

Une histoire de partenariat, renforcement des capacités et de leadership local entre

CRS ET L'ÉGLISE CATHOLIQUE AU RWANDA



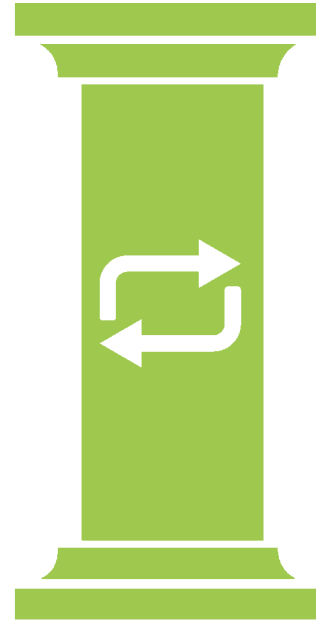
MÉTHODOLOGIE



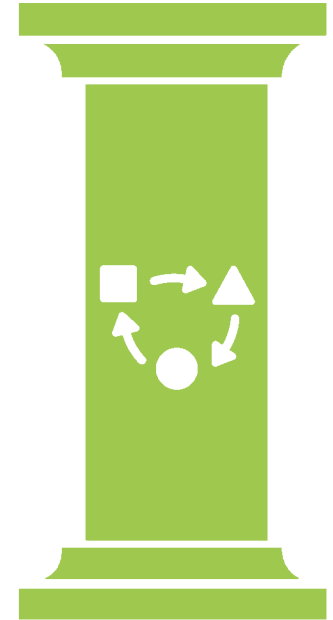
Investissement
intentionnel et régulier
dans la relation de
partenariat



Approche holistique
du renforcement des
capacités



Effet
multiplicateur



Constante
adaptation et
contextualisation

PRINCIPALES CONSTATATIONS



Principaux changements au sein de l'Église

- 9 diocèses sur 9 ont établi des plans stratégiques et des mécanismes de coordination pour appuyer les entités intra-diocésaines.
- Les diocèses ont adopté des pratiques de planification stratégiques, de RH et de finances.
- Un Bureau Technique est créé au niveau national pour apporter des conseils aux acteurs de l'Église, y compris sur la conformité envers le nouveau régime fiscal national. (2020).
- 100 outils, modèles et ressources ont été rédigés et testés pour appuyer le renforcement des capacités (2011-2020).
- Intégration de cours sur la gestion dans le séminaire principal (2021) pour chaque année d'études théologiques.

PRINCIPALES CONSTATATIONS



Principaux changements à l'intérieur de CRS

- Résistance à l'idée de travailler avec tous les acteurs de l'Église et non seulement avec la Caritas national.
- Interaction et collaboration plus importantes et plus fréquentes entre CRS et la direction de l'Église.
- Amélioration des principales compétences en lien avec le partenariat et le renforcement des capacités du personnel.
- Formation d'équipes pluridisciplinaires pour apporter l'assistance technique nécessaire
- Engagement de la direction à faciliter les investissements dans les opportunités émergentes de manière flexible.

PRINCIPALES CONSTATATIONS



Investissements

Investissements externes

2,2 M\$

Fonds privés de CRS
2010-2020

72,4 K\$

Trocaire
2009-2010

Projet de renforcement institutionnel
de l'Église du Rwanda



21,4 M\$

Investissements dirigés
par l'Église

3,2 M\$

Acteurs de l'Église du
Rwanda, 2015-2020

200 M\$

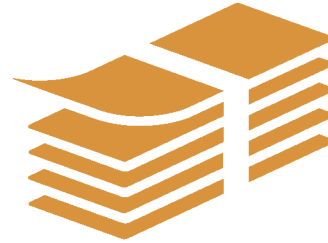
Emprunts obtenus
2015-2020

Retours sur investissement

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

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Retours sur investissement



Activités génératrices de revenus (2010-2020)

1438%

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

3250%

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

1106%

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

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Retours sur investissement



Paroisses
(2010-2020)

44%

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

1472%

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

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Retours sur investissement



Écoles
(2010-2020)

3 M\$

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

3000

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

80%

De diminution
des litiges

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Retours sur investissement



Établissements de santé (2010-2020)

750 000 \$

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

118

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

80%

De diminution
des litiges

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Durabilité



Établissement du Bureau technique (2020)

73 000 \$

Coût annuel

21 400 \$

Revenu annuel

29%

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

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Évolution des rôles : Appropriation par l'Église

L'Église, par l'intermédiaire du diocèse de Cyanguu et en travaillant aux côtés de CRS, **s'est progressivement approprié toutes les étapes du processus de changement**: l'évaluation initiale, la planification stratégique, l'élaboration d'outils et l'opérationnalisation.

Le personnel diocésain, qui a reçu un **accompagnement** régulier des conseillers techniques de CRS, on fait conjointement 128 visites d'appui technique.



Le partage d'expériences entre les diocèses et les congrégations a inspiré l'adoption de pratiques cohérentes et de systèmes et méthodes standardisés, ce qui a mené à des changements organisationnels profonds et préparé l'Église à élargir son impact.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Domaines d'amélioration



Dépendance financière



Systemes et outils de gestion inadéquats



Importante rotation du personnel



Ressources de l'Église inutilisées ou sous-utilisées



Manque de données

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Domaines d'exploration et d'investissement



Formation et développement soutenus et continus



Étude de faisabilité sur le potentiel inutilisé des acteurs de l'Église



Établissement d'un Réseau de l'Église Catholique sur la Santé en tant qu'interlocuteur unique avec le gouvernement



Plaidoyer et efforts d'influence pour augmenter les effets pastoraux et programmatiques

Répliquer et adapter

PRÉPARER



Mieux comprendre l'engagement des partenaires



Identifier les partenaires stratégiques



Renforcer les partenariats avec les principes de la doctrine sociale catholique



Créer un protocole d'accord complet



Encourager et suivre le partenariat



Entretien et soutenir l'approbation de la direction



Analyser l'environnement pour évaluer les chances de réussite

COMMUNIQUER ET IMPLIQUER



Documenter les données



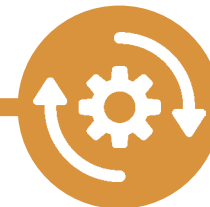
Développer ensemble les ressources



Faire une autoévaluation dirigée conjointement des capacités organisationnelles



Utiliser le cadre du développement humain intégral pour identifier les atouts et les difficultés



ÉVALUER, PRIORISER ET METTRE EN ŒUVRE



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

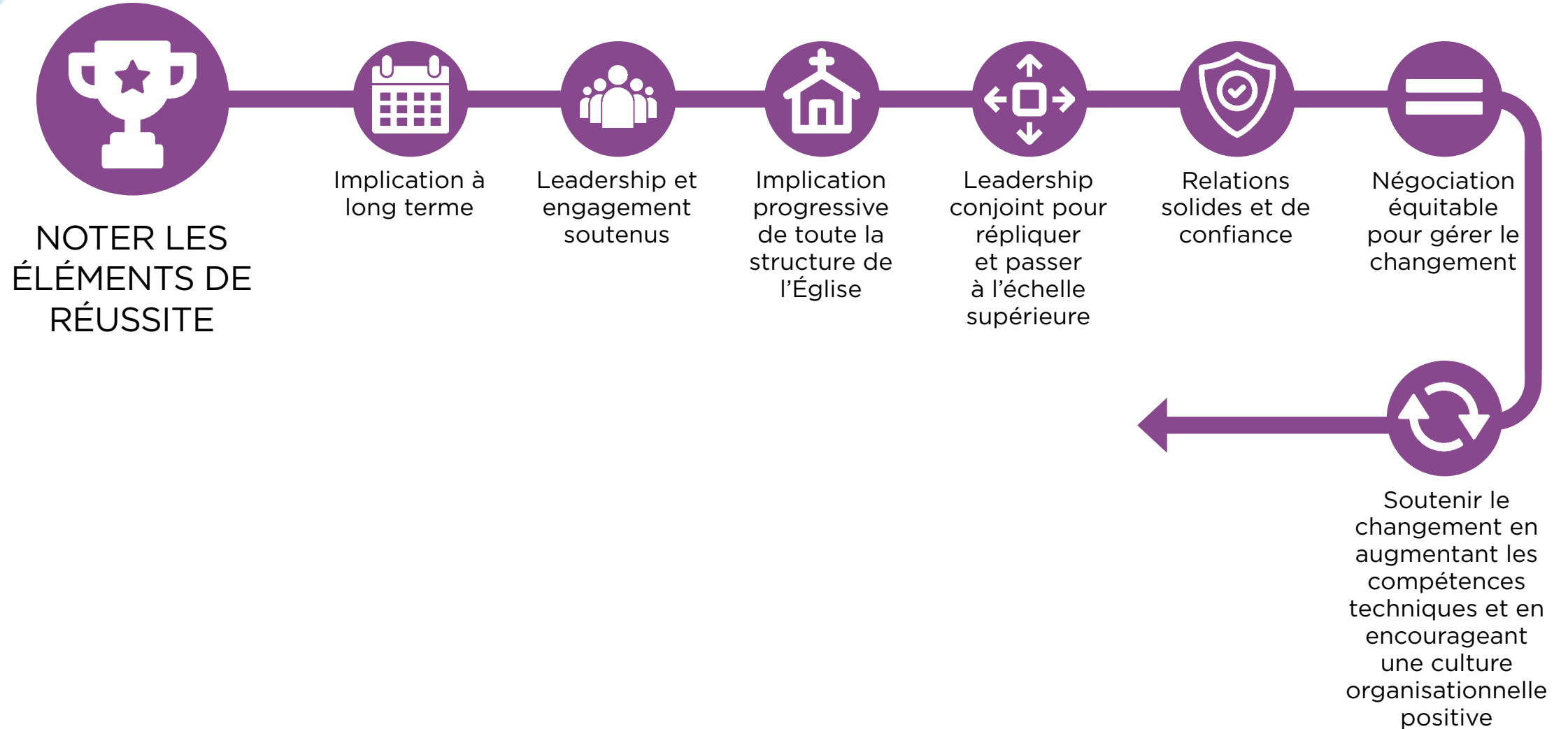


Créer une feuille de route commune avec les principaux jalons



ENVISAGER ET METTRE EN ROUTE

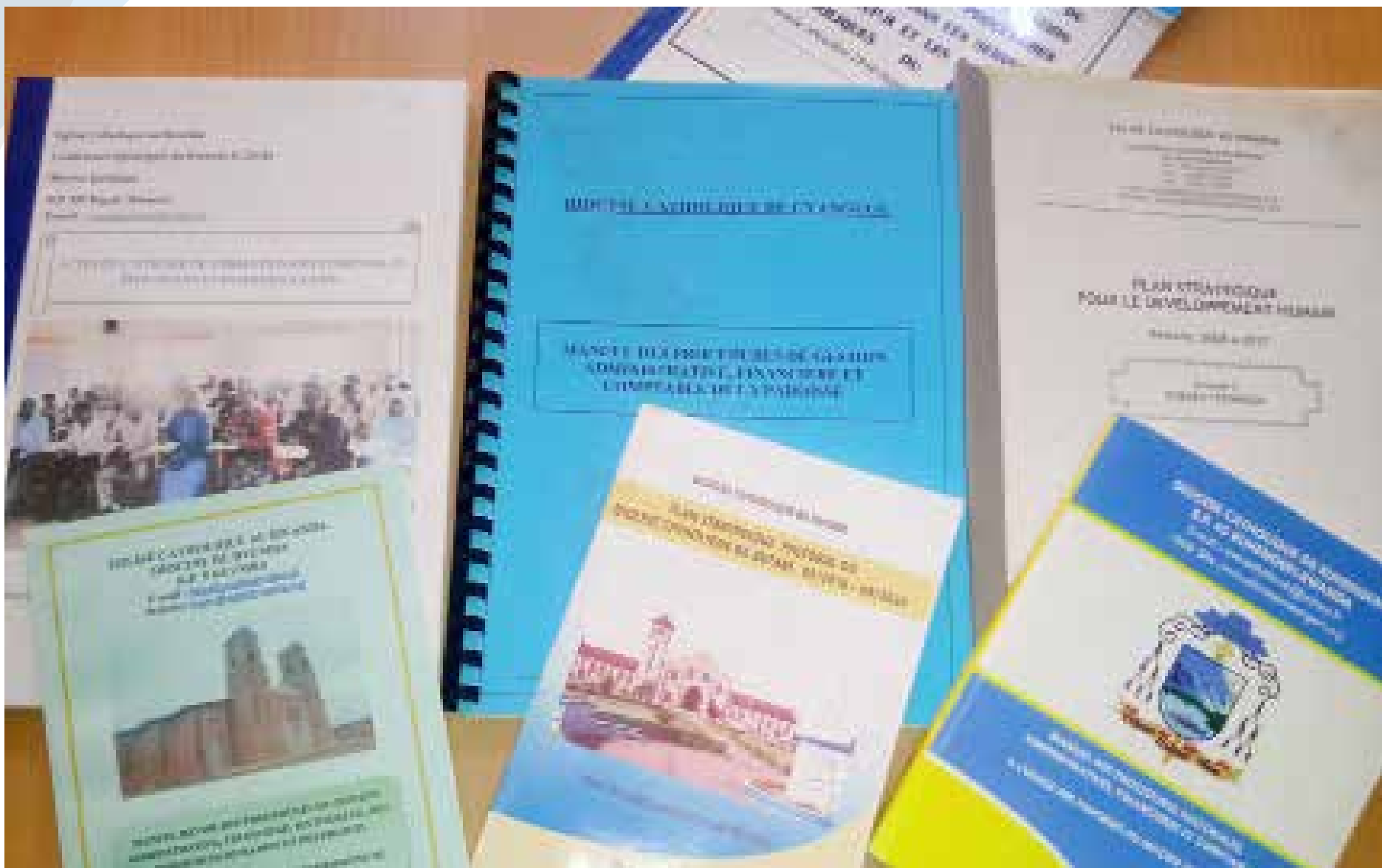
Éléments de réussite



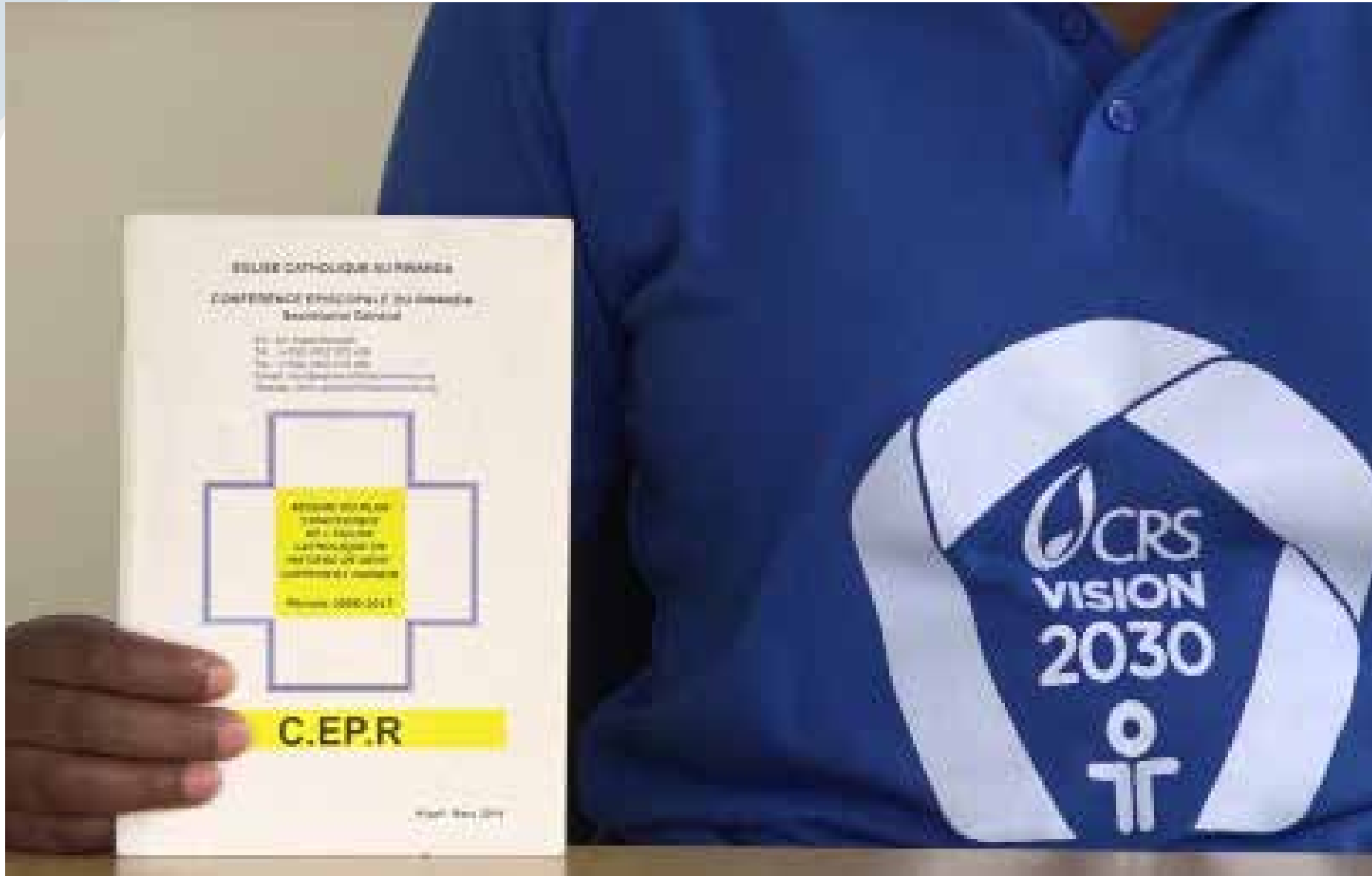


« Beaucoup des problèmes qui ont conduit à des crises au sein de l'Église sont dûs à des structures archaïques sans système de contrôle. »

Mgr. Philippe Rukamba
Évêque du diocèse de
Butare



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



Grâce à un processus de planification stratégique, l'Église a identifié les domaines clés du renforcement des capacités.



Mgr. Vincent Harolimana, Evêque de Ruhengeri, est l'un des responsables de l'Église qui a engagé toute son équipe dans la conception d'une série d'outils de gestion.



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



Pendant le voyage du renforcement des capacités, les diocèses ont réorganisé la tenue de leurs dossiers, comme dans ces archives du diocèse de Ruhengeri.



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



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



**Partenaires
de CRS et de
l'Église pendant
la formation sur
la gestion des
actifs à Kabgayi
en 2013.**



Fr. Nolasque partage l'expérience du diocèse de Cyangugu dans le développement des capacités pendant une réunion régionale à Kigali en 2017.