement des capacités du personnel, des visites de supervision et le renforcement en ressources humaines pour assurer la coordination des FOSA, la mise en place d'un manuel des procédures de gestion des FOSA, la mise en place d'une banque de données informatisée sur les FOSA catholiques dans chaque diocèse et au niveau national pour un meilleur suivi des services rendus à la population. Pour préserver l'identité catholique dans les FOSA, il y aura la diffusion de façon compréhensible des orientations du Magistère de l'Eglise en matière de santé, comme par exemple la charte du personnel de santé. Pour une bonne gestion des activités, chaque FOSA catholique est appelée à avoir une planification professionnelle de ses activités.

Résultat 3: La population participe activement dans les activités visant l'amélioration des conditions socio - sanitaires

La population a besoin d'être informée sur les systèmes sanitaires en matière de soins de santé préventive, curative ou promotionnelle. Quand bien même il existe certaines activités de sensibilisation de la population sur la lutte contre le SIDA et la malaria, on remarque que d'autres aspects de la santé comme l'hygiène, la nutrition, la lutte contre d'autres maladies ne sont pas pris en compte à leur juste titre et des initiatives en ce sens sont timides. La stratégie de «**l'Information – Education – Communication en matière de santé**» est justifiée pour s'attaquer à ces défis.

Pour cela, la diffusion des orientations de l'Eglise en matière de santé, et l'animation/mobilisation de la population sur tous les aspects de la santé, notamment l'hygiène, le SIDA, la malaria et autres épidémies, la nutrition... doivent être pratiquées à grande échelle et le système d'information sanitaire (SIS) au niveau du diocèse et national doit être renforcé.

Les structures bénévoles en place en matière de santé doivent être renforcées pour être efficaces dans la mobilisation de la population. L'utilisation des moyens de communication sociale favorisera la participation de la population dans les activités visant l'amélioration des conditions socio - sanitaires.

Résultat 4: La population accède facilement aux soins de santé et autres services

Une bonne partie de la population accède difficilement aux soins de santé tant au point de vue géographique que financier. En effet, certaines régions sont défavorisées, car les formations sanitaires dans le pays ne sont pas équitablement réparties, ou ne sont pas suffisamment équipées pour offrir tous les services requis et en bonne qualité. En plus de cela, on dénombre beaucoup de vulnérables en matière de santé (indigents et malades chroniques) qui ne peuvent pas se payer les soins de santé. «**L'amélioration de l'accessibilité aux soins de santé et autres services**» se justifie comme une stratégie retenue.

Pour faciliter l'accès géographique, l'Eglise verra dans la mesure de ses possibilités comment mobiliser les fonds pour que les régions les plus défavorisées puissent être dotées d'infrastructures sanitaires, et comment équiper les FOSA en place en produits pharmaceutiques et autres matériels médicaux.

Les mesures de régulation des naissances par les méthodes naturelles doivent être renforcées notamment par l'intensification des actions de sensibilisation / formation, et l'intégration des services de l'Action Familiale dans les FOSA. Les services nutritionnels aussi nécessitent un renforcement en misant sur l'éducation nutritionnelle et l'autofinancement des centres nutritionnels.

Pour améliorer l'accès financier de la population en matière de santé, des programmes de mobilisation des fonds et le plaidoyer en faveur des indigents en matière de santé ainsi que la mobilisation de la population aux mutuelles de santé seront mis en place.

Résultat 5: Les interventions en matière santé sont complémentaires

Une faible interaction entre les intervenants en matière de santé est l'une des causes du manque de complémentarité et la base des activités éparpillées et souvent non coordonnées. Cela peut même aboutir, au cas échéant, à la détérioration de l'identité catholique dans les FOSA quand les bailleurs imposent des conditions qui vont en l'encontre de la doctrine de l'Eglise en matière de santé. La stratégie retenue pour remédier à cela est le «**renforcement de la synergie et partenariat**».

Il faudra d'abord inventorier tous les partenaires potentiels au niveau local, national et international. Ensuite, il sera question de renforcer les contacts et les échanges avec les partenaires en créant un cadre formel de collaboration, au niveau national et diocésain, qui regroupe les différents acteurs en matière de santé en vue de minimiser la dispersion des efforts. La synergie entre le secteur de la santé et celui de la famille sera promue à tous les niveaux, en créant un espace de réflexion et d'échanges réguliers. Des actions concertées avec d'autres intervenants seront menées et des journées de plaidoyer et de lobbying seront organisées.

2.6.5. Intégration des thèmes transversaux

Toutes les activités dans ce secteur devront être caractérisées par la sensibilité au **genre**: cette dimension sera prise en considération lors du choix des bénéficiaires des services ou de ceux qui dispensent ces services.

Un **environnement** sain est source de la bonne santé, d'où la nécessité de la promotion des activités visant la protection de l'environnement, avec un accent particulier sur l'hygiène corporelle et l'hygiène dans les ménages.

La **jeunesse** forme un groupe cible privilégié pour l'Eglise et sera utilisée pour véhiculer les messages de prévention et lutte contre les maladies en général, et de lutte contre le VIH/SIDA en particulier.

Le **planning familial** est une question d'importance capitale dans la société rwandaise et interpelle tout le monde à y participer, et le secteur de la santé est le mieux indiqué pour traiter de cette question. Ainsi, les méthodes naturelles de planification familiale seront promues dans toutes les FOSA catholiques et une collaboration intense du secteur de la santé et le service de l'action familiale sera nécessaire et renforcée.

2.6.6. Indicateurs de rendement

Le tableau ci-après montre les indicateurs qui permettront de mesurer le rendement des structures de l'Eglise Catholique en matière sanitaire.

Tableau 5 : Indicateurs de rendement dans le secteur de la santé

Logique d'intervention	Indicateurs de rendement
<u>Objectif global</u> : L'état de santé de la population est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Réduction du taux de malnutrition ◦ Réduction de la mortalité infantile ◦ Réduction de la mortalité maternelle ◦ Réduction du taux de prévalence du SIDA
<u>Objectif spécifique</u> : La population bénéficie des meilleurs soins de santé promotionnels, préventifs et curatifs	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Taux de couverture vaccinale ◦ Taux d'utilisation CPN ◦ Taux de morbidité
<u>Résultat 1</u> : Les structures de l'Eglise Catholique en matière de santé sont mieux fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Les structures mises en place à tous les niveaux ◦ Régularité des réunions et taux de participation
<u>Résultat 2</u> : Les FOSA Catholiques offrent des services de qualité à la population	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Proportion de l'effectif du personnel qualifié par rapport au nombre d'habitants ◦ Cadre de travail élaboré et appliqué ◦ Nombre total de fréquentation des services de consultation curative
<u>Résultat 3</u> : La population participe activement dans les activités visant l'amélioration des conditions socio – sanitaires	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Effectif d'animateurs de santé opérationnels ◦ Taux de fréquentation des VCT et PMTCT ◦ Effectif d'associations de lutte contre le SIDA
<u>Résultat 4</u> : La population accède facilement aux soins de santé et autres services	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre de FOSA construits et équipés ◦ Taux d'adhésion aux mutuelles de santé ◦ Taux de fréquentation aux FOSA pour les méthodes naturelles de PF
<u>Résultat 5</u> : Les interventions en matière santé sont complémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cadre formel de concertation régulière avec les acteurs ◦ Réunions régulières avec FOSA catholiques et taux de participation ◦ Nombre de partenaires effectifs ◦ Nombre d'activités menées conjointement avec d'autres acteurs

2.6.7. Atouts et risques

a) Atouts

Le potentiel de développement du secteur de la santé dans l'Eglise Catholique est caractérisé par les facteurs suivants: un potentiel intellectuel important (clergé, religieux, religieuses et laïcs engagés) pouvant être engagé dans le secteur de la santé, des infrastructures sanitaires déjà en place, l'existence d'une convention de partenariat signée entre l'Eglise et l'Etat, l'existence de nombreux acteurs intervenant dans la santé, en particulier dans la lutte contre le SIDA et autres épidémies, etc.

Le secteur de la santé peut aussi compter sur l'existence des structures à différents niveaux, notamment à travers les communautés ecclésiales de base qui sont un bon champ d'action pour la mobilisation de la population.

L'appartenance de l'Eglise Catholique aux structures interconfessionnelles comme BUFMAR et RCLS - Rwanda est un atout important pour les échanges avec d'autres confessions religieuses en matière de santé.

b) Risques

Certains facteurs de risques peuvent nuire au bon développement du secteur de la santé, notamment le risque des conflits d'approches utilisées dans la régulation des naissances car, l'Etat et certains intervenants préconisent les méthodes artificielles de planning familial alors que l'Eglise opte pour l'utilisation des méthodes naturelles.

Un autre facteur de risque est l'insuffisance de fonds pour pourrait handicaper la planification et la mise en oeuvre des actions envisagées. Certaines exigences des bailleurs de fonds ne tenant pas compte de la doctrine sociale de l'Eglise pourraient aussi constituer des menaces. En effet, le risque de voir certaines FOSA céder aux exigences des bailleurs pour bénéficier des fonds ne manque pas.

L'utilisation du bénévolat est louable, mais sa gestion mérite des mécanismes adaptés, sinon il risque d'être inefficace. En effet, lorsque certains autres intervenants donnent des primes aux bénévoles alors que l'Eglise n'en donne pas, cela peut fragiliser le système de bénévolat pratiqué.

2.6.8. Impact et durabilité

L'impact est recherché au niveau de la qualité des services offerts dans les FOSA catholiques, ainsi qu'au niveau des bénéfices que les clients vont en tirer, notamment en ce qui concerne la réduction de la malnutrition, la morbidité, la mortalité infantile et maternelle, le taux de prévalence du SIDA, etc. Plus particulièrement, l'impact est recherché au niveau de l'utilisation des méthodes naturelles de planning familial.

La durabilité institutionnelle sera acquise lorsque les structures pérennes de l'Eglise à différents niveaux seront impliquées comme il faut dans les activités visant l'amélioration de la santé.

Pour la durabilité financière, le plan mise sur une bonne gestion de l'existant par des structures de gestion concertées mises en place par les bénéficiaires des services. Des initiatives communautaires d'entraide seront soutenues de même que les mutuelles de santé.

2.7. SECTEUR DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE⁵⁰

2.7.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise

Dans le contexte de la doctrine sociale, l'Eglise enseigne qu'il existe des liens profonds entre évangélisation et promotion humaine: « Liens d'ordre anthropologique, parce que l'homme à évangéliser n'est pas un être abstrait, mais qu'il est sujet aux questions sociales et économiques. Liens d'ordre théologique, puisqu'on ne peut pas dissocier le plan de la création du plan de la Rédemption qui, lui, atteint les situations très concrètes de l'injustice à combattre et de la justice à restaurer. Liens de cet ordre éminemment évangélique qui est celui de la charité » (Evangelium Nuntiandi, n° 31; Ecclesia in Africa, n. 68).

L'Eglise tire sa mission de la mission même du Christ qui, pour illustrer sa mission, emprunta le texte messianique du Livre d'Isaïe: « L'Esprit du Seigneur est sur moi, parce qu'il m'a consacré par l'onction, pour porter la Bonne Nouvelle aux pauvres. Il m'a envoyé annoncer aux captifs la délivrance et aux aveugles le retour à la vue, renvoyer en liberté les opprimés, proclamer une année de grâce du Seigneur » (Lc 4, 18-19 ; cf. Is 61, 1-2). (Ecclesia in Africa, n. 68).

En s'engageant dans la promotion du développement intégral de l'homme, l'Eglise accomplit la volonté de son Maître qui se considère comme envoyé pour soulager la misère des hommes et combattre toute forme de marginalisation, y compris celle causée par la pauvreté.

En accomplissant sa mission, l'Eglise annonce que, de part sa dignité humaine incomparable, l'homme ne peut vivre dans des conditions de vie sociale, économique, culturelle et politique infra-humaines. C'est ici même que se situe le fondement théologique du combat pour la dignité humaine, pour la justice et la paix sociale, pour la promotion humaine, la libération et le développement intégral de l'homme et de tout homme. Voilà aussi pourquoi, du fait de cette dignité, le développement des peuples doit se réaliser de façon solidaire (Ecclesia in Africa, n. 68-69).

L'Eglise est aussi appelée à dénoncer et combattre tout ce qui avilit et détruit l'homme. «L'accomplissement du ministère de l'évangélisation dans le domaine social, qui fait partie de la fonction prophétique de l'Eglise, comprend aussi la dénonciation des maux et des injustices. Mais il convient de souligner que l'annonce est toujours plus importante que la dénonciation. (Ecclesia in Africa, n. 70).

2.7.2. Vision et Mission

La **Vision** de l'Eglise Catholique en matière de lutte contre la pauvreté est celle de « *l'Avènement d'une société solidaire, économiquement viable et où le minimum des besoins vitaux est assuré pour tout le monde* ».

La **Mission** assignée à ce secteur est de « *Promouvoir, par la réflexion et l'action, le développement socio - économique de la personne humaine selon la doctrine sociale de l'Eglise* ».

2.7.3. Objectifs

L'**objectif global** auquel le secteur va apporter une contribution est «*la réduction de la pauvreté et la promotion humaine des pauvres sont assurées d'une manière durable*».

Plus concrètement, cet objectif sera matérialisé à travers l'**objectif spécifique** assigné au secteur, à savoir: «*l'accroissement économique des pauvres et la solidarité de la population sont améliorés*».

⁵⁰ Dans ce PSDH, le secteur de lutte contre la pauvreté est limité aux actions qui affectent directement la capacité des pauvres d'augmenter leurs revenus, ainsi que celles visant à réduire la vulnérabilité de la population marginalisée.

2.8.4. Axes stratégiques et résultats attendus

Pour répondre à l'objectif spécifique du secteur de lutte contre la pauvreté, sept stratégies ont été identifiées, à savoir :

- ⊙ *Développement institutionnel,*
- ⊙ *Accompagnement des mécanismes d'entraide et de solidarité envers les pauvres,*
- ⊙ *Mobilisation à l'auto – promotion économique,*
- ⊙ *Développement des filières économiques,*
- ⊙ *Protection de l'environnement,*
- ⊙ *Lutte contre l'ignorance et l'analphabétisme,*
- ⊙ *Renforcement de la synergie et du partenariat avec d'autres acteurs.*

Sur base de ces stratégies, sept résultats décrits dans la partie qui suit sont attendus durant la période de ce plan stratégique⁵¹.

Résultat 1: Les structures caritatives et de développement à tous les niveaux sont mieux organisées et efficaces

Le secteur de lutte contre la pauvreté au sein de l'Eglise Catholique au Rwanda est sous la responsabilité de la Caritas Rwanda. Celle – ci dispose, partout dans le pays, d'un réseau très développé et ramifié des structures, depuis le niveau national jusqu'au niveau des CEB. Néanmoins, les structures qui semblent mieux opérationnelles sont celles en charge des activités caritatives et d'assistance, tandis que l'organisation et la performance des structures de développement connaissent encore des défaillances, variables d'un diocèse à l'autre et d'une paroisse à l'autre. Dans l'ensemble, les structures sont très hétérogènes d'un diocèse à l'autre et d'une paroisse à l'autre.

Pour ces différentes raisons et d'autres encore, une stratégie de «**développement institutionnel**» s'avère indispensable en vue d'avoir «**des structures à tous les niveaux qui sont mieux organisées et efficaces**». Pour y arriver, il est envisagé une série d'activités ci-après:

- ✘ Concevoir et opérationnaliser un nouveau cadre structurel selon les besoins du moment, avec un document officiel qui guide l'organisation et le fonctionnement des organes,
- ✘ Mettre en place des structures solides d'animation au développement,
- ✘ Exécuter des actions pour rendre les services techniques plus performants (renforcement des capacités, mesures attractives d'un personnel qualifié,...),
- ✘ Organiser des réflexions stratégiques sur la lutte contre la pauvreté (avec éventuellement des enquêtes préalables sur la situation de la pauvreté dans les différents diocèses et en exploitant les enquêtes déjà effectuées comme EICV, QUID)
- ✘ Mettre en place des mécanismes de mobilisation, de motivation et de valorisation du bénévolat, en particulier le bénévolat des laïcs ayant des compétences requises,
- ✘ Créer des œuvres rentables, bien étudiés et gérées de façon professionnelle, visant l'auto – financement du secteur (possibilités de recourir aux crédits bancaires),
- ✘ Mettre en place et opérationnaliser les outils professionnels de gestion administrative et financière (ROI, MPG) et de gestion des activités (mécanismes de planification, suivi, évaluation et rapportage, mise en place et exploitation d'une banque de données informatisée), avec un website géré en harmonie avec d'autres services de l'Eglise.

⁵¹ Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.5, Volume 2 du PSDH

Résultat 2: Les œuvres de charité, d'entraide et de solidarité envers les nécessiteux sont renforcées

« J'ai eu faim et vous m'avez donné à manger; j'ai eu soif et vous m'avez donné à boire ; j'étais un étranger et vous m'avez accueilli; nu, et vous m'avez vêtu ; malade, et vous m'avez visité ; en prison, et vous êtes venus à moi» (Mt 25,35-36).

L'Eglise est traditionnellement engagée dans des actions envers les pauvres. Une longue expérience de la Caritas en la matière a permis le développement d'une diversité d'initiatives et des actions de la charité partout dans les diocèses et les paroisses. Une animation caritative basée sur les réalités locales a été développée dans le but de l'édification d'une Caritas nationale.

Cependant, malgré de nombreuses initiatives enregistrées partout dans le pays, la performance est variable d'un diocèse à l'autre et d'une paroisse à l'autre, tandis que toutes les opportunités ne sont pas encore suffisamment valorisées. De surcroît, étant donné la situation économique qui devient de plus en plus compliquée pour un bon nombre de ménages, le nombre et les besoins des vulnérables ne cessent de croître, alors que la capacité financière de l'Eglise ne cesse de diminuer.

Ces différentes raisons justifient énormément le choix d'une stratégie «**d'accompagnement des mécanismes d'entraide et de solidarité envers les pauvres**». Cette stratégie permet de prendre en compte les catégories les plus démunies de la population dans la dynamique de réduction de la pauvreté, en prenant en compte le phénomène de la pauvreté urbaine, à travers les mécanismes de solidarité envers les nécessiteux, comme témoignage tangible de la charité évangélique.

Le résultat attendu sera atteint à travers une série d'actions suivantes:

- ✘ Un recensement périodique et professionnel, à travers les structures de l'Eglise, des différentes catégories des vrais vulnérables et publier les résultats,
- ✘ La mise en place d'un répertoire des initiatives et des mécanismes de charité, d'entraide mutuelle et de solidarité,
- ✘ La création, l'accompagnement et l'appui aux initiatives et associations de charité et de solidarité envers les plus pauvres et nécessiteux en vue de renforcer leurs capacités,
- ✘ L'élaboration d'approches appropriées de mobilisation communautaire et de promotion de la solidarité envers les pauvres à des moments opportuns (période du carême, mois de l'Avent, mois de la charité et miséricorde, etc.),
- ✘ Le développement d'approches et outils d'animation préventive des ménages plus exposés à la vulnérabilité selon les spécificités de chaque région (pour les inciter à se prévenir contre une plus grande vulnérabilité),
- ✘ L'institutionnalisation et la systématisation au niveau de chaque paroisse d'un Fond de Soutien aux Pauvres (FSP), avec des mécanismes durables pour son approvisionnement régulier et sa gestion efficace,
- ✘ La réalisation des programmes spécifiques d'assistance aux nécessiteux (encadrement des enfants de la rue, des handicapés physiques et mentaux, etc.),
- ✘ La mise sur pied d'un système d'alerte rapide permettant de répondre de manière appropriée aux différents besoins et cas d'urgence.

Résultat 3: Les initiatives communautaires d'auto - promotion économique des pauvres à la base sont développées

Dans les CEB, il existe ici et là quelques initiatives qui ont été développées pour améliorer les capacités économiques des pauvres. Mais d'une manière générale, la dynamique de prière et de charité / assistance prédomine dans les CEB au détriment de la dynamique économique.

Pour cela, une stratégie de «**mobilisation à l'auto – promotion économique**» s'avère nécessaire en vue de stimuler la promotion économique de la personne humaine par elle – même (promotion des pauvres dans une solidarité visant à se prendre en charge). Cette stratégie vise à améliorer la situation économique des populations pauvres vivant dans les CEB par leur solidarité (auto – prise en charge) de façon que, dans les 10 ans de ce plan stratégique, les communautés ecclésiales de base puissent rayonner d'une manière intensive dans une dynamique économique modèle. L'intégration du RIM dans cette dynamique sera intensifiée pour développer l'épargne et le crédit pour les pauvres.

Pour atteindre le résultat envisagé, les actions ci – après sont planifiées:

- ✘ Inventorier les initiatives et expériences d'auto - promotion économiques existantes, leurs besoins et potentialités,
- ✘ Susciter, accompagner et soutenir les initiatives locales dans les CEB pour l'auto – promotion
- ✘ Développer des approches participatives et des outils d'animation qui sont appropriés à l'auto - promotion économique pour stimuler une dynamique interne à travers les CEB (professionnalisation des animateurs bénévoles),
- ✘ Faire la mobilisation des ménages et des initiatives d'auto – promotion à l'épargne et aux crédits,
- ✘ Instaurer et opérationnaliser efficacement les mécanismes de partenariat avec le RIM en matière d'épargne et de crédit.

Résultat 4: Les revenus financiers des coopératives dans les filières ont augmenté de façon satisfaisante

Le domaine agricole constitue le premier moteur de ce résultat, mais aussi d'autres domaines visant la diversification des revenus seront privilégiés selon les spécificités de chaque diocèse. A travers les structures Caritas, l'Eglise Catholique mène déjà des actions visant l'augmentation des revenus des bénéficiaires. Toutefois, la tendance est d'embrasser toute gamme d'activités suivant chaque opportunité de financement qui se présente, d'où un saupoudrage d'actions qui ne sont pas nécessairement synergiques.

La stratégie de «**développement des filières économiques**», aussi bien les filières agricoles que les filières hors agricoles, permettra de corriger ces lacunes. L'approche méthodologique envisagée est celle de la spécialisation dans les filières rentables tenant compte de la politique du MINAGRI, le développement des filières à travers les associations et coopératives des producteurs dans le respect de la politique et la loi en matière des coopératives, la concentration des activités dans des zones à forte potentialité, l'intervention en amont et en aval de chaque filière.

Les actions suivantes sont envisagées:

- ✘ Le choix, suivant les critères précis, des filières économiques porteuses d'avenir à développer et des zones de concentration (filières visant l'augmentation de la production agricole et animale, la conservation, la transformation et la commercialisation des productions, etc.),
- ✘ L'identification et/ou l'initiation des associations / coopératives pour le développement des filières
- ✘ La réalisation participative des programmes de développement économique des filières prioritaires,
- ✘ Le développement des outils d'encadrement (en amont et en aval) et d'animation - formation technique et professionnelle des producteurs sur les filières,
- ✘ Les mesures pour stimuler l'esprit d'entreprenariat et de créativité à travers les coopératives et le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et managériales et opérationnelles,
- ✘ La mise en place des systèmes d'auto – encadrement dans les associations / coopératives
- ✘ La mise en place des mécanismes interdiocésains de synergie et de complémentarité pour le développement des filières,
- ✘ L'appui aux coopératives pour l'amélioration de l'accès aux capitaux d'investissement, en collaboration avec le RIM.

Résultat 5: Les mesures de gestion rationnelle et durable de l'environnement sont développées

L'agriculture au Rwanda occupe la majorité de la population mais, elle est confrontée au problème d'insuffisance des terres cultivables compte tenu de l'exiguïté du territoire et de la surpopulation. Pour cela, les exploitations agricoles sont caractérisées par leur petite taille, ce qui fait que certaines pratiques culturales se font même dans des zones les plus marginales, avec de graves conséquences sur les ressources environnementales, notamment une forte et continue dégradation de la fertilité des sols cultivables.

L'environnement, un don que Dieu a offert à l'humanité, se dégrade de plus en plus et l'Eglise Catholique au Rwanda ne peut pas rester silencieuse face à ce phénomène qui est croissant, raison

pour laquelle «**la protection de l'environnement**» a été ciblée comme un axe stratégique durant les 10 prochaines années.

Les activités envisagées sont:

- ✘ L'identification des sites (bassins versants) et des actions prioritaires pour la protection de l'environnement,
- ✘ L'exécution participative et à grande échelle des actions modèles sur la protection de l'environnement : lutte contre l'érosion, aménagement des terrasses, agro – foresterie, les systèmes et techniques de collecte des eaux de pluie, les techniques de production du fourrage et la fumure organique de qualité, etc.
- ✘ Les formations et les sensibilisations communautaires sur la protection et la gestion de l'environnement,
- ✘ La mise en place des structures autonomes (communautaires) de gestion de l'environnement.

Résultat 6: L'alphabétisation et l'éducation populaire sont renforcées

« On peut affirmer que la croissance économique dépend au premier chef du progrès social : aussi l'éducation de base est-elle le premier objectif d'un plan de développement » (Encyclique Populorum Progressio, n.35).

L'alphabétisation des adultes constitue l'une des priorités des programmes fondamentaux de la stratégie de réduction de la pauvreté au Rwanda. Dans le cadre de lutte contre la pauvreté, L'Eglise Catholique entend contribuer à cette dynamique, d'où une stratégie de « **lutte contre l'ignorance et l'analphabétisme** ». L'Eglise Catholique intervient déjà dans ce domaine, mais les actions réalisées sont disparates et sans coordination.

Une approche « **d'alphabétisation - conscientisation** » sera valorisée, qui consiste à alphabétiser les gens en se servant des actions où ils ont un intérêt immédiat. Pour cela, les lieux d'alphabétisation serviront également de centres d'animation de base. Les actions ci – après sont envisagées:

- ✘ Un inventaire périodique des analphabètes tous les centres d'alphabétisation des adultes (celles de l'Eglise catholique et des autres acteurs) et toutes les approches utilisées,
- ✘ La réalisation des programmes cohérents d'alphabétisation fonctionnelle et d'éducation / animation de base,
- ✘ La mise en place des mécanismes efficaces de motivation et de gestion des alphabétiseurs,
- ✘ La mise sur pied des mesures d'accompagnement des personnes alphabétisées pour lutte contre le retour à l'analphabétisme.

Résultat 7: La collaboration et la complémentarité avec d'autres structures à tous les niveaux sont accrues

Le réseau Caritas est fonctionnel partout dans le pays. D'autres structures de l'Eglise, notamment les congrégations religieuses, apportent leur contribution dans la lutte contre la pauvreté, plus particulièrement dans les œuvres de charité. Dans le pays, une dynamique de réduction de la pauvreté est en cours avec divers acteurs étatiques et non étatiques.

Les acteurs internes de l'Eglise manquent une synergie et une concertation entre eux. Il se pose un problème de communication et de coordination entre les services à différents niveaux, ce qui réduit l'efficacité. Par ailleurs, certains programmes / projets des structures de l'Eglise contribuant à la réduction de la pauvreté ne s'insèrent pas convenablement dans les structures existantes, et manquent de stratégies de désengagement. Les relations extérieures avec d'autres partenaires sont peu développées, et en général sont limitées aux partenaires financiers classiques que l'on retrouve surtout au sein de l'Eglise Catholique. L'ouverture à d'autres opportunités reste encore faible.

Ce contexte justifie le bien fondé d'une stratégie de «**synergie et partenariat avec d'autres acteurs**», aussi bien au niveau interne de l'Eglise qu'au niveau externe.

Pour pouvoir atteindre le résultat envisagé, les actions suivantes sont prévues:

- ✘ Faire un répertoire périodique des principaux acteurs internes et externes, ainsi que leurs expériences en matière de lutte contre la pauvreté,
- ✘ Mettre en place des mécanismes de communication entre les services et de coordination des interventions à tous les niveaux, y inclus celles des congrégations religieuses,

- ✘ Elaborez des orientations stratégiques pour l'intégration et le désengagement des différents programmes / projets d'appui à l'Eglise dans les structures existantes de façon à favoriser la durabilité,
- ✘ Mener des actions concertées avec d'autres partenaires et structures spécialisées de manière à maximiser l'impact des résultats, et en particulier entretenir un partenariat privilégié avec le RIM dans la lutte contre la pauvreté,
- ✘ Créer des mécanismes de mobilisation locale et externe des financements, en veillant à la diversification des bailleurs de fonds (mobilisation auprès de l'Etat, auprès des structures catholiques et non catholiques, auprès des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, etc.),
- ✘ Organiser des actions de lobbying et de plaidoyer auprès des institutions étatiques, des investisseurs privés et d'autres institutions spécialisées pour réaliser des actions en faveur des pauvres et des nécessiteux,
- ✘ Organiser périodiquement des rencontres d'échanges d'expériences avec d'autres acteurs en matière de réduction de la pauvreté.

2.7.5. Intégration des thèmes transversaux

L'intégration de l'**environnement** est prise en compte dans ce secteur à travers le résultat n° 4. D'autres thèmes à prendre en considération dans ce secteur de lutte contre la pauvreté sont l'intégration de la jeunesse, le genre, la lutte contre le SIDA et le planning familial.

La **jeunesse** et le **genre** seront pris en compte dans le choix des bénéficiaires des actions, en veillant à développer une dynamique économique pour les jeunes et pour les femmes. La lutte contre le **SIDA** et le **planning familial** seront intégrés parmi les thèmes d'animation des groupes cibles, dans la mesure où ces deux thématiques constituent un frein au développement social et économique de la population.

2.7.6. Indicateurs de rendement

Les efforts de l'Eglise en matière de lutte contre la pauvreté seront évalués à travers les indicateurs de performance présentés dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Indicateurs de rendement du secteur de lutte contre la pauvreté

Logique d'intervention	Indicateurs de rendement
Objectif global La réduction de la pauvreté et la promotion humaine des pauvres sont assurées d'une manière durable	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Réduction du % des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté ◦ Augmentation du % des ménages avec au moins deux repas par jour ◦ Augmentation des contributions des fidèles au l'auto – financement de l'Eglise.
Objectif spécifique: <i>L'accroissement économique des pauvres et la solidarité de la population sont améliorés</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre de ménages ayant augmenté leurs revenus annuels ◦ Nombre de ménages anciennement assistés qui se prennent en charge
Résultat 1: Les structures caritatives et de développement à tous les niveaux sont mieux organisées et efficaces	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre et membres de structures opérationnelles à chaque niveau ◦ % des structures avec une autonomie opérationnelle ◦ % du personnel qualifié ◦ Stabilité du personnel qualifié ◦ Outils professionnels mis en place et opérationnalisés (ROI, MPG, MPSE, Banque de données) ◦ Proportion d'auto – financement par rapport aux financements externes ◦ % des structures avec un rendement satisfaisant
Résultat 2: Les œuvres de charité, d'entraide et de solidarité envers les nécessiteux sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre de groupes d'initiatives d'entraide et solidarité ◦ Membres (hommes, femmes) des groupes d'initiatives ◦ % des paroisses ayant des Fonds de Soutien aux Pauvres (FSP) opérationnelles de façon autonome ◦ Montants des recettes annuelles des FSP ◦ Nombre de nécessiteux appuyés par catégories (par les initiatives et par les FSP) ◦ Quantité d'aides distribuées par catégories
Résultat 3: Les initiatives communautaires d'auto - promotion économiques des pauvres à la base sont développées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ % des CEB ayant développé des initiatives économiques ◦ Nombre de groupes d'initiatives économiques ◦ Effectifs des membres des groupes d'initiatives (hommes, femmes, jeunes) ◦ Types d'initiatives économiques développées ◦ % d'initiatives développées qui sont rentables ◦ Nombre de ménages et groupes d'initiatives ayant développé l'épargne + volume de l'épargne ◦ Nombre de ménages et groupes d'initiatives ayant contracté des crédits + volume de crédit
Résultat 4: Les revenus financiers des coopératives dans les filières ont augmenté de façon satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre de filières appuyées ◦ Nombre d'associations/coopératives appuyées par filière ◦ Nombre d'adhérents aux associations/coopératives (hommes, femmes, jeunes) ◦ % d'associations / coopératives avec une autonomie opérationnelle ◦ Moyenne des revenus annuels des coopératives ◦ Moyenne des revenus annuels dans les ménages des membres des coopératives
Résultat 5: Les mesures de gestion rationnelle et durable de l'environnement sont développées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre et types d'actions encadrées ◦ Nombre et superficie des sites touchés ◦ Nombre de ménages encadrés par types d'actions ◦ Nombre et membres des structures autonomes de gestion de l'environnement avec une autonomie opérationnelle
Résultat 6: L'alphabétisation et l'éducation populaire sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre de centres / lieux d'alphabétisation fonctionnels ◦ Nombre de thématiques d'éducation populaire dispensées dans les centres / lieux d'alphabétisation ◦ Effectifs d'alphabétisés (hommes, femmes) ◦ Nombre de lauréats (hommes, femmes) chaque année
Résultat 7: La collaboration et la complémentarité avec d'autres structures à tous les niveaux sont accrues	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre d'acteurs en partenariat effectif ◦ Nombre de contrats de partenariat signés et exécutés ◦ Volume des financements mobilisés ◦ Taux de participation aux réunions / rencontres

2.7.7. Atouts et risques

a) Atouts

- ⌘ La lutte contre la pauvreté constitue une priorité nationale et mondiale, ce qui offre des opportunités des financements. Dans ce cadre, l'existence des documents de référence cadrant avec la lutte contre la pauvreté (MDG, Vision 2020, Stratégie de Réduction de la pauvreté, Politique Agricole Nationale, Plan Stratégique pour la Transformation Agricole, etc.) constitue un cadre de référence pour la planification et l'élaboration des programmes.

- ✘ L'existence d'un réseau international de Caritas, le cadre légal de la Caritas Rwanda comme une ASBL, ainsi que l'existence de nombreux acteurs engagés dans la réduction de la pauvreté, offrent des avantages pour la synergie et le partenariat.
- ✘ L'existence d'un réseau national organisé des structures de la Caritas, du niveau national jusque dans les CEB. Dans ce cadre, l'existence des CEB comme unités décentralisées de l'Eglise offre des facilités de mobilisation communautaire.
- ✘ Un système de bénévolat très développé au sein de l'Eglise.
- ✘ Le cadre de travail est aussi facilité par l'existence de nombreuses expériences positives pouvant être valorisées, notamment les mécanismes de charité, d'entraide et de solidarité, quelques initiatives économiques, les pratiques en matière d'alphabétisation des adultes, etc.
- ✘ L'existence du RIM comme instrument de l'Eglise Catholique pour la lutte contre la pauvreté, qui est au service de la population pauvre, et qui est implanté dans plusieurs coins du pays, constitue un atout précieux.
- ✘ L'Eglise Catholique offre des moments favorables pour les pratiques de la charité (les mois de carême, Avent, miséricorde sont les moments propices).

b) Risques

A côté de ces facteurs positifs, il existe aussi des risques qui pourraient entraver la réussite des interventions:

- ✘ Les limites du bénévolat, pouvant engendrer un faible engagement,
- ✘ La mentalité d'assistance éternelle et la perception de l'Eglise comme étant une structure caritative que de développement pourrait bloquer la dynamique d'auto – promotion,
- ✘ Les préjugés de certains membres de la société que l'Eglise est une institution riche risquent d'entraîner une certaine inertie dans la dynamique de mobilisation communautaire ,
- ✘ Une forte paupérisation des ménages suite à une dégradation de la situation économique risque d'entraîner une augmentation des effectifs des nécessiteux qui dépassent la capacité de l'Eglise et pourrait aussi démotiver l'engagement de la population,
- ✘ Le manque de flexibilité du RIM pourrait bloquer l'accessibilité des pauvres aux crédits.
- ✘ Les aléas climatiques fréquents pourraient entraver le secteur agricole,
- ✘ La diversité d'approches ou les approches concurrentielles des intervenants pourraient entraîner un désintéressement de certains acteurs ou des conflits d'intérêts,
- ✘ La réticence des bailleurs de fonds d'octroyer des financements consistants pourrait limiter certaines interventions.

2.7.8. Impact et durabilité

L'**impact** est recherché en premier lieu au niveau économique, notamment en ce qui concerne l'augmentation des revenus pour les bénéficiaires des interventions de l'Eglise d'une part et leur capacité à se prendre en charge, ainsi que les avantages que la société va tirer de ces interventions d'autre part. Au niveau national, les interventions de l'Eglise devront contribuer à une réduction des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté. L'impact pourra aussi être mesuré à travers la capacité des fidèles à contribuer à l'auto – financement de l'Eglise.

Quant à la **durabilité**, elle sera atteinte surtout à travers l'auto - promotion des bénéficiaires qui vont compter sur leurs propres ressources. Le RIM constitue aussi un facteur de durabilité financière à travers l'octroi des crédits. Le renforcement des capacités des structures des bénéficiaires (groupes d'auto – promotion, associations et coopératives, etc.) et des structures Caritas (résultat 1) constitue en soi une stratégie de durabilité institutionnelle car, ces structures vont permettre la pérennisation des acquis obtenus grâce aux interventions de l'Eglise.

2.8. SECTEUR DE LA JUSTICE ET PAIX

2.8.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise

Le fondement théologique du service de l'Eglise en faveur de la paix et de la justice se trouve dans la mission même que l'Eglise a reçue de son fondateur.

Mère et éducatrice, l'Eglise ne se ferme pas ni se retire en elle-même, mais elle est toujours exposée, tendue et tournée vers l'homme, dont la destinée de salut est sa raison d'être. Elle est, au milieu des hommes, l'image vivante du Bon Pasteur, qui va chercher et trouver l'homme là où il est, dans la condition existentielle et historique de son vécu. Là, l'Eglise se fait pour lui rencontre avec l'Evangile, message de libération et de réconciliation, de justice et de paix (*Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise 2004; n.86*).

Tout ce qui concerne la communauté des hommes – situations et problèmes relatifs à la justice, la libération, au développement, aux relations entre les peuples, à la paix – n'est pas étranger à l'évangélisation, et celle-ci ne serait pas complète si elle ne tenait pas compte de l'appel réciproque que se lancent continuellement l'Evangile et la vie concrète, personnelle et sociale, de l'homme. (*Op. cit. n.66*).

Dans son message du 1^{er} janvier 1998, le Pape Jean Paul II a beaucoup insisté sur ce lien étroit qui existe entre ces deux réalités : « La question de la justice est toujours liée à celle de la paix. Elle est en relation constante et dynamique avec elle... Quand l'une est menacée, toutes deux vacillent ; quand on offense la justice, la paix est elle-même mise en péril (Jean Paul II, Message Journée Mondiale de la Paix, 1^{er} janvier 1998, n.1).

C'est à travers l'enseignement du Magistère de l'Eglise que nous trouvons les points de repère d'une approche théologique de l'engagement de l'Eglise catholique en faveur de la paix et de la justice. Elle occupe, comme on peut le constater, une place centrale dans le déploiement de la Doctrine Sociale, laquelle fait partie intégrante du ministère d'évangélisation de l'Eglise.

2.8.2. Vision et Mission

La **Vision** de l'Eglise Catholique au Rwanda, à travers son Secteur de Justice et Paix, est celle d'«*une société où règne la paix, la justice sociale, le respect des droits humains et des principes démocratiques*».

Pour contribuer à cette vision, la **Mission** assignée au Secteur de Justice et Paix est la « *promotion d'une pastorale des valeurs de justice, de paix, d'unité, de réconciliation et de défense des droits inaliénables de la personne humaine, à la lumière de l'Evangile*».

2.8.3. Objectifs

L'**objectif global** auquel le secteur de la justice et paix devra contribuer est : «*le peuple rwandais jouit de ses libertés fondamentales et l'unité nationale est assurée*».

La contribution à cet objectif général sera matérialisée à travers l'**objectif spécifique** qui est : «*Le respect de la dignité humaine et les relations sociales au sein de la population sont améliorés*».

2.8.4. Axes stratégiques et résultats attendus

Quatre axes stratégiques sont identifiés et constituent des voies et moyens pour réaliser efficacement les objectifs spécifiques ci-dessus définis. Ces axes sont :

- ⊙ *La redynamisation et consolidation des structures de la commission Justice et Paix,*
- ⊙ *L'éducation à la justice & paix et aux droits de la personne humaine,*
- ⊙ *La lutte contre les injustices,*
- ⊙ *Le renforcement de la synergie et partenariat avec d'autres acteurs.*

En fonction de ces axes stratégiques, quatre principaux résultats décrits ci-après devraient être atteints durant les 10 années de la période planifiée⁵².

☑ **Résultat 1: Les structures de la commission justice et paix à tous les niveaux sont opérationnelles d'une manière professionnelle et efficace**

L'une des grandes réalisations de la Commission Justice et Paix a été la mise en place de ses structures. Celles-ci sont en place à tous les niveaux et sont opérationnelles, mais l'efficacité varie énormément d'un diocèse à l'autre et d'une paroisse à l'autre. La stratégie de « **redynamisation et consolidation des structures de la commission** » constitue ainsi l'une des priorités de l'Eglise Catholique, les groupes cibles étant les membres des structures administratives et techniques au niveau national, diocésain et paroissial.

Pour arriver à des « *structures opérationnelles d'une manière professionnelle et efficace* », il est envisagé d'élaborer un cadre organique, administratif et technique, officiel en vue de faciliter l'harmonisation des pratiques à différents niveaux, et de mettre en place des équipes multisectorielles capables de mener des réflexions périodiques et stratégiques sur toutes les dimensions et enjeux de la justice et paix au Rwanda et même dans la sous-région.

Des actions de renforcement des capacités organisationnelles, techniques et professionnelles seront réalisées à tous les niveaux. Des mécanismes de gestion et de motivation des bénévoles seront élaborés, et un système efficace de gestion administrative et financière sera mise en place avec des outils appropriés.

En vue de faciliter la communication entre les différents niveaux des structures de la commission, des stratégies pour une bonne et rapide communication seront élaborées, ainsi qu'un système professionnel de planification, suivi, évaluation et rapportage, accompagné par la mise en place et l'exploitation d'une banque informatisée de données. Un website alimenté par la commission devra être opérationnel et harmonisé avec d'autres services de l'Eglise.

☑ **Résultat 2: La population est activement engagée dans les pratiques de respect de la justice & paix et la défense des droits fondamentaux de la personne humaine**

La commission a déjà sur son actif plusieurs réalisations en matière d'éducation populaire. Cependant, l'éducation n'est pas une fin en soi, mais un processus qui doit aboutir à des changements de comportement. Or, il s'avère que pour le moment, les pratiques qui marquent l'engagement de la population dans la défense de leurs droits fondamentaux sont encore insuffisantes, d'où la nécessité de poursuivre la stratégie « **d'éducation à la justice & paix et aux droits de la personne humaine** », d'autant plus que la recherche de la paix est un travail de longue haleine.

Pour arriver au résultat attendu, il est prévu une approche de **mobilisation communautaire** à travers diverses activités telles que:

- ✓ la diffusion, sous forme facilement assimilable, de l'Enseignement Social de l'Eglise ;
- ✓ la vulgarisation des lois nationales et internationales et autres messages informatifs;
- ✓ la célébration systématique et régulière de la journée mondiale de la paix et la journée ACEAC de la paix ;
- ✓ les conférences – débats
- ✓ la création et l'appui aux groupes opérationnels comme les clubs, les chorales, les troupes folkloriques ;
- ✓ les mécanismes de dialogue et débats à la base pour la prévention et la résolution des conflits familiaux et communautaires. L'aspect « préventif » aura un cachet plus important plus qu'il ne l'a été jusqu'à présent.
- ✓ les programmes de formation des communautés seront développés sur diverses thématiques. Des équipes de formation permanentes et décentralisées dans les diocèses et paroisses seront mises en place.

⁵² Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.6, Volume 2 du PSDH

La dynamique de justice et paix devra être associée à celle de lutte contre la pauvreté, notamment dans sa dimension économique. Pour un meilleur ciblage des thématiques, des recherches seront périodiquement menées sur les problèmes prioritaires vécus par la population.

Par ailleurs, une autre approche de **mobilisation de la jeunesse** sera développée. La jeunesse constituera un groupe cible privilégié, à travers des programmes qui seront développés pour l'éducation à la paix destinés à la jeunesse scolarisée dans les écoles primaires, secondaires et universitaires, ainsi que ceux destinés à la jeunesse non scolarisée.

Toutes ces actions nécessiteront la création d'une documentation spécialisée en matière d'éducation à la justice et paix et aux droits de la personne humaine.

Résultat 3: Les différentes catégories des membres de l'Eglise Catholique sont efficacement engagées dans la lutte contre les injustices

L'éradication de l'injustice dans la société rwandaise constitue l'un des défis importants. Or, il s'avère pour le moment que la commission a moins de réalisations en la matière, d'où le bien fondé d'une stratégie qui dégage la dynamique de l'Eglise Catholique dans la «**lutte contre les injustices**»⁵³.

Pour arriver au résultat escompté, les actions suivantes sont envisagées:

- ✓ Organiser des séances de mobilisation et sensibilisation des ouvriers apostoliques pour les inciter à s'engager en faveur de la justice et paix,
- ✓ Créer et opérationnaliser une plate forme des structures de l'Eglise engagées dans la justice & paix et d'autres concernées par celle-ci pour favoriser au niveau interne la concertation, la complémentarité et la synergie (consortium avec les acteurs internes comme Caritas, les congrégations religieuses, ASUMA, autres commissions...),
- ✓ Mener des recherches et des enquêtes thématiques sur les enjeux prioritaires du contexte et faire des analyses des études faites par d'autres acteurs,
- ✓ Développer des approches pour l'éveil de la conscience des membres de la commission et de la population en vue d'avoir le courage de pointer du doigt d'une manière pacifique ce qui constitue une entrave aux droits humains,
- ✓ Mettre en place un observatoire national, à travers les structures de la commission et en alliance avec d'autres acteurs potentiels, pour le monitoring des cas d'injustices et de violation des droits de la personne humaine et publier les résultats⁵⁴,
- ✓ Mener des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics et des décideurs politiques en vue d'influencer les changements positifs,
- ✓ Organiser des débats et réflexions pour arrêter et communiquer les points de vue de l'Eglise sur les enjeux et problèmes d'intérêt général,
- ✓ Participer plus activement aux juridictions gacaca et au suivi de la période « post gacaca »,
- ✓ Développer l'assistance juridique et judiciaire.

✓ **Résultat 4: La collaboration avec d'autres acteurs externes est améliorée**

Bâtir la Justice et la Paix constitue un processus de longue haleine et une affaire de tout le monde, qui dépasse souvent le simple cadre national. Ce contexte justifie donc une stratégie de « **synergie et partenariat avec d'autres acteurs** » pour une plus grande efficacité.

⁵³ Il faut prendre cela au sens large, qui s'intéresse « *aux questions d'injustice sociale, au monde du travail..., au développement en général, spécialement au développement social* » (**Conseil Pontifical Justice et Paix**). En 1995, la Conférence des Evêques Catholiques du Rwanda a précisé qu'au niveau de la justice, « *L'Eglise devra rester consciente de son devoir moral de dénoncer à temps les injustices et de prendre la défense des sans voix. Elle défendra le respect et la dignité humaine en luttant contre ce qui porte atteinte aux droits fondamentaux de la personne humaine. Elle éveillera les autorités à leurs responsabilités. Elle veillera aussi à la formation et à l'information du peuple rwandais, pour qu'il soit à même d'échapper aux diverses manipulations* ». (**CEPR, Priorités pastorales pour la période de l'après-guerre**)

⁵⁴ Son Eminence le Cardinal Renato R. Martino, Président du Conseil Pontifical « Justice et Paix », dans son discours prononcé à l'ouverture de l'Assemblée Plénière de l'ACEAC (Kinshasa, 6 juillet 2004), a insisté sur la formation à la paix et a estimé urgent « *que les Eglises locales africaines, de cette sous région en particulier, se dotent d'un laboratoire d'analyse sociale en vue de l'approfondissement des problèmes du continent.....L'Eglise ne peut, sous peine de trahir sa mission évangélistrice, se dérober à sa responsabilité sociale* », Bulletin ACEAC – Nouvelles, n° 1-2, décembre 2004

Cet axe cible la synergie aussi bien avec les structures internes de l'Eglise qu'avec d'autres acteurs externes, étatiques et non étatiques.

Pour pouvoir influencer valablement le résultat attendu, il s'agira d'abord de faire un répertoire périodique des différents acteurs nationaux, sous régionaux internationaux et leurs expériences positives.

Pour les acteurs externes, un accent sera mis sur le renforcement des alliances (anciennes et nouvelles) avec d'autres organisations tant nationales qu'internationales, catholiques et non catholiques. Des stratégies de mobilisation des ressources (internes et externes) seront développées, en veillant à une diversification des sources de financement et une meilleure intégration financière de la commission dans la pastorale d'ensemble. Des programmes communs seront élaborés / négociés et réalisés en accord avec d'autres acteurs de la justice et paix, tandis que des relations de concertation seront développées avec les acteurs étatiques. Des rencontres périodiques seront organisées avec d'autres acteurs, pour les échanges d'expériences et les analyses du contexte.

2.8.5. Intégration des thèmes transversaux

La **jeunesse** est déjà prise en compte par l'Eglise comme groupe cible en matière d'éducation à la paix. A travers ce plan stratégique, l'intégration de la jeunesse scolarisée et non scolarisée dans la dynamique de paix sera généralisée dans tous les diocèses.

Le **genre**, le **SIDA**, le **planning familial** et l'**environnement** seront intégrés dans les activités de recherche en vue de dégager la problématique pour chaque thématique. Les résultats de ces recherches seront intégrés dans les thèmes d'animation et de sensibilisation des groupes cibles.

2.8.6. Indicateurs de rendement

La réussite de l'Eglise en matière de justice et paix sera mesurée à travers les indicateurs présentés dans le tableau suivant.

Tableau 7 : Indicateurs de rendement dans le secteur de la justice et paix

Logique d'intervention	Indicateurs de rendement
<u>Objectif global</u> Le peuple rwandais jouit de ses libertés fondamentales et l'unité nationale est assurée	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Signes de cohabitation pacifique entre les communautés dans les CEB ◦ Signes de respect des libertés fondamentales ◦ Réduction des conflits sociaux dans les CEB
<u>Objectif spécifique</u> Le respect de la dignité humaine et les relations sociales au sein de la population sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> ◦ % des cas d'injustices et de violation des droits combattus ◦ % des conflits résolus pacifiquement
<u>Résultat 1</u> : Les structures de la commission justice et paix à tous les niveaux sont opérationnelles d'une manière professionnelle et efficace	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Respect du cadre organisationnel ◦ % des structures dynamiques ◦ Tenue des réunions (nombre, fréquence, taux de participation) ◦ Equipes multisectorielles de réflexion fonctionnelles ◦ % du personnel en place selon le cadre organique ◦ Outils professionnels de gestion en place et opérationnalisés (ROI, MPG, MPSE)
<u>Résultat 2</u> : La population est activement engagée dans les pratiques de respect de la justice & paix et la défense des droits fondamentaux de la personne humaine	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre de groupes opérationnels autonomes militant pour la justice & paix et les droits humains ◦ Tenue des débats communautaires sur la prévention des conflits ◦ Effectif des médiateurs des conflits opérationnels dans les CEB ◦ Taux de participation aux séances mobilisatrices (débats communautaires, conférences – débats, célébration des journées de la paix) ◦ Nombre de revendications par la population ◦ Nombre de cas de témoignage et de défense de la vérité par la population
<u>Résultat 3</u> : Les différentes catégories des membres de l'Eglise Catholique sont efficacement engagées dans la lutte contre les injustices	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre d'études / recherches réalisées et publiées ◦ Niveau d'engagement des ouvriers apostoliques ◦ Nombre de cas assistés dans la lutte contre les injustices ◦ Existence d'un cadre formel de dialogue avec les structures de l'Etat ◦ Fonctionnement d'une plate forme des structures catholiques en matière de justice et paix ◦ Niveau d'engagement dans les juridictions Gacaca ◦ Publications effectuées sur les cas d'injustices et violations des droits de la personne
<u>Résultat 4</u> : La collaboration avec d'autres acteurs externes est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nombre d'interventions conjointes avec d'autres acteurs ◦ Nombre de contrats de partenariat exécutés ◦ Existence d'un cadre formel de concertation avec les structures de l'Etat / avec d'autres acteurs ◦ Volume des financements canalisés

2.8.7. Atouts et risques

a) Atouts

Il existe des atouts qui pourraient être valorisés pour la réussite des interventions dans le secteur de la justice et paix.

- + L'existence d'un réseau national de la commission justice et paix, hiérarchisé et décentralisé jusqu'à la base, offre un cadre adéquat de travail. Ce réseau comprend un potentiel humain important qui peut être valorisé (ouvriers apostoliques, mouvements d'action catholique, des bénévoles engagés, etc.),
- + La commission Justice et Paix est une structure de l'Eglise Universelle, ce qui lui offre un espace de dialogue et d'échanges plus étendu,

- + L'existence de réseaux nationaux et régionaux auxquels la Commission Justice et Paix appartient, ainsi que l'existence de nombreux acteurs engagés dans la justice et paix, offrent également des opportunités de partenariat.
- + La justice et paix est un secteur prioritaire au niveau national et mondial, ce qui offre des opportunités des financements.
- + Des instruments de communication sociale mis en place par l'Eglise Catholique (Radio Maria, Kinyamateka) offrent des opportunités pour la mobilisation communautaire.
- + L'existence d'un réseau d'écoles catholiques est un facteur favorable pour l'intégration de la justice et paix et la mobilisation de la jeunesse scolarisée.
- + L'existence des Juridictions Gacaca constitue une opportunité pour la réconciliation du peuple rwandais.

b) Risques

Il y a des risques évidents dans ce secteur, notamment:

- + Les limites du système de bénévolat, qui nécessite une certaine motivation pour rester efficace à long terme.
- + La peur de la population de dénoncer les injustices et les violations des droits de la personne ou de débattre des sujets politiquement sensibles.
- + L'espace de dialogue avec l'Etat pourrait être défavorable suite à une perception différente de certaines opinions, pouvant aboutir à une censure par les autorités politiques.
- + Le développement rapide de la communication au niveau mondiale entraîne des mutations socio – culturelles profondes au sein de la société et la perte de certaines valeurs morales, ce qui risque d'entraîner une forte dégradation des mœurs, et une augmentation des conflits sociaux.
- + L'existence groupes armés non encore maîtrisés dans la sous région est un risque pour des conflits armés.
- + La paupérisation croissante de la population constitue un facteur défavorable de la situation des droits de la personne en général.
- + Existence de nouveaux droits et nouvelles éthiques promus dans la politique mondiale qui ne sont pas en accord avec l'Enseignement Social de l'Eglise.

2.8.8. Impact et durabilité

L'**impact** est recherché surtout sur le degré d'engagement des groupes cibles et des membres de l'Eglise en faveur de la justice et la paix, particulièrement dans la lutte contre les injustices et la résolution pacifique des conflits.

Quant à la **durabilité**, le renforcement des structures de la commission est une stratégie pour la durabilité institutionnelle, et la stratégie de travailler avec des groupes opérationnels et des clubs qui sont autonomes permettra l'engagement des groupes cibles et la pérennisation des acquis. La durabilité financière sera recherchée à travers le secteur de l'auto-prise en charge qui devra être capable au bout de 10 ans de fournir des moyens financiers pour le fonctionnement de la commission.

2.9. SECTEUR DE L'AUTO – PRISE EN CHARGE DE L'EGLISE

2.9.1. Fondement suivant la doctrine sociale de l'Eglise

La mission d'évangélisation de l'Eglise, pour qu'elle puisse atteindre l'homme et la société à tous les niveaux de leur existence, requiert, outre les moyens humains, des moyens matériels et financiers substantiels.

L'Exhortation apostolique post-synodale *Ecclesia in Africa* du Saint-Père Jean Paul II sur l'Eglise en Afrique et sa mission évangélisatrice vers l'an 2000 affirme que l'autofinancement de l'Eglise, comme recherche de moyens aussi bien humains que matériels, est non seulement une nécessité, mais aussi une urgence pour l'Eglise en Afrique. L'Exhortation apostolique l'exprime en ces termes « Il est donc urgent que les Eglises particulières d'Afrique se fixent pour objectif d'arriver au plus tôt à pourvoir elles-mêmes à leurs besoins et à assurer leur autofinancement » (*Ecclesia in Africa*, n° 104) .

C'est au nom de l'Evangile et en référence à lui que l'Eglise recherche ces moyens. En effet, le souci d'autofinancement de l'Eglise ne vise pas la recherche de quelque considération matérielle, mais tout simplement la nécessité d'appliquer l'Evangile à la vie concrète. Ce souci la situe constamment sur la voie tracée par son Maître, qui a voulu que la proclamation de la Bonne Nouvelle soit porteuse de changements nouveaux en faveur de l'homme, et en premier lieu le plus pauvre. Selon l'expression du Pape Paul VI dans son Exhortation apostolique *Evangelii Nuntiandi* , l'évangélisation a pour but « de transformer du dedans, rendre neuve l'humanité elle-même » (*Evangelii Nuntiandi*, n° 18).

C'est pour cette noble tâche, sa mission essentielle que l'Eglise a besoin de moyens matériels. Elle en a besoin pour mieux respirer le souffle de l'Esprit Saint qui anime Jésus Christ dans sa mission libératrice : « L'Esprit du Seigneur est sur moi, parce qu'il m'a consacré par l'onction, pour porter la bonne nouvelle aux pauvres. Il m'a envoyé annoncer aux captifs la délivrance et aux aveugles le retour à la vue, renvoyer en liberté les opprimés, proclamer une année de grâce du Seigneur » (Lc 4, 18-19 ; Is 61, 1-2).

2.9.2. Vision et Mission

La **Vision** souhaitée à long terme est celle « *d'une Eglise autonome dans tous ses aspects* ».

Partant de cette vision, la **Mission** assignée au secteur de l'auto prise en charge est que « *L'Eglise arrive à pourvoir elle-même à ses besoins et à assurer son autofinancement pour sa mission évangélisatrice* ».

2.9.3. Objectifs

Dans le cadre de la mission définie ci-dessus, l'**objectif global** auquel le secteur de l'auto prise en charge apportera une contribution est formulé comme suit: « *L'Eglise se prend en charge* ».

L'**objectif spécifique** à ce secteur est « *l'auto -financement⁵⁵ des structures et des activités de l'Eglise est assuré* »

⁵⁵ L'auto – financement dont il est question inclut les aspects financiers, mais aussi la valorisation du bénévolat qui peut être considérée comme une épargne en ressources financières.

2.9.4. Axes stratégiques et résultats attendus

Pour réaliser les objectifs assignés au secteur de l'auto prise en charge, quatre axes stratégiques ont été identifiés sur base de la situation analytique actuelle. Ainsi, les axes d'intervention retenus sont:

- ✘ *Organisation et fonctionnement des structures*
- ✘ *Valorisation des opportunités*
- ✘ *Gestion professionnelle*
- ✘ *Promotion de la synergie et du partenariat*

Eu égard à ces axes stratégiques, quatre résultats ci-après sont attendus⁵⁶.

Résultat 1: Les structures de l'auto - prise en charge existent et sont opérationnelles à tous les niveaux

Ce résultat vise à avoir des structures performantes chargées de l'auto-prise en charge de l'Eglise. Cela demande de mettre en place et / ou renforcer les structures de conception des activités d'autofinancement à tous les niveaux, incluant les laïcs spécialisés dans le domaine, étant donné que ces derniers sont peu mobilisés à cet effet et que les prêtres doivent avoir suffisamment de temps pour s'occuper de leur mission première d'évangélisation.

Il faudra penser à mettre en place et / ou renforcer les organes de gestion des unités de production à tous les niveaux (conférence épiscopale, diocèses, paroisses), et à assurer le renforcement des capacités des ressources humaines à travers les formations, les stages, les séminaires et voyages d'étude, etc.

Au niveau de la CEPR, il sera nécessaire de mettre en place un service technique multidisciplinaire chargé des études de projets, des questions juridiques et fiscales etc. Ce service aura également la responsabilité de commanditer des audits des unités de production de l'Eglise pour plus d'objectivité en matière de contrôle.

Pour pallier au problème de manque de capacités techniques pour exploiter les potentialités économiques au niveau des diocèses et des paroisses, il faudra créer un bureau technique diocésain d'étude et de gestion de projets en partant des ressources humaines existantes.

Comme la plupart des interventions de l'Eglise fonctionnent sur base du bénévolat dont on connaît les limites, il faudra élaborer des orientations et développer des mécanismes pour **une meilleure organisation et gestion du bénévolat** pour plus d'efficacité et éviter les obstacles liés à sa mauvaise gestion. Cela se fera en concertation avec les différents secteurs pour avoir une harmonie dans la gestion des bénévoles.

Résultat 2: Les opportunités d'auto - financement sont explorées et effectivement exploitées.

L'Eglise compte un grand nombre de fidèles, ce qui est une grande opportunité. L'amélioration des conditions socio-économiques des chrétiens à travers les autres secteurs de développement humain permettra la motivation des fidèles pour contribuer économiquement en faveur de l'Eglise. Dans tous les cas, l'Eglise devra d'abord compter sur ses ressources internes, tant humaines que financières, tout en évitant de vivre au dessus de ses moyens. La collecte de fonds auprès des fidèles peut rapporter beaucoup à condition que les fidèles soient sensibilisées et que les méthodes de mobilisation et de collecte soient améliorées.

Pour cela, il faudra d'abord assurer l'information et la sensibilisation des fidèles pour les éclairer à leurs obligations de subvenir aux besoins de l'Eglise et démystifier les expressions inhibitrices qui disent que l'Eglise Catholique est financièrement riche. Ensuite, il faudra développer des meilleurs mécanismes de mobilisation financière interne, notamment en assurant une meilleure organisation

⁵⁶ Les activités détaillées pour atteindre ces résultats sont présentées en annexe 3.7, Volume 2 du PSDH

des collectes auprès des fidèles et en organisant des fundraisings internes et externes. D'autres possibilités pourront aussi être explorées.

L'Eglise devra, par le biais de son service technique d'étude des projets dont il est question au résultat 1, mettre en place des stratégies de croissance et d'expansion, et explorer d'autres potentialités exploitables (les services de pension, les banques, les centres de formation, etc.). Dans tous les cas, il faudra d'abord examiner la situation actuelle de la richesse et de la pauvreté au sein de l'Eglise et des voies d'amélioration, et mener des études stratégiques pour une meilleure valorisation des opportunités existantes. Il faudra ensuite mettre en place des mécanismes pour une meilleure valorisation et exploitation du potentiel existant, qu'il faudra d'abord inventorier d'une manière exhaustive (et chercher les titres de propriétés) et explorer les potentialités économiques et les opportunités d'affaires en vue de créer de nouvelles unités de production. Suivant les opportunités identifiées, l'Eglise devra aussi créer de nouvelles unités d'auto – financement, avec des possibilités de faire recours aux crédits bancaires en cas de nécessité, après avoir mené des études nécessaires.

La mise en place des mécanismes de solidarité paroissiale par la création d'un fond de solidarité financière entre les paroisses qui fonctionne comme une tontine ou une caisse populaire, avec des possibilités de faire des investissements communs à plusieurs paroisses à partir de ce fond⁵⁷. L'Eglise pourrait aussi se positionner comme une agence d'exécution pour exécuter des projets pour le compte d'autres partenaires (en valorisant l'expertise existante au sein de l'Eglise).

Résultat 3: Les unités de production sont bien gérées et rentables

Pour atteindre ce résultat, il faudra d'abord faire un inventaire exhaustif des unités de production dans les paroisses et diocèses et analyser leurs mécanismes de gestion appliqués (connaître l'état des lieux, les succès, les échecs, les forces et les faiblesses de chaque unité de production).

Ensuite, il faudra mettre en place les mécanismes nécessaires pour une gestion professionnelle, en explorant les meilleurs modes de gestion telle que la privatisation du mode de gestion⁵⁸, en mettant en place des conseils d'administration avec des membres compétents pour favoriser une gestion en équipe, en nommant des gestionnaires ayant les compétences requises, en recrutant les techniciens qualifiés selon les termes de référence clairs; en mettant en place un système adéquat de gestion du personnel incluant les mécanismes de motivation et de rétention; en développement des outils de gestion (manuel de procédures, logiciel de comptabilité, règlement d'ordre intérieur), et en élaborant des plans d'affaires ou business plan pour celles qui n'en ont pas encore, etc.

Il faudra aussi mener des actions visant l'amélioration des capacités managériales des équipes de gestion en place à tous les niveaux, en initiant par exemple les gestionnaires à la comptabilité et aux bonnes méthodes de gestion économique et financière en général. Cette initiation à la gestion devrait être incluse dans les programmes de formation dans les séminaires, et être dispensée de manière très pratique en évitant de se limiter aux seules notions théoriques, ce qui permettra plus tard d'avoir de bons gestionnaires.

En outre, il faudra mettre en place des mesures de redynamisation de la capacité de production des unités et d'amélioration du marketing, notamment par le recours à la publicité en utilisant les médias et autres voies pour leur permettre d'être rentables et compétitives. La gestion saine, transparente et honnête à tous les niveaux de l'Eglise augmentera sa crédibilité auprès des partenaires, ce qui nécessitera d'effectuer régulièrement des audits internes et externes.

Résultat 4: Les mécanismes de collaboration interne et externe existent et sont opérationnels

Ce résultat nécessitera le renforcement des mécanismes de collaboration interne au niveau de l'Eglise par notamment l'échange d'information et expériences entre les unités de production ayant des activités similaires. L'Eglise devrait mettre en place des mesures appropriées pour la valorisation du marché interne. Il faudrait aussi des mesures pour permettre la dynamisation des jumelages au

⁵⁷ Les investissements financiers communs à plusieurs paroisses constituent une opportunité dans la mesure où certaines paroisses sont situées dans des zones où il leur est difficile de faire leurs propres investissements d'une manière intéressante.

⁵⁸ Il faudrait envisager "la privatisation du mode de gestion" des unités de production dont la gestion dépasse les capacités des prêtres, mais aussi pour éviter le cumul des fonctions des prêtres qui est généralisée afin de leur permettre de s'occuper de la pastorale.

niveau local (entre diocèses, paroisses, centrales), sous régional (avec les conférences épiscopales des pays frontaliers du Rwanda) et au niveau international. Il sera par ailleurs nécessaire de développer les capacités internes de mobilisation de fonds auprès de l'Etat et les bailleurs de fonds.

2.9.5. Indicateurs de rendement

Le tableau ci-après montre les indicateurs de suivi – évaluation de l'efficacité du secteur d'auto – prise en charge.

Tableau 8 : Indicateurs de rendement du secteur de l'auto – prise en charge

Objectifs et résultats attendus	Indicateurs de rendement
<u>Objectif global</u> : L'Eglise se prend en charge	◦ Diminution de la dépendance extérieure
<u>Objectif spécifique</u> : L'auto – financement des structures et des activités de l'Eglise est assuré	◦ Augmentation des ressources propres ◦ Un engagement très prononcé des laïcs compétents au service de l'Eglise
<u>Résultat 1</u> : Les structures de l'auto – prise en charge existent et sont opérationnelles à tous les niveaux	◦ Organigramme élaboré et appliqué ◦ Régularité des réunions et taux de participation ◦ % du personnel qualifié ◦ Qualité des services offerts.
<u>Résultat 2</u> : Les opportunités d'auto - financement en charge sont explorées et effectivement exploitées	◦ Quantité de fonds mobilisés ◦ Nombres d'opportunités exploitées et réalisées ◦ Quantité des services prestés pour le compte des tiers
<u>Résultat 3</u> : Les unités de production sont bien gérées et rentables	◦ Existence d'outils de gestion professionnelle; ◦ Evolution croissante des résultats
<u>Résultat 4</u> : Les mécanismes de collaboration interne et externe existent et sont opérationnels	◦ Nombre d'activités menées en commun entre les diocèses; ◦ Nombre de partenariats fonctionnels

2.9.7. Atouts et risques

a) Atouts

L'Eglise Catholique au Rwanda dispose de nombreuses **opportunités** internes et externes pouvant être valorisées pour son auto - prise en charge. Nous pouvons citer notamment:

- Un grand nombre de fidèles, ce qui offre des opportunités pour les cotisations et contributions diverses;
- Un grand patrimoine potentiellement exploitable (patrimoine foncier et forestier, beaucoup d'immeubles, des unités de production déjà fonctionnelles, etc.), pouvant être valorisé pour générer des revenus;
- L'existence d'orientations du Magistère de l'Eglise qui peuvent guider les interventions en la matière;
- La potentiel humain qualifié (ouvriers apostoliques et laïcs formés) qui peut être valorisé ;
- La dynamique commerciale interne, avec une société consommatrice favorisant les investissements ;
- La dynamique commerciale externe, avec l'appartenance du pays aux organisations régionales et internationales dans le cadre de la mondialisation, offre des opportunités de coopération;
- Les politiques nationales et internationales qui favorisent l'autopromotion et encourage la dynamique de développement;
- Les bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux qui appuient le secteur privé et les initiatives d'autopromotion et de développement;
- La crédibilité de l'Eglise au niveau local, national, régional et international, pouvant favoriser l'interaction avec d'autres acteurs.

b) Risques

L'Eglise pourrait se heurter à certains **risques**, entres autres:

- Le vieillissement des édifices de l'Eglise qui nécessitent des réparations coûteuses;
- La pauvreté croissante de la population et la misère des communautés qui causent une faible participation financière des fidèles et fragilisent l'économie de l'Eglise;

- La mentalité d'assistés toujours présente au sein de l'Eglise, ce qui tue tout effort et enlève la volonté d'auto-prise en charge;
- Certains bienfaiteurs de l'Eglise qui ont une option paternaliste, ce qui tue l'esprit d'initiative et d'auto - prise en charge;
- Le risque de développement très prononcé de l'esprit d'affaires pour le personnel consacré au détriment de leur première fonction dans la pastorale et l'évangélisation, d'où la nécessité d'intégrer les laïcs compétents dans ce domaine.

2.9.8. Impact et durabilité

L'**impact** est recherché sur l'Eglise elle-même, à travers l'augmentation des ressources propres (impact financier) aussi bien en ce qui concerne le fonctionnement que les investissements dans les différents secteurs du développement humain. En outre, l'impact est recherché au niveau humain, et se matérialisera par un engagement très prononcé des laïcs compétents au service de l'Eglise.

En ce qui concerne la **durabilité**, il est prévu la mise en place des structures opérationnelles pour l'auto – financement de l'Eglise. Etant donné que l'Eglise Catholique est une institution par nature qui est pérenne, les acquis enregistrés au niveau organisationnel pourront être valorisés à très long terme. Par ailleurs, l'Eglise dispose encore d'opportunités de mobilisation des fonds locaux et de potentialités économiques qui ne sont pas encore effectivement exploitées, ce qui est un atout pour la durabilité financière.

TROISIEME PARTIE

MECANISMES DE MISE EN ŒUVRE DU PSDH

Les Evêques de l'Eglise Catholique sont fortement engagés pour la réussite de la mise en œuvre de ce plan stratégique. La réussite dépendra cependant des mécanismes d'accompagnement qui seront mis en place, notamment en ce qui concerne le lancement du plan, la coordination et la gestion, la planification – suivi - évaluation et rapportage, la mobilisation des fonds, la synergie entre les différents secteurs de développement humain, la collaboration et complémentarité avec d'autres acteurs de développement.

Dans ce processus, les Evêques serviront de « force motrice » et sont les premiers à stimuler et encourager la mise en œuvre de ce PSDH.

3.1. MECANISMES POUR LE LANCEMENT DU PSDH⁵⁹

Les succès de la mise en œuvre du PSDH dépendront de l'efficacité dans la phase de démarrage. Les mécanismes suivants sont nécessaires pour le lancement du plan stratégique.

- **Validation officielle du PSDH** par la conférence des Evêques
- **Constitution d'une cellule / d'un comité de pilotage du plan stratégique**, au niveau national et diocésain (qui est multidisciplinaire, c'est-à-dire incluant tous les secteurs)
- **Traduction du document** en anglais (et éventuellement en Kinyarwanda) pour faciliter une plus large communication et diffusion
- **Elaboration des dépliants** de présentation du PSDH, (pour minimiser les coûts de diffusion du grand document et faciliter la lecture): avoir un dépliant d'ensemble et un dépliant pour chaque secteur
- **Vulgarisation à grande échelle du plan stratégique:**
 - » Organiser une rencontre regroupant les responsables de l'Eglise (les Evêques, les Supérieurs Majeurs des congrégations religieuses, les responsables des services généraux) pour une prise de conscience sur l'importance du plan stratégique et la nécessité d'une synergie pour sa mise en application.
 - » Présentation à tous les ouvriers apostoliques au niveau national et dans chaque diocèse,
 - » Diffusion du document aux services clefs (pour permettre une compréhension commune, une appropriation et une intériorisation du plan stratégique par les structures de l'Eglise). Une plus large diffusion du document dans les structures de l'Eglise est recommandée. Pour minimiser les coûts de diffusion, les paroisses, les services de l'Eglise et les congrégations religieuses sont appelées à donner la contrepartie de la valeur du coût de production du PSDH.
 - » Diffuser à grande échelle les dépliants pour le public et auprès d'autres acteurs,
 - » Organiser une conférence avec les partenaires techniques et financiers actuels et potentiels, étatiques et non étatiques, pour la présentation du PSDH,
 - » Diffusion des éléments clefs du plan stratégique sur le web site de l'Eglise Catholique en cours de construction.
- **Collecte des données sur la situation de référence** (situation de départ du plan stratégique): collecte systématique dans tous les secteurs, améliorer les indicateurs formulés par la mission qui n'ont pas pu être complétées, créer une banque de données informatisée dans chaque secteur, au niveau de chaque diocèse et au niveau national (nécessité d'avoir un informaticien pour appuyer le processus),

⁵⁹ Un budget prévisionnel pour le lancement du PSDH est présenté en annexe 2, Volume 2 du PSDH.

- **Conception détaillée des plans sectoriels nationaux** (suivant une phase cyclique de 5 ans, référence faite au PSDH et à la situation de référence: organiser un atelier national de planification pour chaque secteur avec les gens du domaine aussi bien au niveau national qu'au niveau diocésain (nécessité d'une participation obligatoire pour chaque niveau); quantifier les indicateurs de rendement), se faire appuyer par une expertise spécialisée en matière de planification stratégique.
- **Elaboration des plans sectoriels diocésains:** ajustements des plans nationaux aux spécificités de chaque diocèse, actualisation des plans existants, **harmonisation de la périodicité de planification** pour une meilleure coordination et suivi (phase de planification de 3 ans d'abord, et ensuite de 2 ans pour la consolidation des acquis, en vue de couvrir la période du plan stratégique national).
- **Mobilisation des financements:** financements locaux, financements externes (le niveau national et diocésain devront s'investir ensemble). Pour cela, des programmes et des projets spécifiques pourront être élaborés et présentés aux bailleurs de fonds⁶⁰. A noter que certaines interventions du PSDH peuvent être exécutées sur base des ressources internes de l'Eglise.
- **Elaboration des plans opérationnels annuels:** un plan d'exécution pour chaque diocèse et dans chaque secteur, suivant la disponibilité financière et les possibilités de mobilisation des ressources internes de l'Eglise. Puisque l'exécution est faite au niveau diocésain, le plan d'opérations au niveau national sera un plan de suivi, de coordination et d'accompagnement de la mise en œuvre du plan stratégique.

3.2. SYSTEME DE COORDINATION ET DE GESTION DE LA MISE EN OEUVRE

L'autonomie des diocèses devra être respectée dans la mise en œuvre du PSDH. Cependant, l'Eglise étant unique, cette autonomie n'exclut pas la coordination et la complémentarité pour une meilleure efficacité des services.

A) *Coordination et gestion au niveau horizontal (c'est-à-dire entre les différents secteurs)*

- Au niveau national
 - Le **Secrétariat Général de la Conférence Episcopale du Rwanda**, constitue le cadre privilégié de coordination et de gestion. Cependant, compte tenu de la situation actuelle qui montre une faible performance suite notamment à une insuffisance des ressources humaines, cette fonction de coordination et de gestion du PSDH serait difficile voire même impossible. Pour éviter donc un plan qui reste caduc, il est nécessaire que les Evêques prennent des mesures qui s'imposent et de façon urgente pour le renforcement des capacités du Secrétariat de la CEPR, notamment en personnel qualifié en matière de gestion des projets.
 - En plus d'un personnel qualifié, une cellule ou un comité de pilotage est jugé nécessaire pour l'intégration horizontale du PSDH, regroupant les représentants de chaque secteur. Cette cellule serait coordonnée par le Secrétariat de la CEPR et aurait un rythme régulier des réunions. Elle aurait notamment le mandat d'analyser l'intégration des différents secteurs dans la mise en œuvre et de faire des propositions techniques pour une meilleure synergie entre les différents secteurs.
 - Par ailleurs, pour une gestion transparente, **un service d'audit interne de l'Eglise Catholique** basé au niveau de la CEPR est recommandé. En plus des audits internes, ce service serait responsable pour commanditer les audits externes dans tous les services et unités de production de l'Eglise, ce qui est plus objectif que les audits commandités par les services eux-mêmes.
- Au niveau diocésain
 - Le **service de coordination pastorale** serait le mieux placé pour assurer la tâche de coordination. Cependant, dans pratiquement tous les diocèses, ce service n'est pas bien outillé en capacités professionnelles pour assurer efficacement la coordination des différents secteurs. Chaque Evêque devrait donc prévoir des modalités pratiques pour renforcer les capacités techniques de la coordination pastorale.

⁶⁰ Les détails des programmes et projets potentiels sont présentés en annexe 4, Volume 2 du PSDH

- En outre, comme au niveau national, une cellule de pilotage diocésain, multisectorielle et coiffée par la coordination pastorale est une nécessité. Cette cellule devrait aussi avoir une fréquence régulière des réunions, et serait en étroite relation avec la même cellule au niveau national.

B) Coordination et gestion au niveau vertical (c'est-à-dire à l'intérieur de chaque secteur)

- Dans chaque secteur, des mécanismes de renforcement des structures ont été prévus pour une meilleure coordination. La conception des outils professionnels a été aussi planifiée, notamment le ROI, le MPG, le MPSE. Des mécanismes d'audits ont été également planifiés.
- Pour chaque secteur, la coordination et la gestion du plan stratégique seront assurées parallèlement au niveau national et au niveau diocésain. La coordination au niveau national concerne surtout «la conception et le suivi - accompagnement», tandis que la coordination au niveau diocésain touche en même temps « la conception et l'exécution». Pour cela, il faudra pour chaque secteur **un service national permanent** étoffé en ressources humaines qualifiées pour assurer la tâche de conception, et un **service technique au niveau diocésain** avec un personnel de conception et d'exécution. Le service national dans chaque secteur aura également la charge de commander les évaluations externes du PSDH. La révision du cadre organisationnel prévu dans cette planification devra permettre de clarifier les besoins pour chaque secteur et les profils nécessaires.

3.3. SYSTEMES ET MECANISMES DE PLANIFICATION, SUIVI, EVALUATION ET RAPPORTAGE

Il est impératif que le PSDH soit mis en œuvre d'une manière flexible, en s'adaptant constamment aux changements du contexte interne et externe. Sur base des réalisations et autres réalités du moment, un ajustement du plan stratégique est possible à tout moment, pourvu qu'il soit participatif.

Pour y parvenir, des mécanismes professionnels de planification, suivi, évaluation et rapportage sont nécessaires. Ces mécanismes permettent de développer un travail en équipe et un esprit d'auto – critique durant toute la phase de la mise en œuvre.

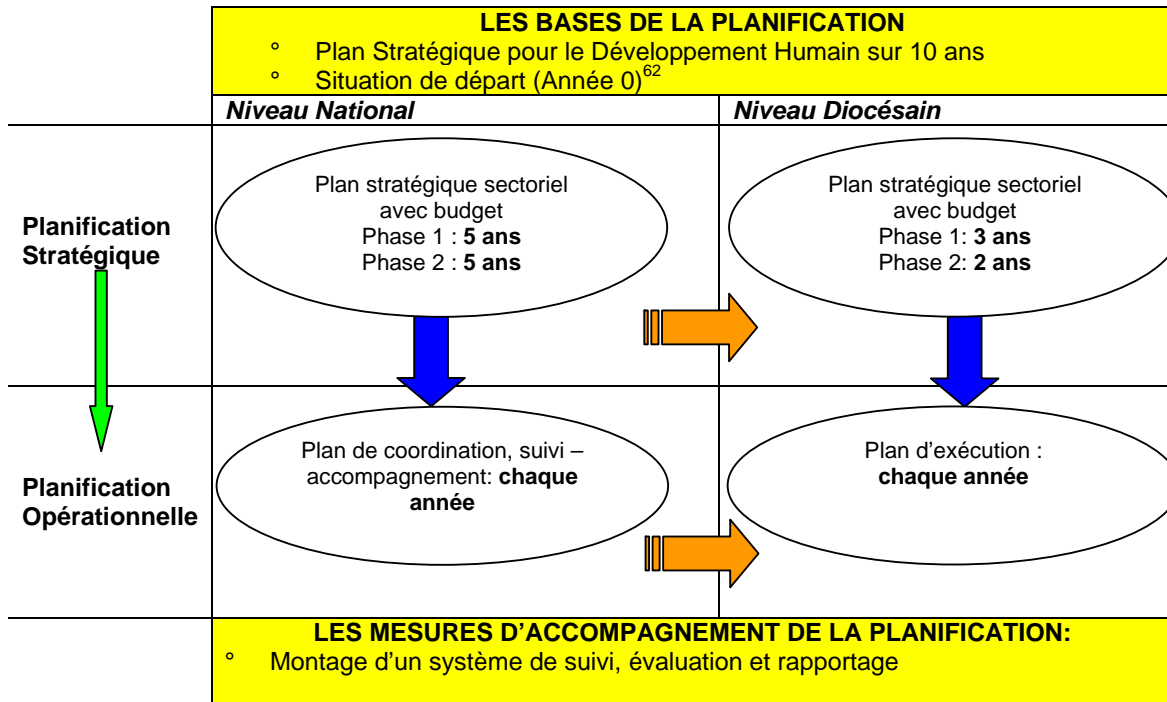
Dans ce cadre, il est prévu dans le plan stratégique une professionnalisation en matière de planification, suivi, évaluation et rapportage. Les outils professionnels d'un système PSER seront produits dans chaque secteur, à savoir un manuel de planification, suivi, évaluation et rapportage (MPSE) qui devra fournir des détails sur ces mécanismes⁶¹.

⁶¹ Il s'agit d'un manuel qui contient les schémas ou canevas en matière de planification, suivi, évaluation et rapportage, avec des orientations sur la périodicité des documents, le circuit entre les services, etc.

3.3.1. Mécanismes de planification

La figure ci-après donne un aperçu des mécanismes de planification pour la mise en œuvre de ce PSDH.

Figure 2 : Mécanismes de planification pour la mise en œuvre du PSDH



3.3.2. Mécanismes de suivi et évaluation

Le suivi – évaluation de la mise en œuvre sera centré sur les plans sectoriels qui seront élaborés. C'est une étape importante permettant la bonne gestion des ressources et des activités. Elle veillera à ce que les résultats attendus soient atteints et puissent avoir un impact consistant sur le développement humain.

Le suivi sera effectué sur trois niveaux suivants:

- Le **suivi de l'exécution budgétaire**: un suivi périodique de l'exécution budgétaire est préconisé pour veiller à une allocation effective et à une bonne gestion des ressources. Il s'agit de voir si les ressources allouées ont été réellement utilisées et à temps et de façon efficiente. Pour cette raison, le Secrétariat de la CEPR devra être doté d'un **service financier compétent et suffisamment outillé** pour assurer cette tâche de suivi de l'exécution budgétaire. Un **service d'audit interne** a été déjà mentionné comme une priorité.
- Le **suivi de la mise en œuvre des plans sectoriels**: il s'agit du suivi de la réalisation des activités, une étape ultime pour aboutir aux résultats attendus dans chaque secteur.
- Le **suivi d'effet et d'impact**: il s'agit de faire le suivi des changements induits sur le développement humain par la mise en œuvre des plans sectoriels.

Ainsi, partant de chaque plan stratégique sectoriel, **un système de suivi – évaluation**, sera systématiquement établi aussitôt que possible dans les premiers moments de la mise en œuvre. Le système de suivi – évaluation montrera d'une manière détaillée la liste pré-établie des indicateurs de

⁶² Année 0 = Période avant le démarrage effectif de la mise en œuvre du plan

réalisation et les indicateurs d'effet et impact nécessaires pour le suivi – évaluation. Ce système comprendra les éléments suivants:

- Une **situation de référence** qui sera établie comme point de départ dans chaque secteur.
- Un **plan de suivi et évaluation**.
- Un **système de collecte des données**, avec des fiches pour la collecte et la synthèse des données.
- Une **banque de données informatisée** confectionnée au niveau national et diocésain, et alimentée régulièrement sur base du système de collecte des données, en vue de donner une base statistique solide et actualisée de la vision de chaque secteur
- Une **publication périodique des données de monitoring** pour orienter la prise des décisions par les services habilités en vue d'améliorer la mise en œuvre de la planification.
- Des **évaluations internes (auto – évaluations)** dans chaque secteur organisées au moins chaque année au niveau de chaque diocèse et au niveau national, pour servir de base d'ajustement des plans opérationnels pour les années suivantes.
- Des **évaluations externes** commanditées dans chaque secteur pour faire le bilan des réalisations dans chaque secteur et des résultats obtenus.
- Des **séminaires ateliers intersectoriels de suivi de l'état d'avancement du PSDH** organisés à une périodicité régulière, au niveau diocésain d'abord et ensuite au niveau national.

3.3.3. Mécanismes de rapportage

Les mécanismes suivant sont à prendre en considération.

- Dans chaque secteur, un système de rapportage sera établi, définissant la fréquence et le circuit des rapports narratifs et financiers.
- Dans tous les cas, à la fin de chaque exercice annuel et dans chaque secteur, un rapport financier sera établi à chaque niveau de suivi – évaluation et publié pour plus de transparence. Un rapport de la mise en œuvre du plan qui dégage les progrès réalisés dans chaque secteur sera également produit. Ce rapport va servir de référence pour améliorer la planification sectorielle pour l'année suivante.
- Des canevas harmonisés de rapportage seront élaborés dans chaque secteur, selon les différents niveaux de rapportage.
- Afin que les rapports soient de bonne qualité, ils seront alimentés par la banque de données; d'où la nécessité d'une corrélation entre les canevas des rapports et le système de la banque de données.

3.4. MECANISMES DE MOBILISATION DES FONDS

Le plan stratégique est conçu de façon que certaines activités soient réalisées avec les ressources locales (déjà disponibles). Mais étant donné la consistance du plan stratégique, des ressources externes seront nécessaires. Il sera alors nécessaire d'engager un processus consistant de mobilisation des financements, tant au niveau national qu'au niveau international.

Pour cela, l'Eglise veillera à avoir des compétences en la matière et à élaborer des stratégies de mobilisation des fonds pour éviter la dispersion des efforts entre les différents secteurs. L'une des stratégies pourra être **l'organisation des tables rondes des bailleurs de fonds**.

Pour faciliter cette mobilisation des fonds, des programmes et des projets pourront être élaborés dans chaque secteur et soumis aux bailleurs de fonds selon leur sensibilité et priorités. L'annexe n° 5 dégage à titre indicatif des programmes et sous programmes ou projets potentiels pouvant être élaborés à partir de ce plan stratégique. Les services de l'Eglise pourront d'abord commencer par des actions à caractère pilote pour développer des expériences avant de penser à la généralisation des interventions.

3.5. STRATEGIES DE COLLABORATION ET DE COMPLEMENTARITE AVEC D'AUTRES ACTEURS DE DEVELOPPEMENT

Tenant compte de l'importance que l'Eglise attache à la collaboration et la complémentarité avec d'autres acteurs durant les 10 ans du PSDH, une stratégie visant le partenariat a été ciblée dans chaque secteur et des mécanismes de synergie ont été prévus.

L'Eglise recherchera un partenariat avec tous les acteurs possibles: les structures gouvernementales, tant au niveau national qu'au niveau décentralisé, la société civile, aussi bien les ONG nationales qu'internationales, les autres Eglises, les programmes et projets de développement bilatéraux et multilatéraux, la coopération internationale bilatérale et multilatérale, ainsi qu'avec les bailleurs de fonds et bienfaiteurs multiformes.

Le processus de partenariat sera centré sur les axes suivants:

- Création des cadres de concertation, de dialogue et de discussion avec les autres partenaires dans chaque secteur
- Participation à des plates-formes existants ou qui seront créées
- Synergie dans des actions, avec des programmes exécutés conjointement
- Publication des bilans des réalisations de l'Eglise Catholique dans chaque secteur et diffusion aux autres intervenants

3.6. SYNERGIE ENTRE LES DIFFERENTS SECTEURS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Les différents secteurs du développement humain planifiés ont une certaine interaction intrinsèque, ce qui nécessite une synergie intersectorielle dans la mise en œuvre du PSDH.

Dans cette dynamique, le cadre organisationnel et l'auto – prise en charge constituent des domaines transversaux dans chaque autre secteur. En effet, un cadre organisationnel efficace sera la base pour le bon pilotage de chaque secteur dans la mise en œuvre du PSDH. Il constitue donc le moteur du dynamisme conceptuel et opérationnel, raison pour laquelle une stratégie de renforcement organisationnel a été choisie dans chaque secteur. Quant au secteur de l'auto – prise en charge, il est à considérer comme les «poumons» du PSDH car, il est la base pour la mobilisation des ressources internes nécessaires pour un minimum de fonctionnement.

Sans être exhaustive, l'analyse présentée dans le tableau ci-après (matrice de synergie) permet de dégager les possibilités d'interaction entre les différents secteurs, hormis le cadre organisationnel et l'auto - prise en charge qui sont intrinsèques à d'autres secteurs.

Cette synergie sera concrétisée à travers la cellule intersectorielle de pilotage qui sera mise en place au niveau national et diocésain, d'où la nécessité des réunions périodiques pour stimuler cette complémentarité entre les différents secteurs.

Tableau 9 : Matrice de synergie entre les différents secteurs du PSDH (à titre indicatif)

	FAMILLE	EDUCATION	SANTE	LUTTE CONTRE LA PAUVRETE	JUSTICE ET PAIX
FAMILLE		<ul style="list-style-type: none"> * Intégration de la pastorale familiale dans les écoles catholiques (éducation aux valeurs, éducation au PFN dans les écoles...) * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la PFN dans l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> * Intégration du PFN dans les FOSA. * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la PFN dans la santé * Intégration de la lutte contre le SIDA dans la pastorale familiale * Animation sanitaire au sein des groupes cibles de la pastorale familiale 	<ul style="list-style-type: none"> * Dynamique économique chez les groupes cibles et structures de la pastorale familiale * Sensibilisation à la PFN auprès des structures et groupes cibles de la lutte contre la pauvreté * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la PFN dans la lutte contre la pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> * Sensibilisation au PFN parmi le réseau de justice et paix * Mécanismes de prévention et de règlement pacifique des conflits familiaux * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la PFN dans la justice et paix
EDUCATION			<ul style="list-style-type: none"> * Education à la prévention contre les maladies au moyen de l'hygiène * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la lutte contre le SIDA dans l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> * Mesures de protection de l'environnement au niveau des écoles * Formation à l'entrepreneuriat dans les écoles des métiers * Mise en œuvre des programmes d'alphabétisation et éducation de base: conception et coordination par l'éducation, exécution à travers le réseau de lutte contre la pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> * Des programmes d'éducation à la paix dans les écoles * Formation dans les instituts supérieurs sur la doctrine sociale de l'Eglise * Rayonnement des écoles dans le milieu en matière de justice et paix (rencontres entre la jeunesse scolarisée et la jeunesse non scolarisée) * Plaidoyer pour les défavorisés en matière d'éducation
SANTE				<ul style="list-style-type: none"> * Sensibilisation à la prévention contre le SIDA et autres thématiques de santé au sein des structures et groupes cibles de la lutte contre la pauvreté. * Assistance aux indigents en matière de santé * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la lutte contre SIDA dans la lutte contre la pauvreté * Motivation des bénévoles en santé par des activités économiques * Mobilisation à l'épargne et crédit pour les mutuelles de santé * Exécution des projets de production pour les services nutritionnels 	<ul style="list-style-type: none"> * Nécessité d'un plan stratégique qui intègre la lutte contre le SIDA dans le secteur de la justice et paix * Plaidoyer pour les défavorisés en matière de santé
LUTTE CONTRE LA PAUVRETE					<ul style="list-style-type: none"> * Intégration des thématiques de justice et paix dans la dynamique économique, à travers le réseau des structures et groupes cibles de lutte contre la pauvreté * Motivation des bénévoles de justice et paix par des activités économiques * Plaidoyer par la commission justice et paix pour les défavorisés en matière économique
JUSITCE ET PAIX					

BIBLIOGRAPHIE

- ACEAC – Bulletin ACEAC Nouvelles, n° 1-2, décembre 2004 ;
- Caritas Internationalis, *Compte Rendu de la Conférence Caritas Internationalis portant sur l'Identité Catholique de Caritas, Centre Caritas Gliwice pour Handicapés, Rusinowice, Pologne, du 5 au 7 Avril 2002* ;
- Charte des droits de la famille ;
- Catéchisme de l'Eglise Catholique, 1505, Ed.1992 ;
- CEPR, *Liste des Commissions épiscopales de la Conférence Episcopale du Rwanda et leurs Présidents, Kigali, 15 septembre 2006* ;
- CEPR, *Statuts canoniques de la Conférence des Evêques Catholiques du Rwanda, Kigali, Août 1997* ;
- CEPR, *Priorités pastorales pour la période de l'après-guerre, Kigali, 1995* ;
- CEPR, *Rapport du Séminaire Atelier sur les problèmes de l'endettement et la réduction de la pauvreté, Kigali, 3-5 décembre 2002* ;
- Code de droit Canonique, bilingue et annoté, 2^{ème} édition révisée et mise à jour, 1999 ;
- Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise 2004 ;
- Commission Nationale des Droits de Personne, *Rapports annuels 2004, 2005* ;
- Conseil Pontifical Justice et Paix, présentation (site web : <http://www.vatican.va>) ;
- Constitution de la République du Rwanda, 2003 ;
- Félicien MUBILIGI, *L'Eglise Catholique au Rwanda. Aspects de la réalité économique et financière des diocèses, Butare, décembre 2002* ;
- Journal KINYAMATEKA n° 1712, mars 2007 ;
- La Bible, Traduction œcuménique de la Bible, Alliance Biblique Universelle – Le CERF, nouvelle édition revue, 1988 ;
- MINICOFIN, *Programme national de Réduction de la pauvreté, Rwanda: Stratégie de Réduction de la Pauvreté, juin 2002* ;
- MINECOFIN, 3^{ème} Recensement Général de la Population et de l'Habitat du Rwanda - Août 2002 ;
- MINECOFIN, *Indicateurs de développement économique, 2006* (web site : <http://www.minecofin.gov.rw>) ;
- MINECOFIN, *Indicateurs de développement du Rwanda, 2004* ;
- MINECOFIN, *Stratégie de Réduction de la Pauvreté, juin 2002* ;
- MINECOFIN, *Vision 2020, draft 4, Kigali, Novembre 2002* ;
- MINEDUC, *Plan stratégique du Secteur de l'éducation, 2004 – 2008, Kigali, oct. 2003* ;
- MINEDUC, *Politique sectorielle de l'Education, septembre 2002* ;
- MINISANTE, *Enquête Démographique et de Santé, 2000* ;
- MINISANTE, *Indicateurs de santé* (web site : <http://www.moh.gov.rw>) ;
- Nsanzabaganwa Monique, Secrétaire d'Etat au MINICOFIN, Ubwiyongere bw'abaturation n'iterambere ry'ubukungu mu Rwanda, présentation à la 4^{ème} Conférence Annuelle des Leaders Religieux, du 12 au 13 février 2007 ;
- Osservatore Romano, numéro 14 (2976) du 3/avril 2007 ;
- Pape Jean Paul II, *Exhortation apostolique « Familiaris Consortio »* ;
- Pape Jean Paul II, *Lettre aux familles* ;
- Pape Jean Paul II, *Message Journée Mondiale de la Paix, 1^{er} janvier 1998* ;
- Pape Jean Paul II, *Exhortation apostolique post-synodale « Ecclesia in Africa »* ;
- Pape Paul VI, *Encyclique « Populorum Progressio » sur le développement des peuples* ;
- Pape Paul VI, *Exhortation apostolique « Evangelii Nuntiandi »* ;
- PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain, 2005* ;
- Province de Butare, *Stratégies pour le développement du secteur de la santé, Butare, sept. 2004* ;
- Province de Butare, *Stratégies pour le développement du secteur de l'éducation, Butare, sept. 2004* ;
- RCLS – Rwanda, *Conclusions de la 4^{ème} Conférence Annuelle des Leaders Religieux, 12-13/2/2007* ;
- Sacrée Congrégation pour l'Education Catholique, *L'école Catholique, 19 mars 1977* (site web : <http://www.vatican.va>) ;
- Service National des Juridictions Gacaca, (Site web : <http://www.inkiko-gacaca.gov.rw>) ;
- SNEC, *Présentation de l'Enseignement Catholique au Rwanda, Kigali, Mai 2006* ;
- SNEC, *Rapport de la session sur les plans stratégiques du MINEDUC et de l'Eglise Catholique, sept. 2005* ;
- SNEC, *Projet Educatif, avril 2002* ;
- *Statistiques Annuelles 2005 des diocèses (tous les 9 diocèses)* ;
- TRAC - Rwanda, *Rapport d'activités, Janvier 2007* (web site : <http://www.tracrwanda.gov.rw>) ;
- RIM, *Rapports d'activités* ;
- Union Européenne, *Evaluation de la coopération de la Commission européenne avec le Rwanda, Evaluation de niveau pays, Rapport final, Volume 1 – jugement d'ensemble, Version 1.2, 6 juin 2006* ;
- VATICAN II, *Les seize documents conciliaires, Fides, Nouvelle édition revue et corrigée.*

ⁱ La liste des paroisses visitées se trouve en annexe n° 5, Volume 2 du PSDH