

DIOCÈSE DE BYUMBA
ECONOMAT GENERAL
B.P 05 BYUMBA

**MANUEL DE PROCEDURE DE GESTION
ADMINISTRATIVE, DES RESSOURCES HUMAINES,
MATERIELLES ET FINANCIERES DES SERVICES DU
DIOCESE DE BYUMBA**

Byumba, Septembre 2014

TABLE DES MATIERES

MANUEL DE PROCEDURE DE GESTION ADMINISTRATIVE, DES RESSOURCES HUMAINES, MATERIELLES ET FINANCIERES DES SERVICES DU DIOCESE DE BYUMBA	1
TABLE DES MATIERES	2
SIGLES, ACHRONYMES ET ABREVIATIONS.....	8
1. DESCRIPTION DU DIOCESE CATHOLIQUE DE BYUMBA.	9
1.1. VISION.....	9
1.2. MISSION.....	9
1.3. ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL DU DIOCESE.....	10
2. LA MISE EN ŒUVRE DES PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES.....	11
2.1. Contexte.....	11
2.2. Objectifs du manuel.....	11
2.3 Politique.....	11
2.4 Autorité.....	11
2.5 Fonctions	12
2.6. Mise à jour du manuel	12
2.6.1. <i>Modification des procédures</i>	12
2.6.2. <i>Responsabilités de la tenue et de mise à jour du manuel</i>	13
2.6.3. <i>Méthodologie de mise à jour</i>	13
CHAPITRE I : PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE ET MECANISME DE COORDINATION ..	14
1.0. FONDEMENTS	14
1.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	14
1.1.1. L'Evêché.....	14
1.1.1.1. L'Evêque	14
1.1.1.2. Le Vicaire Général.....	16
1.1.2. LES ORGANES CONSULTATIFS :	17
1.1.2.1. Conseils	17
1.1.2.1.1. Le synode diocésain.....	17
1.1.2.1.2. Le Conseil Presbytéral.....	17
1.1.2.1.3. Le Collège des Consultants	18
1.1.2.1.4. Le Conseil pour les Affaires Economiques.....	18
1.1.2.1.4. 1. Attributions.....	18
1.1.2.1.4. 2. Mandat.....	18
1.1.2.1.4. 3. Incompatibilité.....	18
1.1.2.1.4. 4. Composition.....	18
1.1.2.1.4. 5. Compétences.....	19
1.1.2.1.5. Le Conseil Pastoral.....	19
1.1.2.2. Les commissions.....	19
1.1.2.2.1. Commission Diocésaine de la Caritas.....	19
1.1.2.2.2. Commission Diocésaine Justice et Paix.....	21
1.1.2.2.3. Commission Diocésaine pour les vocations.....	22

1.1.2.2.4. Commission Diocésaine pour la liturgie et musique sacrée.....	22
1.1.2.2.5. Commission Diocésaine pour l’apostolat des laïcs.....	23
1.1.2.2.6. Commission Diocésaine pour la pastorale de la famille	23
1.1.2.2.7. Commission Diocésaine pour la catéchèse.....	24
1.1.2.2.8 Représentation Diocésaine pour l’Enseignement	24
1.1.2.2.9. Commission Diocésaine pour la Pastorale des jeunes(CDPJ)	25
1.1.3. LES ORGANES D’EXECUTION	26
1.1.3.1. Chancelier de la curie	26
1.1.3.2. L’économat général	26
1.1.3.2.1. L’Econome Diocésain	26
1.1.3.2.2. L’Econome Adjoint	27
1.1.3.2.3. Comité de suivi et de contrôle	27
1.1.3.2.4. L’auditeur interne	28
1.1.3.2.5. Le Directeur des Affaires Administratives et Financières	28
CHAPITRE II. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	29
INTRODUCTION	29
RESPONSABILITE	29
2.1. GESTION DU PERSONNEL	30
2.1.1. Des dispositions générales.....	30
2.1.2. Champ d’application.....	30
2.1.3. Procédure de recrutement et d’affectation.....	30
2.1.3.1. Les préliminaires	30
2.1.3.2. Des conditions	30
2.1.3.3. Des dossiers de demande d’emploi.....	31
2.1.3.4 .De la compétence du recrutement.....	31
2.1.3.4.1. Présélection des candidats	32
2.1.3.4.2. Test écrit	32
2.1.3.4.3. Test oral ou l’interview.....	32
2.1.3.4.4. Publication des résultats des tests	32
2.1.3.4.5. Particularités	32
2.1.4. Procédure d’affectation	33
2.1.4. 1. De la période d’essai.....	33
2.1.4. 2. De l’engagement définitif	34
2.2. GESTION DES DOSSIERS DU PERSONNEL	34
2.2.1. Dispositions générales	34
2.2.2. Suivi et gestion des présences	34
2.2.2.1 Droits du personnel du Diocèse Catholique de Byumba	34
2.2.2.2. Devoirs	35
2.2.2.3 Les interdits	35
2.2.2.4. Durée du travail	36
2.2.2.5. De l’horaire et des heures de travail	36
2.2.2.6. Responsabilités à tous les dommages.	36
2.2.2.7. Rapport de mission	36
2.2.3. Suivi et gestion des absences.	36
2.2.3.1. Les sorties	36
2.2.3.2 Les absences	36
2.2.4. Suivi et gestion des congés	37
2.2.4.1. Droit au congé	37
2.2.4.2. Calendrier et prescription.....	37
2.2.4.3. Pécule de congé.....	38

2.2.4.4. Compensation des congés.....	38
2.2.4.5. Indemnité compensatrice de congé.....	38
2.2.4.6. Congé occasionnel.....	38
2.2.4.7. Congé de maladie et congé de circonstances.....	38
2.2.4.7.1. Modalités d’octroi de congé de maladie.....	38
2.2.4.7.2. Congé de maladie non payé.....	38
2.2.4.7.3 Congé de circonstances.....	39
2.2.4.7.4 Durée de congé de maternité.....	39
2.2.4.7.5 Suspension d’activités.....	39
2.2.5 Traitement des agents.....	40
2.2.5.1. Liste de paie.....	40
2.2.5.2. Taxes et autres retenues.....	40
2.2.5.3. Des avances sur salaires.....	40
2.2.5.4. Fiches de présences (Time sheet).....	41
2.2.5.5. Accusé de réception.....	41
2.2.6. Evaluation des performances, promotion et des régimes disciplinaires.....	41
2.2.6.1. Evaluation des performances.....	41
2.2.6.1.1. Procédures à suivre.....	41
2.2.6.1.2. Des critères d’évaluation.....	42
2.2.6.2. De la motivation et gratification du personnel.....	43
2.2.6.3. Renforcement des capacités des travailleurs.....	43
2.2.6.3 .1. Stage de formation.....	43
2.2.6.3.2. Bourses d’études.....	43
2.2.7 De la cessation définitive des fonctions au sein du Diocèse.....	43
2.2.7.1. Démission volontaire.....	44
2.2.7.1.1. Procédures à suivre.....	44
2.2.7.2. Démission d’office.....	44
2.2.7.2.1. Procédures à suivre.....	44
2.2.7.2.2. Particularités.....	45
2.2.8. De la remise et reprise.....	45
2.3. GESTION DES DEPLACEMENTS(MISSIONS).....	45
2.3.1. Courses locales de service.....	45
2.3.2. Déplacements à l’intérieur du diocèse.....	45
2.3.3. Déplacements à l’extérieur du Diocèse.....	46
2.3.4 Déplacements à l’étranger.....	46
2.3.5. Formulaire de gestion des déplacements.....	47
2.4. GESTION ET CIRCULATION DES INFORMATIONS.....	47
2.4.1. Courrier interne.....	47
2.4.2. Courrier entrant.....	47
2.4.2.1. De la réception et de l’enregistrement du courrier.....	47
2.4.2.2. De la numérotation du courrier.....	47
2.4.2.3. De l’acheminement et de la circulation inter service du courrier reçu.....	48
2.4.3. Courrier expédié.....	48
2.4.3.1. De la numérotation.....	48
2.4.3.2. De l’acheminement.....	48
2.4.2.3. Classement du courrier, rapports et procès verbaux des réunions.....	48
CHAPITRE 3 : PROCEDURES DE GESTION FINANCIERE.....	49
3.1. PROCEDURES BUDGETAIRES.....	49
3.1.1 Responsabilités.....	49
3.1.2. Etapes de préparation du Plan de travail et budget annuel.....	49
3.1.3. Etapes d’approbation du budget.....	49
3.2. LE CONTROLE INTERNE.....	49
3.2.1. Gestion des approvisionnements.....	49
3.2.1.1. Identification des besoins.....	49

3.2.1.2. Le choix du fournisseur.....	50
3.2.1.2.1. Règle général.....	50
3.2.1.2.2. Passation des marchés.....	50
3.2.1.2.2.1. La commission d'attribution des marchés.....	50
3.2.1.2.2.2. Procédures de passation des marchés.....	50
3.2.1.3. Acquisition des immobilisations.....	51
3.2.1.4. Préparation et suivi des commandes.....	52
3.2.1.4.1. Le bon de commande.....	52
3.2.1.4.2. Contrat de fourniture des biens ou services.....	52
3.2.1.5. Réception du matériel commandé.....	53
3.2.1.5.1. Procédures à suivre.....	53
3.2.1.5.2. Particularités.....	53
3.2.1.6. Formulaire de gestion.....	53
3.2.2. Gestion des stocks.....	54
3.2.2.1. Règles générales.....	54
3.2.2.2. Documents d'usage.....	54
3.2.2.3. Objectif de la gestion de stock.....	54
3.2.2.4. Procédures de gestion.....	54
3.2.2.4.1. Entrée en dépôt.....	54
3.2.2.4.2. Gestion de stock dans le magasin.....	55
3.2.2.4.3. Sortie de stock du magasin.....	55
3.2.2.4.4. Particularité.....	55
3.2.2.5. Inventaire physique des stocks.....	55
3.2.2.5.1. Politique en matière d'inventaire physique.....	55
3.2.2.5.2. Responsabilité.....	56
3.2.2.5.3. Procédures à suivre.....	56
3.2.2.6. Formulaires de gestion.....	56
3.2.3. La gestion des biens durables.....	56
3.2.3.1. Gestion des immobilisations.....	56
3.2.3.1.1. Entretien et réparation.....	57
3.2.3.1.2. Utilisation des biens et équipements pour compte privé.....	58
3.2.3.1.3. Déclassement des immobilisations.....	58
3.2.3.1.4. Inventaire des immobilisations.....	58
3.2.3.1.5. Système de protection du patrimoine immobilisé.....	58
3.2.3.1.5.1. Responsabilité.....	58
3.2.3.1.5.2. Procédures ou règles à suivre.....	59
3.2.3.1.5.3. Méthode et calcul des amortissements.....	59
3.2.3.1.6. Formulaires de gestion.....	59
3.2.4. La gestion du charroi automobile.....	60
3.2.5. Gestion du système de communication.....	61
3.2.5.1. Téléphones et fax.....	61
3.2.5.2. Réseau internet.....	62
3.3. PROCEDURE DE GESTION DE LA TRESORERIE.....	63
3.3.1. Recettes.....	63
3.3.1.1. Financements internes.....	63
3.3.1.2. Financements externes.....	63
3.3.2. Dépenses.....	63
3.3.2.1. Traitement des factures.....	63
3.3.2.2. Exécution des dépenses.....	64
3.3.2.3. Gestion de la caisse.....	64
3.3.2.4. Tenue du livre de caisse.....	64
3.3.2.4. 1. Règles fondamentales.....	65
3.3.2.4. 2. Procédures à suivre.....	65
3.3.3. Gestion des encaissements / décaissements.....	65
3.3.3.1. Gestion des encaissements.....	65
3.3.3.2. Gestion des décaissements.....	66
3.3.3.3. Classement des pièces justificatives.....	66

3.3.3.4. Contrôle administratif	66
3.3.3.5. Inventaire physique de la caisse	67
3.3.4. Gestion des comptes en banque	68
3.3.4.1. Eligibilité de la dépense	68
3.3.4.2. Pouvoir des signatures.....	68
3.3.4.3. Décaissements.....	68
3.3.4.4. Tenue du journal / livre de banque	69
3.3.4.5. Tenue du registre des chèques émis / chèques à l'encaissement.....	69
3.3.4.6. Tenue et préparation des chèques ou ordres de paiement	69
3.3.4.7. Inventaire et réconciliation bancaires	69
3.3.4.8. Classement des pièces justificatives des opérations passées par la banque.....	70
3.3.4.9. Exécution des dépenses par banque / utilisation du chéquier	70
3.3.5. Formulaires de gestion	71
3.4. PROCEDURES DE GESTION COMPTABLE.....	71
3.4.1. Cycle comptable	71
3.4.2. Le plan comptable	71
3.4.2.1. Généralités.....	71
3.4.2.2. Le Plan Comptable général.....	72
3.4.2.3. Le cadre Comptable Analytique.....	72
3.4.2.4. Système de rapportage.....	72
3.4.2.5. Principe de saisie des pièces comptables.....	72
3.4.3. Organisation du système Comptable.....	72
3.4.3.1. Dossiers comptables.....	72
3.4.3.2. Planning des travaux comptables.....	73
3.4.3.2.1. Travaux quotidiens	73
3.4.3.2.2. Travaux mensuels	73
3.4.3.2.3. Travaux annuels.....	73
3.4.3.3. Analyse et contrôles comptables.....	73
3.4.3.3.1. Objet et généralité.....	73
3.4.3.3.2. Contrôle des comptes de Tiers	73
3.4.3.3.3. Lettrage des tiers fournisseurs	74
3.4.3.3.4. Compte devant avoir un solde nul.....	74
3.4.3.3.5. Travaux de clôture comptable.....	74
3.4.4. Production des états financiers	74
3.4.5. Rapports à émettre et périodicité	75
Annexe .LISTE DES OUVRAGES CONSULTES.....	76

INTRODUCTION

Au-delà des moyens financiers, matériels, intellectuels et humains mis en œuvre par l'organisation pour la réalisation de ses objectifs, les conditions de son fonctionnement, sa stabilité et sa prospérité reposent sur des processus aussi complexes qu'indispensables tels que :

La définition de la structure de l'organisation, qui est le cadre au sein duquel vont s'exercer les différentes activités ;

La définition des fonctions, leur mission et les liens de collaboration qui leur sont nécessaires ;

La fixation des rôles et des tâches garantissant la rationalité des actions de chaque individu ou groupe et l'utilisation judicieuse des moyens mobilisés.

Le manuel des procédures, constitue le cadre idéal et formel où sont définies les tâches, les rôles et les pouvoirs ainsi que les responsabilités, et où sont déterminés les rapports d'hierarchie et de supervision nécessaire pour une coordination efficace des activités. Il s'intéresse aux fonctions, à la manière dont elles doivent être faites, à la qualité et aux pouvoirs des personnes qui doivent les faire ainsi qu'au circuit de communication et à la circulation des informations au sein de la société.

La complexité de la vie de l'organisation appelle à un inventaire des procédures dont la documentation pourrait représenter des milliers des pages avec comme risque, que celles-ci ne soient pas respectées ou qu'elles soient mal mises en œuvre.

Pour des raisons d'adéquation des acteurs et des tâches, le présent manuel de procédures devra se limiter aux procédures de gestion administrative, comptable et financière censée être l'ossature de base de toute meilleure organisation.

Les utilisateurs de ce manuel noteront en effet que ce support constitue un outil de référence, qui permet d'offrir des orientations utiles à prendre pour le traitement des opérations et la réalisation des objectifs.

Etant donné le souci de respect de l'organigramme actuel, et d'adaptation de format du présent manuel aux exigences d'une bonne gestion administrative et financière du Diocèse Catholique de Byumba, nous recommandons que les fonctions citées dans le document mais qui ne sont pas spécifiées dans l'organigramme soient attribuées aux agents en place.

SIGLES, ACHRONYMES ET ABREVIATIONS

A.A.O.	Avis d'Appel d'Offre
A.G	Assemblée Générale
A.G.I.	Action Gatolika y'Ingo
A.M.	Arrêté Ministériel
A.P	Assemblée Plénière
B.E.D.	Bureau Episcopale de Développement
B.C.	Bon de Commande
B.E.F.	Bon d'Entrée de Fourniture
B.E.M	Bon d'Entrée de matériel
B.R.	Bon de Réquisition
B.R.A.D.RWA.	Bureau de Recherche et d'Animation au Développement du Rwanda
B.S.C.	Bon de Sortie de Caisse
BSU	Bureau Social Urbain
C.A.E	Conseil d'Affaires Economiques.
Can.	Canon ; Article du Code de Droit Canonique
C.D.C.	Commission Diocésaine de la Caritas :
C.D.E.C.	Commission Diocésaine pour l'Enseignement Catholique
C.D.P.M.	Commission Diocésaine pour la Pastorale auprès des Malades
C.D.P.J.	Commission Diocésaine pour la Pastorale des Jeunes
C.D.A.L.	Commission Diocésaine pour l'Apostolat des Laïcs
C.D.L.M.S.	Commission Diocésaine pour la Liturgie et musique sacrée
C.D.F.	Commission Diocésaine pour la Famille
C.D.J.P.	Commission Diocésaine de Justice et Paix
C.D.V.	Commission Diocésaine pour les Vocations
C.D.Ct.	Commission Diocésaine pour la Catéchèse
C.E.B.	Communauté Ecclésiale de base.
C.EP.R.	Conférence Episcopale du Rwanda
C.S. C.	Comité de suivi et de contrôle.
D.A.O.	Dossier d'Appel d'Offre
D.O.S.C.	Département des Œuvres Sociales et Caritatives
D.SA.	Département Santé
D.D.I.	Département de Développement Interne
J.E.C.	Jeunesse Estudiantine Catholique
J.O.C.	Jeunesse Ouvrière Catholique
P.V.	Procès Verbal
O.P.	Ordre de Paiement
O.V.	Ordre de Virement
RSSB:	Rwanda Social Security Board
R.O.I.	Règlement d'Ordre Intérieur
TPR.	Taxe Professionnelle sur le Revenu
V.I.H./SIDA :	Virus d'Immunodéficience Humaine/ Syndrome d'Immunodéficience acquise

1. DESCRIPTION DU DIOCESE CATHOLIQUE DE BYUMBA.

Le Diocèse catholique de Byumba est l'un des 9 Diocèses du Rwanda. Il couvre la partie du Nord-Est du Rwanda et est frontalier avec la Tanzanie à l'Est et l'Ouganda au Nord. Au Sud Est, il y a le Diocèse de Kibungo, au Sud-ouest, l'Archidiocèse de Kigali et à l'Ouest, le Diocèse de Ruhengeri.

Détaché du Diocèse de Ruhengeri et de Kibungo, il a été érigé le 5 novembre 1981. Il compte actuellement 19 Paroisses, composées de 108 centrales et de 3007 Communautés Ecclésiales de Base (CEBs). Il sert une population totale de 1.360.285 dont 683.516 chrétiens Catholiques. Selon ces statistiques de l'an plus de 60% la population ont moins de 35 ans c'est-à-dire qu'ils sont encore jeunes. Diocèse Catholique de Byumba compte actuellement 83 prêtres, 146 religieux et religieuses, 29 Centres d'œuvres médicales, sociales et caritatives, 81 Ecoles Gardiennes et 88 Ecoles Primaires catholiques libres subsidiées, 40 Ecoles Secondaires (Cfr Statistiques annuelles 2013 du Diocèse Catholique de Byumba). Il mène ses activités dans la Province du Nord du Pays, c'est à dire dans les Districts de Gicumbi, de Rulindo, (une partie), Burera (une partie) et celle de l'Est, c'est-à-dire dans les Districts de Nyagatare et Gatsibo.

1.1. VISION

La vision du Diocèse catholique de Byumba correspond à la vision de l'Eglise universelle définie par le canon 1752 dans les termes simples : « **Cura animarum** » c'est-à-dire le « **Salut des âmes.** » **Can 1752.**

1.2. MISSION

La mission de l'Eglise universelle découle de sa vision à travers le complément donné par le Pape Paul VI dans l'Encyclique *Populorum Progressio* n° 14 soulignant que l'Eglise catholique a pour mission le développement intégrale de l'homme et de tout l'homme à la lumière de l'Evangile.

Diocèse Catholique de BYUMBA a pour mission l'Evangélisation et la Promotion humaine

Cette mission est atteinte grâce notamment aux actions suivantes:

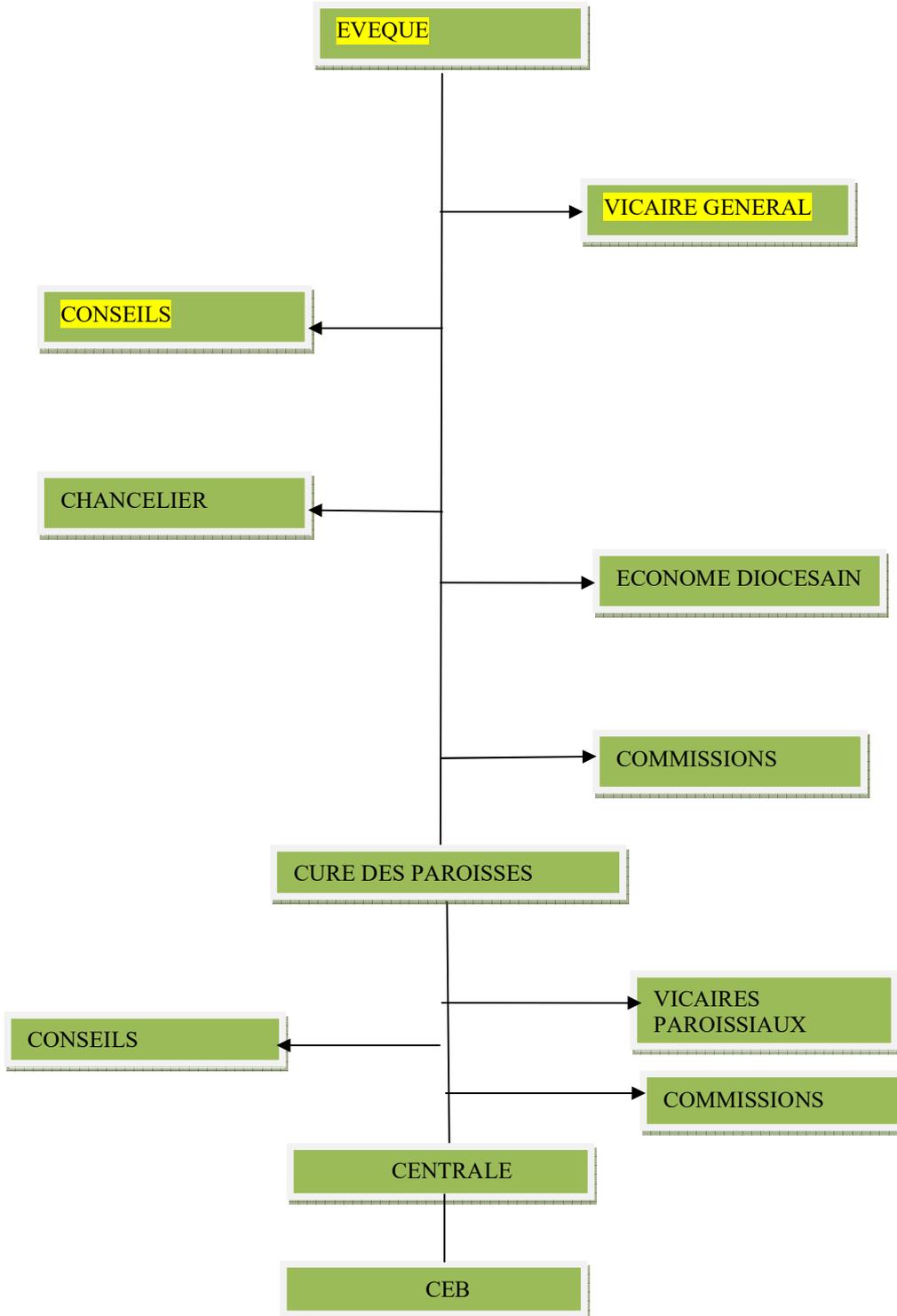
La Propagation de la Religion Catholique par la prédication, la catéchèse, le travail pastoral, les moyens de communication sociale et les œuvres de charité ;

L'Organisation et la célébration du culte catholique ;

La Promotion des Mouvements d'Action Catholique;

L'Education de la jeunesse grâce notamment aux écoles catholiques de tous les niveaux.

1.3. ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL DU DIOCESE



2. LA MISE EN ŒUVRE DES PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES

2.1. Contexte

Dans le cadre du plan stratégique de l'Eglise catholique en matière de développement humain les consultants ont formulé une liste des recommandations dont un manuel des procédures de gestion administratives financières et comptables à l'usage des Diocèses du RWANDA. Y faisant référence, ce document constitue donc le guide officiel de la gestion de l'organisation juridiquement connu sous le nom de DIOCESE CATHOLIQUE DE BYUMBA.

2.2. Objectifs du manuel

Les objectifs de ce Manuel sont de :

- Fournir au personnel, aux responsables hiérarchiques du Diocèse et aux tiers intéressés en particulier, l'ensemble des politiques, directives, procédures et formulaires requis dans l'accomplissement de leurs tâches.
- Fournir un cadre formel d'exécution des opérations administratives et financières du Diocèse.
- Décrire l'organisation administrative, financière et comptable,
- Décrire les procédures de d'exécution des dépenses dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace en formalisant les contrôles à effectuer ainsi que les responsables de ceux-ci à chaque étape,
- Utiliser de façon optimale et pour la meilleure efficacité l'ensemble des moyens mis en œuvre tels que les moyens humains, matériels et financiers,
- Servir de moyen de communication et de référence officielle au niveau du Diocèse, à ses organes, à son personnel et à ses partenaires,
- Normaliser le langage, les politiques, les pratiques, les procédures et les formulaires de gestion financière,
- Réduire la nécessité des décisions spécifiques à chaque cas,
- Servir de référence pour les diverses formes de vérification,
- Informer les bailleurs de fonds, les partenaires et autres intervenants des pratiques de gestion administrative et financière des Diocèses.

Il met un accent sur les outils de gestion qui devront servir de guide dans le traitement des opérations et l'émission des rapports sur l'utilisation des ressources et l'engagement des dépenses, en vue de garantir une gestion ordonnée, régulière, transparente et efficace pour le Diocèse Catholique de Byumba et ses structures décentralisées.

Fournir un guide pour la continuité des activités administratives et financières ;

Servir d'outils de base pour la formation du personnel au service ;

2.3 Politique

Les politiques, pratiques et procédures contenues dans ce Manuel constituent le guide officiel de gestion administrative, comptable et financière du DIOCESE tel que sanctionné par L'EVEQUE. Toute déviation devra être rapportée lors de différentes évaluations financières et administratives.

2.4 Autorité

Ce Manuel est publié sous l'autorité de l'Evêque, le responsable et le répondant juridique du Diocèse Catholique de Byumba. Son application est déléguée à l'ECONOME DIOCESAIN chargé d'assurer au quotidien la gestion matérielle du DIOCESE. Il ne devrait pas cependant, remplacer le savoir-faire, le jugement professionnel, le bon sens ou le bon

comportement dont on doit faire usage à tous les niveaux de responsabilité, dans l'exercice de ses fonctions et dans les relations humaines au sein du Diocèse catholique de Byumba. Le respect et l'application effective de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de gestion et de contrôle interne du Diocèse. L'Evêque diocésain y veillera par des contrôles réguliers pour pallier les différents risques qui peuvent résulter d'irrégularités ou de malversations (domaine de l'exceptionnel), mais surtout de négligences, d'erreurs d'exécution, de jugement ou de compréhension (domaine quotidien.

2.5 Fonctions

Ce manuel des procédures est un instrument efficace pour :

Fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable conforme :

- aux principes de gestion généralement admis,
- aux dispositions du droit Canon,
- aux procédures de l'administration Rwandaise,
- au cadre comptable admis au Rwanda
- aux dispositions des conventions de financement.

Responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions des agents,

Rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information (circulation des documents),

Enfin, mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

Le manuel est un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la gestion administrative, financière et comptable.

2.6. Mise à jour du manuel

2.6.1. Modification des procédures

La tenue à jour du présent manuel est tout aussi importante que sa mise en place. En effet, s'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque exemplaire ne subit pas la mise à jour, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera maintenue par l'Econome pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois qu'une modification sera effectuée.

La mise à jour du manuel peut être motivée par :

Des changements dans l'organisation ou les activités du Diocèse suivants les décisions des organes de décision,

Les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles,

Des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règles en vigueur en République du Rwanda et l'Eglise Catholique,

Des modifications en ce qui concerne l'organigramme des postes ou des responsabilités des services ou personnel clé.

2.6.2. Responsabilités de la tenue et de mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue et de mise à jour du manuel des procédures incombe à l'Evêque diocésain. Il décide en outre des copies à mettre à la disposition du personnel. La décision de modification des procédures existantes est prise à l'initiative de l'Econome diocésain.

2.6.3. Méthodologie de mise à jour

Lorsque la décision de modification de procédures existantes est envisagée, l'Econome diocésain convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les membres / agents susceptibles d'être concernés par ces modifications.

Cette réunion doit débattre de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter. A l'issue de cette réunion un procès-verbal est établi indiquant les éléments suivants :

Les procédures devant être modifiées,

Les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées,

Les principes des modifications à apporter,

La personne chargée de rédiger les nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

La personne chargée de la rédaction des nouvelles procédures les soumet à l'Econome diocésain qui y apporte les éventuelles modifications qu'il juge nécessaires pour arrêter le texte définitif.

Après adoption par l'Evêque diocésain, après avis du Conseil des Affaires Economiques du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, l'Econome diocésain fait distribuer les nouvelles sections du manuel aux intéressés.

L'Evêque diocésain doit tenir un registre permettant de suivre la mise à jour de chaque copie du manuel.

La personne chargée de la distribution des nouvelles sections du manuel note dans le registre, la date de transmission de la nouvelle section aux intéressés ainsi que les références correspondantes.

CHAPITRE I : PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE ET MECANISME DE COORDINATION

1.0. FONDEMENTS

La coordination du Diocèse est fondée sur les principes décrits par le code de Droit Canonique dans le Livre II, Titre I, intitulé « Les Eglises particulières et leurs autorités ».

En effet, selon le Can 373, il appartient à l'autorité suprême d'ériger des Eglises particulières ; celles-ci, une fois légitimement érigées, jouissent de plein droit de la personnalité juridique ».

Toujours selon le droit canonique à la tête de chaque Eglise particulière ou diocèse, est nommé un Evêque diocésain par le Souverain Pontife.

« A l'Evêque diocésain revient, dans le diocèse qui lui est confié, tout pouvoir ordinaire, propre et immédiat requis pour l'exercice de sa charge pastorale... » (Can 381§1).

L'Evêque diocésain est donc le premier responsable de la gestion du Diocèse. Il jouit du pouvoir législatif, exécutif et judiciaire (Can 391 §1) :

Il exerce lui-même le pouvoir législatif ;

Il exerce le pouvoir exécutif par lui-même ou par les vicaires généraux ou les vicaires épiscopaux ;

Il exerce le pouvoir judiciaire par lui-même ou par le Vicaire judiciaire et les juges (Can 391§2).

L'Evêque dirige et coordonne l'ensemble des activités du Diocèse. Dans cette tâche, il est aidé par les commissions et services mis en place sous son autorité.

1.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Trois piliers constituent la charpente des structures du Diocèse Catholique de Byumba:

- L'Evêché ;
- Les organes consultatifs
- Commissions, les Conseils et Les services.

1.1.1. L'Evêché

1.1.1.1. L'Evêque

Dans la structure de l'Eglise catholique, la hiérarchie consacre la personnalité de l'Evêque diocésain comme premier responsable du gouvernement du Diocèse.

Il est épaulé dans ses responsabilités par des commissions, des conseils et des services.

1.1.1.1.1. Rôles et responsabilités de l'Evêque

- Can. 375 - § 1. Les Evêques, qui d'institution divine, succèdent aux Apôtres par l'Esprit Saint qui leur est donné sont constitués Pasteurs dans l'Eglise pour être, eux-mêmes, maîtres de doctrine, prêtres du culte sacré et ministres de gouvernement ;
- Can. 381 - § 1. À l'Evêque diocésain revient, dans le diocèse qui lui est confié, tout le pouvoir ordinaire, propre et immédiat requis pour l'exercice de sa charge pastorale, à l'exception des causes que le droit ou un décret du Pontife Suprême réserve à l'autorité suprême ou à une autre autorité ecclésiastique ;
- Can. 391 - § 1. Il appartient à l'Evêque diocésain de gouverner l'Eglise particulière qui lui est confiée avec pouvoir législatif, exécutif et judiciaire, selon le droit ; § 2. L'Evêque exerce lui-même le pouvoir législatif; il exerce le pouvoir exécutif par lui-même ou par les Vicaires généraux ou les Vicaires épiscopaux, selon le droit; le pouvoir judiciaire, par lui-même ou par le Vicaire judiciaire et les juges, selon le droit ;
- Can. 393 - Dans toutes les affaires juridiques du diocèse, l'Evêque diocésain représente le diocèse ;

- Can. 384 - L'Évêque diocésain manifestera une sollicitude particulière à l'égard des prêtres qu'il écoutera comme ses aides et ses conseillers; il défendra leurs droits et veillera à ce qu'ils accomplissent dûment les obligations propres à leur état et aient à leur disposition les moyens et les institutions dont ils ont besoin pour entretenir leur vie spirituelle et intellectuelle; de même, il veillera à ce qu'il soit pourvu à leur honnête subsistance et à leur protection sociale, selon le droit ;
 - Can. 399 - § 1. L'Évêque diocésain doit, tous les cinq ans, présenter au Pontife Suprême un rapport sur l'état du diocèse qui lui est confié, selon la forme et au temps indiqués par le Siège Apostolique ;
 - Can. 473 - § 1. L'Évêque diocésain doit veiller à ce que toutes les affaires qui concernent l'administration du diocèse tout entier soient convenablement coordonnées et organisées afin d'assurer le mieux possible le bien de la portion du peuple de Dieu qui lui est confiée. § 2. Il revient à l'Évêque diocésain lui-même de coordonner l'action pastorale des Vicaires généraux ou évêques; là où c'est opportun, un Modérateur de la curie qui doit être prêtre peut être nommé; il revient à ce dernier, sous l'autorité de l'Évêque, de coordonner ce qui touche la conduite des affaires administratives, et de veiller aussi à ce que les autres membres de la curie accomplissent convenablement l'office qui leur est confié ;
 - Nomination de ceux qui occupent les offices dans la curie diocésaine qui se compose des organismes et des personnes qui prêtent leur concours à l'Évêque dans le gouvernement du diocèse tout entier, surtout dans la direction de l'action pastorale, dans l'administration du diocèse, ainsi que dans l'exercice du pouvoir judiciaire (can 469 & 470) ;
 - Approbation des statuts du Conseil presbytéral (496) ;
 - Convoquer et présider le Conseil presbytéral (Can. 500) ;
 - Can. 502 - § 1. Nommer parmi les membres du conseil presbytéral, quelques prêtres au nombre d'au moins six et pas plus de douze, qui constitueront pour une durée de cinq ans le collège des consultants ;
 - Nommer le Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse qui est composé d'au moins trois fidèles nommés par l'Évêque, vraiment compétents dans les affaires économiques comme en droit civil, et remarquables par leur probité (Can. 492 - § 1), qui l'assiste et le conseille dans la surveillance et la gestion de l'ensemble des biens de l'Eglise dans le Diocèse, ces fidèles doivent être vraiment compétents en particulier dans les domaines de droit, de gestion financière, comptabilité et budget, fiscalité, affaires immobilières etc. ;
 - Après avoir entendu le collège des consultants et le conseil pour les affaires économiques, nommer un économiste vraiment compétent dans le domaine économique et remarquable par sa probité (Can. 494 - § 1) ;
 - La gestion administrative et financière du Diocèse est assurée par l'Evêque qui peut donner délégation de certains de ses pouvoirs ;
- Selon la loi sur les Evêques catholiques, il revient à l'Evêque notamment les pouvoirs suivants :
- avoir un sceau et le modifier à volonté,
 - acquérir, établir, maintenir, administrer et gérer toute œuvre ou entreprise en relation avec ses fins,
 - acquérir, établir, maintenir, administrer et gérer des résidences de clercs, séminaires, collèges, maisons d'enseignement ou d'éducation, centres hospitaliers, hospices, refuges, centres récréatifs, bibliothèques etc.,
 - s'obliger et obliger autrui envers lui par tout mode légal quelconque,
 - hypothéquer ses biens meubles ou immeubles ou les grever d'une autre charge pour assurer le paiement des emprunts ou l'exécution des obligations,
 - placement des fonds,
 - aider toute personne poursuivant une fin similaire, lui céder tout bien quelconque, gratuitement ou non, lui faire des prêts, cautionner ou garantir ses obligations ou engagements,
 - accepter tout don, legs ou autres libéralités,
 - acquérir, posséder, administrer et aliéner tous biens, par tous modes légaux et à tout titre quelconque,
 - mettre en place un registre dans lequel doivent être consignés les règlements adoptés par les différents organes du Diocèse,
 - acquérir par expropriation avec l'autorisation préalable du gouvernement et aux conditions qu'il détermine, tout bien jugé nécessaire pour la poursuite des fins du diocèse, et spécialement tout immeuble pour emplacement d'une église, chapelle, presbytère, cimetière, salle publique ;
- Adoption de l'organigramme du Diocèse, des structures organisationnelles des commissions diocésaines et des aumôneries ;
 - Adoption des statuts de chaque commission diocésaine (le projet de statut lui est proposé par chaque commission diocésaine) ;

- Adoption du statut du personnel et de la grille salariale ;
- Adoption du manuel des opérations de gestion administrative et financière du Diocèse ;
- Adoption du plan stratégique du Diocèse après son approbation par le Conseil des Affaires économiques;
- Approbation des plans suivants : Plan d'action, Plan de passation des marches, Plan de développement des ressources humaines et les contrats de performances de chaque organe, départements et personnel ressources cadres du Diocèse ;
- Adoption du document des thèmes stratégiques du Diocèse qui fournit une vue d'ensemble des aspects politiques et déterminent les actions stratégiques prioritaires qui aident le Diocèse à planifier et à budgétiser d'une manière plus rationnelle ;
- Sur proposition du Conseil pour les Affaires Economiques, l'Evêque adopte le budget des recettes et des dépenses du Diocèse ;
- Adoption du budget de trésorerie mensuel qui reflète l'équilibre des dépenses et les disponibilités attendues du mois ;
- Approbation du rapport mensuel, trimestriel, semestriel et annuel d'exécution budgétaire ;
- Approuver le plan comptable général, analytique et budgétaire du Diocèse ;
- L'Evêque détient seul le droit d'hypothèque, de cession ou d'aliénation des biens de tout le Diocèse ;
- L'Evêque arrête les orientations et directives en matière de recherche de financement
- En tant que Représentant Légal, il signe toutes les conventions de financements avec tous les partenaires du Diocèse et peut déléguer cette responsabilité au Vicaire Général qui le remplace en son absence ;
- Fixer le montant des offrandes à l'occasion de l'administration des sacrements et des sacramentaux ;
- L'Evêque, par une note, détermine les plafonds à attribuer aux petits, moyens et gros achats. Il met également en place un comité interne d'attribution de marchés, détermine sa composition et ses attributions ;
- L'Evêque met en place un comité d'audit interne, détermine sa composition et ses attributions ;
- Il est l'autorité nantie du pouvoir de nomination de tout le personnel cadre du Diocèse ;
- Sur proposition de l'Econome, il fixe tous les plafonds de caisses
- Il détient tout le pouvoir financier en matière de signature sur les comptes ouverts au nom du Diocèse, responsabilité qu'il peut déléguer à certains responsables des unités budgétaires ;
- Adoption des états financiers du Diocèse Catholique de Byumba après leur examen au niveau du Conseil des Affaires Economiques.

N.B. Pour les actes d'administration plus importants, compte tenu de l'état économique du diocèse, l'Evêque diocésain doit entendre le conseil pour les affaires économiques et le collège des consultants; il a cependant besoin du consentement de ce même conseil et du collège des consultants pour les actes d'administration extraordinaire, outre les cas prévus par le droit universel ou exprimés spécialement par la charte de fondation. Il appartient la conférence des Evêques de préciser quels sont les actes qui relèvent de l'administration extraordinaire Can. 1277.

L'Evêque est le Représentant Légal du Diocèse, le Vicaire Général est le Représentant Légal Suppléant et remplace l'Evêque en cas de délégation ou d'empêchement.

1.1.1.2. Le Vicaire Général

Il exerce le pouvoir ordinaire lui délégué par l'Evêque diocésain. Selon le droit canonique (Can 391 §2), l'Evêque « exerce le pouvoir exécutif par lui-même ou par les Vicaires Généraux ou les Vicaires Episcopaux ». Ainsi, l'Evêque peut nommer un ou plusieurs Vicaires Généraux qui jouissent du même pouvoir ordinaire que lui pour tout sauf ce que l'Evêque diocésain s'est réservé dans la lettre de nomination.

Les principales attributions du Vicaire sont :

- il est membre ex-officio du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse
- il est consignataire des comptes sur ordre écrit de l'Evêque,
- assurer la gestion journalière ;
- suivre l'avancement des plans d'actions du diocèse ;

- faire respecter les procédures administratives et financières pour la bonne exécution des activités du Diocèse et suivre sa gestion financière ;
- suivre les relations avec les partenaires du diocèse ;
- assurer la présentation à temps des rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels ;
- collaborer à la définition de la politique de recrutement et de gestion du personnel du diocèse
- assurer les planifications hebdomadaires, mensuelles et annuelles des activités du diocèse ;
- préparer et participer aux réunions du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse ;
- diriger et coordonner toute autre activité requise pour la bonne marche des activités ou de la mise en œuvre de toute autre activité du diocèse qui ne rentre pas dans les attributions d'aucun autre service du diocèse ;
- Il reçoit de l'Evêque les prérogatives spécifiques par écrit dès sa nomination (*en évitant dans la limite des possibilités le cumul des fonctions*).

1.1.2. LES ORGANES CONSULTATIFS :

1.1.2.1. Conseils

Malgré le caractère obligatoire de leur mise en place par l'Evêque Diocésain, ils sont tous les organes consultatifs.

1.1.2.1.1. Le synode diocésain

Le synode est une assemblée « consultative » constituée de Prêtres et de Laïcs du Diocèse. Il légifère par des actes et décrets synodaux signés par l'Evêque diocésain qui en préside la célébration (étant rappelé que l'Evêque est le seul législateur du Diocèse).

Le synode diocésain est convoqué par l'Evêque mais « il peut déléguer le Vicaire Général ou un Vicaire Episcopal pour remplir cet office » (Can 462 §2).

Sont membres du Synode et sont tenus par l'obligation d'y participer » :

- L'Evêque coadjuteur et les Evêques Auxiliaires ;
- Les Vicaires Généraux, les Vicaires Episcopaux et le Vicaire Judiciaire ;
- Les chanoines de l'Eglise cathédrale ;
- Les membres du Conseil Presbytéral ;
- Les fidèles Laïcs mêmes membres de l'Institut de vie consacrée (élus par le Conseil Pastoral) ;
- Le Recteur du Grand séminaire Diocésain ;

Les Vicaires forains ;

Un prêtre de chaque vicariat forain à élire par tous ceux qui ont la charge d'âme ;

Supérieurs des instituts religieux et des sociétés de vie apostolique qui ont une maison dans le Diocèse ;

Personnes, clercs, membres d'institut de vie consacré ou Laïcs selon l'opportunité, des observateurs, ministres ou membres des Eglises ou communautés ecclésiales qui ne sont pas en pleine communication avec l'Eglise Catholique.

1.1.2.1.2. Le Conseil Presbytéral

Entre l'Evêque et les prêtres, il doit exister une communion hiérarchique selon laquelle tous participent au ministère du sacerdoce en formant un seul Presbyterium. En concrétisant cette unité de mission, le diocèse met en place un Conseil Presbytéral (de représentants des Prêtres) qui aident l'Evêque à gérer le gouvernement du Diocèse.

D'après le Canon 495 §1, le Conseil presbytéral est « une réunion de prêtres qui sont le sénat de l'Evêque, à qui il revient de l'aider selon le droit dans le gouvernement du Diocèse ».

En tant qu'organe consultatif, sa représentation est surtout morale que quantitative. Ses statuts sont approuvés par l'Evêque diocésain en « tenant compte des règles de la conférence des Evêques » (Can 496).

Sont membres du Conseil Presbytéral :

- la moitié environ élus par les prêtres eux-mêmes
- quelques prêtres en raison de l'office qui leur est confié
- quelques-uns nommés par l'Evêque lui-même
- les prêtres séculiers incardinés dans le diocèse, ainsi que les prêtres membres d'un institut religieux ou d'une société de vie apostolique résidant dans le diocèse et y exerçant un office pour le bien du diocèse
- prêtres qui ont domicilié ou quasi domicile dans le diocèse
- Les membres d'office du Conseil Presbytéral sont : les Vicaires généraux, les Vicaires Episcopaux, le chancelier, le Recteur du séminaire,...
- Les autres membres du Conseil Presbytéral sont nommés par l'Evêque pour pallier à la représentativité.

N.B : N'ont pas de voix passive ou active au Conseil Presbytéral les diacres, les fidèles non-ordonnés et ceux qui ont perdu la condition cléricale ou ont abandonné l'exercice du ministère ;

- Le Conseil Presbytéral est présidé par l'Evêque diocésain qui le convoque, en fixe l'ordre du jour et accueille les questions proposées par les membres ;
- Le Conseil Presbytéral est un organe consultatif ; l'Evêque doit l'entendre pour les affaires de grande importance mais n'a pas besoin de son consentement ;
- Ne se réunit que sous la présidence de l'Evêque Diocésain.

1.1.2.1.3. Le Collège des Consultants

Ses membres sont issus du Conseil Presbytéral et sont nommés par l'Evêque

Ils assistent l'Evêque dans le gouvernement du Diocèse.

1.1.2.1.4. Le Conseil pour les Affaires Economiques

D'après le Code de Droit canonique (Can 492 §1), dans chaque Diocèse, un Conseil pour les Affaires Economiques présidé par l'Evêque du Diocèse doit être constitué.

Cet organe chargé de la gestion patrimoniale constitue une section séparée qui fonctionne de façon indépendante. Elle est présidée par l'Evêque et l'Econome Diocésain en est le Secrétaire.

1.1.2.1.4. 1. Attributions

Assiste l'Evêque dans l'administration patrimoniale du diocèse. C'est un organe consultatif mais ses décisions assument un caractère obligatoire.

1.1.2.1.4. 2. Mandat

Les membres du conseil pour les affaires économiques sont nommés pour un mandat de 5 ans renouvelables (Can.492§2).

1.1.2.1.4. 3. Incompatibilité

Sont exclus du conseil des affaires économiques, les personnes qui ont un lien de parenté jusqu'au 4^e degré de consanguinité ou d'affinité.

1.1.2.1.4. 4. Composition

1. Président : Evêque diocésain
2. Secrétaire : Econome diocésain
3. Membres :
 1. Personnes experts en économie et en droit civil.
 2. Econome diocésain adjoint
 3. Responsables de grands services du Diocèse :

- Responsable de la CARITAS
- Représentant de l'enseignement catholique
- Représentants des zones pastorales
- Ex- officio, vicaire général, le chancelier
- Auditeur interne

1.1.2.1.4. 5. Compétences

- Définir les priorités économiques du diocèse sur une période définie (annuelle, triennale, quinquennale ou décennale)
- Adopter et approuver le programme annuel
- Adopter et approuver le budget annuel
- Analyser et contrôler l'exécution du budget
- Superviser le recrutement du personnel
- Apprécier les performances professionnelles du personnel
- Apprécier périodiquement l'état de santé économique et financier des services du diocèse par les visites et les comptes rendus des chefs de services.
- Faire le suivi physique et participatif des infrastructures mises à la disposition des bénéficiaires.
- Définir la politique d'auto- prise en charge du Diocèse et en assurer la mise en exécution

1.1.2.1.5. Le Conseil Pastoral

Il est composé des fidèles représentant les Paroisses, les mouvements d'action catholique, les prêtres et religieux. Ils donnent des avis à l'Evêque concernant le gouvernement du Diocèse.

1.1.2.2. Les commissions

Elles font des études et proposent des actions spécifiques. Certaines commissions correspondent aux services permanents ; tandis que d'autres sont mises en place pour les circonstances du moment. (Exemple: Commission de lutte contre le génocide)

1.1.2.2.1. Commission Diocésaine de la Caritas

1.1.2.2.1.1. Vision et Mission

1.1.2.2.1.1.1. Vision

La vision de la Caritas Byumba reflète la vision de la confédération Caritas dans son ensemble. Cette vision est celle « d'une civilisation d'amour, de solidarité et de fraternité».

C'est une vision d'un monde :

Qui reflète le règne de Dieu, où la justice, la paix, la vérité, la liberté et la fraternité dominent;

Dans lequel la dignité de la personne humaine, faite à l'image de Dieu, domine;

Dans lequel l'exclusion, la discrimination, la violence, l'intolérance et la pauvreté déshumanisante ne seront plus;

Où les biens issus de la terre sont partagés entre tous;

Où toute la création est chérie et préservée pour le bien commun des générations futures;

Où tous les peuples, y compris les plus pauvres, les marginalisés et les opprimés auront l'espérance et pourront vivre pleinement leur humanité au sein de la communauté mondiale.

1.1.2.1.1.2. Mission

Comme toutes les Caritas, la Caritas Byumba cherche à jouer un rôle important dans la mission socio-pastorale de l'Eglise en tant que famille de Dieu, «en œuvrant pour plus de solidarité et de justice et à devenir un instrument de réconciliation».

1.1.2.1.2. Le Réseau Caritas

L'Evêque est le premier Responsable de la Caritas Byumba et son représentant juridique. C'est lui qui dirige l'Assemblée Générale de la Caritas, organe qui se réunit une fois par an pour faire le bilan des activités réalisées et donner des recommandations générales à suivre. Il nomme un Directeur pour assurer la coordination journalière des activités. Le Comité Diocésain de la Caritas est chargé de donner des orientations et des conseils au Directeur de la Caritas.

Le réseau de la Caritas Byumba comprend 5 niveaux organisationnels suivant la hiérarchie classique des structures de l'Eglise.

Le niveau diocésain: c'est le niveau de conception, de réflexion, de décision, d'animation et de coordination. Au niveau opérationnel, on y trouve trois départements : le département des œuvres sociales et caritatives, le département de développement et le département de la santé.

Le niveau paroissial: c'est un niveau décentralisé pour l'animation et la coordination des actions caritatives des communautés.

Le niveau des centrales : constitue le lieu d'exécution et de supervision directe de la base.

Le niveau secteur: coordination des activités des CEB des trois départements.

Le niveau des CEB : c'est le niveau de base qui est le lieu d'exécution et de mobilisation des actions caritatives des communautés.

1.1.2.1.3. Domaines d'intervention

Les œuvres de la Caritas Byumba touchent trois domaines :

- Le domaine social et caritatif
- Le domaine de développement
- Le domaine de santé

Les interventions de la Caritas Byumba intéressent tout homme, sans distinction aucune (ni régionale, ni ethnique, ni religieuse).

1.1.2.1.3.1. Domaine social et caritatif

La Caritas Byumba intervient dans l'assistance aux personnes vulnérables de différentes catégories, dont les enfants de la rue, les handicapés, les malades, les victimes du VIH/SIDA, prisonniers, les élèves indigents, etc.

Il y a également des actions d'animation et de mobilisation communautaire pour la pratique de la charité, l'entraide et la solidarité. La CARITAS diocésaine de Byumba accorde assistance aux sinistrés ponctuels par la collecte et la distribution des aides.

1.1.2.1.3.2. Domaine de développement

Les interventions de la Caritas Byumba visent actuellement l'animation à l'autopromotion économique des pauvres actifs, ainsi que la promotion sociale à travers des actions d'agri-élevage, et la valorisation des silos de stockage des vivres.

1.1.2.1.3.4. Domaine de santé :

Ce département a pour mission de promouvoir des programmes qui favorisent la santé dans tous les domaines à la lumière de la foi catholique.

Le responsable de ce département a les attributions suivantes :

- appuyer et coordonner les services médicaux diocésains dans leurs tâches de supervision des formations sanitaires agréées (FOSA) de l'Eglise catholique ;
- assurer le suivi et l'évaluation des activités dans les FOSA ;
- sensibiliser la communauté pour adhérer aux mutuelles de santé ;
- intégrer la Planification Familiale Naturelle dans les FOSA ;
- améliorer les performances du personnel de santé en assurant les formations et les recyclages ;
- assurer le plaidoyer des services sanitaires de l'Eglise catholique auprès de l'autorité ayant la santé dans ses attributions et auprès des autres intervenants en matière de la santé.
- Initier, appuyer les activités relatives au renforcement des mesures de prévention de la transmission du VIH/SIDA ;
- Améliorer la qualité de la prise en charge globale des personnes ayant handicap, des personnes infectées et/ou affectées par le VIH/SIDA ;
- Renforcer des mesures de réduction de la pauvreté des personnes infectées et/ou affectées par le VIH/SIDA ;
- Assurer la coordination et le renforcement des capacités des programmes du diocèse de lutte contre le Sida ;
- Collaborer avec tous les intervenants en matière de prévention contre les maladies (VIH/SIDA, Parasitoses, Dermatoses....). dans le but de faire un plaidoyer pour les cas infectés ou/et affectés.

1.1.2.2.2. Commission Diocésaine Justice et Paix

La CDJP Byumba est une structure du Diocèse catholique de Byumba qui est régie par le statut des associations sans but lucratif.

1.1.2.2.2.1 Son objectif global de la CDJP

L'objectif global de la CDJP est l'étude et suivi des problèmes relatifs à la justice et paix , en vue d'éveiller la conscience du peuple de Dieu et l'aider à comprendre son rôle et ses devoirs dans les domaines de la justice , de la paix , du développement social , de la promotion humaine et des droits de l'homme ; chercher quelle contribution chrétienne pouvant être apporté à la solution de ces problèmes en l'appelant pour un témoignage chrétien et à une action appropriée.

1.1.2.2.2.2. Objectifs spécifiques de la CDJP

- Concrétiser les voies et moyens de la conscientisation du peuple de Dieu .
- Réfléchir et analyser des actions orientées vers la pastorale de prévention des conflits et de réconciliation.
- Initier une vraie culture démocratique et former à la culture de la paix et de la tolérance.
- Etudier et analyser les situations d'injustice et de violence, en faisant ressortir les causes principales de celles-ci et leurs conséquences sur la société rwandaise.
- Conscientiser la communauté chrétienne et tous les hommes de bonne volonté en ce qui concerne leurs droits et leurs devoirs dans les domaines de la justice et de la paix .
- Collaborer avec les organisations et mouvements nationaux et internationaux qui s'occupent des questions de justice et paix.
- Mettre à la disposition des paroisses, groupes et mouvements, des instruments de réflexion sur l'enseignement social de l'Eglise et le droit canonique par des retraites, sessions, séminaires, conférences et publications.
- Rassembler et publier des informations objectives sur les situations et les problèmes touchant à la justice et paix.
- Proposer à l'évêque des actions prophétiques et non violentes en faveur des personnes ou groupes victimes de violation de leurs droits et libertés.
- Dénoncer auprès des autorités civiles les violations de ces droits.
- Organiser un service juridique pour aider les personnes lésées dans leurs droits.

- Encourager la création des commissions paroissiales et coordonner leurs activités en collaboration avec les autres commissions diocésaines.
- Elaborer des programmes d'activité, soumettre à l'approbation de l'ordinaire du lieu, et veiller à leur application et à leur exécution.
- Engager des études approfondies et objectives concernant les problèmes touchant à la justice et la paix.

1.1.2.2.3. Commission Diocésaine pour les vocations

Elle a comme objectifs

- Aider les jeunes chrétiens catholiques dans leur recherche de l'état de vie pour qu'ils puissent bien discerner leur vocation,
- Concourir à créer une culture vocationnelle qui aide chaque enfant et chaque jeune à découvrir que sa vie est un cadeau de Dieu et à apprendre à la vivre comme un don ;
- Prendre en compte la dimension vocationnelle dans les écoles en contribuant au développement d'une culture vocationnelle. (apprendre aux jeunes à passer du « J'ai envie de » à « je suis appelé à ») ; en sensibilisant les équipes pastorales et en favorisant le développement des actions de formation, d'éducation à l'intériorité...
- Conduire les jeunes à découvrir progressivement notre vie à travers des propositions simples et variées.

1.1.2.2.4. Commission Diocésaine pour la liturgie et musique sacrée.

La liturgie édifie chaque jour ceux qui sont en Eglise, pour en faire un temple saint dans le Seigneur, une habitation de Dieu dans l'Esprit, jusqu'à la taille qui convient à la plénitude du Christ.

La commission diocésaine de liturgie et musique sacrée, sous l'autorité de l'Evêque et en collaboration avec les pasteurs et les offices de pastorale, a pour but l'animation du culte Divin (Liturgie) dans le diocèse. Son mandat est de traiter des questions liturgiques spécifiques, de choisir des personnes ressources et de former, au besoin, des comités permanents et provisoires :

- Aider les chrétiens à comprendre la nature de la liturgie et son importance dans la vie de l'église et même dans sa vie personnelle ;
- Aider chaque acteur dans la liturgie à connaître ce qui lui est permis de faire ou de dire dans la liturgie et à le faire ou à le dire conformément aux règles officielles de la liturgie de l'église Romaine ;
- Aider les chrétiens à comprendre la liturgie des sacrements ;
- Veiller à l'aménagement des lieux de culte en application des normes liturgiques promulguées par la hiérarchie de l'église Catholique;
- Intervenir dans tout aménagement, transformation, décoration d'un lieu de culte affecté au catholique ;
- Intervenir au stade du projet comme à celui de déroulement du projet de construction d'un édifice culturel nouveau (église, chapelle) ;
- Etre consulté pour toute modification qui interviendrait en cours de réalisation ;
- Promouvoir l'inculturation ;
- Favoriser la formation des fidèles et du clergé dans le domaine de l'art sacré ;
- Entrer en dialogue avec tous les acteurs institutionnels pour aider à la protection du patrimoine, avec les communautés locales pour leur faire découvrir leurs lieux de culte, avec la création contemporaine pour qu'elle génère des œuvres exprimant l'éternité de Dieu et la fidélité à la tradition de l'église ;

- Jouer un rôle essentiel dans l'élaboration d'un guide sur de la liturgie de l'Eglise catholique romaine.
- Dresser l'inventaire du patrimoine ;
- La Commission Diocésaine de Musique sacrée a pour rôle de soigner la liturgie et la musique sacrée,
- Promouvoir le respect des normes de la liturgie de l'Eglise catholique romaine par les formations des différents intervenants notamment : Animateurs de chants, Chefs de chœur, Organistes, servant de messes, les ministres extraordinaires de l'eucharistie

1.1.2.2.5. Commission Diocésaine pour l'apostolat des laïcs

La Commission pour l'apostolat des laïcs a pour objectif d'engager les laïcs à assumer de façon active et responsable leurs conditions de vie dans le monde et les responsabilités qui en découlent en les vivant dans la foi, l'espérance et la charité chrétienne. Elle a pour tâche de :

- Promouvoir la formation des laïcs et de les amener à prendre conscience de la portée chrétienne de leur activité dans le monde ;
- Mettre en œuvre les moyens appropriés, selon les milieux et les groupes sociaux, pour assurer cette formation ;
- susciter les structures d'animation aux centres vitaux où les hommes s'efforcent de réaliser leur progrès et leur humanisation véritable ;
- Suivre les programmes des restructurations et redynamiser les communautés ecclésiales de base ;
- Elaborer les dossiers sur les grands témoins de la foi ;
- Assurer la coordination de tous les mouvements d'action catholique ;
- Organiser des visites inter paroissiales ;
- Enrichir les connaissances des laïcs par la formation continue ;
- Créer les commissions pour la sauvegarde de la culture rwandaise et harmoniser la culture et le développement ;
- Promouvoir la rencontre des enfants ;
- Conscientiser les laïcs à la vie économique de leurs paroisses et les intégrer dans leur gestion.

1.1.2.2.6. Commission Diocésaine pour la pastorale de la famille

Ce service coordonne cinq unités:

- Pastorale des enfants
- Pastorale de la jeunesse ;
- Pastorale des Couples.
- Action familiale, planification familiale naturelle et les valeurs chrétiennes
- Pastorale des parents- seuls (veuves.....) ;

L'objectif de cette commission est de :

- Promouvoir tout ce qui peut soutenir la famille, à la lumière de l'Evangile et de l'enseignement de l'Eglise. Elle est chargée de renforcer les liens entre les mouvements et de collaborer avec les paroisses pour accompagner les familles, dans toutes les situations, pour les aider à vivre leur vocation. Ainsi, elle aide ceux qui veulent se marier à réfléchir dans la préparation, ceux qui sont mariés à mieux vivre leur vie de couple chrétien et voir clair sur la venue de l'enfant (régulation des naissances, question de l'avortement, accueil difficile de l'enfant, à mieux être parent (partager l'expérience et réfléchir avec d'autres parents), à s'engager dans la société (pour agir au service de la famille et à la lumière de l'évangile) et enfin elle aide ceux qui vivent à l'épreuve du veuvage.

- conseiller et assister l'Evêque et son presbyterium pour tout ce qui concerne la pastorale conjugale et familiale du diocèse ;
- susciter autant que possible le respect, complémentarité et communion en famille.
- coordonner les activités de la pastorale familiales dans le Diocèse catholique de Byumba. impulser une dynamique et une orientation pastorale résolument évangélistrice vis à vis des couples et des familles ;
- Promouvoir la pastorale des familles à problèmes notamment des orphelins et les veuves, des familles monoparentales, couples dont un des conjoints est en prison ou à l'étranger...)
- soutenir la vie chrétienne dans les familles ;
- conseiller les familles désunies ;
- éducation aux valeurs humaines et chrétiennes ;
- préparer et célébrer le forum des couples ;
- préparer les instructions pour les futurs mariés.

1.1.2.2.7. Commission Diocésaine pour la catéchèse

La commission diocésaine pour la catéchèse est chargée d'animer et de coordonner la catéchèse, de former et soutenir les catéchistes de tout le diocèse. Elle a pour mission de :

- Animer, coordonner la catéchèse diocésaine et assurer la formation des catéchistes ;
- Connaître la situation de tous les partenaires de la catéchèse ;
- Proposer les formations au niveau du diocèse et diocèse en bible et liturgie, en histoire de l'église, sur le développement et sur les nouveaux programmes catéchétiques et liturgiques;
- Proposer les programmes pour les catéchuménats extrascolaires, les écoles primaires et secondaires, les catéchumènes ;
- Animer la catéchèse pour les personnes porteuses d'un handicap en particulier pour la préparation aux sacrements ;
- Encourager les liens entre équipe de catéchiste, familles et communautés chrétiennes enfin de mieux accompagner les enfants et les jeunes, ainsi que les parents dans leurs démarches de foi ;

1.1.2.2.8 Représentation Diocésaine pour l'Enseignement

La Direction Diocésaine pour l'Enseignement Catholique (DDEC) a pour mission de promouvoir l'enseignement catholique du Diocèse en vérifiant la qualité culturelle, pédagogique et chrétienne des établissements en conformité avec les orientations du Diocèse. Elle met en œuvre les modalités de recrutements des chefs d'établissement, organise les mouvements du personnel enseignants, suscite les actions de formations initiales et continues nécessaires aux personnels d'enseignement, d'éducation, d'administration et de services.

La mission de l'enseignement catholique du diocèse catholique de Byumba est de :

- Former les enfants qui soient responsables, performants, motivés, brefs vainqueurs ; mais qu'on souhaite loyaux et vertueux, honnêtes et droits, et pourquoi pas aimables et tendres et bien entendu heureux ;
- L'enseignement catholique connaît et assume cette tension entre des exigences apparemment contradictoires. Structure civile et institution chrétienne à la fois il a à relever le défi d'éduquer la volonté de réussite dans le respect des autres, et un idéal de service. Pour ce faire, il ne suffira pas d'apprendre à être citoyen, encore que cela compte. L'aptitude à intégrer la loi, l'adaptabilité, le respect des règlements sont des capacités incontournables pour une vie en société ;
- Former des hommes et des femmes debout, des personnes... tout simplement. Debout face à un avenir dont on croit qu'il dépend aussi un peu de nous, et pas seulement de la fatalité, des autres, des gouvernements ou de l'Etat ;

- Former des personnes donc, et pas seulement des élèves, futurs étudiants, citoyens, professionnels...
- Lier dans le même temps et le même acte l'acquisition du savoir et la formation de la liberté", en référence à des valeurs partagées par les familles qui l'ont choisi, ainsi que "l'éducation de la foi" pour celles qui le souhaitent ;
- Etre présent autrement dans le monde de l'éducation, assumant loyalement les règles du contrat d'association avec l'Etat, ainsi que les engagements découlant de son caractère propre, avec l'intime conviction que cette présence est d'abord un service rendu aux hommes et aux femmes de ce temps, et à leurs enfants.

N.B. Ce qui définit le caractère propre de l'Enseignement Catholique, c'est la prise en compte de la personne dans toutes ses dimensions qui s'appuie :

Sur une exhortation de Jean Paul II qui nous donne mission de promouvoir la personne : « la personne de chacun dans les besoins matériels et spirituels est au centre de l'enseignement de Jésus. C'est pour cela que la promotion de la personne humaine est le but de l'école catholique » ;

Sur les statuts de l'enseignement catholiques qui nous donne mission de « créer pour la communauté scolaire une atmosphère animée d'un esprit évangélique de liberté et de charité, aider les jeunes à développer leur personnalité en faisant en même temps croître cette créature nouvelle qu'ils sont devenus par le baptême » ;

Le jour où nous pourrons dire des membres de nos communautés éducatives : « Voyez comme ils s'aiment », nous pourrons vraiment dire que nous sommes Enseignement Catholique.

1.1.2.2.9. Commission Diocésaine pour la Pastorale des jeunes(CDPJ)

1.1.2.2.9.1. Structure organisationnelle de la CDPJ

CDPJ est une commission diocésaine pour la pastorale de la jeunesse est érigée par l'Evêque. Cette commission a pour organe permanent l'aumônerie qui assure la mise en pratique du programme pastoral au niveau diocésain.

Cette logique doit se ramifier jusqu'au niveau des paroisses (CPPJ), voire dans des Centrales et dans des Communautés Ecclésiales de Base.

A tous les niveaux il y a des comités composés d'au moins 4 jeunes dont le Président, le Vice-président, le secrétaire et le trésorier. Ils ont le rôle de faciliter l'exécution et la mobilisation des jeunes aux activités de la CDPJ à savoir :

- Promotion de la vie spirituelle des jeunes par l'éducation à la foi chrétienne.
- Promotion de la vie intellectuelle des jeunes par la lutte contre l'ignorance et l'analphabétisme à travers les CFJ.
- Lutter contre le VIH/SIDA parmi les jeunes à travers les stratégies de lutte contre les facteurs à risque.
- Eduquer les jeunes aux valeurs culturelles, humaines et chrétiennes ;
- Eduquer les jeunes à la culture de la paix, de l'unité et de la réconciliation ;
- Créer un cadre d'échange sur les problèmes qui touchent les jeunes : la pauvreté, la santé reproductive, etc. ;
- Organiser des rencontres des jeunes, des sessions, des forums, des compétitions sportives et culturelles.

1.1.2.2.9.2 La vision.

La vision de la C.D.P.J. est de voir les jeunes catholiques portés à "travailler pour la Gloire de Dieu et le salut du monde".

1.1.2.9.3 La mission:

Dans la perspective du mandat qui lui est confié de coordonner les activités pastorales de la jeunesse tant au niveau des paroisses que dans les Mouvements d'Action Catholique, la C.D.P.J. s'est dotée d'une mission de: "Rassembler les jeunes pour les former, pour qu'ils deviennent de bons chrétiens engagés au service de l'Eglise et de la société".

Cette mission est appelée à répondre aux objectifs suivants:

- Evangéliser les jeunes pour les rendre apôtres des jeunes,
- Catéchiser les jeunes pour qu'ils aient une foi profonde,
- Encourager les jeunes à être fidèles aux engagements chrétiens,
- Préparer les jeunes à une vie chrétienne engagée,
- Former les jeunes à l'apostolat et à la vie missionnaire,
- Promouvoir la justice, la paix, la réconciliation, l'unité et la solidarité par l'éducation de la jeunesse aux valeurs chrétiennes, humaines et culturelles,
- Mobiliser la jeunesse aux valeurs chrétiennes pour un bon comportement moral pour lutter contre le Sida et d'autres maladies sexuellement transmissibles,
- Former les jeunes à réfléchir et à agir en faveur de la réduction de la pauvreté,
- Eveiller les jeunes à prendre en main leur avenir et celui du monde,
- Encourager la collaboration entre les jeunes catholique du Rwanda et les jeunes du monde entier,

1.1.3. LES ORGANES D'EXECUTION

1.1.3.1. Chancelier de la curie

Can.482 §1 La fonction principale du chancelier, à moins que le droit particulier n'en dispose autrement, est de veiller à ce que les actes de la curie soient rédigés et expédiés, et conservés aux archives de la curie. Il est donc notaire et secrétaire de la curie.

Il supervise la gestion du Secrétariat Central ;

Il coordonne les activités du service juridique ;

Il est conservateur de titres fonciers du Diocèse ;

Il coordonne les activités du Plan Stratégique et le développement durable ;

Il coordonne les activités de la communication sociale (notamment les relations publiques) ;

1.1.3.2. L'économat général

1.1.3.2.1. L'Econome Diocésain

Il est nommé par l'Evêque après avis du collège des Consultants et du Conseil des Affaires Economiques du diocèse. Il aide l'Evêque dans la gestion économique du diocèse.

- Il veille au respect de la bonne gestion du patrimoine diocésain à tous les niveaux.
- Il est secrétaire du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse.
- Il supervise et contrôle le service comptable du diocèse ;
- Il supervise le service de la fiscalité du diocèse ;
- Il prépare les prévisions budgétaires et les soumette à l'approbation au Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse ;

- Il prépare les rapports financiers mensuels, trimestriels et annuels à l'intention de l'Evêque avec copie au Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse ;
- Il effectue les achats et assure l'approvisionnement du diocèse ;
- Il garde les livres et titres comptables ;
- Il fait la requête des fonds conformément au budget ;
- Il se charge des activités d'autofinancement du diocèse ;
- Il se charge des activités de mobilisation des ressources ;
- Préparer le bilan annuel et l'inventaire à chaque fin d'année ;
- Faire le suivi du personnel et veiller au respect des droits et devoirs des employés.
- Il vérifie l'applicabilité des règles des finances au niveau des paroisses de son ressort.
- Il suit régulièrement et fait des réunions mensuelles avec des responsables des différentes unités et services du Diocèse

1.1.3.2.2. L'Econome Adjoint

Il est chargé de

- Gestion des biens matériels du Diocèse
- Coordonner des activités d'implantation du manuel de procédures dans les organes et des institutions ecclésiales du diocèse.
- Développer des outils de diagnostic pour analyser la capacité organisationnelle.
- Faire le suivi sur terrain des chantiers du Diocèse.
- Organiser des visites des entités diocésaines pour l'introduction et l'utilisation des outils de gestion professionnelle.
- Planifier des sessions de formation sur la mise en œuvre des manuels des procédures.
- Adapter et distribuer les outils de gestion à chaque entité du diocèse
- Offrir une assistance technique en matière de gestion aux institutions du diocèse qui en ont besoin particulièrement les sources mobilisées et les biens immobilisés.
- Il remplace l'Econome Diocésain en cas d'absence ou par délégation écrite.

1.1.3.2.3. Comité de suivi et de contrôle

Les membres du comité de suivi et de contrôle sont nommés par l'Evêque et ont pour attributions :

- Assister et conseiller l'Evêque dans la gestion des affaires économiques
- Porter le souci de la vie matérielle du Diocèse
- Veiller à la gestion du patrimoine Diocésain, Gestion financière dans la perspective de la mission de l'Eglise, une gestion matérielle qui soit au service de la pastorale.
- Discuter et approuver le budget annuel
- Décider l'investissement ou gros travaux à entreprendre
- Suivre et prendre les moyens de la réalisation du budget.
- Informer la situation économique des paroisses et des autres institutions du Diocèse
- s'assurer de l'exécution des décisions des différents organes ;
- prodiguer des conseils de nature à permettre la bonne marche des activités du Diocèse ;
- Vérifier la véracité des rapports financiers soumis aux membres du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse avant leur approbation par l'Evêque.

1.1.3.2.4. L'auditeur interne

- Il est une personne compétente et nommée par l'Evêque
- Il participe régulièrement aux réunions Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse mais ne vote pas les décisions
- Il prend connaissances de tous les dossiers comptables et fait rapport à l'Econome du Diocèse;
- Approuve quotidiennement les opérations comptables effectuées au niveau du Diocèse ;
- Vérifier régulièrement les comptes du diocèse.

1.1.3.2.5. Le Directeur des Affaires Administratives et Financières

- Il coordonne les activités comptables, l'approvisionnement et la fiscalité du Diocèse.
- Les principales attributions du DAF sont :
- Assurer la planification, la centralisation et la coordination des opérations financières et comptables sur une base mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle ;
- Aider l'Econome Général à préparer le budget annuel en conformité avec le plan des activités ;
- Préparer le traitement de la paie et assurer le respect des obligations du Diocèse en matière de taxes professionnelles sur les rémunérations et de sécurité sociale ;
- Centraliser et vérifier l'utilisation des comptes bancaires du diocèse ;
- Vérifier toute pièce d'engagement et de dépense avant toute soumission à l'Econome Général pour approbation ;
- Assurer le système de fonctionnement du Diocèse ;
- Préparer les rapports financiers du Diocèse sur une base régulière : mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle conformément aux procédures financière du Diocèse;
- Procéder au contrôle des états mensuels de conciliation bancaire ;
- Organiser l'archivage de tous les documents et les justificatifs des opérations financières du Diocèse ;
- Superviser les travaux de gestion des stocks des fournitures et des approvisionnements ;
- Gérer tous les dossiers du personnel de soutien ;
- Etablir le calendrier de congé du personnel de soutien ;
- Centraliser les doléances du personnel de soutien;
- Assurer les autres tâches en rapport avec la comptabilité lui confiées par le Président du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse;
- Procéder aux mutations comptables de la comptabilité générale et analytique des opérations financières du Diocèse ;
- Tenir les livres et registres comptables ;
- Opérer des vérifications régulières de la caisse (vérification de la tenue du livre de caisse et de la véracité des chiffres au moins une fois par semaine) ;
- Faire régulièrement la saisie des écritures comptables ;
- Vérifier les pièces des recettes et dépenses ;
- Préparer les états mensuels de conciliation bancaire ;
- Participer à l'élaboration du plan et du budget annuel ;
- Tenir au moins une fois par an un inventaire physique du patrimoine immobilisé ;
- Présenter la situation financière et patrimoniale à la fin de chaque exercice

CHAPITRE II. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

Dans la Bible, on voit que l'administration de l'assemblée est confiée à des hommes, des frères mûrs, pieux, agissant d'une manière collégiale (1 Tim 3, Tite 1). Leur rôle est de guider l'assemblée de façon à répondre aux désirs du Christ, la tête de l'Église. Le Nouveau Testament énumère les qualités personnelles de ces hommes. De manière assez détaillée, il décrit aussi leurs responsabilités et la façon dont ils doivent agir. Mais des questions techniques importantes sont laissées de côté, notamment : comment appeler ces hommes (s'il y a lieu de le faire), certains sont-ils (ou devraient-ils être) plus influents que d'autres, comment doivent ils gérer le personnel, ou les ressources humaines mises à la disposition pour la bonne marche de l'administration ecclésiastique ? L'Église primitive rencontrait certaines difficultés du fait de la croissance exponentielle des fidèles. Mais les églises locales étaient de petites communautés, dans la plupart des cas, familiales, qui permettaient une gestion assez parfaite de l'assemblée.

De nos jours la tâche est colossale. Quand on parle de la gestion des ressources humaines dans l'Église plusieurs paramètres ici rentrent en ligne de compte : l'aspect maturité spirituelle des leaders, l'aspect talent naturel et compétence dans un cadre technique, l'aspect disposition au travail, l'aspect financier et traitement pécuniaire, l'aspect ère collaboration pour une efficacité dans l'environnement de travail et enfin l'aspect satisfaction des membres de l'Église et leur entière collaboration pour une efficacité dans leur ministère. Sans ces composantes essentielles, une bonne administration de l'Église, notamment par la bonne gestion des ressources humaines, sont vouées à l'échec.

Après la description des organes et leurs fonctions ce chapitre concerne la description de l'ensemble des règles générales régissant le personnel. Ces règles doivent surtout définir les normes à suivre concernant les aspects suivants :

- Recrutement et l'organisation du personnel ;
- Gestion des dossiers du personnel ;
- Suivi et gestion des présences, absences, congés et maladies.
- Signalement, les augmentations.
- Promotion et sanctions.
- Motivation
- Traitement [Préparation et paiement des salaires]
- Evaluation des performances / cotation du personnel;

RESPONSABILITE

“La vie ou la mort d'une organisation est fondée sur l'innovation (capacité d'adaptation au changement), qui consiste en la reconnaissance de la valeur du patrimoine non palpable. Ce patrimoine a toujours existe, mais n'était jamais reconnu comme partie prenante dans la vie des entreprises.”Baruch Lev; C'est le capital humain.

2.1. GESTION DU PERSONNEL

2.1.1. Des dispositions générales

La gestion du personnel est confiée à l'Econome général par la seule raison qu'il est chargé de l'Administration et de la planification.

2.1.2. Champ d'application

Ces dispositions fixent les conditions d'emploi et détermine les droits et obligations réciproques du Diocèse et de son personnel. Il est destiné à assurer la bonne marche, la bonne exécution des travaux, la discipline, l'hygiène et la sécurité au profit des employés et de l'employeur.

2.1.3. Procédure de recrutement et d'affectation

2.1.3.1. Les préliminaires.

S'agissant des recrutements, l'impératif est d'assurer au Diocèse de Byumba le concours des personnes très qualifiées pour le travail, compétentes et intègres.

Il ne peut y avoir de recrutement à un emploi dans le Diocèse que si le poste correspondant est vacant. Au début de chaque année budgétaire, le Conseil pour les Affaires Economiques arrête le plan des effectifs du personnel au cours de l'exercice concerné et spécifie les postes à pourvoir.

Le service ou commission qui a besoin des employés avise et en discute avec l'Econome général. Le besoin de recrutement est exprimé au CAE par l'Econome général qui, après l'examen de la pertinence du besoin et le profil prend la décision de recruter.

Une fois que la décision a été prise par le CAE, le recrutement se fait par voie de concours.

Toute offre d'emploi doit être diffusé de la façon la plus large possible par affichage d'abord, par publication dans la presse et/ ou sur les ondes de la radio ou dans d'autres lieux publiques (Eglise) afin de s'assurer des meilleurs candidats possibles. Dans ce communiqué, il est fixé un délai de 15 jours pour le dépôt des candidatures, à partir du moment où le message est lancé. Ce délai peut être prolongé de dix (10) jours s'il y a moins de deux candidatures par poste.

Après réception des candidatures, le président du CAE met en place un jury de présélection composé de :

- Deux représentants du Comité de suivi et de contrôle.
- Un représentant du comité Diocésain de la commission ou du service concerné (Curé ou Vicaire s'il s'agit d'un service paroissial).
- Un consultant indépendant expert en GRH.
- Un représentant des partenaires en cas des projets collaborés.

2.1.3.2. Des conditions

Tout candidat désireux d'obtenir un emploi dans le Diocèse Catholique de Byumba doit avant de passer un test de recrutement, remplir les conditions suivantes :

- Etre de nationalité rwandaise ;

- Rencontrer les objectifs de l'Eglise Catholique.
- Etre de bonne conduite, vie et mœurs et avoir un casier judiciaire vierge ;
- Avoir l'âge minimum requis pour le poste faisant l'objet de l'offre ;
- Etre reconnu apte physiquement par certificat médical ; et professionnellement par un diplôme ou certificat d'études correspondant au niveau du poste ou du grade à conférer ; des éventuelles attestations de service rendu délivrées par les employeurs précédents ainsi que de tout autre document jugé utile.
- N'avoir été ni révoqué ni demis d'office d'une organisation pour faute grave, pour indiscipline, détournement, violation du secret professionnel ou toutes autres causes définies comme un manquement grave aux obligations professionnelles ;
- S'il s'agit d'un agent qui a déjà exercé ses services auprès du Diocèse de Byumba, son dossier doit y être libre de tout mauvais antécédent ;

2.1.3.3. Des dossiers de demande d'emploi

Les personnes en quête d'emploi présentent leurs dossiers de demande d'emploi au Secrétariat du Diocèse comprenant tous les éléments pouvant aider à l'étude de leurs dossiers.

Les principaux éléments sont :

- La lettre de demande d'emploi adressée à l'Evêque du Diocèse de Byumba.
- Deux copies de diplômes certifiés conformes à l'original ;
- Le curriculum vitae ;
- Deux photos passeports récentes ;
- L'attestation de service rendu (pour prouver son expérience) ;
- Le certificat médical délivré par le médecin ;

Si le poste ouvert au concours est l'un des postes de responsabilité, à ce qui est prévu précédemment s'ajoute ce qui suit :

- Le candidat doit indiquer les noms et adresses de trois personnes de références qui sont soit celles qui l'ont dirigé, et enseigné et/ou qui ont travaillé avec lui ;
- Si le candidat travaille dans un établissement privé ou dans un organisme non gouvernemental, il présente l'attestation de service délivré par son dernier employeur

2.1.3.4 .De la compétence du recrutement

Le recrutement du personnel du Diocèse est de la compétence du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse conformément aux dispositions du présent règlement.

Les cadres supérieurs sont nommés par le Président du Conseil des affaires Economiques (Evêque du Diocèse). Le personnel d'exécution et le personnel de soutien sont mis en place par le CAE.

Pour le travail temporel ou occasionnel, une main d'œuvre peut être engagée par l'Econome Général (au niveau diocésain) qui en informe immédiatement et par écrit le Président du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse et par le curé (au niveau paroissial) qui en informe immédiatement et par écrit l'Econome Diocésain

2.1.3.4.1. Présélection des candidats

L'analyse du dossier du candidat doit tenir compte des éléments suivants : l'expérience antérieure du candidat, les réalisations présentées et les renseignements pris sur le candidat auprès de ses employeurs antérieurs ou autres tiers.

Avant de passer l'examen, la liste des candidats remplissant les conditions requises pour le concours, la date, l'heure et le lieu de l'examen doivent être publiées.

Cette publication doit être faite endéans sept (7) jours au moins avant le concours et dans un délai ne dépassant pas un mois à partir de la date limite de dépôt des candidatures.

Les candidats présélectionnés doivent présenter les originaux de leurs diplômes avant de passer l'examen.

2.1.3.4.2. Test écrit

L'examen écrit est préparé conformément aux exigences du poste ouvert au concours et est donc coté à 80% du total de la note attribuée à tous les examens prévus à ce poste : Examen écrit sur 60% et le test informatique sur 20%.

L'examen pratique fait partie de l'examen écrit et peut être le seul à considérer.

2.1.3.4.3. Test oral ou l'interview

L'interview est cotée à 20% du total de la note attribuée à tous les tests prévus.

L'interview est organisée par un panel composé des techniciens experts choisis comme précédemment.

Le diplôme ou le certificat et l'ancienneté ne sont pas cotés dans la note à attribuer au candidat.

2.1.3.4.4. Publication des résultats des tests

La liste des points obtenus par les candidats doit être affichée au siège du Diocèse catholique au bureau du service qui a ouvert la vacance de postes. Lorsque le candidat n'est pas satisfait par la note obtenue, il peut réclamer la notification individuelle de sa note par la consultation sur place de sa copie de test. S'il est constaté une erreur matérielle sur sa copie, la correction est faite immédiatement par l'organe qui a organisé le concours.

Les copies des tests sont conservées pendant au moins six (6) mois et les candidats disposent d'un délai de quinze (15) jours au maximum à partir de la date de publication des résultats pour réclamer de consulter leurs copies de test.

Le responsable du service ou commission qui a ouvert la vacance de poste doit transmettre au CAE le rapport signé par les organisateurs du concours. Ce rapport doit indiquer la procédure suivie, la liste des candidats établie selon l'ordre décroissant de leurs notes et la proposition du candidat à retenir à ce poste.

2.1.3.4.5. Particularités

La note minimum à considérer comme réussite est de 70%. Si tous les candidats obtiennent moins que cette note, le poste est rouvert au concours.

Une fois le candidat retenu, il subit un stage de 3 mois renouvelable une fois (durée à déterminer par le CD), après si le stage est concluant il peut être nommé à durée déterminée ou indéterminée selon le type de contrat.

En cas d'urgence ou lorsque l'on ne trouve pas un personnel de la nationalité Rwandaise et/ou qualifié ou en cas des services d'un consultant, la procédure ci haut énoncée peut être remplacée par une approche plus souple.

Le CAE se réserve le droit de faire une promotion ou une reconduction d'un agent diocésain selon les besoins du Diocèse.

Sauf exception nécessitée par les besoins du service, toute offre d'emploi est portée à la connaissance du public par voie de publication dans les journaux ou radio.

Le test : le candidat passe des examens dans les matières pour lesquelles l'organisation juge ses performances nécessaires suivant le travail pour lequel il postule ;

L'interview : le jury s'entretient avec le candidat et juge ses performances selon les critères préalablement définis.

Le candidat retenu par l'autorité habilitée présente nécessairement avant son entrée au service en plus, du dossier complet présenté lors du recrutement :

- Les attestations d'usage ou leur équivalent pour les étrangers ;
- Deux photos passeport ;
- Un certificat médical.

Il est présenté à ses supérieurs, ses collègues ou ses subordonnés.

Il reçoit le règlement du personnel dont il va prendre connaissance et doit signaler sa compréhension à l'employeur en signant ce règlement sur un formulaire ad hoc classé dans son dossier.

Pour le travail temporaire ou occasionnel (moins de 3 mois) le personnel peut être engagé par le Service concerné après avis du président du Conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse.

2.1.4. Procédure d'affectation

2.1.4. 1. De la période d'essai

Tout membre du personnel du Diocèse commence son travail par un contrat écrit d'essai d'une période de trois mois renouvelables une seule fois. Sauf dérogations prévues dans le présent règlement, les droits et devoirs du personnel sous essai sont identiques à ceux des agents définitivement nommés.

L'autorité nantie du pouvoir de nomination peut, si elle juge la période d'essai insuffisante, au vu du rapport, la prolonger une fois seulement, sans que cette prolongation puisse excéder la durée prévue par la loi régissant le travail au Rwanda. Le chef hiérarchique direct suit l'évolution de la période d'essai.

Le contrat d'essai ne donne pas lieu à un préavis ou à une indemnité quelconque.

Un rapport synthétique est établi par le chef direct de l'agent sous essai quinze jours avant la fin de la période d'essai. Le rapport est transmis par voie hiérarchique à l'autorité nantie du pouvoir de nomination. Chaque supérieur hiérarchique y consigne ses avis et observations. Une copie de ce rapport est transmise à l'agent intéressé.

Lorsque le rapport synthétique conclut à l'aptitude de l'agent sous contrat d'essai, ce dernier est admis à titre définitif dans le personnel du Diocèse. Dans le cas contraire, le contrat est d'office résilié et le personnel devient libre de tout engagement.

L'autorité nantie du pouvoir de nomination peut, à tout moment, sur proposition motivée du chef de l'agent sous essai et après avis du chef hiérarchique, mettre fin au stage pour cause d'inaptitude morale, professionnelle, physique ou d'indiscipline.

2.1.4. 2. De l'engagement définitif

Tout engagement définitif fait l'objet d'un contrat de travail à durée déterminée et signé par l'Evêque ou son représentant. Tout agent fait l'objet d'une affectation dès son recrutement avec description des tâches qui lui sont attribuées.

2.2. GESTION DES DOSSIERS DU PERSONNEL

2.2.1. Dispositions générales

Chaque membre du personnel doit faire l'objet d'un suivi à base **d'un dossier individuel**. Ce dossier permet d'identifier la situation de l'agent dans tous ses rapports avec le Diocèse Catholique de Byumba. Le dossier du personnel devra être actualisé régulièrement et complété si nécessaire. Il devra pour ce faire, contenir les éléments constitutifs indispensables ci-après :

- Renseignement sur l'agent : formulaire d'identification de l'agent, pièces d'identités, documents de références diverses ;
- Lettre d'engagement ou notification d'emploi ;
- Termes de références concernant le poste attribué ;
- Procès verbaux d'évaluation ou preuve des tests réalisés avant recrutement ;
- Contrat de travail approuvé. ;
- Attestation de naissance, extrait de casier judiciaire, permis de travail et visa de séjour (pour les étrangers), etc. ;
- Certificat d'aptitude physique à jour de l'employé ;
- Notification des congés ;
- Notification des cotations, grade, augmentation salariale etc. ;
- Demandes d'explication, avertissements et sanctions ;
- Correspondances diverses échangées avec l'employé ; etc.

2.2.2. Suivi et gestion des présences

Le Diocèse de Byumba a un système lui permettant de faire le suivi des présences des agents au jour le jour. Au service tout agent jouit de certains droits mais il a aussi des devoirs et responsabilités qu'il doit honorer.

2.2.2.1 Droits du personnel du Diocèse Catholique de Byumba

Tous les agents du Diocèse Catholique de Byumba ont droit aux meilleures conditions de travail, notamment par la mise à leur disposition de tous les équipements nécessaires, matériels et documents nécessaires à la bonne réalisation des diverses prestations leur assignées. Ils ont en outre droit d'être payé, une rémunération convenue et à terme échu, tout cela dans le respect de la législation du travail du Rwanda . Ils doivent en outre recevoir des responsables du Diocèse de Byumba , des instructions nécessaires et assez claires pour le bon exercice de leurs attributions .

2.2.2.2. Devoirs

Tous les agents du Diocèse Catholique de Byumba sont soumis aux mêmes obligations. Ils doivent porter à l'esprit tout au long de leur carrière ce qui suit :

- L'engagement d'assurer personnellement le service attendu d'eux et de s'y consacrer en toutes circonstances avec diligence, compétence intégrité, efficacité, zèle objectivité fidélité,, dévouement discrétion neutralité, sens de responsabilité et d'intérêt général ;conformément aux lois et règlement au Rwanda ;
- Gérer rationnellement le matériel, les fournitures et mobilier mis à sa disposition et avertir le service de la maintenance des entretiens et réparations à faire effectuer.
- Ils doivent à tout moment, répondre aux demandes d'informations tout en faisant valoir, si nécessaire, les règles relatives aux obligations de réserve et de discrétion professionnelle ;
- ils doivent également s'abstenir de toute activité contraire à l'éthique et à la morale ;
- Ils sont responsables des tâches qui sont les leurs dans l'exercice de leurs fonctions. A ce titre, ils doivent répondre aux instructions individuelles ou générales émanant de leurs supérieurs hiérarchiques dans le cadre du travail ;
- Ils sont soumis au secret professionnel pour tout ce qui concerne les faits, informations ou documents dont ils ont eu connaissance dans l'exercice de leurs fonctions sauf dans les cas d'autorisation des chefs hiérarchiques.
- Consacrer son temps au service de l'employeur dans les limites de la loi
- Faire preuve de la politesse et courtoisie dans ses rapports tant avec ses supérieurs hiérarchiques qu'avec ses collègues et les partenaires ;
- Veiller, en toutes circonstances, à la sauvegarde des intérêts du Diocèse et de l'Eglise en général
- Suivre les consignes de sécurité au travail
- S'entraider mutuellement et solidairement dans la mesure où l'exige l'intérêt du service

2.2.2.3 Les interdits

Il est strictement interdit aux agents du Diocèse sous peine de sanctions disciplinaires prévues par le présent règlement de :

- ◆ Se livrer aux activités incompatibles avec les objectifs du service;
- ◆ Accepter directement ou indirectement des indemnités ou autres avantages de quelque nature qui seraient en relation directe ou indirecte avec le travail fourni des bénéficiaires des prestations, des services ou exécutant le travail pour le service;
- ◆ Quitter le travail sans autorisation ;
- ◆ De boire des boissons alcoolisées ou de se présenter au travail en état d'ébriété ou de fatigue caractérisée ;
- ◆ Mener des transactions commerciales ou financières avec les fonds ou biens du service;

Révéler les faits dont ils auraient eu connaissance en raison de leurs fonctions et qui auraient un caractère confidentiel de par leur nature ou leur destination

2.2.2.4. Durée du travail

Pendant la durée du service, l'agent doit faire preuve d'une conduite irréprochable, d'une discrétion sans faille et donner l'exemple de la discipline librement consentie. La régularité de présence au poste de service est de rigueur, elle constitue une obligation fondamentale du service.

2.2.2.5. De l'horaire et des heures de travail

Sans porter préjudice à la durée légale de travail hebdomadaire en vigueur au Rwanda, le chef hiérarchique, par note de service, spécifie l'horaire de travail pendant les heures ouvrables, par voie d'affichage au sein de l'établissement de travail. Les heures de travail réglementaires varient en cas de mission selon la nature du travail. Les jours de congés reconnus officiellement par le Gouvernement Rwandais sont considérés comme des jours fériés.

2.2.2.6. Responsabilités à tous les dommages.

Chaque agent est responsable de tous les dommages causés par négligence ou défaut d'attention, aux appareils, machines et autres matériels qui lui sont confiés. Toute utilisation du patrimoine à des fins personnelles est interdite.

En cas de malfaçon, d'emploi abusif et de détérioration de matériaux, matériels et outillages, l'agent répond de sa faute, de sa négligence ou imprudence et le chef hiérarchique est en droit de lui demander réparation conformément aux lois et règlements en vigueur sans préjudice des sanctions disciplinaires

2.2.2.7. Rapport de mission

Les agents qui se rendent en mission sont tenus d'établir dans un délai de deux jours après leur retour, un rapport sommaire qui sera suivi d'un rapport complet de ce qu'ils ont fait et constaté dans le cadre de la mission qui leur était confiée à l'occasion de celle-ci les difficultés rencontrées doivent être présentées.

2.2.3. Suivi et gestion des absences.

2.2.3.1. Les sorties

Les sorties privées des agents pendant les heures de service doivent faire l'objet d'une demande autorisée par le chef de service et approuvée par le supérieur hiérarchique. A cet effet, le chargé de la Gestion des RH tient à la disposition des agents un billet de sortie à remplir en deux exemplaires. Au retour de l'agent, l'heure de retour y est mentionnée par le responsable ayant autorisé la sortie et transmis au service ayant la gestion des dossiers du personnel dans ses attributions.

2.2.3.2 Les absences

En cas d'absence justifiée ou non d'un agent, le service concerné par cette absence doit assurer l'intérim du service. L'agent de remplacement doit appartenir au service de l'agent absent et avoir les qualifications requises à ce poste. Il doit également avoir la position plus ou moins proche à celui du titulaire du poste.

La fin de l'intérim est admise lorsque le titulaire du poste reprend son service ou s'il est remplacé définitivement par une autre personne.

Le chef du service dans lequel l'agent s'est absenté doit en informer le chargé des RH qui se charge d'informer par écrit l'Econome Diocésain et une copie pour information à l'Evêque du Diocèse si l'absence est de 7 jours successifs.

Toute journée d'absence non justifiée donne lieu à une retenue égale au congé annuel et ce, sans porter préjudice de sanctions disciplinaires lorsque l'absence n'a pas été préalablement autorisée. Une sortie excédant 4 heures par jour est assimilée à une absence journalière. Une absence pendant 15 jours calendriers successifs et sans pièces justificatives constitue une désertion qui entraîne la cessation définitive des fonctions.

Les absences ayant pour cause l'accomplissement d'un devoir imposé par la loi ou autorisées par le Ministre ayant le travail dans ses attributions sont payées.

Toute absence est marquée dans le registre tenu à cet effet par le chef hiérarchique. L'inscription des absences doit faire apparaître les noms et prénoms, la date, la destination, le motif d'absence, l'heure et le jour de départ et de retour et la signature de l'agent. Les pièces justificatives sont exigées.

Les absences ayant pour cause l'accomplissement d'un devoir imposé par la loi ou autorisées par le Ministre ayant le travail dans ses attributions sont payées.

2.2.4. Suivi et gestion des congés

2.2.4.1. Droit au congé

Sauf dispositions plus favorables des conventions collectives ou du contrat individuel, le travailleur a droit au congé à charge de l'employeur, à raison d'un jour et demi ouvrable de congé par mois de service effectif continu. Les jours fériés officiels ne sont pas comptés dans le congé annuel payé. L'employé bénéficie d'un jour de plus de congé payé pour tous les trois ans d'expérience passés dans le Diocèse. Dans tous les cas, le congé annuel payé ne peut pas excéder vingt et un (21) jours ouvrables. Si l'employé travaille moins de quarante-cinq heures par semaine, son congé payé est calculé au prorata des heures prestées.

2.2.4.2. Calendrier et prescription

Au début de chaque année, l'employeur établit le calendrier de congé annuel pour l'ensemble de son personnel. La période de congé ne peut être retardée ou anticipée par l'employeur, d'une période de plus de trois (3) mois à moins qu'il y ait accord entre le travailleur et l'employeur. L'action en demande de congé se prescrit dans un délai de deux (2) semaines à compter de la date à laquelle l'employé y a droit.

Le chargé des RH doit tenir dans le dossier, une fiche de congé de chaque agent.

Le congé est accordé à l'agent qui, deux semaines avant la date prévue, en fait une demande écrite à son supérieur hiérarchique avec copie pour information au chargé de la GRH. Il en est de même pour le congé annuel et de maternité.

Le supérieur hiérarchique, après consultation nécessaire, doit répondre, dans un délai raisonnable, soit par l'accord ou le refus du congé. Dans ce dernier cas, il doit donner le motif du refus et préciser la date éventuelle du report.

Si pour une raison ou pour une autre, le congé était suspendu, cela doit être constaté par écrit et contresigné par le supérieur hiérarchique, le chargé de l'Administration et de la planification et l'agent. Le constat doit préciser la date éventuelle du report du congé suspendu.

La demande de congé, la lettre d'autorisation ou de refus, les attestations médicales ainsi que le constat de suspension du congé doivent être remis au chargé des RH pour enregistrement et classement dans le dossier de l'agent.

2.2.4.3. Pécule de congé

L'employeur doit verser au travailleur qui part en congé, un pécule qui est égale à la moyenne des salaires dont le travailleur a bénéficié au cours des douze (12) derniers mois et d'autres avantages auxquels il a droit conformément au contrat de travail.

2.2.4.4. Compensation des congés

L'employeur doit accorder au travailleur un jour supplémentaire de congé:

1. Si un jour férie tombe au jour durant lequel le travailleur est en congé annuel ;
2. Si le travailleur a travaillé durant son congé.

2.2.4.5. Indemnité compensatrice de congé

Le congé étant alloué au travailleur dans le but de lui permettre de se reposer, l'octroi d'une indemnité compensatrice de congé est formellement interdit dans tous les autres cas.

Toutes fois en cas de rupture ou d'expiration du contrat de travail avant que le travailleur ait joui de son congé auquel il a droit, une indemnité compensatrice de ce congé est calculée sur base de deux jours et demi par mois, et peut être fractionné en trois tranches au maximum.

2.2.4.6. Congé occasionnel

De commun accord entre le travailleur et l'employeur, les jours de congé occasionnels peuvent être déduits du nombre de jours de congé annuel. L'employeur peut exceptionnellement accorder à l'agent qui en fait la demande une autorisation d'absence ne dépassant pas une journée et qui n'est pas déductible du congé annuel. Dans ce cas, l'agent en question doit apporter des justifications efficaces.

2.2.4.7. Congé de maladie et congé de circonstances

2.2.4.7.1. Modalités d'octroi de congé de maladie

La demande de congé pour des raisons de maladie doit obligatoirement être justifiée par un certificat médical établi par un médecin agréé attestant son incapacité à travailler. Dans ce cas, le délai à accorder à l'Agent qui en fait la demande ne doit pas être supérieur à trente jours. Lorsque la durée de congé de maladie excède quinze jours l'employeur peut exiger que le travailleur produise un certificat médical établi par trois médecins agréés.

2.2.4.7.2. Congé de maladie non payé.

L'employeur n'est pas tenu de payer le travailleur pour congé de maladie si le travailleur a été absent de son travail pendant plus de (2) jours consécutifs, et n'a pas pu produire un certificat médical établi par un médecin agréé. Au-delà de (3) mois de congé de maladie payé, dans le cas de persistance de la maladie de l'agent et de son indisponibilité pour reprendre le service dans les délais précités selon l'avis de son médecin, le travailleur bénéficie uniquement du droit de suspension du travail de trois (3) mois non payés.

2.2.4.7.3 Congé de circonstances.

Le travailleur bénéficie des congés de circonstance avec maintien du salaire à l'occasion des événements survenus dans sa famille dans les limites suivantes :

- Mariage Religieux du travailleur : quatre (4) jours ouvrables ;
- Mariage civil du travailleur : deux (2) jours ouvrables ;
- Accouchement de l'épouse : quatre (4) jours ouvrables ;
- Décès du conjoint : six (6) jours ouvrables ;
- Décès d'un ascendant ou descendant en ligne directe au premier degré : trois (3) jours ouvrables ;
- Décès d'un frère ou d'une sœur : deux (2) jours ouvrables ;
- Décès d'un beau-père ou d'une belle- mère : deux (2) jours ouvrables
- Décès d'un beau-frère ou d'une belle sœur : un (1) jour ouvrable ;
- Mutation du travailleur dans une autre province ou un autre district : deux (2) jours ouvrables

Le congé de circonstance ne peut être accordé à l'agent que si l'évènement qui le justifie se produit.

Toute absence non autorisée entraîne systématiquement des sanctions disciplinaires.

2.2.4.7.4 Durée de congé de maternité

En dehors du congé annuel, la femme salariée en état de grossesse bénéficie d'un congé de maternité d'une durée Douze (12) semaines consécutives dont deux (2) sont obligatoires avant la délivrance et six (6) obligatoires après l'accouchement. Lorsqu'une femme accouche sans qu'elle soit affiliée à l'assurance maternité, elle a droit à la totalité de son salaire pendant la période des six premières semaines de son congé de maternité. Pour les dernières semaines, la femme peut reprendre son travail et bénéficier de son salaire intégral. Dans le cas contraire, elle droit a vingt (20%) de son salaire. Elle conserve également le droit à d'autres avantages liés à son contrat de travail.

2.2.4.7.5 Suspension d'activités

La suspension d'activité est la situation d'un agent qui pour des raisons d'absence irrégulière et non justifiée ou pour d'autres raisons non spécifiées se trouve privé d'exercer son emploi.

La durée de suspension ne peut excéder trois (3) mois. Un agent du Diocèse de Byumba est frappé de suspension de son emploi dans les conditions suivantes :

- s'il y a manque ou restriction d'emploi ;
- s'il s'absente de son emploi sans justification valable et sans autorisation pendant au moins quinze (15) jours successifs ;
- S'il fait l'objet d'une sanction disciplinaire de suspension qui le prive temporairement son emploi ;

Si le Diocèse constate une faute disciplinaire à son encontre pouvant entraîner une sanction de suspension provisoire ou de révocation à sa charge.

La suspension de fonction est décidée par l'Econome Général sur avis du CAE ;

La cessation de la suspension peut être constatée soit par :

- Reprise de service en cas de vacance de poste ;
- Reprise de service après exécution éventuelle par l'agent de la condamnation de servitude pénale ou de la sanction disciplinaire ;
- Révocation ou démission d'office.

2.2.5 Traitement des agents

➤ Droit au salaire

Le juste salaire est le fruit légitime du travail. Pour préciser la rémunération équitable il faut tenir compte à la fois des besoins et des contributions de chacun. «Compte tenu de la des fonctions et de la productivité, de la situation de l'entreprise et du bien commun, la rémunération du travail doit assurer à l'homme et au sien les ressources nécessaires à une vie digne sur le plan matériel, social, culturel et spirituel.»¹

« L'accord des parties n'est pas suffisant pour justifier moralement le montant du salaire.»²

2.2.5.1. Liste de paie

Le paiement du salaire se fait sur base d'une liste de paie préalablement établie. La détermination des barèmes est du ressort du conseil pour les Affaires Economiques du Diocèse. Le salaire et les avantages y associés font partie du contrat négocié avec le CAE.

Il est établi une fiche individuelle comprenant obligatoirement les mentions suivantes :

- l'entête du Diocèse ainsi que son numéro d'immatriculation à la Caisse Sociale du Rwanda ;
- le nom et prénom de l'agent ainsi que son numéro d'immatriculation à la Caisse sociale du Rwanda ;
- le mois pour lequel le salaire est dû ;
- le salaire de base ;
- les indemnités de transport et de logement lorsque celles-ci sont prévues ;
- le nombre de personnes à charge ;
- les taxes professionnelles sur les rémunérations ;
- les cotisations à la Caisse Sociale du Rwanda ;
- le salaire net ;
- les retenues sur salaires ;
- la date de paie ;
- la signature de l'employeur ou de son remplaçant ;
- la signature de l'employé.

2.2.5.2. Taxes et autres retenues

Sur la rémunération mensuelle sont effectuées les retenues prévues par la législation en vigueur au Rwanda en taxes professionnelles ; en vertu de la loi sur l'impôt professionnel sur les rémunérations. Sont considérés comme personnes à charge du redevable : l'épouse ou l'époux légitime, les enfants célibataires nés d'un ou de plusieurs mariages monogamiques et dont il prouve l'existence au début de l'année, les ascendants des deux conjoints à condition qu'ils fassent partie du ménage du redevable ou s'il est prouvé qu'ils sont à leur charge, les orphelins à charge du contribuable selon la législation en vigueur, les enfants célibataires nés d'un conjoint ainsi que les autres enfants célibataires légalement reconnus.

2.2.5.3. Des avances sur salaires

¹ Gaudium et spes , 67,§2

² Catechisme de l'Eglise Catholique , n°2434

Des avances sur salaire peuvent être accordées au personnel sur demande écrite et motivé de ce dernier au supérieur hiérarchique. Le remboursement des avances se fait sur une période maximale de l'année en cours par retenue d'au plus ¼ du salaire net perçu mensuellement par l'agent. Cette retenue ne peut en aucun cas dépasser 1/3 du traitement net mensuel. Les acomptes sur salaires peuvent également être sollicités à condition qu'elles soient retenues sur la paye de fin du mois.

2.2.5.4. Fiches de présences (Time sheet)

Un fichier de présence devra être tenu par le chargé des RH pour fournir des indications concernant le temps ordinaire de prestation, les heures de retard, d'absence ainsi que les heures supplémentaires approuvées par le responsable hiérarchique.

Après les calculs, la feuille de paie est remise au chargé des RH pour contrôle et autorisation ; et aux chefs de services ou de commissions pour approbation.

2. 2.5.5. Accusé de réception

Dès la réception d'un bordereau de versement de salaire, chaque employé fait une note d'accusé de réception.

2.2.6. Evaluation des performances, promotion et des régimes disciplinaires

2.2.6.1. Evaluation des performances

Les Agents du Diocèse de Byumba nommé à titre définitif sont soumis au système d'évaluation annuelle du personnel établie sous forme d'une fiche individuelle d'appréciation portant sur son mérite et ses aptitudes. L'évaluation des performances d'un agent doit être faite par son chef direct.

2.2.6.1.1. Procédures à suivre

Etape 1 : Analyse des dossiers administratifs et rapprochement entre les exigences des postes de travail et les profils des occupants.

- Constitution des dossiers administratifs des agents par le chargé de la GRH
- Analyse et rapprochement des qualifications des agents aux profils exigés par les postes de travail (se référer aux éléments constitutifs des dossiers administratifs)
- Détermination de la liste des agents aux profils ne correspondant pas aux exigences des postes retenues par le DIOCESE
- Soumettre la liste des agents avec les profils requis à l'organe d'appréciation des performances (Comité de Suivi et de Contrôle);

Etape 2 : Evaluation des performances des agents par rapport aux principaux objectifs et aux activités qui leurs ont été assignées.

L'évaluation portera sur deux types de critères à savoir, les critères de comportement au travail et les critères de résultats qui seront appliqués différemment, selon qu'il s'agit des agents d'exécution ou des cadres de conception ou d'encadrement. Ce processus nécessitera la mise en place par le DIOCESE CATHOLIQUE DE BYUMBA d'un questionnaire demandant à tous les agents de conception et d'encadrement de donner au moins 7 activités principales accomplies au courant de l'année.

L'appréciation synthétique du mérite est donnée par l'une des mentions suivantes :

ELITE, TRES BON, BON, ASSEZ BON et MEDIOCRE qui correspondent en termes de pourcentage respectivement à 80% et plus, entre 79% et 70%, entre 69% et 60%, 59% à 50% et moins de 50% de points.

Les bulletins signalétiques doivent sortir au plus tard le 31 décembre de chaque année

2.2.6.1.2. Des critères d'évaluation

L'évaluation tient compte des critères d'appréciation et des coefficients de pondération ci-après :

CRITERES EVALUER	SOUS-CRITERES D'EVALUATION	COEFFICIENT DE PONDERATION		
		Personnel de soutien	cadres techniques	Cadres de direction
1. Rendement	a) Connaissances professionnelles	5	20	20
	b) Polyvalence	5	5	5
	c) Sens d'organisation	5	5	10
	d) Quantité et qualité de travail	25	20	15
2. Sens de responsabilité	a) Sens de contrôle	5	10	10
	b) Intérêts pour le travail	10	5	5
3. Sens social	a) Courtoisie	10	5	5
	b) Sens de communication	5	5	5
4. Ponctualité		20	10	10
5. Initiative		5	10	10
6. Présentation		5	5	5
TOTAL		100%	100%	100%

La fiche d'évaluation des chefs de services recrutés par le Diocèse est établie par l'Econome Général au premier degré et par le président du Comité de Suivi en dernier ressort. Les autres membres du personnel sont cotés au premier degré par les chefs de service dont ils relèvent et par l'Econome Général du diocèse en dernier ressort.

L'agent dont l'appréciation est « médiocre » ou deux fois « Assez bon » est d'office démis de ses fonctions. La démission est réputée infligée après épuisement de tous les moyens de recours.

L'évaluation influe sur les augmentations annuelles du traitement de base. Le taux des augmentations annuelles est respectivement de 5%, 3.5% et 2% selon que l'agent a obtenu la cote « ELITE », « TRES BON » ou « BON ». Les cotes ASSEZ BON et MEDIOCRE n'entraînent pas une augmentation du traitement.

2.2.6.2. De la motivation et gratification du personnel

Le CAE recommande une gratification à l'agent qui, dans l'exercice de ses fonctions, se serait distingué particulièrement par son dévouement au service en toute probité, neutralité et aurait contribué à la performance et à l'efficacité de son institution pour recevoir l'une des gratifications suivantes :

- Lettre d'encouragement et/ou la lettre de félicitation qui n'est adressées à l'agent méritant que sur proposition de son supérieur hiérarchique ;
- Le témoignage officiel de satisfaction et ou les médailles de service qui constituent les signes de hauts mérites

2.2.6.3. Renforcement des capacités des travailleurs

Le Diocèse Catholique de Byumba est tenu de contribuer aux actions de renforcement des capacités professionnelles des travailleurs par la formation, stages et bourses d'études.

2.2.6.3 .1. Stage de formation

Après une période d'une année effective au travail, un employé peut bénéficier d'un stage de formation ou de perfectionnement d'une durée maximale de six mois suivant la nature du stage et les opportunités offertes des partenaires. Pendant la période de stage, l'intéressé continue de bénéficier de son traitement net.

Les actions de formation ou de perfectionnement professionnels permettant aux travailleurs d'accéder à un niveau supérieur de capacité et de perfectionnement ainsi, les conditions d'octroi au travailleur des formations et congés y relatifs sont déterminées par les conventions collectives et les accords collectifs au sein du Diocèse.

2.2.6.3.2. Bourses d'études.

Toute formation visant l'obtention d'un diplôme au sens du système classique d'enseignement et dépassant six mois entre d'office dans la catégorie des bourses d'études que le Diocèse peut fournir ou faciliter l'obtention pour ses employés dans le cadre de son partenariat.

L'agent qui bénéficie d'un stage ou d'une bourse d'études signe, avant le départ en stage ou aux études, un contrat par lequel il s'engage à suivre de façon assidue le programme de stage ou d'études et à reprendre son service dans le Diocèse les études terminées. Il ne peut de son initiative, mettre fin au stage ou aux études. A défaut pour l'agent de respecter cette condition, tous les frais supportés dans le cadre de son stage sont considérés comme un prêt que l'agent doit rembourser dans un délai ne dépassant pas deux ans.

2.2.7 De la cessation définitive des fonctions au sein du Diocèse

La cessation définitive des fonctions ou rupture des contrats peut être constatée par la démission volontaire ou d'office de l'agent, soit par la remise à la retraite, soit par le décès.

2.2.7.1. Démission volontaire

La démission volontaire est la manifestation volontaire de l'agent de sa volonté sans équivoque, de son départ définitif du Diocèse Catholique de Byumba.

2.2.7.1.1. Procédures à suivre

La démission volontaire doit être présentée par écrit tout en suivant la voie hiérarchique jusqu'au CAE dont l'Evêque est le président. Celui-ci après analyse dispose d'un délai maximum de trente (30) jours à compter de la date de réception de la demande de démission.

Pendant ce temps, l'agent démissionnaire doit continuer à demeurer à son poste jusqu'à la réception de la notification de l'acceptation de sa démission. En cas de silence du CAE ou si le délai prescrit est dépassé, la démission est réputée acquise au lendemain de l'expiration de l'échéance.

La démission volontaire est adressée par écrit à l'autorité nantie du pouvoir de nomination qui statue sur demande dans un délai de trente jours au maximum à dater de la réception de la demande. L'agent qui présente sa démission est tenu de demeurer au service jusqu'à ce que la décision acceptant la démission lui ait été officiellement notifiée.

Lorsque, d'après les indices graves, le mobile présumé de la démission serait d'échapper à un contrôle dont le requérant redoute les résultats, la démission peut être refusée jusqu'à la fin du contrôle. Sans préjudice aux dispositions de ce qui est ci-avant stipulé, la démission est considérée comme acceptée si l'autorité nantie de pouvoir de nomination ne se prononce pas sur la demande dans le délai maximum prévu de trente jours.

2.2.7.2. Démission d'office

2.2.7.2.1. Procédures à suivre

Dans le cas où l'initiative de la démission viendrait du Diocèse Catholique de Byumba et qu'elle décide de licencier définitivement un agent de son personnel, la démission d'office est prononcée si l'agent :

- Ne remplit plus les conditions requises de recrutement ;
- N'a pu réintégrer son service à l'expiration de la suspension temporaire dont il a fait l'objet ;
- Est jugé inapte physiquement ou professionnellement à reprendre ses fonctions à la suite
- d'une maladie de longue durée ;
- Est déclaré incompétent.
- Ne peut reprendre ses fonctions après une période de trois (3) mois par suite de suppression du poste ou d'absence d'emploi
- se trouve dans le cas où l'application des lois civiles ou pénales entraîne la cessation des fonctions
- les agents qui s'absentent au service pendant quinze jours successifs et sans motif prouvé par les pièces justificatives ;
- obtient la cote « MEDIOCRE » ou la cote « ASSEZ BON » ou deux fois successives la cote « BONNE

2.2.7.2.2. Particularités

Il est définitivement mis fin aux fonctions des agents se trouvant dans les cas suivants :

1. Le décès ;
2. La cessation définitive des activités par le Diocèse

Le contrat peut être interrompu sans préavis en cas de faute lourde. Par faute lourde, il faut entendre l'une des faits suivants :

1. la divulgation du secret professionnel ;
2. le vol ;
3. le détournement ;
4. la désertion ;
5. l'insubordination caractérisée ;

La non observance répétée des devoirs et obligations contractuelles ou statutaires

2.2.8. De la remise et reprise

Le personnel muté, transféré, cessant le travail doit obligatoirement faire une remise et reprise avec leurs remplaçants dans un délai ne dépassant une semaine.

La remise et reprise comprend les éléments suivants :

- L'état de la trésorerie
- Les biens immobilisés
- Le matériel roulant
- Les terrains
- Les documents de travail et autres

2.3. GESTION DES DEPLACEMENTS(MISSIONS)

2.3.1. Courses locales de service

Les courses locales de service concernent les déplacements de l'agent dans la ville ou quartier même où est situé son lieu de travail.

Les courses de service sont effectuées sur base d'un billet de sortie (annexe) signé par le demandeur, autorisées par le chef hiérarchique et approuvé par le chargé de GRH .

2.3.2. Déplacements à l'intérieur du diocèse

- Le temps utilisé pour ces missions ne doit pas excéder les 3 jours. A défaut, l'agent doit être temporairement muté ou détaché jusqu'à l'accomplissement de ses tâches ;

- Toute mission de l'agent à l'intérieur du diocèse doit avoir l'autorisation du supérieur hiérarchique qui en assure le transport selon les normes définies ;
- Un ordre de mission doit être établi indiquant clairement l'objet, le lieu, la durée et le montant de l'indemnité journalière de la mission, l'heure d'arrivée et l'heure de départ ;
- Le montant de ces indemnités est fixé par le CAE de selon la catégorie d'agent.
- La totalité des frais des missions doit être versée à l'agent avant son départ qui effectue la mission en dehors de son lieu d'affectation dans un périmètre de plus ou moins 30 km de son poste pour autant que la durée est d'au moins 7 heures,
- Dans le cas où l'agent en mission à l'intérieur du diocèse est pris en charge par une institution autre que celle dont il relève, il perd le droit à ses indemnités de mission ;
- A la fin de sa mission, l'agent doit présenter dans cinq (5) jours l'ordre de mission contre signé par les services avec lesquels il a travaillé lors de sa mission, un rapport de mission au supérieur hiérarchique.
- Ce rapport est le résumé de différentes activités entreprises au cours d'une période donnée, et mentionner les recommandations et autres problèmes nécessitant le suivi des services concernés et le délai prévu pour ce suivi ;

2.3.3. Déplacements à l'extérieur du Diocèse

- Le temps utilisé pour ces missions ne doit pas excéder les 30 jours. A défaut, l'Agent doit être temporairement muté ou détaché jusqu'à l'accomplissement de ses tâches.
- Il est du ressort du responsable ayant la gestion administrative et du personnel dans ses attributions de préparer l'ordre de mission et la pièce des indemnités de mission en deux (2) exemplaires à remettre au responsable administratif et financier et à l'agent .
- Tout ordre de mission à l'extérieur du Diocèse doit être autorisé par l'Evêque du Diocèse Catholique de Byumba .
- A la fin de sa mission, l'agent doit présenter endéans 8 jours, l'ordre de mission contre signé par les services avec lesquels il a travaillé lors de sa mission, et un rapport de mission au supérieur hiérarchique avec une copie à l'Evêque du Diocèse.
- Ce rapport est constitué du résumé de différentes activités entreprises au cours de la mission,et mentionne les recommandations et autres problèmes nécessitant le suivi de la part des services concernés;

2.3.4 Déplacements à l'étranger

- Tout ordre de mission à l'extérieur du pays doit être autorisé et établi par l'autorité compétente notamment l'Evêque du diocèse de Byumba ;
- A la fin de sa mission, l'agent doit rédiger un rapport de mission destiné au signataire de l'ordre de mission avec copie pour information au supérieur hiérarchique.
- Il revient au Responsable Administratif de tenir dans le dossier un classement des missions de service notamment une copie des trois documents cités ;
- Les frais de missions sont fixés suivant le niveau de vie du pays où l'agent effectue sa mission.

2.3.5. Formulaire de gestion des déplacements.

- Billet de sortie
- Ordre de mission
- Registre de présence
- Procès verbal de remise et reprise
- Formulaire de transfert d'actif entre agent
- Calendrier de congé

2.4. GESTION ET CIRCULATION DES INFORMATIONS

2.4.1. Courrier interne

Tout courrier interne doit nécessairement transiter au Secrétariat qui procède à son traitement (enregistrement), sa transmission et sa distribution au service concerné ;

2.4.2. Courrier entrant

Il faut faire du secrétariat une plaque tournante de tout courrier reçu, pour être en mesure de suivre tous les mouvements de dossiers reçus et de renseigner les décideurs et les tierces personnes intéressées sur le circuit du courrier reçu.

2.4.2.1. De la réception et de l'enregistrement du courrier

Tout courrier externe qui entre dans le diocèse, de quelque nature qu'il soit, et quelque soit le mode d'acheminement (mains propres de l'expéditeur ou via un agent du diocèse, voies postales, etc.) passe sans exception par Secrétariat central du diocèse qui en accuse réception, si requis par l'expéditeur. Cela se fait par l'apposition de sa signature sur une copie de l'expéditeur suivi du sceau du Diocèse Catholique de Byumba avec mention de la date et l'heure de réception.

Tout courrier entrant doit être enregistré dans un registre approprié tenu à cet effet par le

Secrétariat du Diocèse, le jour même de sa réception. Il incombe au Secrétaire de veiller à la parfaite similitude de la lettre originale et de la copie portant l'accusé

Le Secrétariat ensuite procède à l'enregistrement du courrier entrant dans le registre approprié avant toute transmission au chancelier pour l'orientation ou à traitement par un service désigné.

Les registres tenus par le secrétariat pour le courrier reçu sont au nombre de 2

- Registre de factures reçues ;
- Registre des lettres administratives reçues dans lequel sont enregistrées toutes les correspondances reçues n'entrant pas dans l'une ou l'autre des catégories précédent.

2.4.2.2. De la numérotation du courrier

- Le courrier reçu reçoit un numéro d'enregistrement du genre NN/AA qui spécifie l'ordre d'arrivée et la date d'arrivée ;
- Le numéro attribué est précédé de trois lettres indicatives de la nature du courrier reçu.

2.4.2.3. De l'acheminement et de la circulation inter service du courrier reçu.

- Après enregistrement, tout courrier est acheminé vers le chancelier du diocèse qui l'oriente dans les services appropriés.
- Le secrétariat du diocèse transmet le courrier au service dans lequel le chancelier l'a orienté,
- Pour permettre un suivi continu du courrier et des dossiers importants, la circulation de tels documents entre les services interne doit passer par le secrétariat du diocèse à cet effet, chaque service, et le secrétariat en particulier, tient un registre de transmission des dossiers.

2.4.3. Courrier expédié

2.4.3.1. De la numérotation

Le secrétariat attribue à chaque courrier sortant un numéro d'enregistrement servant à la fois de référence permettant d'identifier le service émetteur et d'ordre numérique. Ce numéro est du format suivant, Service, CC/NN/AA.

- CC pour indicatifs du service émetteur ;
- NN pour le n° d'ordre ;
- AA pour l'année.

Le service émetteur est indiqué au moyen de trois lettres alphabétiques. Le numéro d'ordre numérique est attribué par le secrétariat du diocèse, et ce numéro suit l'ordre d'arrivée du courrier au secrétariat sans distinction entre les services émetteur.

2.4.3.2. De l'acheminement

- Pour tous courriers importants transmis en mains propres, le destinataire signe pour réception sur la copie de la lettre de transmission, et les copies reviennent au secrétariat du diocèse pour classement.
- Le secrétariat prend toutes les dispositions nécessaires pour que le courrier sortant soit expédié au plus tard le 2^{ème} jour ouvrable après signature.

2.4.2.3. Classement du courrier, rapports et procès verbaux des réunions

Les factures et autres documents en rapport avec la comptabilité sont classés par cette dernière

- Le courrier expédié est établi en trois exemplaires d'original et est envoyé au destinataire, la première copie est destinée au classement complet du secrétariat. Le secrétariat, après avoir opposé le cachet (Copie) sur le deuxième exemplaire, le classe dans un classeur tenu à cet effet, en suivant l'ordre numérique et chronologique du courrier,
- Si le courrier est transmis en mains propres, le secrétariat classe la copie après que le destinataire ait signé sur cette copie pour réception,
- Les rapports et procès verbaux des réunions sont classés dans l'ordre suivant.
 - Chaque service tient un classement des rapports faits et des comptes rendus des réunions tenues au niveau du service,
 - Le secrétariat tient un classement des rapports et comptes rendus des réunions du Conseil d'Administration et des autres organes de décision du diocèse.
 - Le secrétariat tient un classement des pièces justificatives de la petite caisse.
 - Aucune sortie de la caisse ne peut se faire sans l'autorisation du comptable et le visa de l'Economiste Général.

CHAPITRE 3 : PROCEDURES DE GESTION FINANCIERE.

3.1. PROCEDURES BUDGETAIRES

3.1.1 Responsabilités

- La responsabilité de l'élaboration du plan de travail et budget annuel revient à l'Econome diocésain, qui centralise les données issues des divers services.
- Chaque service est responsable de l'exécution du plan d'action élaboré
- L'Econome diocésain supervise l'exécution du plan global du Diocèse.
- Le Conseil pour les Affaires Economiques approuve et suit l'exécution du plan de travail et du budget annuel.

3.1.2. Etapes de préparation du Plan de travail et budget annuel

❖ Phase d'analyse et de diagnostic

Il s'agit de réunir et de restructurer les données nécessaires à la planification.

❖ Phase de planification

Ici on identifie toutes les actions à mettre en œuvre au sein même des stratégies définies pour résoudre les problèmes identifiés. Le cadre de ces actions doit tenir compte des opportunités, des forces et des faibles internes au Diocèse.

❖ Phase de budgétisation

Il s'agit de traduire le plan d'activités en termes d'argent

Le budget doit être suffisamment détaillé par ligne budgétaire, par intervention (si les bailleurs sont différents).

❖ Phase de définition du calendrier d'exécution

Elle permet de situer dans le temps chaque activité planifiée pour en assurer le suivi.

❖ Planification mensuelle et trimestrielle

Tous les services doivent faire une planification mensuelle et trimestrielle des activités programmées et du budget y relatif. Cela permet à la comptabilité d'avoir un cadre facile d'exécution du budget.

3.1.3. Etapes d'approbation du budget

3.2. LE CONTROLE INTERNE

3.2.1. Gestion des approvisionnements

Au sein du Diocèse, les besoins en approvisionnement concernent les achats des biens d'équipement, les achats de petits matériel, les fournitures diverses (carburant, entretien,...)

Au niveau opérationnel, on procède de la façon suivante :

3.2.1.1. Identification des besoins

Le Département administratif centralise tous les besoins identifiés en matière de fournitures et d'équipement.

Pour tout besoin en matière exprimé, un « bon de réquisition » est établi et adressé à la gestion du stock dans le cas où le bien est livré au service demandeur. Dans le cas contraire, une demande d'achat est adressée au Département administratif. L'Econome diocésain autorise tous les achats demandés.

- Un bon de réquisition (en annexe..) pour biens et services est établi par le département/service demandeur, signé par le Chef de ce département/service, revu et approuvé par l'Econome général. Ce bon de réquisition contient des informations précises sur les biens et/ou services réquisitionnés ainsi que sur les termes de référence.
- Le bon de réquisition est préparé en trois exemplaires dont deux copies à transmettre au Comptable chargé des approvisionnements et une copie conservée par le service demandeur pour le suivi.

- Une fois le bon de réquisition visé et approuvé, il est transmis au magasin de stock pour livraison.
- En cas des biens indisponibles dans le magasin, sur base des indications fournies par le magasinier, le bon de réquisition est transmis chez le Comptable qui vérifie la disponibilité des fonds pour l'article budgétaire concerné. En cas d'insuffisance, il examine la possibilité de virement des fonds d'un article budgétaire où il y a un surplus pour financer l'article budgétaire déficitaire. Il soumet ensuite la proposition à l'Econome Diocésain pour approbation.
- La réquisition dûment approuvée est transmise à la caisse pour des biens dont la valeur n'excède pas 100.000 Frw et à la Commission de passation des marchés, pour ceux dont la valeur est supérieure 1.000.000 Frw. Cette commission est formée d'au moins quatre agents du Diocèse nommés par l'Evêque. Le chef du département/service demandeur doit donner des informations complémentaires sur les spécificités des biens et services demandés

3.2.1.2. Le choix du fournisseur

3.2.1.2.1. Règle général.

Quand la demande d'achat est approuvée par l'Econome Diocésain, le Département administratif choisit le fournisseur en respectant le rapport qualité-prix. 3 catégories d'achats sont à remarquer :

- ❖ **Les « petits achats »** d'un montant inférieur à 100.000FRW se font sur consultation d'une banque de données du Département administratif et est payable par petite caisse.
- ❖ **Les achats moyens** de plus de 100.000FRW et moins de 1000.000 Frw requièrent trois factures PROFORMA dont on choisit le mieux offrant.
- ❖ **Pour les gros achats** de plus de 1.000.000 FRW, on lance un appel d'offre et le choix du fournisseur est assuré par la commission d'Attribution des marchés.

3.2.1.2.2. Passation des marchés.

3.2.1.2.2.1. La commission d'attribution des marchés.

Elle est mise en place pour favoriser la transparence dans l'attribution des marchés. Elle est mise en place par la Commission pour les Affaires Economiques.

3.2.1.2.2.2. Procédures de passation des marchés

- Pour les biens et services dont la valeur est supérieure à 1.000.000 Frw, la Commission réunit les offres de fournisseurs potentiels. Ensuite, elle procède à leur analyse en profondeur et choisit dans la transparence, le fournisseur le mieux offrant. Le nombre minimum d'offres à réunir est de trois (3).
- La procédure devra tenir compte de la spécificité liée à la nature des biens concernés par l'approvisionnement. Selon ces critères, il convient de distinguer deux types d'approvisionnement à savoir :
Approvisionnements des biens de consommation courante ou de stockage et l'approvisionnement des biens occasionnels ou approvisionnements occasionnels.

➤ Approvisionnements pour stockage

Les biens les plus utilisés tels que les papiers duplicateurs, les registres types des services, les stylos et correcteurs, les classeurs et intercalaires, les fardes chemises etc. constituent les biens de consommation courante; ils sont connus à l'avance et devront être achetés en gros pour être stockés en magasin.

Les procédures à suivre passent impérativement par les étapes du processus normal de passation des marchés comprenant la phase de préparation (planification des marchés, établissement des besoins, préparation, examen et révision éventuelle

du dossier d'appel d'offre (DAO), publication du DAO et de l'avis d'appel d'offre (AAO), la phase de soumission des offres, la phase de l'évaluation des offres ainsi que celles du contrat et de l'exécution du contrat.

➤ **Approvisionnements occasionnels**

Les approvisionnements occasionnels concernent les articles commandés de façon sporadique. Il peut s'agir de :

Fournitures et autres matières qui ne sont pas couramment utilisées mais dont un service peut avoir besoin de façon occasionnelle;

Des équipements (véhicules, matériels de bureau, mobilier...) dont la décision est liée aux facteurs de développement du Diocèse de Byumba.

- Pour les fournitures et autres matières consommées occasionnellement, la commission de passation des marchés (CPM) demande à obtenir trois factures pro forma au minimum auprès des fournisseurs figurant sur sa liste des fournisseurs agréés.
- Le choix des offres se fait sur base du prix le plus bas, mais il tient aussi en considération d'autres facteurs comme la qualité des biens et services.
- Les travaux de la Commission sont consignés dans un procès verbal détaillant la réception, l'évaluation et le choix des offres, dûment signé par tous les membres présents. Ils devront aussi indiquer les réserves éventuelles émises sur les conditions d'achat.
- Le choix du fournisseur est décidé à la majorité des membres présents. Le quorum doit être composé d'au moins $\frac{3}{4}$ des membres de la Commission

Particularité : Dans le cadre d'autofinancement, le Diocèse Catholique de Byumba dispose des unités génératrices de revenus. Il revient à la commission d'attribution des marchés de prioriser les biens et services disponibles, compte tenu du rapport qualité-prix. Le recourt aux autres fournisseurs ou prestataires doit être justifié et approuvé par l'Evêque du Diocèse.

3.2.1.3. Acquisition des immobilisations.

- Les acquisitions en immobilisations (matériels et mobiliers de bureau, matériels et équipements informatiques et divers, matériel roulant etc.) sont soit prévues dans le budget prévisionnel soit occasionnelles.
- Dans l'un ou l'autre cas, lorsqu'il n'y a aucun budget qui puisse supporter un tel approvisionnement, le dossier sera soumis préalablement au Conseil des affaires économiques pour une décision éventuelle ou au bailleur des fonds potentiels selon les termes des accords existants.
- Dès que le financement est accordé, la réquisition approuvée est transmise à la commission de passation des marchés et la procédure à suivre reste identique à celle appliquée pour l'approvisionnement des biens de stockage à savoir le lancement d'un avis d'appel d'offre (public ou restreint).

Une fois la commission aura fini ses travaux et choisi un fournisseur présenté dans son procès verbal, elle devra transmettre le dossier avec une notification au Comptable chargé des approvisionnements. L'étape qui suivra sera celle de l'établissement du bon de commande (Annexe) ou de la notification à adresser au fournisseur laquelle constitue en même temps une invitation à venir signer le contrat.

3.2.1.4. Préparation et suivi des commandes

3.2.1.4.1. Le bon de commande

- Le Comptable chargé des approvisionnements est responsable de la préparation et suivi des commandes. Le bon de commande est signé par celui qui le prépare, paraphé par au moins deux membres de la Commission avant d'être transmis au chargé de l'administration et de la planification pour autorisation. Ce bon de commande est ensuite transmis à l'Econome général, avec toutes les pièces justificatives en appui (BR, BC, PV de la commission) pour approbation.
- Dès que le bon de commande est approuvé, il est envoyé au(x) fournisseur(s). Le bon de commande pré numéroté est établi en quatre exemplaires:
 - L'original envoyé au fournisseur ;
 - Une première copie gardée par le secrétariat de la commission pour son dossier;
 - Une deuxième copie transmise à la comptabilité pour classement;
 - Une dernière copie de la souche retenue par le Comptable chargé des approvisionnements pour suivi
- Le Comptable des approvisionnements tient un registre des achats (Annexe) contenant les éléments suivants :
 - Le numéro du bon de réquisition
 - Le numéro du bon de commande
 - La quantité et la description de l'article
 - Le nom et les coordonnées du fournisseur
 - Les références de l'expédition et de la réception
 - Les observations éventuelles.
- Une commande qui n'a pas été honorée correctement doit être annulée

3.2.1.4.2. Contrat de fourniture des biens ou services

- Le Comptable chargé des approvisionnements prépare une lettre de notification (Annexe 5) à adresser au fournisseur. La lettre est signée par le Chargé de l'Administration et de la Planification, paraphée par au moins deux des membres de la commission, puis approuvée par l'Econome Diocésain.
- La notification est préparée en quatre exemplaires répartis de la manière suivante:
 - L'original adressé au fournisseur ;
 - Une copie gardée au classement de la commission ;
 - Une copie transmise au Comptable chargé des approvisionnements pour suivi ;
 - Et une dernière envoyée à la comptabilité pour classement.
- Sur base du dossier de sélection du fournisseur à sa disposition, le Comptable chargé des approvisionnements prépare le contrat dont le modèle avait été publié dans le dossier d'Appel d'Offre (DAO), et le soumet à la signature de l'Evêque via l'Econome diocésain..
- Le contrat est préparé en autant de copies que la notification des marchés au fournisseur et réparti de la même manière.

Le bon de commande est établi par le Département administratif est approuvé par l'Econome Diocésain.

3.2.1.5. Réception du matériel commandé

Après vérification du matériel commandé, le chargé de la gestion des stocks enregistre les biens reçus en veillant soigneusement au principe que les articles reçus correspondent en quantité et en qualité aux spécifications du bon de commande et au bon de livraison. La fonction de magasinier doit, dans la mesure du possible, être différente de celle d'acheteur (le Comptable chargé des approvisionnements).

3.2.1.5.1. Procédures à suivre

Il convient de vérifier que :

Les livraisons sont contrôlées exhaustivement, c'est-à-dire :

- Conformité du bon de commande (référence des biens, quantité, mesure, prix unitaire) ;
- Comptage (avec ouverture des cartons, comptage ou mesurage des quantités livrées) ;
- Vérification de la qualité (date limite de consommation, respect des délais et conditions de livraison, etc.) ;
- Contrôle des normes de conditionnements requis. Ce contrôle doit être formalisé sur les bons de livraison ; marques de pointage, mention des poids, emballages...
- Pesés, tampon de réception, visa du réceptionnaire attestant de leur réalité.

Les anomalies constatées (quantité, qualité, etc.) font l'objet d'une formalisation sur le bon de livraison et sont transmises au Comptable chargé des approvisionnements pour une demande à signifier au fournisseur.

Le magasinier établit après toutes les vérifications, un bordereau de réception (BR) qu'il signe. Ce bordereau de réception est préparé en quatre exemplaires dont un, aux approvisionnements, un gardé par le magasinier, un à la comptabilité et un qui accompagne le dossier de paiement auprès du comptable.

Les bons de commande, bons de livraison et factures ainsi que le bordereau de réception sont agrafés ensemble, et sont transmis au gestionnaire des finances pour apposition du sceau «bon à payer».

3.2.1.5.2. Particularités

Pour les biens soumis au poids comme unité de mesure, le contrôle par pesée nécessite sur le lieu de réception l'usage d'une balance adaptée et contrôlée régulièrement.

Le magasinier doit toujours établir le rapprochement entre la situation réellement reçue et celle figurant sur le bon de commande.

Le fournisseur est payé sur base de la situation réelle déclarée sur le bordereau de réception ;

Les gros travaux et les immobilisations sont réceptionnés par le magasinier en présence du service utilisateur et de l'Econome général ou son délégué sur base d'un procès-verbal de réception signé par toutes les parties en présence.

3.2.1.6. Formulaire de gestion.

- Bon de réquisition des biens et services
- Bon de commande
- Registre des Commandes /Achats
- Lettre de notification de marché

- Bordereau de réception
- Fiches de stocks
- Procès-verbal (PV) de réception

3.2.2. Gestion des stocks

3.2.2.1. Règles générales

Les biens achetés quelle que soit leur nature, consommation directe ou biens de stockage, doivent connaître une entrée en dépôt et une sortie au moment de la consommation. Les procédures de gestion à ce niveau concernent la tenue du stock entre le moment d'entrée en dépôt, pendant qu'il s'y trouve dans le dépôt et le moment de la sortie pour être consommé ainsi que lors des inventaires physiques périodiques.

Aucune fourniture ou matériel acquis ne peut être livré à un service utilisateur sans passé au stock pour inventaire. Un registre approprié permet de suivre chronologiquement les entrées et les sorties du stock.

3.2.2.2. Documents d'usage

- Les fiches de stock : servent à enregistrer les mouvements du stock (entrées et sorties) ;
- Les bons d'entrées : servent à enregistrer les entrées du stock
- Les bons de sorties servent à enregistrer les sorties du stock.
- **Rapport de stock** : Le chargé du stock établit un rapport de stock mensuel et y prescrit de façon synthétique tous les mouvements du stock.

3.2.2.3. Objectif de la gestion de stock

Les objectifs principaux liés à une bonne gestion des stocks sont groupés en catégories suivantes :

- être en permanence au courant de la situation du stock en quantité et en qualité ;
- être en mesure de localiser les différents articles du magasin grâce à leur rangement ;
- être en mesure de maîtriser le rythme de réapprovisionnement par la définition du stock de sécurité ;
- effectuer la valorisation des éléments du stock ;
- conserver les stocks dans les conditions assurant une bonne sécurité.
- Un inventaire exhaustif des stocks gérés directement par l'Economat Général doit être effectué obligatoirement à la fin de l'année.
- Il ne peut y avoir d'entrée ni de sortie de stock pendant la période d'inventaire physique.

3.2.2.4. Procédures de gestion

3.2.2.4.1. Entrée en dépôt

Un bon d'entrée de matériels (BEM) ou des fournitures (BEF) est préparé en deux exemplaires dont l'original est transmis à la comptabilité et annexé à la facture du fournisseur et une copie souche gardée dans le carnet du responsable du magasinier pour son contrôle et suivi

3.2.2.4.2. Gestion de stock dans le magasin

Tout stock entré en magasin (matériels ou fournitures) doit faire l'objet d'une fiche de stock ouvert article par article et tenue régulièrement et chronologiquement selon l'ordre d'arrivée du stock en dépôt.

L'ensemble des stocks dans le dépôt doit faire objet d'un listing / registre à jour tenu par le magasinier et reprenant les éléments ci après :

- Date d'entrée de l'article ;
- Quantité réceptionnée suivant BR / BEM ou BEF ;
- Quantité sortie ;
- Service utilisateur ;
- Signature du bénéficiaire ;
- Quantité en stocks ;
- Observations

Les stocks dans le magasin doivent être classés par nature de façon ordonnée, dans des étagères propres et dans de bonnes conditions. La fiche de stock de chaque article est déposée sur l'article auquel elle se rapporte.

L'accès dans le dépôt devra être limité à des personnes strictement autorisées.

3.2.2.4.3. Sortie de stock du magasin

Le bon de sortie est préparé par le magasinier sur base de la réquisition visée et approuvée et acquittée par le bénéficiaire.

Le Bon de sortie est préparé en trois exemplaires et réparti de la manière suivante :

- L'original : au bénéficiaire
- La copie 2 : au comptable pour classer avec la copie du BR ;
- La copie 3 : gardée par le magasinier.

L'enregistrement sur la fiche de stock se fait aussitôt que le bénéficiaire a acquitté la réquisition pour réception du bien sorti.

3.2.2.4.4. Particularité

Les produits périmés ou détériorés constatés sont isolés dans le magasin ; ils font l'objet d'un rapport et d'un constat par procès-verbal conjointement signé par le magasinier et le comptable.

Ce procès-verbal est transmis à l'Economiste général pour décision de destruction ou de vente publique.

3.2.2.5. Inventaire physique des stocks

L'inventaire physique est un mécanisme de contrôle qui consiste à vérifier l'existence réelle des biens soumis à l'inventaire par le comptage, pesage ou mesurage en tenant compte de l'unité de mesure de chaque article.

L'inventaire physique est très important et donc indispensable pour corriger la situation comptable contenue sur les fiches des stocks et sur le listing des stocks.

3.2.2.5.1. Politique en matière d'inventaire physique

Les inventaires doivent être organisés trimestriellement en ce qui concerne les matériels et fournitures en stocks. Les inventaires de fin d'année portent sur les stocks des fournitures et des bons pour le carburant. Ils se font suivant des instructions écrites qui doivent être bien connues des inventaristes pour garantir la qualité des résultats des dits inventaires.

Au jour de l'inventaire, les mouvements d'entrée et de sortie sont arrêtés et cela doit se faire à la clôture de la période.

3.2.2.5.2. Responsabilité

L'organisation des inventaires est de la responsabilité du comptable ayant les finances dans ses attributions; à ce titre, une équipe constituée du comptable et de deux personnes indépendantes du stock assurent les inventaires en présence du magasinier.

3.2.2.5.3. Procédures à suivre

❖ Inventaire des matières et fournitures

- L'inventaire est effectué sous la supervision du comptable par deux personnes indépendantes de la gestion de ces stocks. Le magasinier assiste au comptage sans y prendre part.
 - A la fin du comptage, un procès-verbal de comptage est rédigé en deux exemplaires et signé par toutes les personnes présentes aux inventaires. Un exemplaire est remis au magasinier tandis qu'un autre est remis au comptable.
 - Le comptable procède à la valorisation des inventaires et au rapprochement avec les états comptables des stocks. Il produit ensuite un rapport de rapprochement indiquant les écarts constatés, la justification de ces écarts ainsi que les écritures de régularisation à passer.
 - Ce rapport est soumis à l'approbation au chargé de l'Administration et de la Planification avant la passation des écritures de régularisation.

Le rapport approuvé est retourné au comptable pour établissement des documents et passation des écritures.

3.2.2.6. Formulaire de gestion

- Bon d'entrée matérielle / fournitures
- Fiche de stock
- Registre des stocks matériels et fournitures
- Bon de sortie de stock

3.2.3. La gestion des biens durables

3.2.3.1. Gestion des immobilisations

Les inventaires des immobilisations sont organisés semestriellement dans un registre intitulé «**Registre des immobilisations**».

Ce registre reprend pour chaque bien rangé par catégorie les éléments suivants :

Le Diocèse Catholique de Byumba doit disposer d'un **Registre des immobilisations** (terrains, bâtiments et autres constructions, matériel roulant, matériel de bureau, mobilier de bureau, matériel informatique et autres équipements de bureau appartenant au Diocèse de Byumba) tenu à l'ECONOMAT DIOCESAIN reprenant la situation de l'ensemble des immobilisations du Diocèse de Byumba.

Ce registre des immobilisations devra comprendre les éléments ci après :

- La date d'acquisition ou de mise en service ;
- Le numéro du bon de commande ;
- La description de l'immobilisation ;

- La quantité reçue ;
- Le nom du fournisseur ;
- Les références de la facture du fournisseur (numéro et date) ;
- Le prix de la facture ou la valeur d'acquisition.
- Les frais accessoires d'achat s'ils existent ;
- Le coût d'achat attribué à l'immobilisation ;
- Les références d'identification, numéro de série...
- Les observations.

Le registre des immobilisations est complété sur base de la fiche individuelle d'immobilisation laquelle reprend pour chaque immobilisation, les mêmes indications que celles du registre en précisant par ailleurs, le taux d'amortissements, la dotation annuelle et les amortissements cumulés ainsi que la valeur nette comptable pour cette immobilisation.

- La tenue de la fiche individuelle et du registre des immobilisations est de la responsabilité du magasinier. Il s'agit d'un travail organisé parallèlement à la comptabilité afin d'assurer le rapprochement nécessaire au moment des contrôles périodiques éventuels.
- Les immobilisations sont subdivisées en catégories et ce, de la manière suivante:
 - Bâtiment administratif : code 01 ;
 - Matériels roulants : code 02 ;
 - Matériels de bureau : code 03 ;
 - Mobiliers de bureau : code 04 ;
 - Matériels informatiques : code 05 ;
 - Logiciel informatique : code 06 ;
 - Autres immobilisations : code 07.
- Il est attribué à chaque immobilisation un numéro d'inventaire ainsi qu'une étiquette collante qui indique ce numéro.
- Les numéros d'inventaire sont individuels et prennent la forme suivante : 01/100/X/Y/Z. Le deux premier chiffre indiquent le code de la catégorie, les trois autres suivants indiquent le numéro d'ordre et les X, Y, Z respectivement le service utilisateur, le bureau de localisation ainsi que l'entité administrative bénéficiaire.
- Le magasinier doit garder dans son dossier de suivi des immobilisations, un fichier de chaque immobilisation comprenant sa fiche individuelle, une copie de la facture d'acquisition ou autre pièce justificative d'acquisition ainsi que les fiches d'entretien et réparation.
- Tout changement d'information concernant l'immobilisation doit être reflété sur sa fiche. Le nouvel utilisateur d'un actif atteste la prise de possession en signant sur la fiche individuelle à l'endroit prévu à cet effet.
- Chaque utilisateur des biens, matériels ou mobiliers est tenu responsable du maintien en bon état et de la propreté du matériel qu'il est appelé à garder en bon père de famille. Il devra éviter les manipulations non autorisées en cas de panne, blocage ou autre et signaler tout problème éventuel au magasinier.
- Le magasinier transmet à l'Econome un inventaire semestriel visé par le comptable.

3.2.3.1.1. Entretien et réparation

- Les services d'entretien et réparation des actifs immobilisés sont confiés à un seul fournisseur spécialisé par catégorie d'actifs ; particulièrement le matériels roulant et les matériels informatiques.
- Si pour une raison bien précise, un travail de maintenance ou réparation devait être confié à un autre fournisseur, un procès verbal est dressé et adopté par la commission de passation des marchés.

3.2.3.1.2. Utilisation des biens et équipements pour compte privé

L'utilisation des biens et équipements à des fins privées est strictement interdits.

En cas de circonstances exceptionnelles (cas de maladie, deuil d'un parent proche ou d'un membre de famille, contrainte environnementale, familiale ou autre), l'utilisation des biens et équipements du Diocèse doit requérir l'autorisation préalable et écrite de l'Evêque ou de l'Econome général.

Particularité

Pour les bénéficiaires des véhicules de fonction, une instruction des responsables directs devra évaluer le volume d'activité de chacun et fixer le niveau de la participation de chacun dans les coûts d'entretien et réparation du véhicule utilisé.

3.2.3.1.3. Déclassement des immobilisations

- Le besoin de déclassement est exprimé par le responsable direct et approuvé par le conseil des affaires économiques chaque fin d'année et donne l'ordre par écrit à l'Econome général et aux responsables pour information et disposition.
- Tout classement d'un actif doit être précédé par une expertise ;
- En cas de déclassement d'un actif, un procès verbal est établi par le magasinier vérifié par le comptable et approuvé par le Responsable direct. Une copie de ce procès verbal est transmise au comptable pour enregistrement.
- Le magasinier effectue des ajustements nécessaires sur la fiche et dans le registre des immobilisations.

3.2.3.1.4. Inventaire des immobilisations

- L'inventaire est effectué sous la supervision du comptable par deux personnes indépendantes de la gestion des immobilisations.
- A la fin du comptage, un procès-verbal de comptage est rédigé en deux exemplaires et signé par toutes les personnes présentes aux inventaires. Un exemplaire est remis au comptable tandis qu'un autre est remis à l'Econome général. .
- Le comptable procède à la valorisation des inventaires et au rapprochement avec les états comptables des immobilisations. Il produit ensuite un rapport de rapprochement indiquant les écarts constatés, la justification de ces écarts ainsi que les écritures de régularisations à passer.
- Ce rapport est soumis à l'approbation du chargé de l'Administration et de la Planification avant la passation des écritures de régularisation.
- Le rapport approuvé est retourné au comptable pour établissement des documents et passation des écritures.

3.2.3.1.5. Système de protection du patrimoine immobilisé

Il s'agit de protéger le patrimoine contre tout risque susceptible de causer la défectuosité, la destruction, ou la perte de l'immobilisé avant le terme optimal de son exploitation.

3.2.3.1.5.1. Responsabilité

Le comptable est par ailleurs responsable de la protection de l'ensemble du patrimoine immobilisé. Toutefois, chaque utilisateur des biens immobilisés est aussi responsable dans la mesure où il doit veiller au bon fonctionnement des matériels et au respect des règles prescrites en la matière.

3.2.3.1.5.2. Procédures ou règles à suivre

- Pour les matériels informatiques et bureautique, l'utilisation est réservée uniquement aux personnes autorisées ayant reçu ces matériels officiellement après avoir signé la fiche individuelle à titre d'engagement ;
- L'accès doit être interdit à toute personne étrangère et non autorisée à manipuler les matériels du Diocèse.
- Les biens dont le fonctionnement est soumis à l'électricité, doivent être protégés contre les surtensions ou les baisse des tensions ainsi que les coupures intempestives que peuvent connaître le circuit électrique et ce, par l'utilisation des onduleurs et des stabilisateurs adaptés à la capacité des matériels utilisés ;
- Une assurance anti-incendie doit être souscrite pour certains biens de grande valeur et à haut risque pour couvrir contre des sinistres éventuels (cas des bâtiments...) ;
- Les bâtiments et les locaux à usage administratif ou autre, devront être garnis de l'extincteur anti-feu ; une formation à l'utilisation devra être administrée aux usagers pour s'en servir en cas de sinistre. Il en est de même des matériels roulants et autres matériels exposés à ce genre des risques.
- L'entretien et réparation des bâtiments est obligatoire pour maintenir le patrimoine en bon état ; ceci concernerait essentiellement la propreté générale, la révision de la peinture, le système d'évacuation d'eau, les latrines et les toilettes, l'efficacité des toitures, plafonds contre le suintement, etc.

3.2.3.1.5.3. Méthode et calcul des amortissements

Les immobilisations sont soumises au calcul des amortissements selon des méthodes acceptées par la loi pour prendre en compte périodiquement, les dépréciations occasionnées du fait de l'usage et d'autres détériorations.

Eu égard à la nature des activités du Diocèse Catholique de Byumba la méthode linéaire d'amortissements est la mieux indiquée par application des taux constants légaux ci après :

- ❖ Bâtiment administratif : 2,5 % ;
- ❖ Matériels roulants : 25 % ;
- ❖ Matériels de bureau : 20 % ;
- ❖ Mobiliers de bureau : 10 % ;
- ❖ Matériels informatiques : 33,33 % ;
 - ❖ Logiciel informatique : 33,33 % ;
 - ❖ Autres immobilisations : 10 à 20 %.

La responsabilité des calculs et de l'enregistrement des amortissements revient au comptable.

3.2.3.1.6. Formulaire de gestion

- Registre des immobilisations
- Fiche individuelle d'immobilisation
- Fiche de suivi des matériels de bureau
- Bon de réquisition du véhicule
- Carnet de bord du véhicule
- Réquisition des Bons de carburant
- Fiche de contrôle de consommation mensuelle du carburant véhicule
- Tableau récapitulatif de consommation mensuelle de carburant
- Fiche de contrôle mensuel d'entretien et réparation par véhicule
- Tableau récapitulatif mensuel des coûts de maintenance et réparation des véhicules
- Registre des stocks des bons de carburant
- Fiche suiveuse du véhicule

3.2.4. La gestion du charroi automobile

La gestion du charroi automobile impose des normes à respecter :

- le port permanent du **carnet de bord**
- Interdiction d'écologie sur les véhicules du Diocèse Catholique de Byumba
- Circulation uniquement pour des raisons de service
- Conduite uniquement par des personnes autorisées et avec à bord des personnes autorisées
- L'existence de la fiche individuelle permettant d'identifier chaque véhicule
- Un registre des mouvements des véhicules permet un contrôle quotidien, gardé à la réception et complété par chaque chauffeur au départ et au retour de chaque déplacement.

Vente ou achat uniquement autorisé par l'Evêque après avoir respecté les conditions requises (mutation, assurances, attestations de non créances...)

Politique de gestion

Les véhicules **du Diocèse Catholique de Byumba** sont utilisés uniquement pendant les heures de services et conduits seulement par des chauffeurs engagés pour cet effet ou un prêtre détenteur d'un permis de conduire. La conduite par une autre personne nécessite l'autorisation préalable de l'Econome général ou son adjoint ou du responsable de service/paroisse/commission.

Après les heures de services, les véhicules sont garés dans l'enceinte des installations du service /paroisse ou commission utilisateurs du véhicules au plus tard deux (2) heures après les heures de service, exception faite de cas autorisé par la personne de référence. Pour ce dernier cas, le véhicule passe la nuit à un endroit sûr tel que la paroisse, la station de police, le District, le Secteur, etc.

Responsabilité

Le comptable est en même temps responsable du charroi automobile au niveau de la paroisse, service et commission.

Procédures de gestion

- Aucune personne ne peut prendre un véhicule de service sans autorisation. Toute sortie de véhicule est précédée par un bon de réquisition du véhicule (annex15) dûment signé par le charge de l'Administration et de la Planification et approuvé par l'Econome général du Diocèse de Byumba .
- La réquisition est établie en deux exemplaires destinés au chauffeur et au classement dans le fichier du responsable de charroi.
- Aucun véhicule ne peut être utilisé en dehors de la zone d'opération sans un ordre de mission signé par l'Econome général du Diocèse de Byumba ou son délégué. L'utilisation des véhicules du Diocèse pendant le Week-end est soumis à une autorisation spéciale.
- Le comptable doit dresser une liste de tous les véhicules contenant les informations suivantes :
 - Etat du véhicule ;
 - Nom du chauffeur ;
 - Lieu d'affectation.

Puis coller une copie de cette liste de préférence sur la porte de son bureau.

- Des carnets de bord (annexe 16) sont tenus pour chaque véhicule pour en contrôler les mouvements et les consommations. Ils sont gardés dans chaque véhicule et contiennent les éléments suivants :
 - Date ;
 - Kilométrage au départ;

- Nom du chauffeur ;
- Mission et noms de personnes autorisées à être transportées ;
- Heure de départ ;
- Heure de retour ;
- Kilométrage au retour ;
- Kilomètres parcourus ;
- Signature du responsable autorisant le déplacement ;
- Les consommations du carburant, huile moteur et huile de frein ;
- Observations.
- L'entretien des véhicules (vidange et graissage) est effectué à temps et c'est la responsabilité du chauffeur assigné au véhicule d'informer le comptable le moment venu.
- Les chauffeurs doivent respecter scrupuleusement le code de conduite. Ils sont seuls responsables des dégâts occasionnés par leur négligence ou excès de zèle.
- Le comptable doit tenir une fiche suiveuse pour chaque véhicule (annexe 20) indiquant les informations suivantes :
 - Marque ou modèle du véhicule ;
 - Année de fabrication ;
 - Date d'acquisition et origine ;
 - Etat du véhicule ;
 - Moyenne de consommation carburant
 - Fréquence des réparations ;
 - Coûts des réparations ;
 - Date de renouvellement de la police d'assurance.
- Le comptable doit présenter un rapport de gestion du charroi à la fin de chaque mois. Ce rapport devra fournir des renseignements concernant les kilométrages de chaque véhicule, les consommations en carburant, les coûts d'entretien engagés au courant du mois.
- Chaque véhicule doit avoir une farde faisant objet de son fichier dans lequel on retrouverait tous les renseignements y relatifs.
- En cas de sinistre, le comptable devra dans les quarante huit heures, régler tous les détails de déclarations de sinistre avec l'assurance et en faire rapport au supérieur hiérarchique qui en informera l'Econome général.
- Le Diocèse Catholique de Byumba doit signer un contrat d'entretien et réparation de ses véhicules en suivant scrupuleusement la procédure de sélection en la matière ; c'est-à-dire lancement officiel d'appel d'offre public ou restreint pour entretien et réparation des véhicules du Diocèse.
- Toute réparation ou tout entretien des véhicules devra figurer avec leur coût sur les différents documents remplis par le comptable, le tout contenu dans la farde appropriée au véhicule.

3.2.5. Gestion du système de communication

3.2.5.1. Téléphones et fax

La communication par téléphone concerne uniquement les appels (vocaux et fax) sortants effectués à partir des numéros téléphoniques (fixe, Wireless ou portable) pris en charge par le Diocèse Catholique de Byumba

Le responsable ou le chargé de la planification dans chaque service ou commission fixe les plafonds de consommations téléphoniques pour les utilisateurs. Il définit par la même occasion, les procédures d'accès au moyen de communication.

- Chaque agent est responsable des communications effectuées à partir du téléphone placé sous sa responsabilité.

Procédures à suivre

- Le responsable ou le chargé de la planification communique à chacun d'eux le montant du crédit budgétaire mensuel alloué à ses numéros.
- A la fin du mois, le chargé de la planification collecte auprès des fournisseurs les relevés des appels de tous les postes. Il est responsable de la conservation de ces relevés ;
- Afin d'éviter les abus et les dépassements du budget, les communications se font par téléphones portables individuels. Pour des services ayant des téléphones de bureau (fixes) les communications sont placées sous le système prépayé
- A la fin de chaque mois, le comptable veillera à examiner les relevés pour remboursement.

3.2.5.2. Réseau internet

Le chancelier est responsable du service des moyens de communication social dans le DIOCESE DE Byumba.

Son rôle se résume en ceci :

- ❖ Assurer la gestion et le bon fonctionnement par voie d'acquisition, maintenance et entretien du parc informatique et de toute technologie implantée dans le Diocèse.
- ❖ Mettre en place des mécanismes adaptés pour assurer le contrôle et le suivi de tous les utilisateurs du réseau Internet et du www du diocèse. ;
- ❖ Edicter à l'attention de tous les utilisateurs du réseau les règles déontologiques et éthiques à observer pour l'exploitation des sites ou des mails ;
- ❖ Veiller au bon fonctionnement du matériel informatique et bureautique

3.3. PROCEDURE DE GESTION DE LA TRESORERIE.

Un contrôle de gestion régulier des finances du Diocèse catholique de Byumba ainsi que de toute sa situation patrimoniale devra être fait par un contrôleur /auditeur indépendant au moins une fois par an. Tous les agents devront se conformer aux politiques et procédures de gestion en vigueur.

3.3.1. Recettes

3.3.1.1. Financements internes

Ces ressources sont essentiellement constituées de produits de stockage de denrées alimentaires, des collectes réalisées par la communauté chrétienne.

Ces recettes font l'objet d'un compte spécifique à la banque au profit de la Caritas de Byumba , plutôt que de les verser au même compte que les financements externes

3.3.1.2. Financements externes

Les ressources peuvent être constituées soit par des donations ou par des subventions en provenance de différents bailleurs. Elles sont sujettes à des accords signés avec les bailleurs concernés.

3.3.2. Dépenses

Les dépenses s'effectuent par caisse et par banque selon les règles en matière adoptées par le Diocèse Catholique de Byumba.

On distingue par ailleurs deux groupes des dépenses à savoir :

- Les dépenses récurrentes se rapportant à des services à priori nécessaires tels que l'eau, l'électricité, le téléphone, le poste, la maintenance, etc., lesquels sont fournis de façon permanente et font l'objet d'un abonnement ou d'un contrat signé avec le fournisseur ;
- Les dépenses ponctuelles qui s'inscrivent soit dans le budget de l'exercice, soit de façon imprévisible, mais justifiées par un besoin approuvé par l'Econome Général.

Les petites dépenses à caractère immédiat et dont la valeur ne peut dépasser 1.000.000 Frw sont réglées au comptant directement au moyen de la caisse.

Les modes de règlement à utiliser sont à définir en fonction du niveau de sécurité qu'ils offrent (les règlements par virement sont à privilégier à partir d'une certaine somme).

De plus, les délais de règlement sont à déterminer et indiquer aux fournisseurs en respectant :

- Les éventuelles contraintes de gestion ;
- l'organisation des règlements (notion d'échéance fournisseur)

3.3.2.1. Traitement des factures

La procédure s'applique à toute facture reçue par le Diocèse. Les factures transmises au Diocèse sont en contrepartie des prestations effectuées ou des fournitures livrées. La facture est transmise par le fournisseur, accompagnée de l'original du bon de commande, du bon de livraison du fournisseur, du bon de réception du matériel.

- La réception des factures vient après la livraison du bien commandé.

- Elles sont enregistrées au Secrétariat des départements/services/paroisses ou commission administratifs qui les transmet ensuite à la direction (Economat...) pour orientation et avis ;
- Celui-ci les destine au comptable qui après avoir annexé tous les documents relatifs à l'achat (Bordereau de livraison, bon de réception, les factures proforma, le bon de commande, le PV de sélection des fournisseurs établi par la commission de passation des marchés, etc) effectue leurs traitements.
- Le Département des Finances ' examine les situations de trésorerie et factures en instance et détermine les factures à mettre en paiement qu'il transmet à Econome Général pour approbation
- Le Département des finances établit les chèques ou les ordres de paiement qui accompagnent tout le dossier en instance de paiement et le fait signer par les personnes autorisées selon les prescriptions en la matière. Après signature, les chèques sont retournés à la comptabilité qui les photocopie avant leur remise.

3.3.2.2. Exécution des dépenses

Pour les dépenses inférieures ou égales à 100 000 Frw

- Le service demandeur remplit une réquisition d'achat qu'il transmet au Comptable pour autorisation puis au supérieur hiérarchique pour approbation avant de parvenir à la caisse pour paiement.
- Pour les dépenses au-delà de 1.000.000 Frw. Les procédures à suivre sont celles qui impliquent le Comité de passation de marché:

L'attribution des marchés supérieurs à 1.000.000 Frw en faisant appel aux fournisseurs.

Le bon de réquisition est rempli par le service demandeur qui le transmet au comptable. Celui-ci le destine au supérieur administratif pour approbation

3.3.2.3. Gestion de la caisse

Le Diocèse Catholique de Byumba doit posséder une petite caisse en francs rwandais pour faciliter le paiement des dépenses n'excédant pas 100.000. Frw.

- Le montant à détenir dans la petite caisse ne peut excéder 200.000 Frw
- L'alimentation de la caisse est faite sur autorisation du supérieur hiérarchique et l'argent doit être utilisé pour de petites dépenses.
- Le rapport de caisse doit être établi régulièrement par le comptable avant tout approvisionnement.

Responsabilité

Au niveau du siège, la petite caisse est tenue par le Secrétaire Caissière.

3.3.2.4. Tenue du livre de caisse

Le livre de caisse est un rapport de caisse qui doit fournir à la gestion toute la situation des mouvements journaliers d'argent en cash entré et sorti du service/commission...du Diocèse Catholique de Byumba.

Il s'agit généralement d'un modèle préétabli avec une pagination séquentiellement numérotée, comprenant 6 à 7 colonnes selon le cas, prévues pour la date de l'opération, le numéro ou la référence de la pièce, la colonne d'imputation dans certains cas, les libellés, les recettes, les dépenses et le solde disponible restant en caisse.

La tenue de livre de caisse doit être journalière.

3.3.2.4. 1. Règles fondamentales

Toute opération d'encaissement ou décaissement fait l'objet d'enregistrement immédiat dans le livre de caisse à leur valeur réelle.

Toute opération enregistrée dans le livre de caisse doit être appuyée par des pièces justificatives authentiques, complètes et disponibles dans le classement approprié des pièces de caisse.

Toute dépense opérée à la caisse doit être autorisée par les personnes habilitées et acquittée par le bénéficiaire.

3.3.2.4. 2. Procédures à suivre

L'enregistrement de chaque transaction devrait se faire de façon claire, lisible et complète pour une meilleure identification de l'opération. Le calcul « entrées moins les sorties » devra se faire systématiquement et correctement pour dégager le solde réel théorique de la caisse. Une attention particulière devra être portée sur les totaux des colonnes recettes et dépenses par page ainsi que sur le report des pages précédentes sur les pages suivantes pour s'assurer qu'il n'y a pas coupure entre le solde à la fin d'une page ou d'une journée et le report à la page ou à la journée suivante.

Le Comptable devra quotidiennement contrôler les espèces physiques à la caisse et en faire le rapprochement avec le solde inscrit sur le livre de caisse. Ce contrôle sera toujours matérialisé par la signature du Comptable et de celle de la secrétaire caissière qui doit reconnaître le résultat du comptage effectué et des écarts éventuels tirés.

Les ratures et surcharges, en l'occurrence l'utilisation du blanco devraient être prohibées.

3.3.3.. Gestion des encaissements / décaissements

3.3.3.1. Gestion des encaissements

Normes à définir

- Fréquence et organisation des entrées de fond de caisse
- Fréquence et approvisionnement de la petite caisse

Approvisionnements des caisses

Procédures à suivre

- Le comptable établit une demande d'approvisionnement de la petite caisse accompagnée d'un justificatif de l'utilisation de fonds reçus précédemment.
- La requête est transmise au chargé de l'Administration et de la Planification pour contrôle et autorisation, puis les transmet à l'Econome général pour approbation.
- Une fois la demande approuvée, le comptable établit le chèque et le transmet au chargé de l'Administration et de la Planification et au supérieur hiérarchique pour signature.
- Le Comptable se charge du retrait des fonds de la banque et de l'alimentation de la dite petite caisse
- Après encaissement, sur base du bordereau de retrait de fonds de la banque, il doit mettre à jour le livre de caisse par l'enregistrement de ce mouvement d'approvisionnement de la caisse ;
- Tout encaissement de fond de caisse « retour de caisse » doit faire l'objet d'un reçu de caisse émis par le ou la caissier(e) ;
- Le reçu de caisse est conservé pour le classement et une copie est remise au remettant.

3.3.3.2. Gestion des décaissements

Normes à définir

Les types de dépenses pouvant être réglés par petite caisse doivent être définis.

Le montant des fonds de caisse doit être précisé et fixe.

La personne en charge du fond de caisse ne doit pas avoir accès à la saisie des écritures comptables.

Règles générales

- Le montant de fonds de caisse est fixé et adapté au volume des dépenses par caisse; il ne peut excéder 200 000 Frw.
- Les dépenses d'ordre social (acomptes, etc.) ne sont pas payées par petite caisse.
- Les sorties des fonds à régulariser où l'achat précède la justification des pièces, doivent être soumises à la justification endéans quarante huit heures ;

Procédures à suivre

- Toute sortie de fond doit faire l'objet de l'établissement d'un Bon de sortie de caisse (annexe 37) pré numéroté préparé par le comptable sur base d'une réquisition visée et approuvée ;
- Le bon de sortie de caisse (BSC) est transmis chez le Comptable pour autorisation, avant de parvenir au supérieur hiérarchique pour l'approbation.
- Une fois approuvé, le bon de caisse est retourné auprès du caissier pour exécution du paiement ;
- Le bon de sortie de caisse est signé par le bénéficiaire pour réception du montant ;
- Une copie du bon de sortie de caisse est gardée par le caissier pour l'enregistrement dans le livre de caisse.

3.3.3.3. Classement des pièces justificatives

Normes à définir

Une numérotation des pièces justificatives dans l'ordre chronologique des opérations

Procédures à suivre

- Le caissier ouvre un classeur pour des pièces de Caisse portant une étiquette avec le code du journal « caisse », le mois et l'exercice.
- Chaque pièce porte un numéro unique et homogène, reprenant le code du journal de Caisse, le mois, la référence de la transaction, etc.
- Journalière ment, les classeurs sont transmis à la comptabilité pour contrôle, imputation, enregistrement et conservation selon l'exercice comptable.

3.3.3.4. Contrôle administratif

Normes à définir

Le contrôle de caisse doit se faire au moins deux fois la semaine de la façon suivante :

A chaque fin de service d'un responsable de caisse ;

A l'improviste, par le comptable;

Trimestriellement par le chargé de l'Administration et de la Planification (Econome, Curé, Directeur, aumônier...)

Procédures à suivre

Le contrôle de caisse sera de temps en temps improvisé et fait par le chargé de l'Administration et de la Planification ou le comptable en présence de la caissière. Cette dernière doit rester attentive pour éviter de se tromper lors du comptage. Si la caissière hésite, il a plein droit de dire à celui qui compte de recommencer le comptage des billets par exemple.

Il conviendra de vérifier :

- Que le décompte physique de caisse d'une période donnée correspond systématiquement au journal de caisse ou à la lecture machine.
- Que le comptage de caisse se fait toujours en présence d'un témoin qui signe le support de comptage.
- Que le comptage est fait selon l'unité monétaire

Le contrôle surpris vient compléter un mécanisme régulier de contrôle fait par le comptable quotidiennement et qui doit être matérialisé par sa signature avec celle de la caissière apposée sur la page du livre de caisse faisant l'objet de contrôle.

Particularités

Afin de garantir un contrôle rigoureux, le caissier fait le décompte de caisse sans avoir connaissance des montants enregistrés.

L'échange d'un autre moyen de paiement autre que les espèces (exemple chèque, OP..) contre des espèces est à proscrire, sauf autorisation du chargé de l'Administration et de la Planification ou de l'Econome général.

Responsabilité

Le comptable doit veiller à l'exécution de cette tâche de contrôle. Il pourra décider une journée à sa convenance pour faire le contrôle.

Il passe immédiatement au contrôle de la caisse d'abord physique (comptage des billets se trouvant dans la caisse) et il fait un contrôle théorique (suivant les factures et autres pièces)

Il clôture la caisse et signe les papiers de contrôle avec la caissière.

3.3.3.5. Inventaire physique de la caisse

Normes à définir

La périodicité des inventaires doit être précisée. Il en est de même pour les personnes habilitées à les conduire.

Procédures à suivre

Il convient de vérifier :

- que le contrôle de caisse est effectué au moins une fois par mois par le comptable qu'il est établi un PV de caisse signé par les parties en présence et transmis au supérieur hiérarchique.
- que le comptage de caisse effectué à la fin d'un exercice est fait par une personne indépendante autre que le caissier ou le comptable. Ces derniers assistent mais n'y prennent pas part ;
- que tout comptage de la caisse doit faire l'objet d'un PV en deux exemplaires et signé par les personnes mentionnées ci haut. Une copie est remise au Comptable et le chargé de l'Administration et de la Planification ;
- Qu'il incombe à ce dernier d'autoriser la valorisation des inventaires et le rapprochement des états comptables des caisses. Ensuite, il produit un rapport de rapprochement qui indique les écarts constatés et leur justification et les écritures éventuelles de régularisation ;
- Que ce rapport est transmis au supérieur hiérarchique pour approbation, puis au comptable avant l'enregistrement des écritures de régularisation.

3.3.4. Gestion des comptes en banque

3.3.4.1 Eligibilité de la dépense

- Les biens ou services commandés ont été livrés ou reçus
- La procédure d'approbation de paiement par chèque a suivi le circuit ci-après :
 - Accusé réception des factures par le secrétariat puis transmission au supérieur hiérarchique pour avis et orientation. Celui-ci les remet au Comptable ;
 - Tous les documents justifiant les dépenses doivent être annexés aux factures notamment : le Bon de commande, le Bon de livraison, le Bon de réquisition, les factures pro forma, le PV de sélection du fournisseur, etc.
- Le magasinier peut vérifier la conformité du respect de la procédure d'acquisition des biens ou services et en informe régulièrement son supérieur.
- La responsabilité de préparer l'ordre de paiement incombe au comptable. Il vérifie la disponibilité des fonds sur la ligne budgétaire concernée avant toute émission des chèques.
- Tout ordre de paiement doit être approuvé par le supérieur hiérarchique et transmis au comptable accompagné de toutes les pièces de l'engagement / paiement.
- Le seuil de 40% comme avance de démarrage est respecté pour tous travaux commandités par le Diocèse Catholique de Byumba.

3.3.4.2. Pouvoir des signatures

Normes à définir

Il revient à l'Evêque du Diocèse ou son suppléant seuls, d'ouvrir ou de clôturer un compte bancaire au nom du DIOCESE CATHOLIQUE DE BYUMBA et d'en désigner les signataires. Parmi ces derniers il faut nécessairement qu'il y ait le président du CAE(Evêque)

Tout chèque ou OP doit être conjointement signé par les signataires habilités indiqués par l'Evêque du Diocèse Catholique de Byumba ou son suppléant auprès de banque . Pour un montant de plus de 2000000Frw il faut nécessairement avoir une signature de l'Evêque ou de l'Econome général.

L'Evêque seul autorise un montant de plus de 5 000 000frw. En cas de son absence l'Econome général peut le faire mais avec l'avis signé du conseil financier.

Le Département des finances établit les chèques ou les ordres de paiement qui accompagnent tout le dossier en instance de paiement et le fait signer par les personnes autorisées selon les prescriptions en la matière. Après signature, les chèques sont retournés à la comptabilité qui les photocopie avant leur remise.

3.3.4.3 Décaissements

- Tout paiement par voie bancaire (chèque ou OP) doit faire l'objet de l'établissement préalable d'un bon de sortie banque par le comptable après vérification du solde disponible.
- Le bon de sortie de banque (BSB) est transmis successivement au chargé de l'Administration et de la Planification pour vérification et autorisation et supérieur hiérarchique pour approbation.
- Le BSB est signé par le bénéficiaire pour réception de l'effet à payer.
- Une copie du bon est transmise au comptable pour suivi et enregistrement.

3.3.4.4. Tenue du journal / livre de banque

- Un livre de banque est créé pour chaque compte bancaire ;
- Immédiatement après l'établissement de l'effet à payer, le comptable l'enregistre comme sortie des fonds dans le livre de banque.
- Le livre de banque enregistre les opérations à leur valeur réelle, c'est-à-dire les montants effectivement rentrés ou sortis.
- Chaque jour, le comptable consulte l'historique des comptes bancaires (disponibles dans la comptabilité ou sur Internet) pour la mise à jour du livre de banque ;
- A la fin de chaque mois, un état de réconciliation bancaire est préparé par le comptable pour chaque compte bancaire. La réconciliation est signée et datée par son auteur ;
- Les chèques non encaissés depuis 2 mois sont annulés et extournés dans les livres et un ordre de non-paiement est établi. Un nouveau chèque est signé en faveur du bénéficiaire.

3.3.4.5. Tenue du registre des chèques émis / chèques à l'encaissement

Tous les chèques émis font l'objet d'un enregistrement à jour dans un registre des chèques émis et tenu par le comptable. Ce registre reprend essentiellement les colonnes ci-après:

La date de l'émission du chèque, le n° du chèque, la banque sur laquelle le chèque est tiré, le nom du bénéficiaire, le montant et la date du débit en compte, ainsi que le motif de la dépense et une colonne réservée aux observations.

Pour les chèques à l'encaissement, seule la colonne de débit en compte est remplacée par crédit en compte.

3.3.4.6. Tenue et préparation des chèques ou ordres de paiement

- Le Comptable a la responsabilité de la tenue et de la garde de tous les titres de paiement.
- Les documents de paiement par banque sont conservés par la personne habilitée et dans un coffre-fort ;
- Tout document de paiement par banque notamment tout chèque ou ordre de paiement signé ne doit être remis au bénéficiaire que moyennant reçu dont le carnet est tenu et conservé dans les mêmes conditions que les documents de paiement évoqués ci-dessus.
- Tout document de paiement doit comporter au moins deux signatures et être appuyé par des pièces justificatives en bonne et due forme.
- Les pièces justificatives utilisées à l'appui des documents de paiement précités (chèques, OV, OP..), doivent être annulées afin d'éviter un double emploi éventuel. L'annulation pourrait se faire moyennant l'utilisation d'un cachet à mettre au point et reprenant les indications ci-après :
 - Date de paiement ;
 - Mode de paiement ;
 - Référence de paiement (n° chèque, banque ...) ;
 - Autres références.

3.3.4.7. Inventaire et réconciliation bancaires

Il est indispensable que la comptabilité tienne la situation de tous les avoirs du DIOCESE CATHOLIQUE DE BYUMBA en banque parallèlement à la comptabilité de la banque livrée sur des avis et des extraits bancaires. Il peut y avoir des opérations enregistrées par la banque mais inconnues par la le DIOCESE et vice versa et qui sont à la base des différences entre le solde de la banque sur extrait et le solde de la comptabilité; l'analyse et le suivi des dites opérations passent par une

comparaison des deux situations (interne et de la banque) qui doit aboutir à la réconciliation du solde bancaire. Cet exercice de comparaison s'appelle « Réconciliation » et le résultat du travail produit constitue « l'état de rapprochement bancaire ».

Procédures à suivre

- Le comptable responsable du suivi des comptes banques initie à la fin de chaque mois une lettre de demande de confirmation des soldes à adresser aux banques à faire signer par l'Economiste général ou l'un des signataires disponibles. Cette lettre a pour objet, d'obtenir de la banque une attestation des soldes appuyant le dernier extrait du mois ainsi que toute information pouvant clarifier sur des avoirs et / ou des engagements susceptibles de modifier la situation financière du Diocèse Catholique de Byumba. .
- Après l'expédition de la lettre et en attendant la réponse à la présente, sur base du dernier extrait disponible de la banque ou du relevé historique de la banque (s'il existe), le comptable prépare la réconciliation bancaire. Il sera question de comparer le solde du compte banque fourni sur le dernier extrait du banquier avec celui du même compte repris dans sa propre comptabilité (dans son livre de banque). Ce rapprochement devra se présenter sous forme d'un tableau (annexe...) comparatif de deux soldes, faisant ressortir les écritures en suspens non encore enregistrées soit par la comptabilité, soit par la banque, en vue de justifier l'équilibre entre les deux soldes.
- Toute opération reprise dans le suspens doit être appuyée par des pièces justificatives en bonne et due forme (chèque émis, chèque à l'encaissement, avis de débit bancaire, avis de crédit bancaire, etc.).
- L'état de rapprochement ainsi préparé doit être signé et daté par le comptable et approuvé par le supérieur.
- En cas de réponse de confirmation des soldes en accord avec la situation des extraits, celle-ci est classée sans donner lieu à des travaux supplémentaires. Mais en cas de désaccord, une analyse des différences est effectuée afin de prendre en compte les régularisations nécessaires.

3.3.4.8. Classement des pièces justificatives des opérations passées par la banque

- La comptabilité met au point un classeur des pièces banque appelé « classeur des banques ».
- Le classeur porte une étiquette avec le code du journal banque, le mois et l'exercice des opérations.
- Les pièces sont classées selon l'ordre chronologique des opérations et comprennent essentiellement : l'extrait du banquier, les avis des débits et crédits éventuels justifiant les opérations, les factures ou autres pièces en annexe telles que les bordereaux de versement espèces et/ou de remise des chèques à l'encaissement, l'échelle des intérêts éventuels (débiteurs ou créditeurs), etc.
- Un numéro unique et homogène est attribué à chaque pièce, reprenant le code du journal de banque, le mois, l'ordre de la transaction dans l'intercalaire, etc.
- La comptabilité assure le classement et la conservation selon l'exercice comptable.

Particularité.

La perte d'une pièce justificative incombe à la comptabilité qui doit prévenir le supérieur hiérarchique lorsqu'il est question de passer une écriture comptable.

3.3.4.9. Exécution des dépenses par banque / utilisation du chéquier

- Les chèques ou OP sont signés par-là ou les personnes habilitées, conformément aux pouvoirs bancaires ;
- Les talons de chèques sont dûment complétés (date, montant, bénéficiaires)

- Aucun chèque n'est visé d'avance sans que la procédure ne soit complétée (chèque en blanc).
- La mention payée est apportée sur chacune des factures réglées, avec les indications du règlement.
- Pour les chèques annulés la partie où figurent les numéros de référence de chèque doit être agrafée au talon ;
- Les talons sont archivés conformément à la durée généralement admise de 3 ans ;
- Les chéquiers font l'objet d'un suivi sur la base d'un inventaire permanent ; chaque mouvement sur le stock est reporté sur le support d'inventaire puis visé par le comptable;
- Le nombre de chéquiers disponibles et / ou en circulation doit être limité au strict minimum (un seul chéquier en circulation par compte bancaire, ils doivent être conservés dans un coffre.
- Les détails de paiement sont respectés.

Particularités

Les processus de commande et de réception des chéquiers doivent être sécurisés. Tout ordre de paiement ou émission de chèque doit faire l'objet d'un bon de sortie du comptable après vérification de solde.

3.3.5. Formulaires de gestion

- Demande de retrait des fonds pour approvisionnement banque
- Demande d'approvisionnement petite caisse
- Bon d'entrée de caisse
- Bon de sortie de caisse
- Etat de rapprochement (réconciliation) bancaire
- Livre de banque
- Livre de caisse
- PV de comptage de la caisse

3.4. PROCEDURES DE GESTION COMPTABLE

3.4.1. Cycle comptable

Sur le plan de l'information comptable, le processus comptable du diocèse devrait distinguer deux phases importantes, « Durant l'année » et « En fin d'année ».

-Durant l'année, la comptabilité se penche sur la comptabilité générale, analytique et budgétaire. Le système génère les données qui permettront la préparation des rapports financiers mensuels, trimestriels, semestriels et annuels.

-En fin d'année, la comptabilité assure les synthèses annuelles sous forme de bilan.

3.4.2. Le plan comptable

3.4.2.1. Généralités

Le plan comptable est organisé en fonction des possibilités des Logiciels comptables communément utilisés. La conception du plan se fait de manière à respecter les principes de la comptabilité générale conformément aux normes du plan comptable national. Les opérations financières de cette dernière sont caractérisées par deux éléments particuliers.

- **Les recettes du Diocèse** proviennent des sources principales suivantes :
 - des frais des services produits (garages, ateliers de production, hôtels, transports; etc.)
 - les subsides

- la contribution des bailleurs de fonds ;
- les sources diverses.
- **Les dépenses du Diocèse** sont orientées principalement vers :
 - les frais de fonctionnement du Diocèse ;
 - les salaires du personnel ;
 - Subsidés des paroisses ;
 - les matières et fournitures diverses
 - les frais de développement
 - les œuvres socio caritatives.

Ainsi, le plan comptable doit intégrer dans sa structure des comptes généraux, les éléments des rubriques budgétaires et les éléments analytiques exigés pour la gestion du Diocèse.

3.4.2.2. Le Plan Comptable général

Le plan comptable est ainsi organisé en fonction des spécificités de chaque cas et il est créé autant de plans comptables généraux qu'est nécessaire.

3.4.2.3. Le cadre Comptable Analytique

Pour permettre un suivi efficace des activités à mener par le Diocèse, la comptabilité analytique reposera sur cinq axes d'analyse principaux :

- ✓ La destination de la dépense (activité ou composante),
- ✓ Responsable de la dépense (service ou institution),
- ✓ Le financement de la dépense (bailleurs de fonds),
- ✓ Les zones concernées,
- ✓ La nature de la dépense (catégories).

3.4.2.4. Système de rapportage

- ✓ Brouillards de saisie,
- ✓ Journaux auxiliaires,
- ✓ Liste complète des immobilisations,
- ✓ Tableau des amortissements,
- ✓ Tableau Emplois-ressources.

3.4.2.5. Principe de saisie des pièces comptables

Dans le logiciel, toutes les saisies comptables sont faites dans les journaux. Quelques types de journaux sont utilisés : Achat, Trésorerie, opérations déverses, paiement direct,....

Les saisies sont faites à partir des fiches d'imputation correctement remplis par les comptables.

3.4.3. Organisation du système Comptable

3.4.3.1. Dossiers comptables

Le comptable classe les pièces comptables dans des dossiers comptables. Ces dossiers comptables sont matérialisés dans la description des procédures.

3.4.3.2. Planning des travaux comptables

3.4.3.2.1. Travaux quotidiens

- **Achats** (Imputation des factures, Contrôle des imputations, **Saisie** des factures dans le logiciel comptable),
- **Trésorerie/ banque** (Imputation des transactions bancaires (chèques, ordres de virement, bordereaux de versement, avis de débit et crédit, remises de chèques); Contrôle des imputations; Saisie des transactions bancaires dans le logiciel comptable ; Edition des brouillards de saisie ; Contrôle des saisies ; Validation des écritures).

3.4.3.2.2. Travaux mensuels

- **-Achats** (Edition du journal d'achats ; Contrôle des saisies du mois ; Rapprochement des documents informatiques pour cohérence avec les supports de saisie ; Justification des soldes fournisseurs et analyse).
- **-Trésorerie banque** (Collecte des relevés bancaires; Comptabilisation des frais bancaires ; Saisie des frais bancaires ; Edition des journaux de banque ; Contrôle de saisies du mois ; Etablissement des états de rapprochement bancaire et analyse).
- **-Comptabilisation des éventuelles écritures de régularisation** (**Edition** des journaux de banque définitifs ; Vérification du classement des pièces et documents de banque (relevés bancaires, avis de crédit et de débit, ordres de virement, etc.) ; Suivi des opérations de trésorerie non dénouées (opérations de virement en attente, chèques ou documents réceptionnés mais non transmis etc).
- **Suivi comptable** (Edition du grand-livre et de la balance générale ; Edition des états de suivi analytiques, édition des états de suivi budgétaire ; Comparaison des réalisations de la période avec budget et explication des écarts).

3.4.3.2.3. Travaux annuels

- **Inventaire des immobilisations** (inventaire physique des immobilisations ; Edition du tableau des immobilisations et rapprochement avec les pièces justificatives et la comptabilité générale ; Après l'inventaire physique, identification des immobilisations à savoir éventuellement du fichier et des comptes ou des immobilisations à céder).
- **Inventaire comptable** (réalisation des travaux d'inventaire comptable).
- **Edition des états financiers et audit des comptes** (Edition des états financiers de fin d'exercice ; Audit des comptes par un auditeur externe).

3.4.3.3. Analyse et contrôles comptables

3.4.3.3.1. Objet et généralité

L'analyse de compte a pour objectif de s'assurer, d'une part que les soldes de certains comptes collectifs sont bien supportés dans le détail par les comptes individuels correspondants et d'autre part que les comptes individuels sont correspondants et d'autre part que les comptes individuels sont bien justifiés par le détail des opérations. Il s'agit de façon générale de tous les comptes de la classe 4 (comptes de tiers à moins d'un an) et 5 (comptes financiers à moins d'un an).

3.4.3.3.2. Contrôle des comptes de Tiers

Les soldes de comptes fournisseurs individuels doivent correspondre au solde du compte collectif correspondant du plan comptable.

En cas de différence, il existe une anomalie qu'il conviendra d'analyser et de résoudre.

3.4.3.3.3. Lettrage des tiers fournisseurs

Vérifier que toutes les opérations (factures et règlements) enregistrées sur les tiers pendant le mois ont bien été lettrées.

3.4.3.3.4. Compte devant avoir un solde nul

La comptabilité doit s'assurer que les comptes qui doivent théoriquement avoir un solde nul à chaque fin de mois sont bien dans chaque situation.

3.4.3.3.5. Travaux de clôture comptable

L'Econome Diocésain arrête sa comptabilité chaque année au 31 décembre. Les travaux effectués ont pour objet de :

- Clôturer l'exercice comptable ;
- Etablir les documents comptables de fin d'exercice pour l'audit des comptes.
- Balance de clôture

Le comptable procède à l'analyse des comptes à partir du grand livre afin de déceler d'éventuelles erreurs. Une fois ce premier niveau de contrôle effectué, une balance provisoire est éditée.

Le comptable, devra s'assurer que l'équilibre fondamental entre les débits et les crédits est vérifié, que les soldes des comptes du grand livre ont été correctement reportés dans la balance. En outre, il procède à la vérification de l'exactitude arithmétique de la balance générale définitive.

- Etablissement des états financiers

Une fois que la balance générale est exacte il faut procéder à l'édition du Tableau des Emplois et Ressources (TER), le bilan, le tableau des investissements.

3.4.4. Production des états financiers

- Les services financiers produisent régulièrement les états financiers suivants :
 - Bilan (annuel)
 - Etat du budget (mensuel, semestriel, annuel)
 - Etat des ressources et emploi (mensuel, semestriel, annuel)
 - Tableau d'amortissement annuel (extracomptable)
 - Balance des comptes généraux (mensuel, semestriel, annuel)
 - Balance des comptes budgétaires (mensuel, semestriel, annuel)
 - Grand livre des comptes généraux (mensuel, semestriel, annuel)
 - Grand livre des comptes budgétaires (mensuel, semestriel, annuel)

Les états financiers devraient être soutenus par des notes explicatives des grandes rubriques et des évolutions significatives constatées qui seront présentées en annexe aux états trimestriels.

Les analyses budgétaires à faire devront être une nécessité ; elles devront permettre d'expliquer les dépassements et le déficit possible et de prévoir d'autres mesures de rationalité des dépenses visant à respecter le budget.

3.4.5. Rapports à émettre et périodicité

Normes à définir

Les rapports d'activités, financiers et ou techniques doivent être produits par tous les Responsables d'Unités à l'intention du Conseil des Affaires Economiques. Cela peut être journalier, hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels. Il appartient aux responsables d'unité d'apprécier l'information à transmettre et la périodicité de la production de l'information.

Les Curés (au niveau des paroisses) , les aumôniers ou *présidents* (au niveaux des services et commission) Directeurs (au niveau des projets ou programmes) étant en charge des activités administratives et techniques, il leur appartient de produire des rapports y relatifs destinés à l'Evêque Du diocèse de de Byumba avec une copie à l'Econome général. Le comité de suivi et de contrôle, sous le mandat de l'Evêque, vérifie, confirme ou infirme les rapports soumis à l'Evêque.

Toutes les réunions de service doivent faire l'objet d'un rapport à transmettre à l'Evêque de Byumba dans les deux (2) jours après la réunion. Avant la tenue de toute réunion, les responsables doivent en informer l'Evêque moyennant les termes de références .

La conservation des rapports incombe à chaque service pour servir à la rédaction du rapport de synthèse annuel du Diocèse Catholique de Byumba.

Annexe .LISTE DES OUVRAGES CONSULTES

1. Code de Droit Canonique
2. Manuel des procédures de gestion administrative, financière et comptable de la CEPR
3. Manuel des procédures de Gestion administrative et financier de la Caritas Diocésaine de BYUMBA.
4. Manuel des procédures de Gestion administrative et financier du Projet RESAP (Conçu par Mr NDAHIMANA Isaïe, consultant indépendant de la CARITAS GENEVE)
5. Internal Audit Manuel (MINECOFIN, 2008), Vol, I (internal audit regulations, internal audit charter), Vol II (executing risk-based internal audit assignments)
6. Itegeko n° 13/2009 ryo ku wa 27/05/2009 rihindura Itegeko n° 51/2001 ryo ku wa 31/12/2001 rigenga Umurimo mu Rwanda