Étude d'impact des actions de L'Appel au Rwanda

L'Appel, 20 ans d'action au Rwanda : de l'aide humanitaire au « développement intégré »

Décembre 2024

Auteurs : Vénuste Kayimahe, Jean-Luc Galabert, Bruno Gouteux

Bureau Inter-Culturel
etudes@inter-culturel.net

SOMMAIRE

Introduction **3**

I — Contexte **4**

L'Appel, L'Appel Rwanda et leurs partenaires **4**

Présentation des projets 4

Objectifs des projets et stratégie d'intervention de L'Appel 5

Enjeux des actions menées : de l'aide humanitaire au « développement intégré » 6

Partenaires impliqués dans les projets 7

Attendus de l'étude d'impact **8**

Présentation du contexte organisationnel et institutionnel **8**

Contexte économique et social 8

Le contexte institutionnel 10

Les politiques nationales issues des Home Grown Solutions 12

Les autres politiques nationales de réduction de la pauvreté 13

Les objectifs - Imihigo - des politiques locales de lutte contre la pauvreté 16

Les politiques de réduction de la pauvreté d'autres ONG 17

II — Évaluation et impact des actions menées **18**

— Établir l'impact des actions menées 18

Impact des projets de L'Appel 21

— Les maisons 21

— Les adductions d'eau 23

— Les parrainages 26

— Les cantines sociales 29

— L'Appel Business Program (ABP) 31

— Les actions en faveur de la nutrition et de l'hygiène 33

— La Médiathèque 36

Objectifs et bilan des actions menées **40**

— Les objectifs de L'Appel 40

Objectif spécifique 1 : Amélioration des conditions de scolarité des enfants bénéficiaires 42

Objectif spécifique 2 : Amélioration des conditions de vie des habitants 45

Objectif spécifique 3 : Amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires et diminution des inégalités de genre 48

Objectif spécifique 4 : Mise en place et amélioration des synergies entre les différentes actions de L'Appel 50

Objectif spécifique 5 : Renforcement des relations entre partenaires et de la cohérence des projets de L'Appel avec les actions menées localement 52

Objectif spécifique 6 : Amélioration du mode de gouvernance des actions 55

Objectif spécifique 7 : Renforcement des compétences et professionnalisation des équipes projet 57

Analyse des changements et de leur suivi **58**

Analyse des changements 58

Cartographie des influences 60

Analyse globale de l'action menée **62**

III — Perspectives, Recommandations et Améliorations possibles **65**

Au niveau des réalisations 65

La construction des maisons 65

Les réseaux d'adduction d'eau 66

Les parrainages 67
Les cantines sociales 68
L'Appel Business Program (ABP) 70
Santé (nutrition et hygiène) 71
La médiathèque 72
Au niveau du suivi 74
Au niveau économique 75
Au niveau social 76
Au niveau des compétences et savoirs 77
Au niveau du rapport avec les autorités 78
Au niveau des rapports de genre 79
Conclusion 81
Abréviations et sigles utilisés **84**
Termes en kinyarwanda **85**

Introduction

Une analyse d'impact des actions menées par L'Appel au Rwanda depuis 2014 a été réalisée en août et septembre 2024 par Inter-Culturel. Elle rend compte des rencontres et des entretiens menés avec les équipes projet, les bénéficiaires et les partenaires techniques, politiques et financiers.

La **première partie** de ce document est consacrée aux cadres d'intervention des projets. Cette contextualisation nous a paru importante parce que le principe fondateur de L'Appel est d'interagir avec des partenaires locaux et d'adapter, de la manière la plus pertinente possible, les actions menées au milieu d'intervention. Cette mise en contexte est par ailleurs nécessaire pour analyser les synergies entre les projets et entre les partenaires.

La **deuxième partie** est dédiée à l'évaluation et l'analyse d'impact de chacun des projets conduits par L'Appel. Pour chacun d'entre eux figure une analyse de son impact et de l'évolution du pouvoir d'agir des bénéficiaires qu'elle a induits.

Figurent également une analyse par objectifs transversaux des actions, des changements et de leur suivi, ainsi qu'une analyse globale de l'action menée et une cartographie des influences.

La **troisième partie** analyse les perspectives et propose des recommandations et améliorations possibles, à différents niveaux : au niveau des réalisations, action par action, puis au niveau du suivi, des aspects sociaux et économiques, en termes de compétences et de savoirs et enfin, dans les relations et rapports entres les partenaires et avec les autorités, ainsi qu'au niveau des rapports de genre.

Ce document est accompagné d'annexes permettant de revenir plus en détail sur des informations utiles à l'analyse :

- Annexe 1 : Les villages modèles du programme de développement intégré (PDI)
- Annexe 2 : Certains des objectifs (*Imihigo*) du secteur de Gicumbi entre 2022 et 2023
- Annexe 3 : Les Centre de développement de la petite enfance (*Early Childhood Development Centers*)
- Annexe 4 : La pollution de l'air à l'intérieur des habitations
- Annexe 5 : Fiches maisons
- Annexe 6 : Synthèse du Rapport des données collectées sur les changements des habitudes alimentaires sur la méthode NUTRICARTES© dans les ménages du district de Gicumbi
- Annexe 7 : Évaluations techniques
- Annexe 8 : Empowerment / Pouvoir d'agir
- Annexe 9 : Gouvernance de L'Appel et de L'Appel Rwanda
- Annexe 10 : Cartographie des influences
- Ressources

I — Contexte

L'Appel, L'Appel Rwanda et leurs partenaires

L'Appel a pour intention première « *d'améliorer durablement les conditions de vie des enfants et de leurs familles* » en menant « *des actions de développement, de l'accès à l'eau, aux soins, aux connaissances en matière de santé, à l'éducation etc.* ». Ces actions visent principalement à ce que « *chaque enfant puisse bénéficier des meilleures conditions pour développer ses potentialités et avoir un avenir* ».

L'Appel ne propose pas d'actions clé en main, mais a pour principe de faire alliance avec les acteurs qui disposent de la connaissance du terrain, des besoins et des problématiques locales pour « *coconstruire des actions sur-mesure, répondant à des problèmes bien identifiés sur les territoires et des objectifs précisément définis, dans une logique de développement durable* ».

Sur la base de ces principes éthiques et pratiques, les professionnels de L'Appel et les partenaires de terrain mettent en commun leurs connaissances et leurs compétences respectives afin d'identifier les défis prioritaires et de déterminer les meilleures solutions et stratégies d'intervention.

Ces principes d'action s'accordent avec la philosophie pratique de l'État rwandais qui, tout en définissant des objectifs de développement, cherche à co-construire avec les communautés locales et leurs acteurs (autorités locales, organisations de la société civile, ONG, entreprises privées…) les modalités concrètes de mise en œuvre des programmes de développement.

Au Rwanda, les premières actions de L'Appel remontent à 2004. Le territoire d'intervention a volontairement été limité au district de Gicumbi (zones de Byumba et Kiruhura) et au district voisin de Gatsibo (zone de Muhura).

Carte du Rwanda. En jaune, les deux districts où intervient L'Appel

Présentation des projets

Les actions de L'Appel au Rwanda s'inscrivent dans un programme de longue durée, initié 10 ans après le génocide perpétré contre les Tutsi du pays.

Les actions menées par L'Appel pendant la période étudiée (2014-2024) ont été les suivantes :

— Construction de maisons neuves

L'Appel a fait construire 200 maisons familiales permettant de loger plus de 1000 personnes, à 90 % des femmes seules avec enfants ou des hommes handicapés.

⇒ Les 200 maisons construites depuis 2014 ont bénéficié à plus de 90 % à des familles démunies avec enfants dont le chef de ménage est une femme.

— Raccordements individuels au réseau d'adduction d'eau

Depuis 2021, L'Appel a entrepris de raccorder au réseau de distribution d'eau les maisons construites ou réhabilitées par l'association.

⇒ 25 maisons ont été raccordées en 2023.

— Construction de réseaux gravitaires de distribution d'eau

L'Appel a construit ou réhabilité 19 réseaux gravitaires.

⇒ Environ 100 000 personnes bénéficient des réseaux construits par L'Appel.

— Cantines sociales

L'Appel cofinance avec d'autres partenaires européens une cantine sociale qui accueille 50 enfants par jour. Une deuxième cantine scolaire sociale a été inaugurée fin août 2024 à Kiruhura.

— Parrainages scolaires

64 filleuls issus de familles démunies ou orphelins ont été parrainés cette année scolaire par L'Appel.

⇒ Plus de 300 enfants ont été accompagnés jusqu'à la fin de leurs études secondaires depuis 2004.

— Formation à l'éducation nutritionnelle

L'Appel promeut le projet NUTRICARTES©, une méthode d'éducation nutritionnelle basée sur une pédagogie participative et un outil ludique adaptés.

⇒ 636 agents de santé communautaires et 3 611 parents – essentiellement des mamans – ont été formés.

— Microcrédit

Un programme de micro-crédit pour activités économiques, l'*Appel Business Program* (ABP), a été expérimenté en 2023.

⇒ Le projet ABP a permis en 2023 à 12 anciens filleuls ou bénéficiaires de L'Appel (8 femmes et 4 hommes, entre 23 et 45 ans) de créer leur activité et leur emploi.

— Médiathèque

Une bibliothèque, inaugurée en 2011, est aujourd'hui dotée d'un espace ludothèque et d'une salle informatique.

⇒ La médiathèque est fréquentée par plus de 1000 personnes en moyenne chaque mois. Elle collabore avec des écoles et des Centres de développement de la petite enfance. Bien que majoritairement fréquentée par des enfants, elle organise aussi des activités pour tout public (projections de films, soutien en informatique…).

Objectifs des projets et stratégie d'intervention de L'Appel

Pour L'Appel, les projets poursuivent les objectifs transversaux suivants :

- Améliorer la qualité de l'éducation primaire pour que tous les enfants apprennent les savoirs de base et se préparent au mieux à être les citoyens de demain ;
- Permettre aux jeunes, privés d'éducation, de s'intégrer socialement et professionnellement afin d'assumer leur rôle au sein de la « société » ;
- Renforcer la capacité à agir des parents, en commençant par les mamans[11], afin qu'ils s'assurent du bon développement de leurs enfants ;

[1] Les pères sont malheureusement peu présents, décédés ou partis chercher du travail, en général en Ouganda.

- Favoriser la prévention de la malnutrition et des maladies liées au manque d'hygiène, souvent causées par une méconnaissance de règles de base ;
- Appuyer les synergies entre les acteurs locaux et nationaux, notamment en vue d'accompagner les populations isolées.

Les stratégies d'intervention de L'Appel se prévalent des principes et valeurs suivants :

- Co-construction des programmes avec un partenaire local ;
- Mobilisation d'expertise bénévole et désintéressée ;
- Transparence des actions, des résultats et des ressources utilisées ;
- Proximité et écoute avec les enfants et les populations bénéficiaires pour appréhender leurs besoins au mieux ;
- Inscription des actions dans les objectifs du développement durable de l'ONU, et plus particulièrement les ODD n° 1 (Pas de pauvreté), 2 (Faim « *zéro* »), 3 (Bonne santé et bien-être), 4 (Éducation de qualité), 5 (Egalité entre les sexes), 6 (Accès à l'eau propre), 17 (Partenariat) et, depuis 2023 et l'expérimentation menée de « *micro-crédit économique* », le n°8 (Travail décent et croissance économique).

L'Appel considère que *« contribuer au développement d'un pays, d'une région, d'une commune ou d'un village, n'est pas se substituer aux acteurs locaux, qui connaissent mieux que nous leur territoire, les problématiques de la population etc.. »*

En conséquence, L'Appel a fait le choix de mettre les connaissances et compétences dont elle dispose en commun avec ses partenaires locaux *« afin de répondre aux défis auxquels ils sont confrontés, en identifiant les solutions les plus efficaces et adaptées au contexte local. »*

Enjeux des actions menées : de l'aide humanitaire au « développement intégré »

Répondant initialement aux besoins humanitaires nés de crises et de guerres, L'Appel a souhaité évoluer vers une approche de développement intégré visant une amélioration globale de la situation des bénéficiaires. Son action s'étend des domaines de l'éducation, de la formation professionnelle, de la santé, du respect des droits humains et de l'environnement, au développement d'infrastructures adéquates, si nécessaire.

L'Appel, par les différentes actions menées pour répondre aux besoins identifiés au Rwanda et dans la région de Gicumbi, souhaite trouver une synergie entre des programmes d'appui à la santé, à l'éducation et à l'amélioration des conditions de vie (eau, habitation etc.). C'est la conjugaison de ces différents programmes qui doit mener, de façon durable, à l'amélioration des conditions de vie des enfants et des familles en situation de vulnérabilité.

Le développement intégré peut-être illustré de la manière suivante :

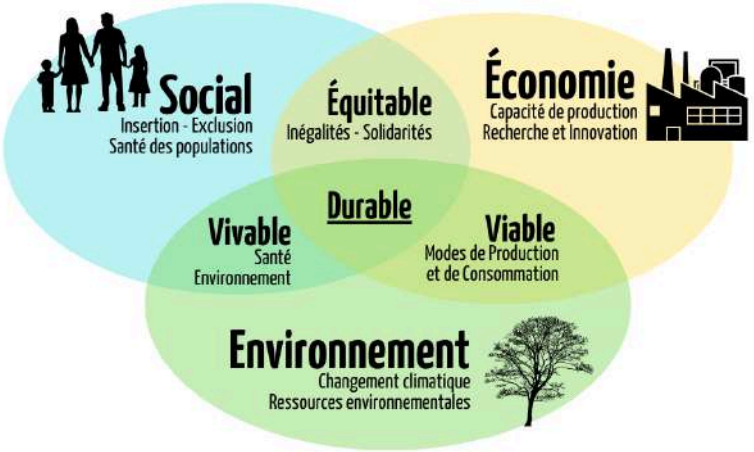


Schéma : La durabilité est au centre du « Développement intégré »

Partenaires impliqués dans les projets

Outre ses partenaires financiers - la Fondation Abbé Pierre (FAP), le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (SEDIF), la fondation *Artelia*, l'association *Coline en Ré* - les principaux partenaires de L'Appel au Rwanda sont l'association L'Appel Rwanda[2], les services publics rwandais et les autorités locales :

- le district de Gicumbi (réseaux d'eau et Médiathèque)
- l'hôpital et les services de santé de Gicumbi (nutrition)
- les services sociaux des secteurs des lieux d'intervention (habitat et scolarité)
- Wasac (Water and Sanitization Corporation)

Dans ce réseau partenarial, L'Appel Rwanda joue un rôle clé en tant qu'acteur de terrain et interlocuteur des autres partenaires rwandais. Pour la réalisation des différents projets menés au Rwanda, L'Appel interagit avec des partenaires spécifiques :

Pour la construction des maisons :

- Fondation Abbé Pierre
- Responsables d'*Umurenge* (secteur), *Akagari* (cellule), *Umudugudu* (Village) des lieux d'intervention
- Services sociaux des lieux d'intervention (habitat et scolarité)
- Société Hydrenco

Pour l'action NUTRICARTES© :

- Hôpital et services de santé de Gicumbi
- Centres et postes de santé

Pour l'action Adduction :

- District de Gicumbi
- SEDIF
- Société Hydrenco
- Société Safe Water Company
- Wasac (Water and Sanitization Corporation), service public de l'eau et de l'assainissement du Rwanda

Pour les cantines sociales :

- Association Wikwiheba

Pour la médiathèque :

- District de Gicumbi
- Écoles et Centres ECD (*Early Childhood Development Centers*)
- Rwanda Book Mobile[3]
- INEZA Fondation[4]
- IFR (Institut Français du Rwanda)

Pour l'appui à la scolarité :

- Services sociaux des lieux d'intervention

Pour les micro-crédits :

- Pas de partenaire: action directe de L'Appel à bénéficiaires

[2] L'Appel Rwanda dont le nom complet est *Association L'Appel pour l'avenir des enfants du Rwanda* (enregistrée le 31/08/2004 sous le N° 1333237). Association à but non lucratif, elle est située à Byumba, dans le District de Gicumbi, Province du Nord.

[3] *Rwanda Book Mobile* est une ONG locale basée à Kigali qui « *se consacre aux enfants et à l'amour de la lecture* ». https://read.rw/

[4] La Fondation INEZA promeut la culture de la lecture chez les enfants. https://www.inezafoundation.org/

Attendus de l'étude d'impact

Pour la Fondation Abbé Pierre, cofinanceur avec le F3E de cette étude, l'objectif principal est de « *dresser un état des lieux de l'amélioration des conditions de vie des habitants afin de valider les progrès accomplis et la suite à donner* ».

Le champ de ce « *bilan / évaluation* » concerne l'ensemble des actions de L'Appel au Rwanda menées au cours de la dernière décennie :

— La construction et la réhabilitation de maisons
— Les constructions d'adductions d'eau et les raccordements individuels au réseau
— Les actions de formation à la lutte contre la malnutrition (formation NUTRICARTES© à l'éducation nutritionnelle)
— Les cantines sociales
— La médiathèque
— Les parrainages scolaires et l'appui à la formation professionnelle
— Le microcrédit (*Appel Business Program*)

Au-delà d'une simple évaluation de projets, cette étude d'impact vise à évaluer à la fois les effets individuels de chaque action et l'impact global de l'action de L'Appel au Rwanda. L'Appel considère en effet cette étude comme un outil d'aide à la décision pour faire évoluer ses programmes d'action et ceux de son partenaire, L'Appel Rwanda. Les aspects étudiés portent « *sur les changements* » et « *sur les stratégies d'interventions* » et sont à la fois :

— Rétrospectifs, sur les changements obtenus à différents niveaux ;
— Prospectifs, avec également des recommandations attendues sur la pertinence du périmètre d'intervention, le renforcement des synergies entre les différentes actions, la gouvernance générale des programmes et les capacités de L'Appel Rwanda.

L'évaluation des programmes et de leur impact et des synergies entre les différentes actions menées permettra d'apprécier si ces dernières, comme les dynamiques qu'elles ont suscitées, sont conformes avec les valeurs de L'Appel. Les questions de genres seront également abordées, de façon transversale.

Présentation du contexte organisationnel et institutionnel

Contexte économique et social

Les actions de L'Appel ont pour vocation principale de « *créer les conditions matérielles, organisationnelles, financières afin que chaque enfant puisse bénéficier des meilleures conditions pour développer ses potentialités et avoir un avenir* ». Elles s'adressent donc aux populations les plus pauvres et les plus vulnérables.

Afin de donner une représentation plus incarnée de ce que peut être la « *pauvreté* » et la « *vulnérabilité* » sur le terrain où intervient L'Appel Rwanda, il nous a semblé important de réunir quelques informations économiques et sociales.

Dans les publications concernant le Rwanda que nous avons analysées, le « *seuil de pauvreté* » est fixé en fonction d'un panier de consommation alimentaire minimum, considéré comme offrant le nombre de calories nécessaires à un Rwandais susceptible d'exercer un travail physiquement exigeant, ainsi qu'une allocation pour la consommation non alimentaire. Un « *seuil d'extrême pauvreté* » a également été fixé comme étant le coût d'achat du panier de consommation alimentaire si rien n'était dépensé pour la consommation non alimentaire ; ce seuil correspond à 83 000 RWF[5] (55 €), et le seuil de pauvreté est de 118 000 RWF (80 €).

[5] Le franc rwandais (RWF ou FRW) est la devise officielle du Rwanda depuis le 24 avril 1964. Le 11 octobre 2024, son taux de change était de 1 483 RWF pour 1 € (euro).

Selon l'EICV4[6], en 2012, dans le district de Gicumbi :

- 50,7 % de la population était considérée comme vivant au-dessus du seuil de pauvreté ;
- 33,9 % était considéré comme extrêmement pauvre et 15,4 % comme pauvre ;
- Par rapport aux autres districts de la province du Nord, le district de Gicumbi avait le pourcentage le plus élevé de personnes extrêmement pauvres.

En 2023, l'extrême pauvreté a été réduite de 9,2 %. Elle était estimée à 24,7 % de la population. Nous n'avons pas trouvé de chiffres concernant la réduction de la pauvreté, mais il est vraisemblable qu'elle soit du même ordre de grandeur.

> **⇒ Les actions de L'Appel ont concouru, à leur mesure, à la réduction de la pauvreté dans le district de Gicumbi.**

Les revenus de la population du district de Gicumbi dépendent de l'agriculture, essentiellement de la production de cultures vivrières et dans une bien moindre mesure des cultures de rente telles que le thé, le café, l'horticulture, etc.

La presque totalité des personnes soutenues par L'Appel travaillant dans le secteur agricole, essentiellement comme journaliers, il est important de connaître les salaires en vigueur pour cette activité.

> → La rémunération des ouvriers journaliers agricoles employés par des personnes privées varie de 1000 à 2000 FRW par jour, soit de 20 000 à 40 000 FRW (entre 14 et 28 euros) par mois pour une personne employée à temps plein.

À titre de comparaison, dans le cadre du programme d'État *Vision Umurenge program*, c'est-à-dire de travaux d'intérêt communautaire, le salaire journalier est de 1500 FRW par jour, soit 30 000 FRW par mois.

La rémunération des ouvriers non qualifiés, dans d'autres secteurs d'activités que l'agriculture, varie généralement de 2000 à 3000 FRW par jour, soit 40 000 à 60 000 FRW par mois. On notera que dans le secteur du bâtiment, par exemple, le salaire mensuel de base d'un ouvrier non qualifié est évalué à 90 033 FRW[7].

On peut donc dire qu'au regard des données mentionnées plus haut selon lesquelles le seuil de pauvreté est de 118 000 FRW par mois et celui d'extrême pauvreté de 83 000 FRW, le salaire de base d'une ouvrière ou d'un ouvrier non-qualifié dans le secteur agricole ne permet pas de sortir de la pauvreté, et le maintien même dans l'extrême pauvreté s'il n'a pas d'autre revenu que celui de son salaire de journalier agricole.

> **⇒ Ce constat met en évidence la pertinence de l'objectif de L'Appel de soutenir la scolarité des enfants et de leur permettre d'avoir une qualification reconnue.**

Le paysage socio-économique met aussi en évidence l'importance de l'action « *Maisons* » dans la réduction de l'impact de la pauvreté sur les foyers.

Si l'on considère les salaires mensuels de base, le moindre loyer grève le budget nutrition. Selon les informations que nous ont transmises les personnes que nous avons interrogées dans le cadre de la mission, les loyers les plus bas sont d'environ 15 000 FRW (10 €).

Être propriétaire de son toit apporte donc une sécurité de base. Les familles ne vivent plus dans l'angoisse de ne pas pouvoir payer leur loyer, ou de devoir se priver de nourriture pour y parvenir.

La nutrition comme analyseur de la pauvreté

En 2010, 44% des enfants de moins de 5 ans au Rwanda souffraient d'un retard de croissance dû à la malnutrition chronique, avec de graves conséquences sur leur développement cognitif et physique, et leur santé. Selon la sixième enquête démographique et sanitaire du Rwanda[8], le taux de retard de croissance des enfants au niveau national est passé à 38 % en 2015, et à 33 % en 2020. Le gouvernement visait à le réduire à

[6] Integrated Household Living Conditions Survey 4 (EICV 4), https://www.statistics.gov.rw/datasource/integrated-household-living-conditions-survey-4-eicv-4

[7] Source : Average construction worker salary in Rwanda. https://worldsalaries.com/average-construction-worker-salary-in-rwanda/

[8] *Rwanda Demographic and Health Survey* (RDHS) 2020, https://statistics.gov.rw/publication/1724

19 % en 2024. Les données confirmant éventuellement si cet objectif a été atteint ne sont pas encore disponibles. Cette évolution positive est congruente avec celle de la baisse de la pauvreté.

⇒ L'action NUTRICARTES© portée par L'Appel apporte sa pierre à la politique nationale conduite par l'État rwandais.

Accès au crédit

On notera que, du fait de leurs très faibles revenus, les bénéficiaires des actions de L'Appel n'ont pas la possibilité d'accéder à des prêts dans le cadre des activités bancaires classiques. Les tontines sont « *l'alternative du pauvre* » pour faire quelques économies et, dans certaines situations, obtenir un prêt modique.

Des modalités d'accès à des micro-crédits et de remboursement adaptés à la situation des populations les plus vulnérables sont nécessaires pour que les personnes porteuses de projets réalistes puissent disposer des moyens de les entreprendre.

⇒ Le projet ABP qui a été expérimenté par L'Appel, vise à remplir cette fonction.

Au-delà des revenus salariés

La focalisation sur les revenus monétaires des personnes dans les données officielles accessibles sur la pauvreté occulte ou minimise plusieurs faits importants qui méritent d'être pris en compte. C'est notamment le cas des ressources non-marchandisées ou commercialisées occasionnellement.

En milieu rural ou péri-urbain, et parfois même en ville, avoir la possibilité de cultiver une partie de la nourriture du foyer permet de plus facilement manger à sa faim et de produire une nourriture moins carencée pour les enfants. La possibilité de cultiver un jardin de cuisine (*Akarima k'igikoni*), voire une parcelle attenante ou proche de la maison, et celle d'élever du petit bétail ou une vache améliore notablement la vie matérielle des personnes.

On notera enfin que, pour appréhender de manière sensible la pauvreté, on ne peut se contenter de prendre en compte des données économiques.

Importance des liens sociaux

Une approche plus sociale et contextuelle est aussi nécessaire. Avec ce prisme, la pauvreté s'exprime en termes de relégation, d'exclusion sociale ou de désaffiliation.

Cette approche plus sociale est souvent plus proche de la manière dont les gens concernés expriment leur situation. Souvent, le pauvre est défini comme celui qui est exclu des réseaux de solidarité et n'a plus personne sur qui s'appuyer. Ce n'est pas le défaut de ressources économiques qui est ici déterminant, mais le manque de réseau social.

Partout dans le monde, la famille, en premier lieu, puis les amitiés fortes et le voisinage, sont les piliers de la sécurité sociale et affective des gens.

Au Rwanda, le génocide des Tutsi du pays a détruit des dizaines de milliers de familles et a mis à bas les relations de voisinage. La recomposition de familles par l'adoption d'orphelins a permis tant bien que mal de *« bricoler »* des familles de substitution. Mais les relations de voisinage basées sur la confiance et l'entraide peinent à s'épanouir de nouveau.

C'est la famille qui reste le socle des relations d'entraide et, comme nous le détaillerons dans ce rapport, la sécurité, tant économique qu'affective, dépend des relations intrafamiliales.

Le contexte institutionnel

L'Appel ayant pour principe de conduire ses actions de terrain en articulation avec les organisations et les administrations locales, il est important de décrire le contexte institutionnel de ses interventions et de voir comment elles s'articulent aux politiques nationales de développement et de réduction de la pauvreté.

Des contrats de performance (*Imihigo*) mobilisent les autorités au niveau des secteurs (*Umurenge*) et à travers ces derniers, toutes les cellules (*Akagari*) et villages (*Umudugudu*), inscrivent la réduction de la pauvreté aux côtés des objectifs de croissance économique parmi les priorités nationales.

Le secteur privé est mis à contribution. Le gouvernement rwandais entend également renforcer le rôle et l'engagement de la société civile et des organisations communautaires. Le deuxième plan rwandais de développement économique et de réduction de la pauvreté (EDPRS 2[9]) entendait ainsi s'inscrire dans une approche soutenant l'autonomisation et la participation des communautés locales.

Malgré les progrès réalisés, une série de défis importants restent à relever: la pauvreté et les inégalités sont toujours élevées ; la terre et l'agriculture vivrière restent l'unique moyen de subsistance de la plus grande partie de la population ; la densité de cette dernière est très élevée et la démographie rwandaise implique que soient créés chaque année plus de 200 000 emplois alors que le manque d'infrastructures appropriées et la main-d'œuvre, qui se caractérisent par un faible niveau de compétences et de productivité, limitent le développement du secteur privé.

Dans un marché de l'emploi qui souvent ne permet pas aux étudiants diplômés d'accéder à un emploi, les formations professionnelles qualifiantes courtes paraissent être le moyen le plus efficient de trouver un emploi et de sortir de la pauvreté.

Au niveau agricole, l'accent a été mis sur l'augmentation de la productivité de l'agriculture, la grande majorité de la population étant rurale. Ainsi, selon l'enquête sur les ménages agricoles de 2017[10], le Rwanda comptait environ 2,1 millions de ménages vivant de l'agriculture, soit environ 80,2%[11] du total des ménages du pays.

La Vision 2050[12]

1. Croissance économique et prospérité

Le Rwanda aspire à devenir un « *pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure* » (UMIC) d'ici 2035, et un « *pays à revenu élevé* » (HIC) d'ici 2050.

Actuellement, le PIB par habitant est estimé à 1 150 dollars américains (USD).

Pour atteindre les objectifs, cela signifie qu'il faut qu'il atteigne les objectifs économiques clés suivants :

- D'ici 2035 : un PIB par habitant supérieur à 4 036 USD[13] ;
- D'ici à 2050 : un PIB par habitant supérieur à 12 476 USD.

2. Qualité et niveau de vie élevés pour tous les Rwandais

Dans le prolongement des progrès réalisés dans la réduction de la pauvreté au cours des deux dernières décennies (réduction du taux de pauvreté de 78% après 1994, et de 38% en 2017), l'objectif est d'éliminer complètement la pauvreté et d'atteindre une qualité et un niveau de vie élevés.

> « *Cet objectif sera atteint en veillant à ce que toutes les couches de la société aient davantage de possibilités de contribuer au développement national, notamment en augmentant les investissements dans le capital humain et en garantissant l'accès universel aux équipements, à la sécurité et à la sûreté.*[14] »

3. Durabilité et changement climatique

[9] *Second Economic Development and Poverty Reduction Strategy*, EDPRS 2 https://www.minaloc.gov.rw/fileadmin/user_upload/Minaloc/Publications/Useful_Documents/EDPRS_2__1_.pdf

[10] *National Institute of Statistics of Rwanda* (NISR), Agricultural Household Survey 2017 report, December 2018.

[11] La taille moyenne des ménages agricoles était de 4,5 personnes et 27,8 % de ces ménages étaient dirigés par une femme.

[12] *Vision 2050* est la stratégie nationale de développement du Rwanda, lancée en décembre 2020 par le président Paul Kagame et le ministère des Finances et de la Planification économique du pays. https://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/Minecofin/Publications/REPORTS/National_Development_Planning_and_Research/Vision_2050/English-Vision_2050_Abridged_version_WEB_Final.pdf

[13] Le PIB par habitant au Rwanda a augmenté ces dernières années, s'élevant à près de 830 dollars en 2019, contre 728 dollars en 2014. Selon les estimations du Fond monétaire international, en 2024, il devrait s'élever à près de 1,150 dollars.

[14] *Vision 2050*, MINECOFIN, op. cit.

La croissance et le développement doivent suivre une voie durable en termes d'utilisation et de gestion des ressources naturelles, tout en renforçant la résilience pour faire face au changement climatique.

Cette vision, qui a pour vocation de mobiliser l'ensemble des acteurs économiques, est un véritable défi. En effet, si la proportion de personnes vivant dans la pauvreté a considérablement diminué au Rwanda, les dernières données accessibles suggèrent un ralentissement du rythme de réduction de la pauvreté.

L'évaluation de la pauvreté réalisée par la *Banque Mondiale*[15] a révélé que la réduction rapide de la pauvreté au Rwanda était principalement attribuée à :

— des augmentations de la productivité agricole conduisant à de meilleures récoltes et une augmentation des revenus ruraux ;
— l'augmentation et la diversification des activités génératrices de revenus non agricoles ;
— la baisse du taux de fécondité ;
— l'amélioration de la qualité de l'eau ;
— l'augmentation des transferts d'argent liquide et des envois de fonds.

Les politiques nationales issues des Home Grown Solutions

— Les « Home grown solutions »

S'appuyant également sur le développement de solutions locales (*Home grown solutions*), perçues comme le fondement du succès rwandais en termes de développement et de réduction de la pauvreté, le gouvernement entend continuer à appuyer le développement des aptitudes et compétences de la population pour que les Rwandais, et plus particulièrement les jeunes, puissent « *devenir plus productifs et compétitifs* ».

Ces pratiques locales sont issues de la tradition rwandaise, au même titre que les *Gacaca* (justice de proximité) et l'*Umuganda* (travaux collectifs). Ces solutions endogènes sont des solutions développées au Rwanda sur la base des ressources locales, des valeurs culturelles et de l'histoire pour accélérer le développement du pays. Elles sont rappelées et expliquées ci-dessous.

— Le programme *Twigire muhinzi*

« *Twigire muhinzi* » peut être traduit par l'expression sonnant comme un slogan : « *Paysans, assumons complètement notre autosuffisance !* ». Dans le secteur de Gicumbi, 14,4% des cultivateurs et 15,1% des cultivatrices appartenaient en 2020 à un groupe *Twigire muhinzi* : ce programme, conçu pour fonctionner dans tous les villages rwandais, est basé sur des approches de vulgarisation d'agriculteur à agriculteur.[16]

Le modèle *Twigire muhinzi*[17] combine deux types différents d'approches d'agriculteur à agriculteur : « *Farmer Promoters* » (agriculteurs promoteurs), avec des parcelles de démonstration et de « *Farmer Field Schools* ». Le programme *Twigire muhinzi* dispose d'agents de vulgarisation de première ligne, un dans chaque village, et de facilitateurs « *Farmer Field Schools* », recrutés dans les communautés locales et travaillant sur une base volontaire.

— Le programme *Girinka*

Le programme *Girinka*, littéralement « *Aie une vache* », également connu sous le nom « *une vache par famille pauvre* », vise quant à lui à lutter contre la pauvreté, à augmenter la production agricole au Rwanda, en particulier la production de lait et de produits laitiers, et à réduire le taux d'enfants souffrant de malnutrition.

[15] https://cdn.sida.se/app/uploads/2024/08/12150441/MDPA-Rwanda-2023_final-May2024.pdf
[16] Source: *Agriculture Household Survey*, NISR, 2020.
[17] *Twigire Muhinzi national extension system*, Rwanda Agriculture Board (RAB), novembre 2015.

Ainsi, 13 % des vaches élevées par le million de ménages rwandais pratiquant l'élevage bovin, proviennent du programme *Girinka*. Les ménages bénéficiaires de ce programme sont par ailleurs plus souvent dirigés par une femme. Le receveur d'une vache s'engage à donner le premier veau femelle de l'animal à une autre famille.

— *Akarima k'igikoni*, les « *Jardins de cuisine potagers* » et la lutte contre la malnutrition

44,4 % des ménages agricoles rwandais disposent d'un jardin potager, *Akarima k'igikoni*. Les autorités locales incitent les populations à cultiver un potager familial pour favoriser une alimentation plus équilibrée.

Parmi les indicateurs de performances des conventions de financement signées entre le Rwanda et l'Union européenne[18] figure également le développement, dans chaque village (*Umudugudu*), de ces jardins potagers ainsi que des jardins scolaires.

— Joint Action Development Forum

L'État rwandais, dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté, a choisi de mettre en œuvre une politique de décentralisation et de promouvoir la participation des citoyens à la gouvernance « *en vue d'améliorer les processus de prestation de services avec des représentants du secteur privé et de la société civile* ».

Dans cette politique, le *Joint Action Development Forum* (JADF) – « *Forum d'action conjointe pour le développement* », joue un rôle majeur. Il s'agit d'une plateforme multipartite mise en place pour faciliter les relations entre les différentes parties prenantes et la réalisation d'actions conjointes.

L'Appel Rwanda est membre de ce forum.

— Redevabilité et participation de la communauté locale et des citoyens

À travers le pays, l'accent a été mis sur la participation à la prise de décision et sur un engagement plus fréquent et plus actif, au niveau local, entre les dirigeants et les citoyens, soutenus par des acteurs clés (ONG, organisations de la société civile, organisations communautaires de base et autres partenaires de développement…).

> « *Cela nécessite le développement de mécanismes appropriés pour renforcer les capacités des communautés, leur permettre d'identifier, d'évaluer et d'affirmer leurs priorités dans la planification du développement local, et de tenir leurs dirigeants responsables.* »
> — *Citizen empowerment and participation in decision making at the grass roots level*, EDPRS 2[19]

Les autres politiques nationales de réduction de la pauvreté

— Logement et urbanisation

La politique du logement pour les populations vulnérables est en train d'évoluer et pourrait avoir une influence sur les futurs projets menés par L'Appel en partenariat avec les autorités rwandaises.

Elle prévoit de favoriser les habitats groupés construits en briques cuites bénéficiant d'accès à l'eau et à l'électricité, intégrant une cuisine et des toilettes, des équipements intérieurs, et disposant également de citernes pour recueillir les eaux pluviales.

Dans le projet de « *village modèle* » construit dans le village de Kaniga[20] (illustration ci-contre), district de

[18] *Convention de financement pour soutenir l'agriculture décentralisée* (RW/FED/2009/021-572) et *Stratégie nationale multisectorielle du Rwanda pour éliminer la malnutrition* (FED/2013/024-780) pour la période 2009-2017.
[19] *Second Economic Development and Poverty Reduction Strategy*, EDPRS 2, op. cit.
[20] Ntawitonda Jean-Claude, *Hébergement : 10 maisons détruites par la catastrophe coûtent 112 millions Frw*, *Imvaho Nshya*, 14 mai 2024, https://imvahonshya.co.rw/gicumbi-abasenyewe-nibiza-buzurijwe-inzu-10-zatwaye-miliyoni-112-frw/

Gicumbi, les habitants disposent également d'un jardin de cuisine.

Parmis les « *villages modèles*[21] » du *Programme de développement intégré* (IDP), 70 sont constitués de bâtiments groupés d'unités 2-en-1, 4-en-1, et 8-en-1. On perçoit ainsi que la volonté de l'État rwandais est d'intégrer dans ses projets des bâtiments d'habitation collective.

Ces complexes de logement incluent aussi des espaces dédiés à l'économie (commerce et artisanat), à l'agriculture (jardinage) et à l'élevage, ainsi que des services éducatifs, sociaux et sportifs…

Quelques-uns de ces villages modèles et des informations sur les IDP sont présentés dans l'**Annexe 1**.

— L'accès aux soins

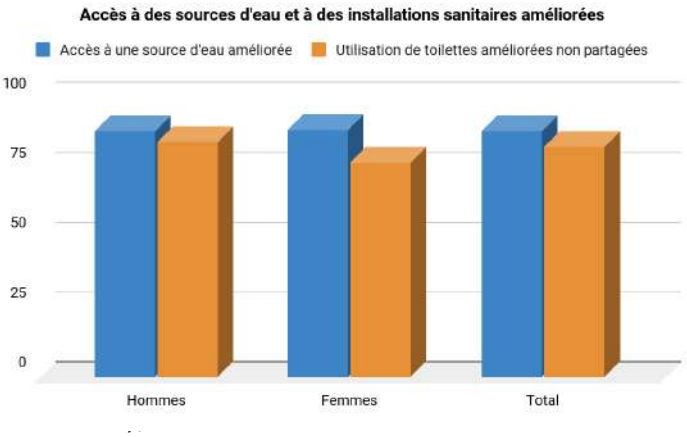
Adhérer à une mutuelle de santé, ou *Community Based Health Insurance*[22], est aujourd'hui une obligation pour tous les Rwandais. Cette mesure, qui découle d'une loi promulguée en avril 2008, est une des priorités des pouvoirs publics qui souhaitent que chaque citoyen soit couvert par une protection sociale[23]. Certains districts infligent des sanctions à ceux qui ne peuvent pas présenter leur carte d'adhésion à une mutuelle, qui sont encore nombreux.

La contribution à la mutuelle de santé dépend de la catégorie *Ubudehe* dans laquelle se trouve le ménage. Pour les catégories modestes, la mutuelle coûte 3 000 RWF par personne et par an. Pour les familles nombreuses, cela peut représenter un défi d'acquitter cette somme. Souvent la participation à des tontines a pour fonction d'économiser le montant des mutuelles de la famille.

— L'accès à l'eau et à des installations sanitaires

Les résultats du recensement de 2022 montrent qu'au Rwanda, 82% des ménages ont accès à une source d'eau améliorée[24], les ménages urbains ayant un bien meilleur accès (95,8%) que les ménages ruraux (76,8%). Dans les zones rurales, le pourcentage de ménages dirigés par des femmes ayant accès à des sources améliorées d'eau potable est de 81 %, tandis que ce pourcentage est de 83 % pour les ménages dirigés par des hommes.

Les résultats montrent que près des trois quarts (72,9 %) des ménages au Rwanda ont accès à des installations sanitaires améliorées[25]. L'accès à ces installations est plus élevé dans les zones rurales (73,1%) que dans les zones urbaines (71,2%). 68,2 % des ménages dirigés par des femmes y ont accès, contre 75,2 % de ceux dirigés par des hommes.



[21] Rwanda Housing Authority, *Integrated Developmer*
[22] Rwanda Social Security Board (RSSB), *Understandin*
https://www.rssb.rw/fileadmin/Medical/2018_English_RSSB_Booklet_-Final_04012018.pdf
[23] MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT, *NST-1 Social Protection Sector Strategic Plan (SP-SSP) 2018/19 – 2023/24*, Décembre 2028.
https://www.minaloc.gov.rw/fileadmin/user_upload/Minaloc/Publications/Useful_Documents/Social_Protection_Sector_Strategic_Plan.pdf
[24] Selon l'UNICEF, une source d'eau améliorée est une source qui a le potentiel de fournir de l'eau salubre de par sa conception et sa construction. De telles sources « *comprennent l'eau du robinet, les forages ou les pompes, les puits protégés, les sources protégées, les eaux pluviales et les eaux conditionnées ou livrées.* »
[25] Une latrine est dite « *améliorée* » lorsqu'elle assure une bonne hygiène et permet d'éviter la propagation des maladies. En pratique, les installations sanitaires améliorées comportent une plateforme (dalle) nettoyable et lavable, assurent une évacuation contrôlée des excrétas humains et empêchent leur contact avec les usagers et est située à une distance suffisamment éloignée des sources et points d'accès à l'eau. Cf. *Guideline booklet on construction of emptiable latrines,* Kigali, janvier 2024 ou *A latrine that meets our household needs - Instruction for latrine construction*, Ministry of Health, juillet 2018.

Comme on peut le voir dans le graphique[26] ci-contre, en 2022, plus de 82 % des Rwandaises et des Rwandais ont un accès à une source d'eau améliorée (88% au niveau du district). Comme l'indiquent les objectifs du district[27] (*imihigo*), l'augmentation des raccordements d'institutions publiques, d'écoles, de zones socio-économiques et de ménages aux infrastructures d'eau est au cœur de la politique d'accès à l'eau menée au niveau local.

Les autorités rapportent qu'en 2024, 93,8 % de la population du district habite à moins de 500 mètres d'une fontaine ou d'une source d'eau améliorée.

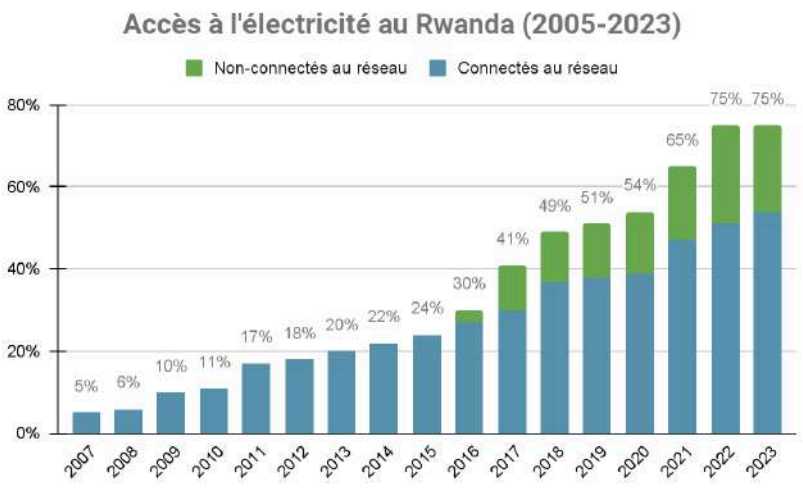
La construction de nouvelles adductions (116 kilomètres-réseau prévus en 2023) et de fontaines publiques mobilise WASAC et des ONG partenaires (*Water for People*, *World Vision*, mais aussi L'Appel) pour la conception et le financement des infrastructures.

77 % des femmes et 84 % des hommes du district ont accès à des toilettes améliorées non partagées. La construction de toilettes reste un problème pour les ménages les plus vulnérables. Dans ses objectifs 2023, le district a ainsi inclus, pour les ménages vulnérables éligibles, la remise en état de 458 toilettes et la construction de 5193 toilettes (**voir Annexe 2**).

— Accès à l'énergie :

Selon la Banque Mondiale[28], au cours des quinze dernières années, le Rwanda a porté son taux d'accès à l'électricité à 75 %, alors qu'il n'était que de 6 % en 2009. L'EDPRS 2 (2013-2018) et la stratégie nationale de transformation (2017-2024) fixaient un objectif d'électrification universelle d'ici 2024. L'objectif que chaque foyer ait accès à l'électricité au cours de la décennie 2020 n'est pas encore atteint mais, ne paraît pas irréalisable.

Le pays a déjà raccordé 100 % des centres de santé et des installations administratives au niveau sectoriel, et 84 % des écoles et des entreprises. Cette expansion de l'électrification a été l'une des plus rapides au monde entre 2010 et 2020, le Rwanda se classant au 11e rang mondial et au 3e rang en Afrique.



En outre, le gouvernement a adopté des politiques visant à soutenir l'adoption de systèmes solaires domestiques hors réseau (21% de la population en 2023, comme on peut le voir sur le graphique suivant[29]) par le secteur privé.[30]

[26] Source: *RPHC-5 Main indicators report*, 2022 (NISR).

[27] GICUMBI DISTRICT IMIHIGO FY 2022-2023, https://www.minecofin.gov.rw/

[28] World Bank group, *Ingredients for Accelerating Universal Electricity Access: Lessons from Rwanda's Inspirational Approach,* Avril 2024.
https://www.worldbank.org/en/news/feature/2024/04/10/ingredients-for-accelerating-universal-electricity-access-lessons-from-afe-rwanda-inspirational-approach

[29] Source: *Rwanda Energy Group* et *Ministère des infrastructures* (Mars 2024)

[30] Le Gouvernement a chargé la Banque de développement du Rwanda (BRD) de soutenir l'accès à l'énergie solaire en fournissant des services d'intermédiation financière afin d'intensifier le déploiement des systèmes solaires domestiques - en reconnaissant l'importance de la double voie de l'électrification en réseau et hors réseau pour accélérer l'électrification.

— Lutte contre la malnutrition infantile

Suivi de la grossesse et accompagnement prénatal

Dès le début de la grossesse, les femmes sont suivies au sein des Centres de santé communautaires. Elles participent à des groupes d'information et de formation au moins huit fois au cours de leur grossesse, et elles reçoivent un kit de 180 pilules multi-nutriments (complément alimentaire) ; elles reçoivent la consigne de prendre une pilule par jour.

Après l'accouchement, les jeunes mères sont également suivies et encouragées à pratiquer l'allaitement. Elles doivent revenir au Centre de santé pour le suivi de la croissance et les vaccinations prévues de leurs enfants.

Les Jardins de cuisine

Comme nous l'avons vu (programme *Akarima k'igikoni*, issu des HGS), les autorités locales encouragent la confection de jardins de cuisine dans tous les foyers qui disposent d'un minimum d'espace. L'objectif est que chaque famille soit en mesure de fournir des légumes à ses enfants sans avoir à les acheter au marché.

→ Des jardins de cuisine modèles sont confectionnés dans les centres de santé ; ils servent d'outils pédagogiques pour former les familles. Les agronomes de secteurs sont impliqués dans les actions de formation. Les chefs de village reçoivent pour consigne de convaincre chaque foyer sous leur autorité de confectionner de tels jardins.

→ L'objectif principal du potager est de fournir de la nourriture à la famille à moindre coût. Les légumes cultivés sont notamment le chou, les légumes verts et les carottes. Les arbres autour de la maison peuvent fournir de l'ombre et du bois de chauffage. Certaines personnes complètent le jardin avec de petits animaux comme des volailles (qui gardent la cour propre, sans insectes ni déchets) ou des lapins. Les gens établissent également des pépinières à domicile pour le renouvellement et la diversification des arbres dans les systèmes agroforestiers, les terrains boisés privés et le long des routes et des rivières.

→ Les déchets ménagers et les résidus de jardinage sont utilisés pour fabriquer du compost ; du fumier animal, des cendres et de l'eau sont ajoutés pour améliorer sa qualité.

Une maman témoigne : *« Nous avons été formés au potager par des conseillers sanitaires pour savoir préparer une alimentation saine et aussi aider nos enfants à lutter contre les maladies liées à la malnutrition. J'ai appris que les légumes sont riches en nutriments qui construisent le corps et le protègent des maladies et protègent l'enfant des maladies oculaires. Si mes enfants mangent des légumes, cela les aide à ne pas tomber malade. Nourrir un enfant avec des légumes est bon pour son corps. »*

Les autres actions mises en places par les autorités pour favoriser une meilleure nutrition des enfants sont :

- Le don d'une vache ou de petit bétail (poules, chèvres) aux familles les plus vulnérables ;
- L'organisation d'ateliers de cuisine équilibrée au cours desquels les mamans apprennent comment mesurer simplement les doses de chaque type d'aliments qui doivent composer les repas des enfants ;
- L'incitation à la création de micro-projets économiques pour améliorer les revenus des parents.

Les objectifs - *Imihigo* - des politiques locales de lutte contre la pauvreté

Certains des objectifs[31] (*Imihigo*) du secteur de Gicumbi recoupent le champ d'action de L'Appel au Rwanda (voir **Annexe 2**).

Réduction de la pauvreté et de la malnutrition, accès à l'eau, habitat et enfance, les politiques menées localement sont les suivantes :

— Réduction de la pauvreté :

Si l'objectif des prêts accordés à des bénéficiaires éligibles au programme VUP (*Vison Umurenge Program*) - Services financiers (soutien aux activités génératrices de revenu) a fortement diminué entre 2022 et 2023 (passant de 10 417 à 3000), le nombre de ménages extrêmement pauvres ayant accédé à

[31] Source: GICUMBI DISTRICT IMIHIGO FY 2022-2023, https://www.minecofin.gov.rw/

un travail rémunérateur dans le cadre de VUP est en augmentation.

— Réduction de la malnutrition :

Au niveau du district et des secteurs, l'hôpital, les Centres de santé, les agents de santé communautaire et les ECD sont mobilisés pour dépister la malnutrition infantile et sensibiliser les parents.

— Enfance :

Les ECD[32], « *Early Childhood Development* », qui sont des centres d'accueil des enfants de trois à six ans et qui fournissent des services en nutrition et santé, sont au cœur des politiques liées à la petite enfance. Le district a pour objectif que 96 % des enfants de 3 à 6 ans fréquentent un ECD, qu'il soit à domicile, communautaire, ou intégré à un Centre. Les ECD sont présentés en **Annexe 3**.

Un accent est mis sur l'engagement et la participation citoyenne à travers la promotion des *Umugoroba w'Imiryango*, réunion de parents et des jeunes d'un même village (*umudugudu*) au cours desquelles sont discutés les problèmes de nutrition, d'éducation, de foyers…

La réintégration des adolescentes mères dans le circuit scolaire figure aussi parmi les objectifs du district.

— Accès à l'eau :

L'augmentation des raccordements de zones socio-économiques et de ménages aux infrastructures d'eau, tout comme la construction de nouvelles adductions et fontaines publiques, restent parmi les objectifs principaux de la politique d'accès à l'eau menée au niveau local. WASAC, les partenaires du secteur privé et les ONG (dont L'Appel) sont mobilisés dans la conception, le financement et la gestion des infrastructures construites.

— Habitat :

Les objectifs du district en matière de construction et de réhabilitation de logements pour les ménages vulnérables et ceux qui habitent dans des zones à risques est ambitieux. Une attention particulière est portée aux conditions d'hygiène avec la réhabilitation ou la construction de toilettes.

L'écologie et la durabilité des constructions de logements sociaux (logement social à faible émission de carbone) sont également parmi les objectifs, 60 unités de logements écologiques devant relocaliser des ménages vivant dans des zones à risques.

Les politiques de réduction de la pauvreté d'autres ONG

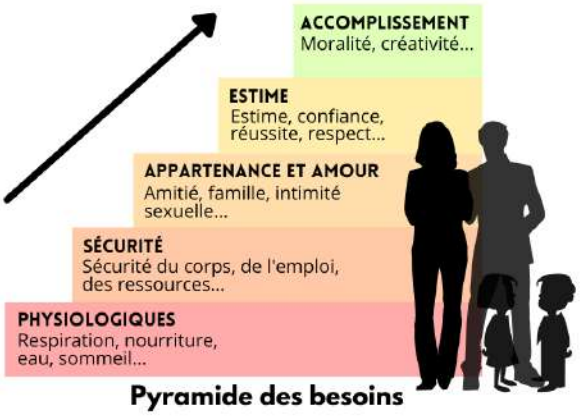
Nous l'avons abordé plus haut, le *Joint Action Development Forum*[33] (JADF) – « *Forum d'action conjointe pour le développement* », joue un rôle majeur dans la mise en œuvre des politiques au niveau local.

« *Les membres du JADF proviennent d'institutions et d'organisations opérant au niveau du district, notamment des ONG publiques, privées, locales et internationales, des organisations confessionnelles et d'autres partenaires du développement.* » Sous la direction du *Rwanda Governance Board*, une attention est portée à ce que les plans d'action initiés dans les districts soient harmonisés avec le plan stratégique national.

Parmi les ONG qui œuvrent dans le secteur figurent, entre autres, *Water for People*, *Azimut World Foundation*, *World Vision*, *Ineza Foundation*, *Youth Empowerment For Global Opportunities*… L'Appel Rwanda est représenté au sein du JADF.

[32] *INTEGRATED ECD MODELS GUIDELINES*, Ministry of Gender and Family Promotion (MIGEPROF), National Early Childhood Development Programme (NECDP) - avec le soutien de l'UNICEF Rwanda, Kigali, August 2019.
[33] Présentation du *Joint Action Development Forum* (JADF), https://www.rgb.rw/1/governance-and-service-delivery/joint-action-development-forumjadf

II — Évaluation et impact des actions menées



Pyramide des besoins

Dans les situations humanitaires d'urgence, l'enjeu est de répondre aux besoins vitaux de base (les « *besoins physiologiques* », comme ils sont présentés dans la hiérarchie des besoins de Maslow[34]).

Historiquement, L'Appel a d'abord entrepris ce type d'action et s'est donné par la suite des objectifs plus larges avec l'ambition de contribuer au « *développement intégré* » des communautés.

Cette ambition dépassant la simple satisfaction des besoins vitaux, il est nécessaire de disposer d'un cadre de référence plus large pour évaluer les effets et impacts des actions menées. Nous avons choisi pour cela de nous référer à la « *pyramide de Maslow* », car elle schématise d'une manière simple les besoins humains, dont la satisfaction contribue à créer les conditions de l'accomplissement de la personne.

Nous appuyons également nos réflexions sur les analyses d'Hannah Arendt[35] qui distingue pour sa part trois types d'actions : « *la survie* » (se nourrir, boire, respirer), « *la créativité* » (s'exprimer) et « *l'échange* » (les interactions entre individus). Selon elle, seuls ceux qui participent à la régulation des rapports sociaux sont réellement des acteurs de la société.

Les travaux de Paul Ricœur[36] permettent d'affiner les effets de reconnaissance. Pour ce philosophe, la reconnaissance passe par trois vecteurs : à mes propres yeux (« *j'ai une valeur que je reconnais moi-même* »), aux yeux des autres (« *ils me confirment que j'ai une valeur* ») et aux yeux du « *tiers absent* » (« *j'ai le sentiment d'avoir une place dans la société* ») :

> « *Ce besoin de reconnaissance est existentiel parce que, sans cela, je ne peux pas m'assurer que je suis moi-même comme un autre, ni que j'ai la même valeur que ceux qui m'entourent. Cela renvoie au sentiment de dignité. L'homme se sent pleinement exister lorsque son action a une efficacité sur le monde. Si je ne peux pas vérifier ma capacité à passer à l'action, j'ai un doute sur ma valeur. Et l'incapacité à agir sera source de grandes souffrances.*[37] »

Concernant l'analyse de l'effet des actions de L'Appel sur le pouvoir d'agir, nous utiliserons les travaux de Yann Le Bossé qui travaille cette problématique depuis 30 ans.

— Établir l'impact des actions menées

Analyser les impacts des actions menées sur les bénéficiaires directs, leurs familles, leurs voisins, leurs communautés, ne saurait se limiter à une évaluation de la satisfaction des besoins primaires des bénéficiaires, ni à une simple dimension économique ou sanitaire.

Doit donc également être prise en compte la dimension « *d'empowerment* », du **pouvoir d'agir** (augmentation des savoirs, savoir-faire et savoir-être ou savoir interagir) des populations aidées. Les dimensions collectives de ce « *pouvoir d'agir* » jouent aussi un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables.

---

[34] Bien que pensée par Abraham Maslow dans les années 1940, la « *pyramide des besoins* » reste pertinente pour hiérarchiser les besoins des individus - physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi.
[35] Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne, Le Livre de Poche* (réédition 2020 préfacée par Paul Ricoeur).
[36] Paul Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004.
[37] Yann Le Bossé, psychologue, travaille à l'approfondissement des connaissances relatives au développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités.

L'augmentation du pouvoir d'agir transforme le bénéficiaire de simple receveur en acteur de l'amélioration de ses conditions de vie en faisant de l'aide reçue une opportunité de changement positif pour lui et ses proches.

> « *Avec le développement du pouvoir d'agir, il s'agit de permettre aux gens d'être créateurs de leur vie*[38]*, d'agir sur le monde avec confiance et créativité. Si les conditions sont réellement mises en place pour que la personne se relève et contribue à la société, à la hauteur de ses moyens, les besoins et les coûts de prise en charge pour la société baisseront considérablement.* »

Grille PDA — Pouvoir d'agir :

<table>
<tr><th>AVOIR</th><th>VOULOIR et POUVOIR</th></tr>
<tr><td>⇒ Accès aux ressources, accès aux services et situation financière et sociale</td><td>⇒ État d'esprit, force psychologique, capacité à aller vers les autres
⇒ Conscience critique et capacité d'influence</td></tr>
<tr><td>— Rôles, réseau et rapports sociaux
— Revenu individuel, familial et gestion des revenus
— Accès aux services (logement, eau, électricité, etc.)
— Patrimoine : ressources, propriétés et leur utilisation (maison, terre, biens, outils et autres ressources)</td><td rowspan="3">Individuel :
— Estime de soi et confiance en soi
— Développement et projet personnel
— Prise de parole en public
— Participation à la décision publique
— Conscience critique individuelle des rapports de pouvoir

Collectif :
— Conscience collective des rapports de pouvoir et du pouvoir de l'action collective
— Participation à des organisations / actions de développement local
— Capacité d'influence collective</td></tr>
<tr><th>SAVOIR</th></tr>
<tr><td>⇒ Connaissances, compétences et conscience critique individuelle</td></tr>
<tr><td>— Formations techniques et niveau d'apprentissage
— Connaissances en nutrition et hygiène (santé)
— Capacité à formuler des idées, une opinion
— Capacité à identifier des violences et discriminations basées sur les genres (VBG)</td><td></td></tr>
</table>

Nous allons noter l'impact de chaque projet sur cette dimension d'empowerment en utilisant une gradation sur 4 niveaux des effets résultant des actions menées :

1 - aucun effet ou effet très marginal (l'action menée n'a aucune influence ou une influence résiduelle)
2 - effet marginal (l'action menée a une influence limitée et partielle)
3 - effet significatif (l'action menée a une influence notable)
4 - effet maximal (l'action menée a une influence transformatrice)

> Exemple : Le projet « Maisons » a une grande influence (4, « *maximale* ») sur l'avoir des bénéficiaires, mais aucun effet en matière de Savoir (« *formation technique et niveaux d'apprentissage* » ou « *connaissance en nutrition et hygiène* »).

Cette notation permet de mesurer et d'illustrer un certain nombre d'effets, attendus ou non, dans l'augmentation du pouvoir d'agir des bénéficiaires (avoir, savoir, vouloir et pouvoir). Elle permet également d'esquisser les effets induits par la place qu'ils/elles occupent, et, enfin, d'envisager les marges d'action qui s'ouvrent pour eux à partir de ce qu'ils/elles reçoivent. Elle permet aussi de faire apparaître les perspectives d'impacts inédits que les actions pourraient ouvrir en incluant la question de l'extension du pouvoir d'agir dans la mise en œuvre des actions.

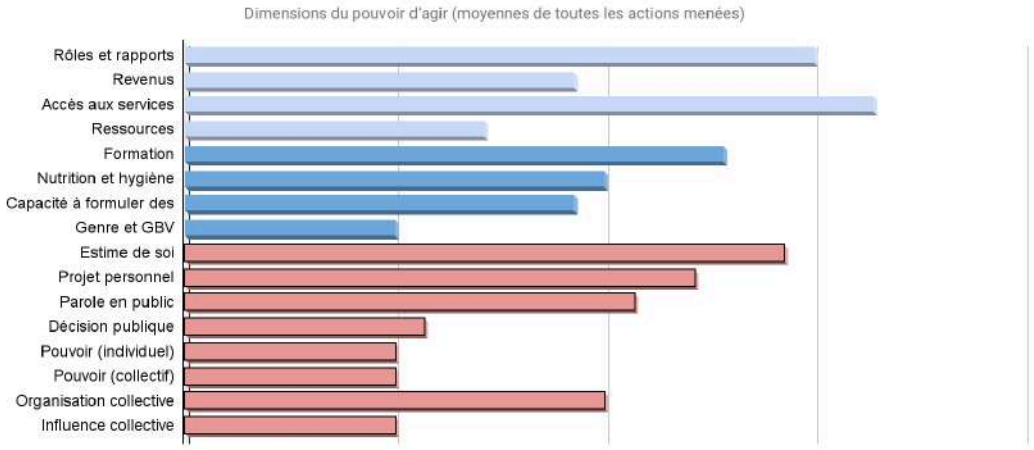
> On notera que la dernière action expérimentée par L'Appel, à savoir l'ABP, met implicitement l'augmentation du pouvoir d'agir - ici de mettre en œuvre un projet rémunérateur - au centre de ses

[38] Aurore Chaillou et Anne de Mullenheim, *Le pouvoir d'agir à la rescousse*, Entretien avec Yann Le Bossé, Revue Projet 2018/2 N° 363, pages 68 à 73.

objectifs. Cette ambition est aussi implicite dans les propositions[39] de faire évoluer la médiathèque pour qu'elle devienne un « *tiers-lieu*[40] ».

Une analyse de la dimension « *empowerment* » permettra, dans la partie finale dédiée aux préconisations, de proposer des pistes d'évolution des actions qui pourraient intégrer l'extension du pouvoir d'agir des bénéficiaires de L'Appel au centre des réflexions à mener.

Le graphique ci-dessous reprend ces éléments du pouvoir d'agir concernés par l'ensemble des actions menées par L'Appel au Rwanda[41]. La couleur bleu clair est celle de « *l'avoir* », le bleu plus foncé est celle du « *savoir* », le rose celle du « *vouloir/pouvoir* ».



Dans ce graphique, il apparaît que deux éléments du pouvoir d'agir se distinguent, dans l'Avoir, à savoir « *Rôles, Réseau et rapports sociaux* » et « *Accès aux services (logement, eau, électricité, etc.)* ». On notera également un effet significatif en termes de Savoir (« *Formation technique et niveau d'apprentissage* ») et de Pouvoir/Vouloir (« *Estime de soi* », « *Développement d'un projet personnel* », et, dans une moindre mesure, « *Prise de parole en public* »).

Toutes les autres dimensions sont moins mobilisées, ou ne le sont que dans des actions spécifiques. C'est le cas par exemple des « *Connaissances en nutrition et hygiène (santé)* », qui bien que largement mobilisées dans le cadre du projet NUTRICARTES©, ne sont pas au cœur des autres actions menées.

Nous y reviendrons dans l'analyse des changements induits par les actions de L'Appel.

La visualisation des différentes dimensions du pouvoir d'agir mobilisées par chacune des actions menées, et de leur impact, est détaillée ci-dessous (et en **Annexe 8**).

[39] Cette perspective a été évoquée par les équipes de L'Appel dans les ateliers thématiques menés dans le cadre de cette analyse d'impact.

[40] Les tiers-lieux sont « *des lieux du faire ensemble : des leviers d'innovation grâce aux espaces partagés qu'ils offrent, des lieux de rencontres et de partage qui encouragent aux collaborations et aux projets collectifs.* » — Qu'est-ce qu'un tiers-lieu ?, https://francetierslieux.fr/quest-ce-quun-tiers-lieu/

[41] Moyenne de la notation attribuée aux différentes actions. Voir l'Annexe 8 pour plus de détails sur cette notation.

Impact des projets de L'Appel

— Les maisons

L'Appel a fait construire 200 maisons familiales permettant de loger plus de 1000 personnes.

Analyse d'impact

Être devenu propriétaire d'une maison, aussi modeste soit-elle, a eu un impact bénéfique sur la vie de toutes les personnes que nous avons rencontrées.

Nous avons mené des entretiens avec 25 familles : 3 à Muhura, 5 à Kiruhura et 17 à Byumba. Les entretiens ont porté sur l'itinéraire de vie des personnes, les changements apportés par l'accès à la propriété d'une maison, les sources de revenus, les relations familiales et de voisinage, les attentes et les projets. Ces entretiens ont été assortis d'une visite de chaque maison et des éventuelles parcelles attenantes. Nous avons à chaque fois été accueillis chaleureusement et les personnes ont volontiers répondu à nos questions et ont évoqué leur histoire de vie sans difficulté.

Une fiche synthétisant les informations recueillies lors de ces visites et précisant les détails techniques de chacune des maisons réhabilitées ou construites a été établie. Dix « *fiches maisons* » sont présentées dans l'**Annexe 4**.

Chaque personne a témoigné de manière singulière, mais homogène sur le fond, que l'accession à la propriété lui a permis :

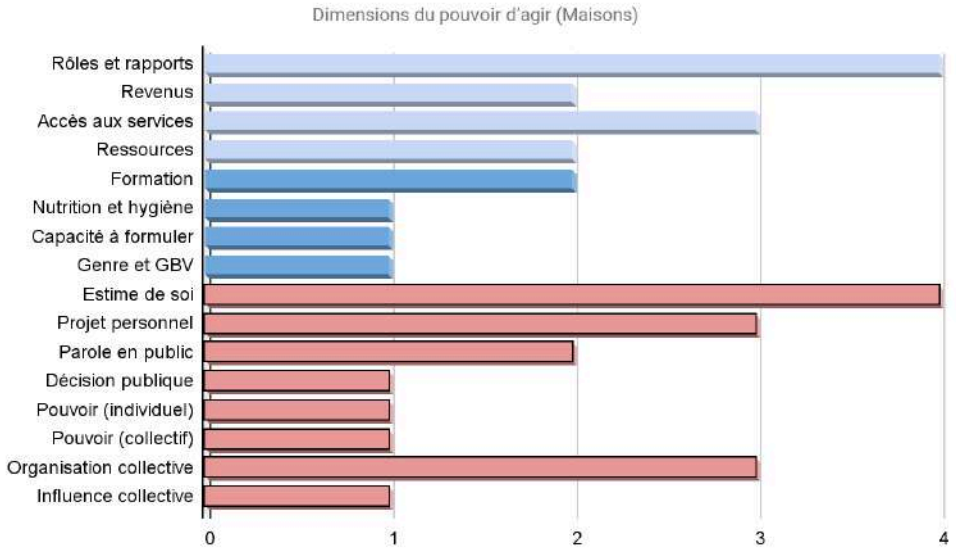
- d'éprouver un sentiment inédit de sécurité ;
- de ne plus vivre dans la hantise d'être chassée de son logement du fait de ne pas pouvoir en régler le loyer (pour ceux et celles qui étaient locataires) ;
- de ne plus habiter un logement insalubre, trop exigu, perméable à la pluie, menacé d'effondrement…
- de ne plus vivre dans la honte de sa condition misérable ;
- de pouvoir recevoir des visiteurs et avoir une vie sociale plus riche ;
- de pouvoir plus facilement chercher du travail.

Les conditions de vie de la majorité des personnes rencontrées restent précaires. En témoigne le fait que la plupart d'entre elles n'ont pas eu les moyens d'acquérir des meubles basiques pour disposer d'un minimum de confort (sommier de lit, table, chaise…).

Les conditions de vie se sont améliorées de façon plus significative lorsque le fait de disposer d'une maison a été associé à d'autres mesures de soutien. Nous développerons cet aspect dans l'analyse globale des actions menées.

Impact de l'action « Maisons » sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires

Ce graphique, détaillé dans l'**Annexe 8**, permet ainsi une rapide visualisation des dimensions du pouvoir d'agir concerné :



Nous pouvons voir que l'action « Maisons » a un impact très significatif sur la vie sociale et l'estime de soi. Avoir une maison décente, à soi, est une base des relations sociales pérennes avec le voisinage et son réseau amical et familial.

> Être propriétaire d'une maison décente a une forte influence sur le regard que les autres portent sur sa personne, et cette attitude conforte le regard plus positif que l'on porte sur soi-même. Cette assise psychique et sociale, et le sentiment de sécurité procurée par la possession d'une maison décente, permettent de se projeter et est une première étape pour pouvoir envisager un projet.
>
> Elle facilite grandement la possibilité de participer à des initiatives locales. Ainsi, tous les bénéficiaires d'une maison de L'Appel sont engagés dans des tontines qui sont, au-delà de leur fonction d'épargne, des espaces sociaux où l'on parle de soi et de la vie de quartier.

Si le projet de construction de maisons engagé par L'Appel n'agit que de manière marginale sur les revenus - peu des personnes interrogées étant auparavant locataires - avoir une maison décente permet aussi d'envisager d'y mener des activités rémunératrices (la confection de boissons à base de sorgho a été citée plusieurs fois par les bénéficiaires).

L'accès à un logement décent aura aussi permis d'envisager et de faciliter un raccordement à l'électricité et au réseau d'eau.

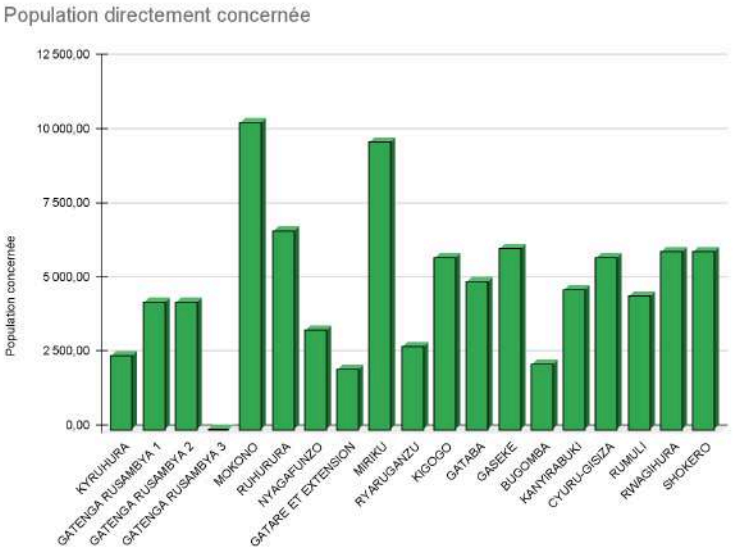
— Les adductions d'eau

Une citerne construite par L'Appel

L'Appel intervient dans une zone où les besoins en matière d'alimentation en eau potable sont importants, que ce soit dans la ville de Byumba ou dans les secteurs de Kiruhura et Muhura.

L'Appel a décidé d'intervenir, dès 2009, dans la réparation et la construction de réseaux d'Adduction d'Eau Potable (AEP). À cette période, plusieurs des réseaux existants *« avaient été construits dans les années 80 et étaient dégradés, il fallait les remettre en état et créer des extensions pour les adapter à la nouvelle répartition des villages.* »

Le premier réseau - 1,5 km - a été financé par L'Appel en 2009, à Kiruhura. Depuis 2014, 11 autres AEP[42] ont été réalisées. Le dernier réseau construit, celui de Shokero (2024), est long de près de 12 km et dessert directement 6 000 habitants.



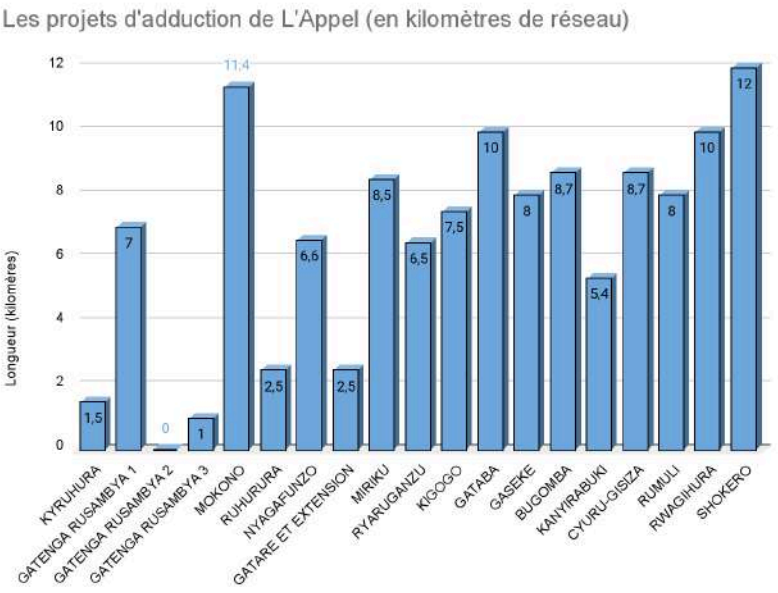
⇒ En 2024, ce sont ainsi 19 réseaux gravitaires qui ont été réhabilités ou construits par L'Appel, dont 11 à partir de 2014, alimentant au total plus de 100 000 habitants.

[42] MIRIKU (2014) RYARUGANZU (2014), KIGOGO (2014), GATABA (2015) , GASEKE (2015), KANYIRABUKI (2015), BUGOMBA (2016), CYURU-GISIZA (2018), RUMULI (2018), RWAGIHURA (2022), SHOKERO (2024).

Le rôle clé de L'Appel dans les projets d'adduction d'eau est de chercher des partenaires et de disponibiliser des fonds[43]. L'Appel a aussi la responsabilité des études et des plans. Les travaux des chantiers d'AEP sont en majeure partie effectués par la société Hydrenco, de Byumba, dont Eugène Rwiririza est l'un des directeurs.

Actuellement, L'Appel, avec l'aide de ses co-financeurs français, apporte la moitié des fonds nécessaires, et de son côté, la Mairie du District se charge d'un apport en nature (tuyaux, plomberie, sacs de ciment) pour une somme égale.

À cela s'ajoute le travail, compté en homme ou femme-jour, des populations bénéficiaires qui creusent toutes les tranchées de façon bénévole (et parfois sur de très longues distances, comme les 14,5 km du chantier de Cyuru, par exemple).



Les adductions d'eau entrent dans un programme agréé par le Ministère des Infrastructures et elles font l'objet d'un contrat entre le District, principale autorité locale, WASAC, et les organisations qui apportent un soutien technique et/ou financier.

Depuis 2018, les différentes ONG intervenant dans la construction des adductions d'eau sur la zone ont décidé que la réalisation des AEP serait répartie, selon leur typologie, de la façon suivante :

- pour l'ONG *Water for People*, les **grosses installations**, avec systèmes de **pompage** et châteaux d'eau ;
- pour l'ONG *World Vision*, la fourniture de l'eau dans **les villages « *modèles* »** ;
- pour L'Appel, la distribution **gravitaire** par **bornes-fontaines**.

Analyse d'impact

En l'absence de réseau d'adduction et de bornes-fontaines pour s'approvisionner en eau, les habitants, qui résident principalement sur les hauteurs, doivent remonter des vallées - pendant parfois jusqu'à une heure dans chaque sens - avec « *des bidons de 25 litres pour les adultes, ou de 10 et 5 litres pour les plus jeunes* ».[44]

De ce fait, les gens n'allaient chercher que le strict minimum d'eau nécessaire à la famille. Et cela avait inévitablement un impact négatif sur l'hygiène des foyers.

Les objectifs de L'Appel, « *que les bornes-fontaines distribuent une eau pure et potable* » et « *qu'aucun habitant ne soit à une distance supérieure à plus de 500 mètres d'une fontaine ou d'une source d'eau améliorée* » sont aussi ceux des autorités. Ces dernières rapportent qu'en 2024, ceux-ci sont atteints pour 93,8 % de la population du district.

> ⇒ **Aujourd'hui, les habitants desservis par les bornes-fontaines réalisées par L'Appel ont été soulagés d'une part importante du temps et de l'effort qu'ils consacraient à aller chercher de l'eau dans les vallées. Ce gain en temps a bénéficié principalement aux femmes et aux enfants, dont c'est souvent la corvée. Par ailleurs, les bénéficiaires interrogés signalent que la plus grande proximité des points d'accès à l'eau limite les conflits familiaux liés à cette corvée.**

[43] Au début, L'Appel finançait 100% des travaux afférant à l'installation des adductions. Cette situation a évolué et le District de Gicumbi a pris une part de plus en plus importante dans le cofinancement des opérations.

[44] François Lalande, *Historique des actions de L'Appel au Rwanda*, juin 2019 (documentation projet).

Les bornes-fontaines sont ouvertes le matin et le soir. Chaque borne est gérée par un contrôleur, qui collecte les sommes acquittées par les personnes qui prélèvent de l'eau. Le prix de l'eau est fixé par la *Rwanda Utilities Regulatory Authority* (RURA). Un bidon de 20 litres d'eau coûte 20 FRW. 15% de cette somme reviennent au contrôleur, 85% sont versés à la société chargée de la maintenance des réseaux d'adduction, *Safe Water Supply Company* Ltd. Celle-ci reverse 10% de la somme perçue à WASAC. La part restante est utilisée par *Safe Water Supply Company* pour la maintenance. Mais cette somme est, selon son directeur, insuffisante pour assurer le bon fonctionnement des installations.

Certaines familles préfèrent néanmoins continuer à descendre jusqu'aux ruisseaux de villages ou aux marigots de fonds de vallées pour ne pas avoir à s'acquitter du prix des bidons d'eau. Cependant, l'accès à certaines sources aménagées (voir image ci-contre) reste gratuit.

Puisage d'eau hors borne-fontaine

Si les bornes-fontaines construites réduisent le temps consacré à l'approvisionnement en eau, parfois de façon significative selon la localisation des maisons sur les collines, certains habitants doivent encore marcher jusqu'à 30 minutes sur des pentes raides avec de lourds bidons.

Arrivée d'eau privée

Pour les ménages qui bénéficient de raccordements individuels au réseau d'eau, la corvée d'eau n'existe plus. Mais les branchements privés avec compteur individuel sont très minoritaires.

La politique de raccordement individuel est devenue une priorité pour le district. Cependant, le nombre de demandes n'est pas très élevé.

Selon, le gestionnaire de réseau *Safe Water Supply Company*, sur les 32 000 ménages qu'il approvisionne, seuls 12 000 bénéficient d'un branchement privé.

Le faible taux de raccordements individuels s'explique en partie par leur coût, qui est estimé en moyenne à 200 000 FRW.

Compteur d'eau

Hors de l'agglomération de Byumba, les personnes raccordées individuellement au réseau que nous avons interrogées étaient pour la plupart investies dans une activité nécessitant un accès à l'eau : élevage, fabrication de boissons à base de sorgho, fabrication de briques Adobe.

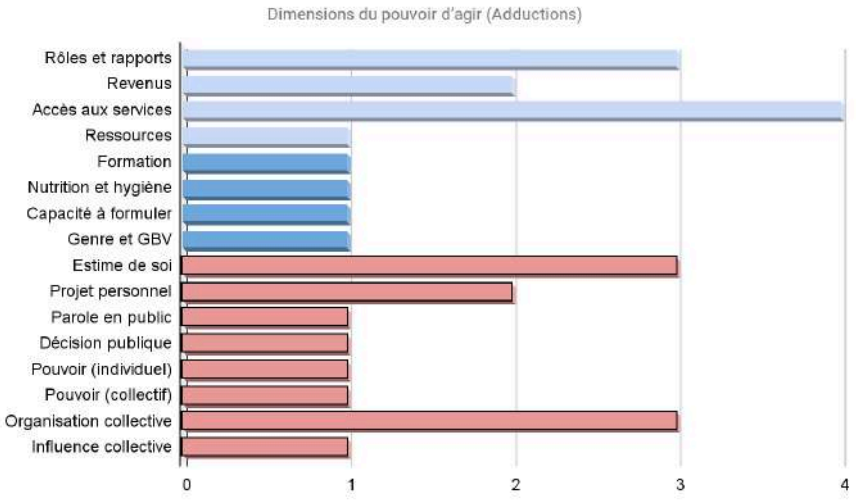
Concernant la qualité de l'eau distribuée, un certificat confirmant qu'elle est potable est délivré lors de la remise d'un nouveau système d'eau au District, qui est propriétaire de toute l'installation. La turbidité et la qualité de l'eau sont ensuite contrôlées une fois par trimestre par *Safe Water Supply Company*. La salubrité de l'eau est assurée, si besoin, par un ajout de chlore. Le taux de chlore résiduel est mesuré en fin de réseau.

⇒ Les familles desservies ne boivent plus d'eau turbide et impropre à la consommation, ce qui a un impact notable sur la santé.

Une initiative intéressante liée aux projets d'adduction a été la formation de jeunes à la plomberie sur un réseau en construction. Cette action a été rendue possible par un partenariat associant le SEDIF, L'Appel et le District de Gicumbi. Il serait intéressant qu'un tel dispositif puisse être reproduit.

Impact des actions « Adduction d'eau » sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires

Le graphique ci-dessous, détaillé dans l'**Annexe 8**, permet une rapide visualisation des dimensions du pouvoir d'agir concerné :



Avoir un accès proche (moins de 500 mètres de l'habitation) à une source d'eau potable signifie une augmentation du temps disponible pour d'autres activités, y compris sociales et, pour les enfants, du temps consacré aux devoirs et aux études. Cela induit également une diminution des conflits familiaux liés à la corvée d'aller chercher de l'eau.

Grâce au raccordement individuel au réseau d'eau (ceci concerne cependant très peu des personnes interrogées), il est possible de projeter ou de mener une activité rémunératrice (transformation de produits agricoles, élevage, arrosage d'un jardin de légumes, fabrication de briques adobe…).

L'accès à l'eau, en facilitant les activités domestiques (cuisine, lessive…), en favorisant l'hygiène, en diminuant le temps de corvée d'eau, s'avère un facteur d'amélioration importante des conditions de vie.

La possibilité de se laver et de porter des vêtements propres rehausse l'image qu'on donne aux autres et qu'on a de soi-même. Et cette image positive de soi peut, de manière indirecte, influer sur sa capacité à se projeter.

Par leur participation au creusement des canalisations, les bénéficiaires sont engagés dans la réalisation d'ouvrages qui leur sont profitables, ce qui remonte indirectement l'estime de soi, car ils participent à un aménagement qui est utile à la communauté.

— Les parrainages

Les parrainages ont été l'une des premières actions de L'Appel. Il s'agit d'aider des enfants et des adolescents à pouvoir aller à l'école primaire, et de les accompagner ensuite dans le secondaire en leur offrant l'équipement scolaire et en payant leur « *minerval* » (frais de scolarité au Rwanda).

— Note sur le système scolaire rwandais :
La scolarité primaire dure 6 ans - de sept à treize ans dans l'École publique, et de six à douze dans les écoles privées. La fin de ce cycle est sanctionnée par un examen d'État. Les élèves qui échouent à cet examen redoublent leur classe ou sont orientés dans des filières professionnelles. La réussite à cet examen permet l'accès au cycle dit de Tronc commun. Ce cycle dure trois ans et se termine également par un examen d'État qui détermine l'accès aux sections[45]. Ce cycle est lui aussi sanctionné par un examen d'État (l'équivalent du bac en France). La réussite à cet examen conditionne l'accès à

[45] Physique - Chimie - Mathématiques, Histoire - Économie - Géographie, Mathématiques - Chimie - Biologie, Mathématiques - Économie - Géographie, Anglais - Français - Kinyarwanda, …

l'Université ou à des établissements équivalents. Les élèves qui obtiennent une distinction (mention) se voient octroyer une bourse pour les universités d'État. Les autres ne bénéficiant pas d'aide de l'État, les familles doivent acquitter l'ensemble des frais liés aux études supérieures.

L'Enseignement et la formation technique et professionnelle[46] (EFTP) sont apparus comme l'une des stratégies de développement des ressources humaines les plus efficaces que le Rwanda ait adoptées pour former et moderniser la main-d'œuvre technique en vue du développement national. Depuis la création de la filière EFTP en 2008, le gouvernement promeut son développement[47], pour former une main-d'œuvre compétente et afin d'attirer les investissements étrangers. Depuis lors, les initiatives et les projets d'enseignement et de formation techniques et professionnels se sont multipliés.

— Note sur le coût de la scolarité

En 2022, dans le contexte d'une augmentation drastique du coût de la vie dans le pays, consécutive à une inflation de 20,4 %, le gouvernement rwandais a décidé de réduire et plafonner les frais de scolarité pour les écoles publiques primaires et secondaires.

Le gouvernement a annoncé que toutes les écoles maternelles et primaires publiques et subventionnées seraient désormais gratuites. L'annonce précise que les parents sont tenus de fournir le matériel scolaire nécessaire et de contribuer au programme d'alimentation scolaire à hauteur de 975 FRW par trimestre (actuellement, cette contribution est de 1000 FRW par trimestre).

Il a été décidé que les élèves de l'enseignement secondaire paieraient désormais 19 500 FRW pour l'externat et 85 000 FRW pour l'internat. La décision a pris effet au début de l'année scolaire 2022-2023. Ce plafond a été fixé pour soulager les parents qui subissaient une pression financière intense, le coût de presque tous les articles de base ayant fortement augmenté.

Si la décision de rendre gratuit l'accès à toutes les écoles maternelles et primaires publiques et subventionnées a soulagé les familles du poids du Minerval, et si la possibilité de manger le midi à l'école pour tous les élèves contre un paiement de 1000 FRW par trimestre est assumable par la plupart des familles, il reste à la charge des parents la fourniture du trousseau scolaire, de l'uniforme, ainsi que les dépenses de transport si le trajet domicile-école est long. Pour les familles les plus démunies, cette dépense peut être difficile à assumer.

Les parrainages des enfants du secondaire sont encore plus importants que ceux du primaire, car les frais afférents à la scolarité sont plus élevés du fait de la distance généralement plus grande de l'établissement, du trousseau requis, du prix de l'inscription.

Par rapport à d'autres systèmes de parrainage, la particularité des parrainages de L'Appel est d'être collectifs, c'est-à-dire que chaque parrain abonde un fond qui permet d'aider chaque enfant/jeune selon ses besoins, et non en fonction de la somme qui serait dédiée à un filleul en particulier.

Analyse d'impact

En 2024, 64 enfants (38 garçons et 26 filles) ont été parrainés par L'Appel[48]. Parmi ces filleuls, il y a 9 élèves de primaires, 16 jeunes en *Tronc commun* (équivalent collège), **26 jeunes en formation technique** et 14 jeunes en formation générale (équivalent lycée).

Le parrainage a pour fonction de prendre en charge les frais de scolarité des enfants les plus démunis signalés par L'Appel Rwanda. L'association parraine aussi quelques enfants recommandés par le District.

[46] MINEDUC :
Technical and Vocational Education and Training (TVET), https://www.mineduc.gov.rw/technical-and-vocational-training
Rwanda TVET Board, https://www.rtb.gov.rw/

[47] La filière professionnelle n'est plus aujourd'hui considérée par le gouvernement comme la voie de recyclage des élèves en échec, il promeut cette orientation aussi pour les bons élèves afin de générer une main d'œuvre hautement qualifiée.

[48] En 2022, le retrait du *Secours populaire* qui parrainait 16 enfants a contraint L'Appel à diminuer le nombre de parrainages, qui est passé d'environ 80 enfants parrainés à une soixantaine.

Les critères de priorité du choix des filleuls sont :

- être orphelin
- vivre avec un seul parent
- avoir un ou des parents handicapés
- être issu d'une famille très démunie

Par ailleurs, L'Appel Rwanda se dit très sensible :

- aux cas des enfants qui ont très bien réussi l'examen d'État du primaire, mais ne peuvent pas continuer en secondaire par manque d'argent,
- à la situation des enfants qui, du fait de conditions familiales particulièrement difficiles, ont connu des interruptions scolaires et pris parfois beaucoup de retard.

Pour tous les enfants parrainés, l'objectif de L'Appel est de les aider à s'insérer professionnellement.

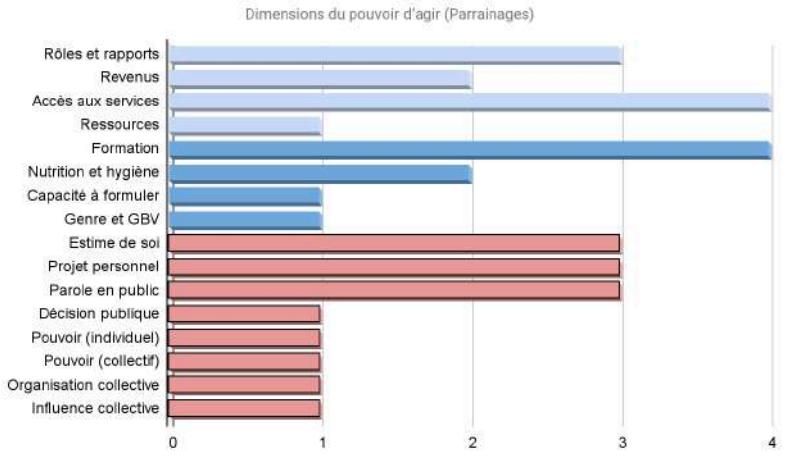
Un certain nombre de filleuls a terminé les études secondaires et a trouvé ou est à la recherche d'un travail. Certains sont devenus membres de L'Appel et apportent leur petite pierre à l'association.

On notera que le parrainage est associé à un suivi des filleuls qui ne se limite pas seulement à la scolarité, mais inclut le bien-être et la santé de l'enfant.

> → L'équipe de L'Appel Rwanda rapporte que les filleuls poursuivent tous leur scolarité jusqu'à la sixième année du secondaire grâce à l'encadrement éducatif qu'elle leur apporte.
>
> → Les enfants sont volontaires et s'efforcent d'aller au bout.
>
> → Ce sont le plus souvent les enfants eux-mêmes qui viennent solliciter les pasteurs pour être parrainés. « *Ils sont motivés*, *il n'y a pas de décrocheurs* », rapporte l'équipe de L'Appel Rwanda.

L'Appel Rwanda a manifesté son souhait de parrainer quelques enfants qui fréquentent la bibliothèque et qui ne peuvent pas suivre le primaire par manque de moyens. En 2022, L'Appel France a acheté 120 cahiers et 100 stylos à distribuer aux enfants fréquentant la bibliothèque, « *qui ne sont pas des filleuls, mais qui n'ont pas le matériel nécessaire pour être acceptés à l'école* ».

Impact des parrainages sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires



Les parrainages ont un impact très important non pas tant sur la capacité à accéder aux services d'enseignement[49], que sur la possibilité de suivre l'ensemble de la scolarité sans décrocher et donc à acquérir les savoirs et les compétences communes transmises à l'école.

[49] Si au Rwanda l'école est obligatoire, les enfants des familles les plus pauvres - et les orphelins - ne peuvent la fréquenter dans de bonnes conditions (matériel scolaire, uniforme, possibilité de prendre un petit-déjeuner). Certains enfants - une infime minorité - ne sont pas scolarisés et travaillent ou mendient.

Les parrainages, qui s'adressent aux enfants des familles les plus démunies, influent sur les relations sociales de ces derniers, car ils leur permettent d'échapper à la stigmatisation en étant des enfants comme les autres et non des « *enfants de pauvres* » (qui n'ont pas de matériel scolaire ou ont un uniforme en mauvais état). Dans certains cas, ça permet aux enfants les plus pauvres de fréquenter l'école et de ne pas être livrés à la mendicité, à la délinquance ou à des petits travaux manuels peu rémunérateurs…

Être parrainé a un impact notable sur l'image de soi-même, la capacité à interagir et à se projeter. Avoir été choisi et être le sujet de l'attention de tiers a un effet de reconnaissance et influe sur le regard que l'enfant porte sur lui-même. L'école apprend aux élèves et aux étudiants à s'exprimer en public (poser des questions, répondre à celles des enseignants, faire des exposés…). L'expérience montre que, dans leur très grande majorité, les enfants parrainés ne décrochent pas et vont jusqu'au bout de leur scolarité, ce qui leur permet de plus facilement se projeter dans un métier ou une profession.

Les autres dimensions du pouvoir d'agir ne sont mobilisées que de manière marginale ou ne sont pas concernées par ce champ d'action.

— Les cantines sociales

Wikwiheba, association locale, dont le nom signifie « *Ne désespère pas* » en kinyarwanda, a été créé en 2007 pour apporter une aide aux enfants sous et mal nutris, notamment les orphelins du génocide.

L'Appel a décidé de soutenir cette initiative qui avait pour objectif de nourrir, une fois par jour et cinq jours par semaine, des enfants pauvres ou orphelins « *chefs de ménage* ». L'Appel s'est ainsi engagé à verser 4 000 € par an pour que puissent être assurés les repas des enfants secourus par l'association constituée de bénévoles fournissant « *des repas complets et équilibrés : viande, poisson, légumes, céréales, fruits* ».

Analyse d'impact

— Cantine sociale de Wikwiheba :

Les bénévoles de l'association préparent, dans l'enceinte de l'église EPR de Byumba, les repas qui sont servis à des enfants de familles vulnérables qui fréquentent l'école primaire voisine de Gacurabwenge.

Cette année 2024, l'équipe de Wikwiheba rapporte qu'elle prépare des repas de midi pour cinquante enfants qui bénéficient ainsi d'un repas quotidien équilibré.

Lorsque nous avons visité la cantine sociale, la salle servant de réfectoire accueillait une vingtaine d'enfants.

Le repas était constitué de pommes de terre, de riz, de haricots rouges, de légumes-feuilles et d'un morceau de viande.

Les enfants avec lesquels nous avons parlé nous ont rapporté qu'ils appréciaient la nourriture préparée par les bénévoles de Wikwiheba, laquelle pour certains constitue parfois le seul repas de la journée, et pour d'autres le seul repas protéiné.

L'intendance et la préparation des repas sont assurées par quatre femmes bénévoles qui, disent-elles, travaillent ensemble chaque matin. La doyenne de ces femmes est l'une des fondatrices de Wikwiheba, deux autres bénévoles sont d'anciennes bénéficiaires de ces repas lorsqu'elles étaient écolières.

— Cantine sociale de Kiruhura :

Une cantine sociale a été inaugurée en août 2024 à Kiruhura. Celle-ci offre un repas à 30 enfants de moins de 5 ans, qui sont également devenus filleuls de L'Appel afin de garantir leurs bonnes conditions de scolarité. Il a néanmoins été décidé par L'Appel que les enfants rentrant en première année de primaire ne seraient pas automatiquement filleuls, « *pour ne pas bloquer le système de recrutement annuel de nouveaux filleuls* ».

La cantine compte une cuisine. Un espace de stockage et une arrivée d'eau et des latrines doivent être installés à proximité immédiate. Cependant, il n'y a pas encore de réfectoire et les enfants mangent à l'extérieur. Un espace devant la cuisine doit être dallé et couvert pour permettre d'y accueillir chaque jour les bénéficiaires.

Concernant la nutrition :

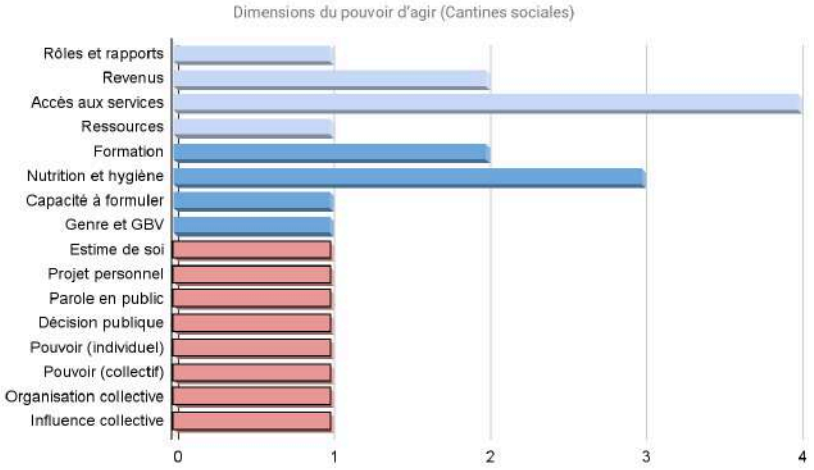
- Un poulailler de 50 poules produit des œufs et une vache produit du lait pour les enfants. Un champ de plantes est également cultivé pour alimenter la cantine.
- Les responsables de la nutrition de l'équipe Rwanda de L'Appel ont eu un entretien sur la composition des repas avec les personnes qui seront en charge de leur préparation, des achats et du stockage : ils leur ont rappelé qu'il fallait « *proposer tous les jours un verre de lait, un autre aliment de construction (de la viande, du poisson, des légumineuses ou un œuf) puis, à volonté, des aliments énergétiques (pomme de terre, riz, patate douce, sorgho, manioc…) et pour finir, un fruit de saison* ».
- Dans une optique de sensibilisation, les menus seront affichés pour les parents. Ces derniers, tout comme les salariés de la cantine, doivent suivre la formation NUTRICARTES©.
- Un cahier de suivi avec le poids et la taille, le premier jour de la prise en charge, puis tous les 4 ou 5 mois, sera tenu par la responsable du poste de santé.

— Cantine sociale de Muhura

Les formations NUTRICARTES© vont commencer à l'été 2025 sur ce site. Les partenaires de L'Appel souhaitent, en complément de cette formation à la nutrition, et comme sur le site de Kiruhura, créer une cantine sociale pour les petits de moins de 5 ans. Ce projet de cantine ambitionne, lui aussi, de devenir autonome à moyen terme avec un élevage de poules, de lapins et la culture d'un champ.

Un bâtiment est mis à disposition par le Président de L'Appel Rwanda, mais une cuisine, un réfectoire et des latrines devront être aménagés.

Impact des cantines sociales sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires



En termes « d'avoir », l'action cantine permet l'accès à un service inexistant en milieu scolaire, à savoir la fourniture d'un repas équilibré et protéiné, qu'ils n'ont ni à la maison, ni donc dans les écoles et ECD (qui fournissent un repas à midi aux enfants). Les parents dont les enfants sont bénéficiaires des cantines sociales voient leur budget alimentation diminué de la prise en charge de ces repas.

L'action a un effet significatif en termes de « savoir », qui devrait être amplifié par les orientations prises cette année : une formation des cuisinières et des parents à NUTRICARTES© est prévue à Kiruhura et Muhura. Elle est sollicitée par les cuisinières bénévoles de la cantine Wikwiheba. À des fins de sensibilisation des parents, les menus de la cantine de Kiruhura sont affichés.

À Kiruhura des compétences en élevage (poules, vaches) et en agriculture (champ cultivé pour alimenter la cantine) sont mobilisées, bien que des formations spécifiques n'aient pas été dispensées. À Muhura, le projet de cantine sociale doit également intégrer un petit élevage et un champ.

Les autres aspects du pouvoir d'agir ne sont pas ou sont peu concernés par l'action « Cantines sociales ».

— L'Appel Business Program (ABP)

En milieu rural, développer une activité génératrice de revenu est un moyen de ne pas seulement dépendre de la culture de ses parcelles ou de la mise à disposition de sa force de travail pour des tiers. Créer une telle activité apparaît comme la voie la plus réaliste pour sortir de la pauvreté. Mais les personnes qui pourraient lancer de tels projets n'ont aucun capital pour ce faire ; l'accès au crédit bancaire leur est quasiment fermé, et les taux d'intérêt des remboursements sont très élevés au Rwanda.

Au regard de cette situation, et constatant « *que de très nombreux filleuls de L'Appel au Rwanda, après avoir bénéficié d'un logement digne, d'une scolarité complète n'avaient que très peu de possibilités d'accès à un emploi et restaient de longues années dans une situation de très grande pauvreté* », l'équipe de L'Appel a expérimenté un dispositif de micro-crédit, *L'Appel Business Program* (ABP). Il s'agit d'un prêt de 200 000 FRW accordé à des personnes porteuses d'un projet réaliste d'activités génératrices de revenus. Deux mois après, l'octroi de cette somme, le crédit est remboursé mensuellement pendant une année, une mensualité supplémentaire de 20 000 RWF abondant un fond dédié au développement de ces micro-crédits.

⇒ **12 projets ont été financés par L'Appel** pour soutenir le lancement de l'activité de 8 femmes et 4 hommes, entre 23 et 45 ans. Six crédits ont été octroyés en septembre 2023, trois en février 2024, et trois autres en août 2024.

Ces bénéficiaires sont sélectionnés et accompagnés par les responsables des trois sites d'intervention de L'Appel au Rwanda : Byumba, Kiruhura et Muhura (il y a 4 projets par site). Les activités créées l'ont été dans les secteurs du commerce de proximité (3), de l'agriculture (2), de la transformation du

sorgho pour préparer des boissons (2), de l'élevage (1), de la restauration (2) et du transfert d'argent (2).

Trois nouveaux projets ont donc été sélectionnés et financés en août 2024, plus un quatrième, porté par un élève de l'école de Cyuru qui vient de terminer son cycle secondaire.

Analyse d'impact

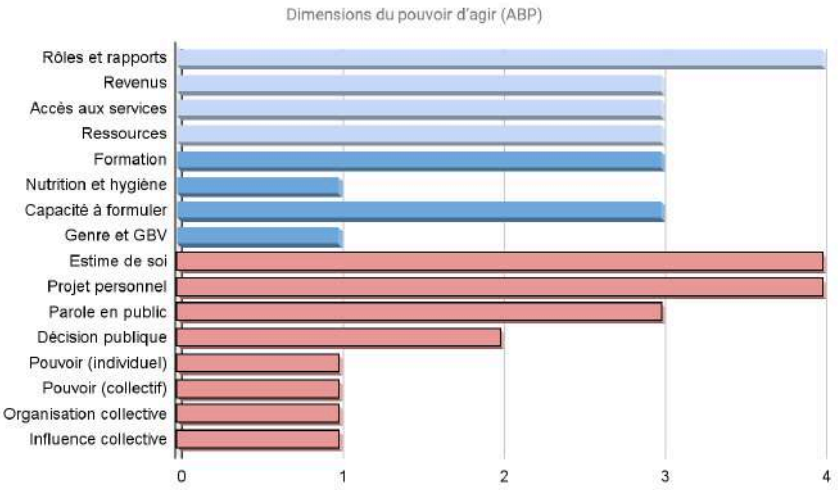
Les entretiens avec les bénéficiaires de *L'Appel Business Program*, rencontrés en août 2024, ont montré que ce programme permettait effectivement le lancement d'activités économiques viables et que les bénéficiaires étaient en capacité d'acquitter les mensualités prévues :

- toutes et tous sont satisfaits de leur nouvelle activité[50] ;
- avant leur création d'activité, les 12 bénéficiaires étaient sans emploi ni activité ou travaillaient comme journaliers agricoles ;
- les plans de remboursement[51] ont tous été respectés.

Notons également que sur les neuf premiers bénéficiaires, seuls deux disposaient d'un capital personnel (100 000 et 160 000 FRW). Comme le rappellent les membres de l'équipe Rwanda de L'Appel, « *les bénéficiaires déclarent des revenus mensuels entre 50 000 et 120 000 FRW* ». Deux bénéficiaires n'atteignent cependant pas le seuil de 60 000 FRW de revenus par mois - considéré par L'Appel comme un minimum pour sortir de la pauvreté.

Au vu de ce succès et en réponse aux demandes des bénéficiaires actuels et potentiels, les équipes de L'Appel ont pris la décision d'élever le nombre et les montants de micro-crédits accordés par *L'Appel Business Program*.

Impact de L'Appel Business Programme sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires



Le développement d'un projet personnel est au cœur du programme ABP, qui modifie radicalement la place sociale des bénéficiaires, leur permettant de devenir acteurs, et d'entreprendre, à leur niveau, une activité génératrice de revenus. Leur place sociale en est positivement modifiée, de même que la perception des bénéficiaires par leur entourage (familial, voisinage…). Entreprendre et construire un projet ont ainsi un impact positif significatif en termes d'estime de soi, plaçant le bénéficiaire en position d'acteur capable de se projeter dans une activité.

[50] Tous les bénéficiaires - à l'exception d'une jeune femme, qui poursuit des études - souhaitent continuer leur activité après la période de remboursement.

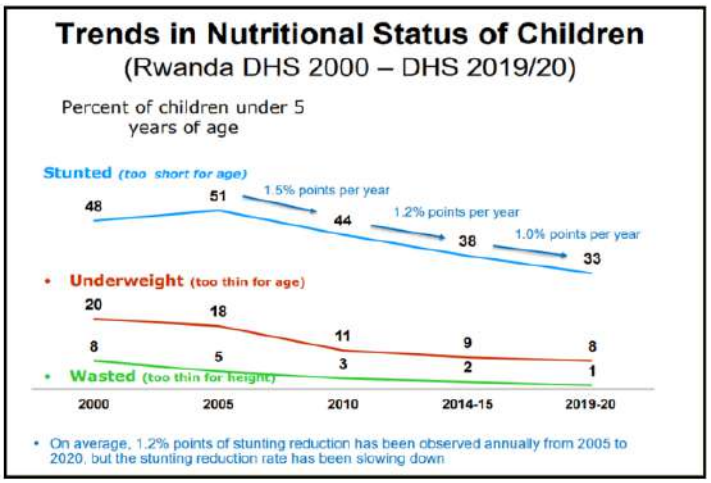
[51] Le plan de remboursement (deux mois de différé, un remboursement étalé sur dix mois) n'a été remis en cause par aucun des bénéficiaires.

Au niveau de « l'avoir », l'action ABP permet au bénéficiaire d'acquérir un outil de travail qu'il va valoriser. Le bénéficiaire du programme investit dans un projet durable de commerce lui permettant de générer de nouveaux revenus. Avec ces derniers, il voit croître ses moyens d'accès aux services (et peut par exemple entreprendre un raccordement de son habitation à l'eau ou l'électricité). Néanmoins, certains bénéficiaires (2) n'ont vu leurs revenus que peu augmenter par l'activité mise en place avec le soutien de l'ABP.

L'action ABP impacte également le champ du savoir : concevoir et formuler un projet, puis le mettre en œuvre, sont des situations d'apprentissage et de construction de connaissances et de compétences ; élaborer et présenter un projet conduit à mettre en oeuvre ses capacités (à formuler des idées, défendre un projet et une opinion).

— Les actions en faveur de la nutrition et de l'hygiène

Le graphique ci-contre illustre l'évolution de la malnutrition au Rwanda entre 2000 et 2020. La courbe bleue du graphique ci-contre montre qu'après avoir augmenté entre 2000 et 2005, avec un pic de 51 % d'enfants de moins de 5 ans, la proportion d'enfants souffrant de retard de croissance dû à une malnutrition chronique a connue une diminution significative, passant de 44% en 2010 à 33 % en 2020.



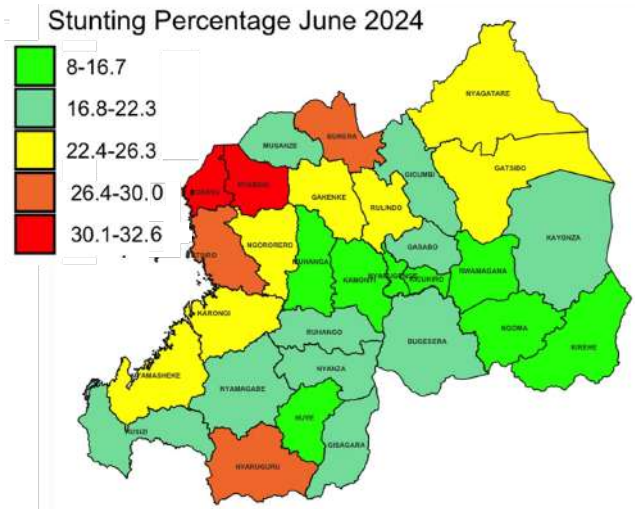
Les objectifs du gouvernement rwandais étaient de baisser encore cette proportion en 2024 pour la porter à 19%.

La proportion d'enfants malnutris varie selon les districts. Dans le district de Gicumbi où intervient L'Appel, le taux de malnutrition infantile, qui était de 42,2 % en 2020, était supérieur à la moyenne nationale.

Interrogé sur la raison de cet écart, le technicien nutritionniste de l'hôpital de Byumba avance que :

- les connaissances en matière de nutrition équilibrée sont très faibles ;
- les ménages qui cultivent des légumes-feuilles ou élèvent des poules ont tendance à vendre ces sources de vitamines, minéraux et protéines plutôt qu'à les consommer ;
- des habitudes alimentaires et de mauvaises pratiques en matière d'hygiène sont bien ancrées ;
- les naissances dans les foyers sont souvent très rapprochées.

Cela justifie à ses yeux l'importance de l'information et de la formation des familles, tant en matière de lutte contre la malnutrition qu'en matière d'hygiène, et l'importance du savoir-faire et des outils de formation qu'apporte L'Appel.



Selon les dernières et récentes données, les objectifs que s'était fixés le gouvernement ont été atteints.

Le district de Gicumbi a rattrapé son retard et n'est plus le « *mauvais élève* » du Rwanda. L'action NUTRICARTES© et Hygiène a joué son rôle dans cette évolution positive, comme le montre le rapport du nutritionniste et diététicien RUGAZA SEBAGABO Néhémie (cf. **Annexe 6**).

L'action NUTRI CARTES©

En plus des cantines sociales, que nous avons abordées plus haut, l'action de L'Appel en faveur de la lutte contre la malnutrition des enfants prend donc aussi la forme du programme de sensibilisation et de formation NUTRICARTES©, à destination des personnels de santé et des parents.

La sensibilisation aux bonnes pratiques de nutrition est associée à une sensibilisation à l'importance de l'hygiène grâce à des cartes et un plateau destinés à former les parents sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre.

Le projet NUTRICARTES© est né du constat que la malnutrition chronique peut être prévenue par une information des familles.

> « *Un cycle de formation NUTRICARTES© s'organise autour d'un groupe de 12 personnes et est composé de cinq séances hebdomadaires successives. Au cours de ces séances, les femmes développent leurs connaissances sur différents types d'aliments, jusqu'à pouvoir composer des menus à moindre coût, mais à haute valeur nutritionnelle pour elles et leurs enfants.* »

NUTRICARTES© propose une méthode d'éducation nutritionnelle basée sur une pédagogie participative et un outil ludique - des cartes - adaptés au public visé. Le partage d'expériences est facilité par l'utilisation de photographies des denrées qui existent sur les marchés locaux. À partir de ces photos, les parents sont invités à réfléchir et échanger sur les besoins nutritionnels de leurs enfants et les aliments qui sont à leur portée pour y répondre.

En s'appuyant sur les connaissances, même partielles, des parents, on leur permet de gagner en assurance, et d'imaginer eux-mêmes de nouvelles pratiques et la manière de les mettre en œuvre. NUTRICARTES© agit sur l'autonomisation des parents, et notamment des mamans, par la valorisation de leurs savoirs, la construction de nouvelles connaissances et l'apprentissage de nouvelles pratiques.

Évaluée[52] à Madagascar en 2014 par une diététicienne en santé publique de la faculté de médecine de Genève, cette méthode a prouvé son efficacité :

– 83% d'enfants malnutris guéris à la sortie du programme de renutrition ;
– 79% des enfants demeurent en bonne santé deux ans plus tard.

Analyse d'impact

— L'action NUTRICARTES©

Dans une **première étape**, une formation à l'éducation nutritionnelle et à l'utilisation de l'outil NUTRICARTES© a été organisée pour :

- le personnel de l'hôpital de Byumba et les personnels des antennes de cet établissement dans les différents secteurs du district de Gicumbi ;
- Le personnel des Centres de santé de cette zone ;
- Les responsables « *nutrition et hygiène* », ainsi que les responsables des affaires sociales des secteurs ;
- Les nutritionnistes des Centres de santé ;
- Les superviseurs de santé communautaire.

Dans une **seconde étape**, une formation a été organisée pour les agents de santé communautaire, qui sont en contact direct avec les communautés locales.

- Il est prévu que quatre agents soient formés dans chacun des 630 villages concernés par l'action NUTRICARTES©. Au total **636 agents ont à ce jour été formés**.

Dans une **troisième étape**, les agents de santé communautaire ont formé les parents d'enfants de moins de 23 mois – essentiellement des mamans – dans les communautés où ils interviennent.

[52] Une évaluation du même type est prévue et va être commencée au Rwanda.

- Au total **3 611 parents ont été formés**. Ce nombre est appelé à augmenter, car les agents formés n'ont pas encore tous formé les familles dans leurs zones d'intervention.

Les mères que nous avons rencontrées assurent qu'elles ont modifié leurs manières de concevoir les repas et de nourrir leurs enfants, comme toute la famille, suite aux formations qu'elles ont reçues.

Une maman explique :

« *Nous n'arrivions pas à comprendre comment nos enfants pouvaient souffrir de malnutrition alors que nous les nourrissions régulièrement avec les produits de nos jardins. Nous ne savions pas qu'il ne suffisait pas de cuisiner de grandes quantités de pommes de terre et de haricots. [...] Maintenant, je comprends qu'une alimentation équilibrée doit être un mélange d'aliments d'énergie, de protection, et de construction. Cela s'applique à nous tous.* »

Les mères interrogées ont également signalé qu'elles avaient transmis leurs nouvelles connaissances autour d'elles, à des voisines et à des membres de leur famille. Elles affirment avoir informé entre 3 et 5 personnes de leur entourage.

> ⇒ Si on considère la fourchette basse de trois personnes, cela signifie que 3 611 fois 3, soit **qu'au moins 10 000 personnes ont été sensibilisées**, même de manière minimale, sur la nécessité de veiller à une alimentation équilibrée pour les enfants.

Au-delà de la diffusion informelle des compétences acquises par les parents formés, on notera que des mères volontaires, dont les bonnes pratiques en matière d'alimentation et d'hygiène familiale sont reconnues, s'engagent bénévolement à les diffuser et à soutenir, dans leur communauté proche, le processus d'adoption de nouvelles habitudes alimentaires.

> → Les formations en nutrition qui sont accompagnées de formations en hygiène, telles que conçues pour L'Appel par Paul Sanyas[53], se sont révélées être un puissant outil d'accroissement des connaissances et des compétences des mères.

> → La prise en compte des habitudes, des représentations locales, l'utilisation de supports photographiques, et l'animation qui met les participantes aux ateliers en position active de co-construction des connaissances sont très efficaces.

L'observation de deux séances du jeu NUTRICARTES© nous a montré que les agents de santé maîtrisent bien l'animation des séances et que les mères apprécient cette méthode d'apprentissage très concrète et pratique, qu'elles comprennent facilement et peuvent très vite appliquer à la maison.

Ayant bien compris l'intérêt et l'avantage de préparer des repas équilibrés, elles expliquent que ce n'est pas seulement la nutrition des enfants qui a changé dans leurs foyers, mais celle de toute la famille.

Il en va de même pour l'animation du jeu « *hygiène* ». Les mamans ont rapporté que leurs enfants avaient moins de diarrhées depuis qu'elles traitent, comme elles l'ont appris durant la formation, l'eau de boisson.

⇒ Ces deux outils apportent indéniablement un plus aux efforts par ailleurs développés par les autorités sanitaires et administratives locales.

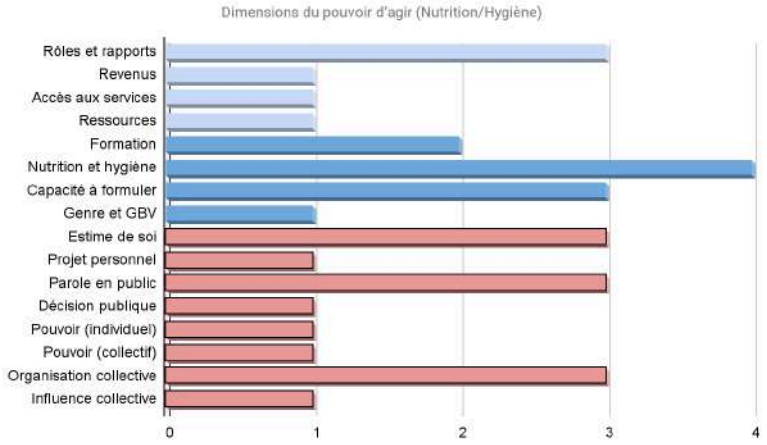
[53] Paul Sanyas, Brigitte Audras, *Prévention de la malnutrition par le jeu NUTRICARTES®*, Médecine thérapeutique / Pédiatrie, vol. 21, n°3, juillet-août-septembre 2018.

On pourrait dire qu'ils peuvent être un accélérateur des dynamiques mises en œuvre, appuyant le développement des connaissances et compétences psychosociales[54] permettant le changement de pratiques alimentaires.

Le processus de « *démultiplication*[55] » de la formation à l'utilisation des outils et méthodes NUTRICARTES© est un point fort de la démarche.

Concernant les données qui nous ont été transmises par le nutritionniste et diététicien RUGAZA SEBAGABO Néhémie (dont nous faisons une synthèse en **Annexe 6**) sur la période du troisième trimestre 2023-2024, dans le District de Gicumbi, entre 72,5% et 97,5% des ménages interrogés (3 611 personnes), formés avec la méthode NUTRICARTES©, ont modifié leurs habitudes alimentaires et d'hygiène.

Impact des actions « Nutrition & Hygiène » sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires



En tant que dispositif de formation efficient, l'action NUTRICARTES© a logiquement un fort impact sur la construction de savoirs et de compétences des bénéficiaires en matière de nutrition et d'hygiène.

Les modalités pédagogiques de cet outil reposent par ailleurs sur des animations de groupe et engagent les parents formés (principalement des mamans) dans des activités collectives. Est ainsi favorisée la confiance en soi, tout comme une plus forte aptitude à oser prendre la parole en public et à s'exprimer, ce qui contribue à améliorer les compétences psychosociales des bénéficiaires.

Les parents formés se voient reconnaître une compétence qu'ils peuvent transmettre et se voient de ce fait valorisés dans la communauté.

— La Médiathèque

> « *En septembre 2006, sur la promesse d'un financement de 50 000 € de l'Ambassade de France, débute la construction de la bibliothèque de Byumba. Mais en novembre 2006, à la suite de la rupture des relations diplomatiques entre la France et le Rwanda, notre Ambassade est expulsée. En conséquence l'argent n'a jamais été versé et L'Appel France a dû assumer seul les travaux.*[56] »

[54] Une étude menée sur les freins et leviers au changement des pratiques alimentaires, certes sur une population fort différente, montre de nettes modifications du comportement alimentaire par un meilleur choix des aliments par les utilisateurs du jeu NUTRICARTES©. Son utilisation favorise aussi la confiance en soi - par une plus forte aptitude à oser prendre la parole et s'exprimer - et contribue donc à améliorer les compétences psychosociales. https://www.etp-journal.org/articles/tpe/abs/2023/02/tpe230019/tpe230019.html

[55] Les personnes formées devenant à leur tour des formatrices des futurs animateurs de séances NUTRICARTES© d'éducation nutritionnelle.

[56] François Lalande, *Historique des actions de L'Appel au Rwanda*, juin 2019 (documentation projet).

La bibliothèque est finalement inaugurée en 2011. Elle est depuis sa création animée par Jean-Bosco Ndagijimana, qui a d'abord travaillé comme volontaire puis a été officiellement embauché pour le poste de bibliothécaire en octobre 2011. Jean-Bosco est épaulé par deux bénévoles : Géraldine, qui est une ancienne filleule de L'Appel, encadre les tout petits, et Fiston, nouveau filleul, qui s'occupe notamment d'encadrer les activités informatiques.

Depuis son inauguration, le projet a beaucoup évolué, la bibliothèque est devenue médiathèque et a le potentiel de devenir un « *tiers-lieu* », c'est-à-dire un espace ou des groupes de personnes peuvent se rencontrer, mener des projets et construire de nouvelles compétences dans différents domaines.

La médiathèque est membre du *Forum des bibliothèques du Rwanda*.

Analyse d'impact

D'année en année, le fond de livres en Kinyarwanda, Français et Anglais a gagné en quantité et en qualité. Les livres inappropriés, inintéressants ou trop abîmés, sont progressivement écartés.

Le fonds de livres est abondé par des achats par L'Appel et par le don de livres par :

- *Ineza fondation*
- *L'Institut français du Rwanda*
- *Save the children*
- *Le Ministère des sports*
- *World vision*

Il a par ailleurs été décidé en 2024 que L'Appel mettrait à disposition un budget acquisition pour permettre l'achat de nouveaux livres.

La bibliothèque dispose de différents espaces :

- un espace classique de livres pour les adultes, avec des étagères ;
- un espace où des bacs à hauteur d'enfants permettent de voir les couvertures des livres et les rendent accessibles aux jeunes lecteurs ;
- un espace lecture avec des tables de deux hauteurs différentes ;
- un espace jeu pour les enfants avec des nattes posées au sol et un espace de rangement des jeux ;
- des meubles à revues transformés en meubles de rangement pour les jeux de société avec une signalétique claire permettant de contrôler leur présence et d'aider les usagers à les trouver et à les ranger.

La médiathèque dispose aussi d'ordinateurs et d'une salle informatique. Les ordinateurs sont mis à la disposition du public de manière encadrée. Un des ordinateurs est dédié aux jeux. Six nouveaux ordinateurs ont été achetés par L'Appel, et l'ONG *Save the children* a donné un ordinateur portable en 2020.

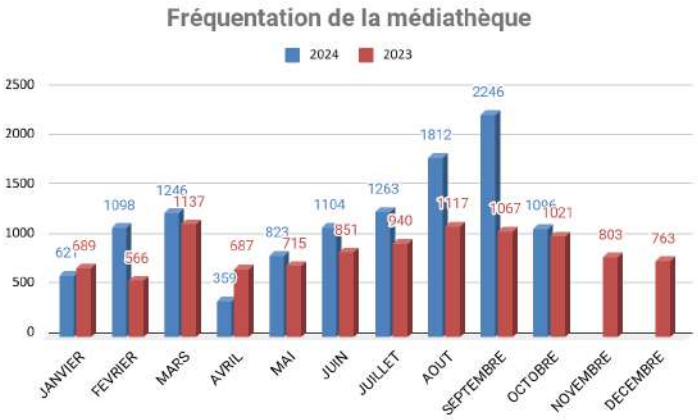
La médiathèque dispose d'une connexion internet et souscrit un abonnement mensuel de 16 GB pour 30 000 FRW. Cet abonnement est assuré par le District de Gicumbi. Le Wifi fonctionne bien, mais l'abonnement ne suffit pas pour un mois (il n'y a donc plus de connexion à Internet à partir du milieu du mois). Il existe un projet de connexion à la fibre optique mais les délais de son achèvement ne sont pas connus.

La fréquentation de la médiathèque augmente d'année en année. Il s'agit d'un lieu connu dans l'agglomération de Byumba. Un signe de sa renommée est que tous les taxi-motos[57] de la ville savent où elle se situe.

Au départ, la médiathèque était uniquement fréquentée par des enfants. Les adultes pensaient qu'elle était réservée aux jeunes. Cette image a évolué et le public est aujourd'hui beaucoup plus large.

La médiathèque n'est pas seulement fréquentée par des enfants et des adultes du voisinage. Pendant les vacances, certains enfants font jusqu'à 8 km pour venir y lire et y emprunter des livres.

La fréquentation de la médiathèque a tendanciellement augmenté ces dernières années. En 2024, **1166** personnes l'ont en moyenne fréquenté chaque mois[58], contre 863 l'année précédente et 787 personnes en 2022.



Les enfants de 3 à 12 ans constituent toujours la majorité du public de la médiathèque : **60 %** à **70 %.**

- Les enfants viennent pour lire sur place de manière individuelle ou collective : surtout des contes et des albums en kinyarwanda.
- L'équipe de la médiathèque encourage la lecture de contes et de nouvelles par des enfants les plus grands aux plus petits.

Les adolescents de 13 à 18 ans fréquentent la médiathèque essentiellement pendant les vacances. Ils sont intéressés par l'accès aux ordinateurs et par la possibilité d'emprunter des romans en anglais.

Les adultes de 18 ans et plus sont les moins présents à la médiathèque. Pour Rama, la bibliothécaire de l'équipe Rwanda de L'Appel qui suit plus particulièrement le « *dossier médiathèque* », la faible fréquentation de ce lieu est due à la quasi absence de livres pour adultes en Kinyarwanda et au manque de livres sur le Rwanda et l'Afrique. Les adultes viennent toutefois pour la connexion internet, pour accompagner les enfants et pour les activités telles que les projections de films.

[57] Les moto-taxi représentent au Rwanda un moyen de déplacement abordable pour une importante partie de la population. Les plus pauvres préféreront cependant marcher, ou prendre le bus.

[58] Les données pour novembre et décembre 2024 ne sont pas encore disponibles. On peut voir sur ce graphique qu'il semblerait que les événements festifs organisés autour des 20 ans de L'Appel (fin de l'été 2024) ont joué un rôle important dans l'augmentation de la fréquentation de la médiathèque.

⇒ L'équipe de L'Appel a décidé de dégager un budget d'acquisition pour la bibliothèque afin de pouvoir acheter régulièrement, directement en librairie, des livres pour les adultes en kinyarwanda : romans, poésie, livres d'Histoire, témoignages, contes…

La proportion de garçons est plus importante que celle des filles, surtout en période scolaire. Elle tend à s'équilibrer pendant les vacances. Pour Jean-Bosco, la moindre fréquentation des filles est liée au fait qu'elles assistent leurs mères dans les tâches domestiques quand elles rentrent de l'école.

La médiathèque a noué différents partenariats :

- Le District soutient financièrement la médiathèque en payant les factures d'internet, d'eau et d'électricité, et détache une personne pour une assistance technique. Cependant, cette personne, qui travaille aussi pour le District, est rarement à la médiathèque ;
- L'ONG *Rwanda Book Mobile* a fait don de vélos et de casques pour pouvoir transporter des livres et animer des ateliers dans les écoles. Quatre adolescents d'écoles secondaires ont apporté leur aide bénévole pour aller dans les écoles faire des lectures. Aujourd'hui, il ne reste que deux volontaires ;
- Des liens ont été noués avec une dizaine d'établissements scolaires (classes de primaire, de groupes scolaires (GS) et ECD[59]. Dans ce cadre, des classes viennent à la médiathèque et des ateliers de lecture sont organisés dans les écoles et ECD. Pendant quatre ans, des débats ont été organisés sur des livres en Anglais dans un groupe scolaire. Des enseignants viennent également emprunter des livres pour leurs élèves.

Médiatrice, que nous avons interviewée, a tissé des liens avec la médiathèque : elle est enseignante depuis 2020 dans une ECD située sur la colline en face (village de Bugarama). Cependant, des liens entre cet ECD et la médiathèque existaient avant son arrivée. La quinzaine d'enfants de l'ECD vient à la médiathèque pour des ateliers de lecture et un animateur de la médiathèque va aussi à l'ECD une fois par trimestre. Médiatrice souhaiterait que ces activités, qu'elle trouve très profitables aux enfants, soient plus fréquentes.

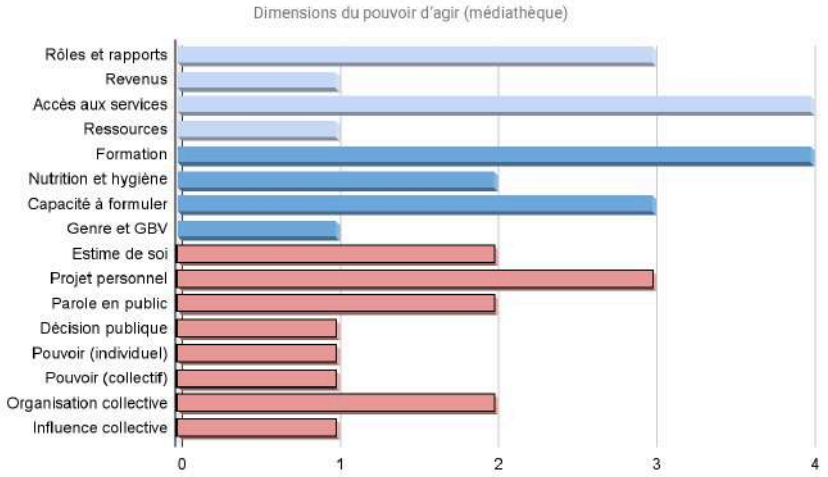
La médiathèque organise également régulièrement des activités sportives (jeux traditionnels, comme *Agati*, jeux de ballons, jeux de raquettes…) et culturelles (activité Pop-up avec *Rwanda Book Mobile*, dessins…). En période de vacances scolaires, elle organise deux fois par semaine des projections de films pour enfants et pour tout public.

Jean-Bosco, l'animateur de la bibliothèque, est très impliqué et passionné. Il souhaite monter en compétence et acquérir plus de connaissances liées à sa fonction. Il désirerait pouvoir mieux promouvoir la médiathèque auprès de la population locale et faire un plaidoyer pour le livre et la lecture auprès des autorités.

Il souhaiterait également organiser des événements, des concours de lecture et d'écriture avec des récompenses pour les lauréats. Il déplore qu'il n'y ait pas d'équipements ni de budget dédiés aux activités qu'il voudrait mettre en place. Jean-Bosco fait beaucoup, avec peu. Comme il le dit lui-même « *si nous avions des équipements, on pourrait organiser beaucoup d'événements.* »

[59] 1. King Salomon Academy, 2. GS Nyande, 3. GS Byumba EAR, 4. GS Byumba Inyange, 5. GS Gacurabwenge, 6. GS Byumba Catholique, 7. Hope Nursery School, 8. Ikizere Nursery Academy, 9. ECD King David, 10. ECD Gashimwe, 11. ECD Kinihira.
12. ECD Gasharu.

Impact de la Médiathèque sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires



La médiathèque, dont la fréquentation est gratuite, permet un accès aux livres (agents d'apprentissage majeurs), à des jeux, à des films, mais aussi à des ordinateurs et au réseau Internet - choses peu ou pas accessibles aux plus pauvres, qui se voient aussi proposer des animations / formations aux outils numériques (traitement de texte, tableur).

L'accès à la culture et à des outils, notamment numériques, peut aider dans le développement d'un projet personnel : les adultes qui la fréquentent peuvent utiliser les ordinateurs et même se faire aider pour écrire un CV ou une lettre de motivation.

La médiathèque est un lieu de brassage entre générations, genres et milieux sociaux. Les grands aident les petits. Les services proposés contribuent à l'ouverture de l'esprit, à la discussion et au partage (notamment par les jeux).

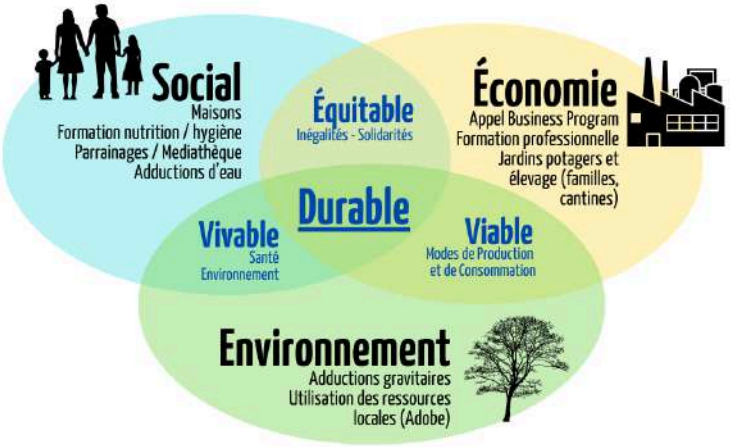
Le renforcement de la confiance en soi et des connaissances par le livre peuvent faciliter la prise de parole. La médiathèque étant par ailleurs un lieu de socialisation, les bénéficiaires sont amenés à échanger, y compris à travers des activités ludiques et sportives. Augmenter sa culture générale et le champ de ses connaissances par les livres et les jeux ou outils disponibles à la médiathèque a un effet positif sur la confiance en soi.

Objectifs et bilan des actions menées

— Les objectifs de L'Appel

De l'humanitaire au développement intégré : dans une approche holistique, L'Appel entend mobiliser plusieurs leviers d'actions - sociaux, économiques et environnementaux - pour atteindre ses objectifs, que nous avons détaillés ci-dessous en « *objectifs spécifiques* ».

Un schéma des trois secteurs d'intervention des actions de L'Appel pourrait prendre la forme suivante :



Ou être précisé dans les grilles d'empowerment ou de Pouvoir d'agir présentant les objectifs globaux suivants :

Pouvoir d'agir — Avoir et Savoir	
AVOIR Ressource, accès aux services et situation personnelle : ❏ Rôle et rapports sociaux ❏ Revenu individuel et gestion des revenus ❏ Ressources, propriétés et utilisation de celles-ci ❏ Accès aux services ❏ Accès aux services publics	**SAVOIR** Connaissance, compétences et conscience critique : ❏ Formation et apprentissage ❏ Conscience critique individuelle des rapports de pouvoir ❏ Capacité à formuler une opinion ❏ Capacité à formuler un projet
⇒ **Objectifs des actions de L'Appel :** Les bénéficiaires disposent de meilleures conditions d'existence. Les bénéficiaires augmentent leur pouvoir d'achat et améliorent leurs conditions de vie. Les bénéficiaires disposent d'un meilleur accès aux services (culture, eau, électricité…).	⇒ **Objectifs des actions de L'Appel :** Les bénéficiaires reçoivent une meilleure formation et de meilleures conditions d'études. Les bénéficiaires ont un meilleur accès à la culture : à des livres, des outils informatiques, des films… Les connaissances des bénéficiaires en termes de santé et de nutrition ont été renforcées. Les bénéficiaires formulent des projets économiques.

Pouvoir d'agir — Vouloir et Pouvoir	
VOULOIR État d'esprit, force psychologique, capacité à aller vers les autres : ❏ Acceptation et estime de soi ❏ Confiance en soi ❏ Prise de parole en public ❏ Développement des relations et des compétences sociales	**POUVOIR** Capacité à s'engager et à agir avec les autres : ❏ Conscience du pouvoir de l'action collective ❏ Participation à des organisations et collectifs de développement local ❏ Capacité d'influence collective
⇒ **Objectifs des actions de L'Appel :** Les bénéficiaires ont une meilleure estime d'eux-mêmes (accès à un logement plus digne, à des formations…). Les bénéficiaires ont une plus grande capacité d'initiative et conçoivent des projets économiques.	⇒ **Objectifs des actions de L'Appel :** Les bénéficiaires participent à des actions collectives (entraide, tontines…). Les bénéficiaires participent à des actions de L'Appel.

Ces objectifs globaux ont été déclinés en sept types d'objectifs spécifiques :

- Objectif spécifique 1 : Amélioration des conditions de scolarité des enfants bénéficiaires
- Objectif spécifique 2 : Amélioration des conditions de vie des habitants
- Objectif spécifique 3 : Amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires et diminution des inégalités de genre
- Objectif spécifique 4 : Mise en place et amélioration des synergies entre les différentes actions
- Objectif spécifique 5 : Renforcement des relations entre partenaires et de la cohérence des projets de l'Appel avec les actions menées localement
- Objectif spécifique 6 : Amélioration du mode de gouvernance
- Objectif spécifique 7 : Renforcement des compétences et la professionnalisation des équipes projet

Nous analysons ci-dessous si ces objectifs ont été atteints.

Objectif spécifique 1 : Amélioration des conditions de scolarité des enfants bénéficiaires

— Objectifs de L'Appel

Les actions de L'Appel visent principalement à ce que « *chaque enfant puisse bénéficier des meilleures conditions pour développer ses potentialités et avoir un avenir.* » En termes d'éducation et de formation, l'association les présente ainsi :

⇒ Améliorer la qualité de l'éducation primaire pour que tous les enfants apprennent les savoirs de base et se préparent au mieux à être les citoyens de demain ;

⇒ Permettre aux jeunes, privés d'éducation, de s'intégrer socialement et professionnellement afin d'assumer leur rôle au sein de la société.

Quelques éléments de contexte

Dans le district de Gicumbi, 17,7% de la population n'a jamais fréquenté l'école. 61,4% des habitants ont fréquenté l'école primaire, 2,1 %, l'université.

« *La répartition du niveau d'éducation le plus élevé atteint varie selon les secteurs, avec des différences dans le pourcentage d'individus à chaque niveau d'éducation. Par exemple, le secteur de Miyove a un pourcentage plus élevé (21,5%) d'individus n'ayant jamais été à l'école que les autres secteurs, tandis*

que Byumba a un pourcentage plus élevé (9,2%) d'individus ayant fréquenté l'école secondaire supérieure[60]. »

— Analyse

Les actions menées ont-elles entraîné les effets positifs attendus sur la scolarité des enfants bénéficiaires ?

Quatre projets de L'Appel contribuent spécifiquement à l'amélioration des conditions de vie et de scolarité des enfants. Leur impact positif est démultiplié lorsque les familles des enfants bénéficient de plusieurs actions de L'Appel.

Les **parrainages** permettent aux enfants de fréquenter l'école dans de bonnes conditions. Ils jouissent non seulement d'un soutien matériel mais aussi d'un suivi personnalisé de leur scolarité et de leur santé.

Du point de vue social, l'enfant parrainé n'est pas stigmatisé comme pauvre. Du point de vue personnel, l'enfant se sent le sujet d'une attention bienveillante qui le motive. Le parrainage étant une action de longue durée, un sentiment de sécurité est éprouvé par l'élève et ses parents qui se sentent redevables, ce qui est aussi une motivation pour réussir.

Les **cantines sociales** offrent aux enfants qui les fréquentent un déjeuner qui contribue à les aider à être attentifs aux leçons dispensées par les enseignants. C'est parfois le seul repas que prennent les enfants dans la journée, et souvent le seul repas protéiné.

Le rapprochement des points d'eau, et bien plus encore le raccordement des maisons au réseau d'eau, permettent aussi aux enfants, dont c'est généralement la corvée, de s'éviter de longs parcours physiquement pénibles et fatigants en transportant de lourds bidons d'eau. En conséquence, les enfants disposent de plus de temps pour les études et devoirs, les activités récréatives et sportives. On ne doit pas oublier l'impact qu'apporte un meilleur accès à l'eau potable sur la bonne santé des enfants scolarisés et qui ne sont pas handicapés dans leurs études par les maladies consécutives à la consommation d'une eau impropre.

La possibilité de fréquenter la **médiathèque** vient en complément pour nourrir et aiguiser l'esprit. L'accès à la médiathèque génère plusieurs bénéfices tangibles pour les enfants : distribution périodique de fournitures scolaires (cahiers, stylos), mise à disposition d'une bibliothèque jeunesse, accès à des ordinateurs, à des projections cinématographiques, participation à des activités pédagogiques encadrées.

Outre ces quatre projets spécifiques de L'Appel, les autres actions menées ne sont pas sans effet sur les conditions de scolarité des enfants. Il en est ainsi de l'action « Maisons » : le cocon familial qu'elle crée permet à l'enfant de disposer de la sécurité intérieure minimale pour s'investir dans la vie scolaire. Il en est de même des actions NUTRICARTES©, permettant aux enfants des parents formés de bénéficier d'une meilleure nutrition et hygiène, leur assurant une bonne croissance, un meilleur développement cognitif, et d'être moins sujets aux maladies.

⇒ On peut ici conclure que l'objectif de L'Appel « *d'amélioration des conditions de scolarité des enfants* » bénéficiaires a été atteint :
→ La satisfaction des besoins de base (nutrition, accès à un logement décent, à l'eau, à du matériel scolaire, à des ressources culturelles…) des enfants bénéficiaires des projets a été améliorée, impactant positivement leurs conditions de scolarité - que ce soit de façon directe, par un appui individuel (cantines sociales, parrainages), ou indirecte, les enfants bénéficiant des adductions, des maisons ou des services de la médiathèque ;
→ L'augmentation du pouvoir d'agir des enfants bénéficiaires se concrétise en termes de formation (scolaire et technique), avec la nouvelle place qu'ils occupent dans les rapports sociaux et les réseaux auxquels ils participent et appartiennent, une augmentation de l'estime et de la confiance en soi, la possibilité de se projeter dans un projet économique, etc…

[60] *Fifth Population and Housing Census, Rwanda, 2022* (District Profile: Gicumbi), Ministry of Finance and Economic Planning & National Institute of Statistics of Rwanda, September 2023

Les actions menées étaient-elles adaptées aux effets recherchés et au public visé ?

Comme nous l'avons vu, les parrainages scolaires sont appropriés pour aider les familles vulnérables à pouvoir envoyer leurs enfants à l'école dans de bonnes conditions, et les encourager à poursuivre leur scolarité. Nous verrons ci-dessous que cette action entre en synergie avec d'autres actions de L'Appel, permettant que soient renforcés les effets attendus d'amélioration des conditions de vie et d'études des enfants bénéficiaires.

Si l'ambition affichée de L'Appel en la matière est « *d'améliorer la qualité de l'éducation* » des enfants, elle vise aussi à « *permettre à ceux qui en sont privés de s'intégrer socialement et professionnellement* ». Les actions en faveur de la formation professionnelle, mais aussi le programme émergent ABP, concourent à cet objectif.

> ⇒ **On peut ici conclure que :**
> → **Les actions menées étaient adaptées au public visé,** à savoir les orphelins et enfants issus de familles vulnérables ;
> → **Les actions menées ont eu les effets recherchés**, comme l'indique l'analyse d'impact, soit une amélioration des conditions de scolarité des enfants bénéficiaires des parrainages et des cantines, mais aussi de ceux dont la famille a pu bénéficier des autres projets de L'Appel (adductions, maisons…). Les filleuls poursuivent tous leur scolarité jusqu'au bac grâce à l'encadrement éducatif qui leur est apporté.

Cohérence des actions de L'Appel

Les synergies observées entre les différentes interventions de L'Appel semblent démontrer l'importance d'une approche multidimensionnelle du développement. Les impacts positifs se renforcent mutuellement, créant un cercle vertueux favorable à l'épanouissement des enfants, comme des familles bénéficiaires :

— Amélioration des conditions d'étude | **Parrainages**
— Accès aux ressources éducatives et culturelles | **Médiathèque**
— Optimisation du temps quotidien et hygiène | **Adductions d'eau**
— Accès à une meilleure alimentation | **Cantines sociales et formations NUTRICARTES©**

Les objectifs d'amélioration de la scolarité des enfants sont d'autant plus atteints que l'enfant peut bénéficier d'une aide et d'un suivi individuel, via le parrainage ou l'accès aux cantines sociales.

Pour les autres enfants, non parrainés, qui ne fréquentent pas les cantines sociales, mais dont les familles bénéficient des autres projets de L'Appel, l'amélioration des conditions de scolarité est moins importante, à l'exception des enfants dont la famille a bénéficié du projet « Maisons » (qui ont vu leurs conditions de vie fortement augmenter).

Les conditions de poursuite de l'action sont-elles réunies ?

En 2022, 80 filleuls étaient parrainés, dont 16 par le *Secours Populaire Français*. Le retrait de ce dernier a obligé L'Appel à réduire le nombre d'enfants parrainés, passant à 60 enfants en 2022-2023, 21 filleuls quittant le secondaire cette année-là.

L'Appel parraine 64 enfants en 2024. Le budget des parrainages restera le même pour l'année à venir.

Par ailleurs, la dotation pour les parrainages diminue, en raison de l'âge des parrains, nous a expliqué l'équipe projet. En 2022, l'équipe de L'Appel a demandé à L'Appel Rwanda « *de faire une enquête sur ce que sont devenus les filleuls qui ont eu le bac* » pour avoir des outils de communication en vue de trouver de nouveaux financements. Il faut en effet tenter de mobiliser d'autres personnes ou d'autres ressources, sous peine de se retrouver, à moyen terme, à devoir réduire encore le nombre d'enfants parrainés.

Autre projet impactant la scolarité des bénéficiaires, la médiathèque a besoin de fonds propres. Aujourd'hui, son financement est retenu sur les sommes recueillies pour les parrainages, dont on a vu que les dotations diminuent : il faut donc pérenniser son financement en trouvant de nouveaux partenaires.

> ⇒ **On peut ici conclure qu'il faut porter une attention particulière aux conditions financières de poursuite de l'action.**

Objectif spécifique 2 : Amélioration des conditions de vie des habitants

— Objectifs de L'Appel

L'ensemble des actions conduites par L'Appel a pour objectif de contribuer de manière synergique à l'amélioration « *durable des conditions de vie des enfants et de leurs familles* ».

> **Quelques éléments de contexte**
>
> En 2023, la population totale du district de Gicumbi âgée de 3 ans et plus était de 409 519 personnes. L'extrême pauvreté y était estimée par les autorités locales à 24,7 % de la population.

— Analyse

Les actions menées ont-elles entraîné les effets positifs attendus sur les conditions de vie des habitants ?

> **Chaque action de l'Appel contribue à l'amélioration des conditions de vie des enfants et de leurs familles. Leur impact positif est démultiplié lorsque les familles bénéficient de plusieurs actions.**

Disposer d'une **maison** assure une sécurité de base tant sur le plan physiologique (mise à l'abri du froid, de la chaleur, de la pluie…) que psychique et sociale :

Du point de vue des rapports sociaux :

- avoir une maison structure le cocon de la cellule familiale, « *la peau* » du foyer. Elle est l'enveloppe protectrice au sein de laquelle peuvent se développer les activités et les relations intrafamiliales.
- disposer d'une maison permet à la famille et à ses membres de tisser des relations sociales. Ayant un toit, la famille peut recevoir chez elle, et être invitée et reçue en retour.
- avoir un chez soi, c'est aussi pouvoir en sortir pour aller travailler ou chercher du travail en sachant qu'on dispose d'un lieu à l'abri des intempéries, où l'on pourra se reposer et se restaurer.

Du point de vue personnel :

- la famille gagne en dignité : elle n'a plus honte devant les autres de vivre dans un habitat insalubre, ni pour les bénéficiaires qui n'en avaient pas, de mendier un gîte gratuit.
- la famille gagne en sérénité : si elle était locataire, elle n'est maintenant plus hantée par le manque de moyens pour payer le loyer et par la menace de se voir expulsée. Si elle vivait dans un habitat dangereux, elle n'a plus la crainte de voir sa maison s'écrouler.

Avoir **accès à l'eau** et à **l'électricité** ne fait pas qu'améliorer le confort et les conditions de vie et d'activité dans la maison : en disposer peut être considéré comme le socle matériel d'une vie digne.

La récente action ABP rend possible le lancement d'une **activité économique**, et les **formations professionnelles** (qualification) améliorent les revenus. Disposer d'un capital minimal permet de corriger les inégalités sociales de départ. Avoir une qualification reconnue permet de ne pas être réduit aux travaux les plus simples et les moins rémunérés, qui ne permettent pas de sortir de la pauvreté.

> ⇒ **En synthèse, avoir une maison, être raccordé à l'eau et à l'électricité, et pouvoir disposer d'un capital** permettant d'initier une activité génératrice de revenu sont les fondements matériels de l'autonomie de la famille.

Les **parrainages scolaires** assurent non seulement la possibilité économique d'apprendre, mais font bénéficier les enfants d'un suivi symbolique et concret. L'enfant est l'objet d'une attention particulière autre que celle de son ou ses parents et des enseignants. Les parents ne subissent plus l'impuissance ni la honte de ne pas pouvoir envoyer leurs enfants à l'école avec le matériel scolaire nécessaire. Ils gagnent donc en sérénité et en fierté.

L'accès à une **formation professionnelle** qualifiante accroît les savoirs et savoir-faire mobilisables par les jeunes formés, et augmente leur employabilité. L'accès à un emploi d'un jeune d'une famille amplifie les moyens d'existence de l'ensemble du foyer. Les formations professionnelles multiplient ainsi les chances d'obtenir un emploi qualifié et bien rémunérateur, ainsi qu'une insertion dans le milieu du travail.

Parmi les activités menées dans la **médiathèque**, la formation en informatique contribue à réduire la fracture numérique, les plus pauvres ne disposant pas d'ordinateurs et les jeunes issus de la paysannerie ne possédant pas les moyens d'accéder aux livres ni à des ressources culturelles.

> ⇒ **Bénéficier d'une aide** ne se réduit pas à l'appui matériel obtenu, avoir été choisi signifie compter pour un tiers. Vivre dans la pauvreté est une chose, mais y faire face seul est encore plus difficile. De manière récurrente, les personnes interviewées ont parlé de L'Appel comme « *d'une famille* ». En disant cela, elles affirmaient qu'elles ne se sentent plus complètement isolées.

Si l'on se réfère à la pyramide des besoins de Maslow, que nous avons présentée plus haut, ces familles sont devenues en mesure de répondre aux besoins physiologiques de leurs membres ; elles éprouvent un sentiment de sécurité et les liens de solidarité et d'affection internes à la famille pourvoient aux besoins d'appartenance, d'amour et de reconnaissance par leurs proches.

À partir de cette base, les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues ont exprimé leur volonté de s'accomplir dans un projet ou une activité qui contribuerait en retour à améliorer les conditions d'existence de leur famille. Elles souhaitent pouvoir développer leur pouvoir d'agir.

Nous avons pu voir qu'il apparaît que deux éléments du pouvoir d'agir se distinguent dans l'analyse des actions menées, ces dernières renforçant la place des bénéficiaires (« *Rôles, réseau et rapports sociaux* ») dans leur communauté et leur « *Accès aux services (logement, eau, électricité, etc.)* ».

Les actions menées par L'Appel ont également un impact sur le pouvoir d'agir en termes de Savoir (formations techniques et amélioration du niveau d'apprentissage) et de Pouvoir/Vouloir (estime de soi, développement d'un projet personnel…). Augmentation de l'Avoir, du Savoir, du Pouvoir/Vouloir : au-delà de l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, les actions menées permettent à ces derniers de se projeter, de s'envisager en acteurs, condition essentielle pour sortir de la pauvreté.

> ⇒ **On peut ici conclure que l'objectif de L'Appel « *d'amélioration des conditions de vie des habitants* » a été atteint :**
> → **L'accès aux besoins de base** (nutrition, accès à un logement, à l'eau, à de bonnes conditions de scolarité, à des ressources culturelles…) des populations bénéficiaires des projets - directement, par un appui individuel (cantines sociales, parrainages, formations, ABP), ou indirectement, car bénéficiant des adductions ou de la médiathèque - a été amélioré ;
> → **L'augmentation du pouvoir d'agir** des bénéficiaires se concrétise en termes de formation (scolaire, universitaire et technique), avec la nouvelle place qu'ils occupent dans les rapports sociaux et les réseaux auxquels ils participent et appartiennent, une augmentation de l'estime et de la confiance en soi, la possibilité de créer un projet économique, etc…

Les actions menées étaient-elles adaptées aux effets recherchés et au public visé ?

Comme nous l'avons vu, les différentes actions menées répondent de façon appropriée à la plupart des besoins de base des familles vulnérables aidées.

Notons cependant que contrairement au programme « Villages modèles » du gouvernement, tout comme aux préoccupations du district, l'action « Maisons » n'intègre pas la construction de toilettes, de douches et d'un espace de cuisine, ni la mise à disposition d'un équipement de base. Pour la plupart, les familles que nous avons interrogées n'ont pas eu les moyens d'acquérir des meubles basiques pour disposer d'un minimum de confort (sommier de lit et matelas, table, chaise,…). Ces équipements, qui participent de la dignité des familles, font pourtant partie de leurs besoins fondamentaux.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les conditions de vie se sont améliorées de façon plus significative lorsque les bénéficiaires ont eu accès à plusieurs mesures de soutien. Les effets recherchés par les actions menées auraient ainsi été renforcés si un nombre plus élevé de bénéficiaires avaient pu tirer partie de cette synergie entre actions.

> ⇒ **On peut ici conclure que :**
> → **Les actions menées étaient adaptées au public visé,** à savoir les familles vulnérables. L'action

« Maisons » aurait été encore mieux adaptée au public visé si la satisfaction des besoins sanitaires de base (toilettes, cuisine) et de confort (équipements) avait été prise en considération ;
→ **Les actions menées ont eu les effets recherchés**, comme l'indique l'analyse d'impact, soit une amélioration des conditions de vie des bénéficiaires. En plus d'une amélioration matérielle des conditions d'existence, notons une augmentation du pouvoir d'agir des personnes aidées, augmentation d'autant plus importante quand elles peuvent bénéficier de plusieurs des actions de L'Appel.

Cohérence des actions de L'Appel

L'échantillon de personnes que nous avons rencontrées bénéficiant de plusieurs actions de L'Appel est trop faible pour faire du constat suivant une règle intangible, mais les familles rencontrées qui étaient de manière évidente les plus épanouies avaient bénéficié, outre d'une maison, d'un appui à la scolarité d'un enfant (parrainage) ou d'une aide permettant de suivre une formation qualifiante.

Selon le responsable des programmes Rwanda de L'Appel :
⇒ 100 % des bénéficiaires d'ABP ont bénéficié de raccordements individuels à l'eau (mais cela ne concerne actuellement qu'une douzaine de personnes) ;
⇒ 50 % des maisons construites ont bénéficié d'un raccordement individuel à l'eau ;
⇒ 50 % des maisons accueillent ou ont accueilli un enfant parrainé.

Chacune des actions améliore les conditions de vie des bénéficiaires, mais lorsque ceux-ci jouissent de plusieurs actions, les retombées dépassent la simple addition d'améliorations.

⇒ Les effets ne sont pas seulement démultipliés : il semble y avoir un « *effet de seuil* » qui entraîne une dynamique, car la famille change de posture, elle est alors en capacité de se projeter et d'œuvrer à mettre en place les conditions d'un avenir meilleur pour ses membres.

Les conditions de poursuite de l'action sont-elles réunies ?

La poursuite de toutes ces actions de L'Appel permettant l'amélioration des conditions de vie des habitants dépend de deux facteurs principaux : le maintien de la confiance des bailleurs et les intérêts, les bonnes relations et la compréhension des autorités du district :
— la pérennisation des actions de construction ou réhabilitation d'adductions d'eau dépend du maintien d'un bon partenariat entre L'Appel et le district, WASAC et du financement du SEDIF ou de potentiels autres bailleurs ;
— Pour l'action « Maisons », le maintien du partenariat avec la *Fondation Abbé Pierre* est indispensable ou nécessite la possibilité de trouver d'autres bailleurs.
— La pérennité des parrainages, des formations professionnelles et du programme ABP dépend de la capacité à trouver de nouveaux parrains ou de nouvelles sources de financement.
— L'action NUTRICARTES©, initiée par L'Appel, doit se poursuivre dans le cadre d'action du district, et L'Appel se désengager au profit des Centres de santé.

⇒ **On peut ici conclure qu'il faut porter une attention particulière aux conditions de poursuite de l'action.** La confiance et l'entente, voire une certaine complicité entre tous les acteurs (L'Appel et L'Appel Rwanda, leurs financeurs et partenaires locaux) sont des éléments importants pour la poursuite de l'action :

→ Une communication appropriée semble devoir être mise en place, à la fois pour permettre auprès des financeurs actuels un suivi effectif et une remontée de l'impact des actions auxquelles ils participent, et auprès des financeurs potentiels, la communication nécessaire à la présentation du projet et de ses retombées auprès des populations impactées pour les y engager.
→ Les autorités - nationales et locales - doivent également être pleinement informées de toutes les actions menées, et idéalement pouvoir continuer à les intégrer à leurs objectifs annuels de développement et d'appui aux populations vulnérables.

Objectif spécifique 3 : Amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires et diminution des inégalités de genre

— Objectifs de L'Appel

La thématique du genre est systématiquement introduite dans chaque action de L'Appel, comme le rappelle l'association: les bénéficiaires des actions non spécifiquement dédiées aux femmes[61] « *doivent être répartis 50 % / 50 % entre filles et garçons* ». L'Appel entend aussi « *renforcer la capacité à agir des mamans* », afin qu'elles puissent notamment s'assurer du bon développement de leurs enfants.

Quelques éléments de contexte

Après 1994, le pays comptait un nombre considérable de femmes veuves du génocide perpétré contre les Tutsi du Rwanda. Un grand nombre de ces survivantes était atteint par le VIH, le viol ayant été aussi utilisé comme une arme de destruction des corps des femmes. L'État rwandais a pris en charge, dans la mesure de ses moyens, les veuves survivantes du génocide qui étaient totalement démunies.

L'État a également choisi de promouvoir l'équité homme-femme et a adopté une série de mesures pour assurer au moins la parité de genre dans les institutions (parlement[62], administration), et en matière économique (réforme des droits de succession, du droit foncier…).

En 2020[63], dans le district de Gicumbi, le nombre d'entreprises formellement enregistrées était de 250, dont 36 % étaient gérées par des femmes, quand 64 % l'étaient par des hommes. Les entreprises informelles étaient au nombre de 7 297, 28,8 % étaient gérées par des femmes et 71,2 % par des hommes.

Même si le Rwanda a beaucoup progressé dans la lutte contre les violences fondées sur le genre, selon l'enquête RDHS 2019/20[64], 37 % des femmes âgées de 15 à 49 ans ont subi des violences physiques, tandis que 23% ont déjà subi des violences sexuelles. Dans le district de Gicumbi, les violences sexuelles sur les femmes ont augmenté ces dernières années, passant de 4,2 % en 2014/15 à 7,9 % en 2019/20.

— Analyse

Les actions menées ont-elles entraîné les effets positifs attendus sur les conditions de vie des femmes et la diminution des inégalités de genre ?

Les premières actions de L'Appel ont été de construire des **maisons** pour les veuves et femmes seules vulnérables et de renforcer leur capacité à éduquer leurs enfants ou les orphelins qu'elles prenaient en charge. Les 200 maisons construites depuis 2014 ont bénéficié à plus de 90 % à des familles démunies avec enfants dont le chef de ménage est une femme.

Concernant les bénéficiaires d'**accompagnement à la scolarité**, la parité filles/garçons a été largement dépassée en faveur des filles jusqu'en 2021 (et sur la totalité de l'action). Mais depuis 2022, cette tendance s'est inversée, les derniers enfants parrainés étant majoritairement des garçons (26 filles et 38 garçons en 2024).

[61] En 2019 L'Appel a mené dans 4 pays, dont le Rwanda, une action spécifique (aide à l'achat de protections périodiques) pour les jeunes filles scolarisées.

[62] Aujourd'hui, le Rwanda est le premier pays au monde à avoir une majorité féminine au parlement, avec 63,75 % à la Chambre des députés et 53,8 % au Sénat.

[63] *Gender Statistics profile report*, Gicumbi District, 2023.

[64] idem.
https://www.gmo.gov.rw/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=105693&token=6e8969a27ec5207264b2ead4ab0c3f95dc00cf54
Notons que l'année 2019/2020 correspond à la crise COVID dont on sait qu'elle aura eu, globalement, notamment à cause du confinement et de l'arrêt des écoles, des conséquences sur les violences domestiques et sexuelles.

On peut penser que ces dernières années, le critère de sélection des filleuls a plus porté sur les questions économiques (dénuement des familles) que sur le critère de genre. « *L'égalité de recrutement nécessaire entre les filles et les garçons* » a été rappelée par les membres de L'Appel[65].

Concernant **l'Appel Business Program**, 12 microcrédits ont été accordés à 8 femmes et à 4 hommes. Il faut noter que concernant cette action, un critère essentiel est la viabilité du projet formulé. Au vu du succès de la phase d'expérimentation de ce projet, on peut dire que l'ABP a fortement contribué à améliorer les conditions d'existence des femmes et aussi des hommes bénéficiaires de ce programme et leur a permis d'accroître très concrètement leur pouvoir d'agir.

Les actions en faveur de la **nutrition et de l'hygiène** (NUTRICARTES©), qui s'adressent, pour l'essentiel, à des femmes, participent de l'implication de ces dernières dans la transmission des savoirs et compétences acquises, augmentant leur pouvoir d'agir (formation, estime de soi, capacités à prendre la parole en public) : les femmes formées se voient reconnaître une compétence qu'elles peuvent transmettre et se voient de ce fait valorisées dans la communauté. Rappelons qu'au total 3 611 parents, principalement des femmes, ont été formés.

Les **adductions** bénéficient en premier lieu aux femmes, auxquelles incombe généralement - avec les enfants - la charge d'aller puiser l'eau. La proximité d'un point d'eau a amélioré de façon très concrète la vie des femmes qui sont aussi les principales utilisatrices d'eau pour la cuisine, la lessive, les tâches ménagères, la propreté de la maison. La proximité d'une source d'eau potable a aussi un impact notable sur la santé des femmes et des familles.

L'action « Adduction » aura impacté un nombre conséquent de femmes puisque les 19 réseaux gravitaires qui ont été réhabilités ou construits par L'Appel alimentent au total près de 100 000 habitants.

Comme nous l'avons vu, la **médiathèque** est majoritairement fréquentée par des garçons et des hommes, mais ce déséquilibre tend à se corriger en période de vacances scolaires, lorsque les écolières ne sont plus astreintes au soutien de leurs mères au retour de l'école.

Même si elles y sont minoritaires, la médiathèque permet à des filles de bénéficier d'un espace culturel gratuit, et, au même titre que les garçons, d'accéder à des livres, à des activités culturelles et des ordinateurs.

> La « fracture numérique » n'est pas que sociale, elle est aussi genrée : dans le district de Gicumbi, le pourcentage de ménages dirigés par des femmes dont au moins un membre possède un téléphone portable est de 60,3 %, contre 79,6 % pour les ménages dirigés par des hommes. La population féminine âgée de 16 ans et plus qui utilise l'internet est de 7,3 %, contre 12,2 % pour les hommes.

À la suite des réflexions engagées par les équipes de L'Appel, nous verrons, dans la partie « préconisations », comment des activités plus spécifiquement dédiées au genre féminin pourraient rendre la médiathèque plus attractive pour les filles et les femmes de la communauté.

[65] Rwanda — Rapport de mission 21 Août au 2 septembre 2024 (documentation interne)

⇒ **On peut ici conclure que l'objectif de L'Appel « *d'amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires* » a été atteint :**
→ L'amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiant - directement ou indirectement - des actions engagées par L'Appel, comme pour les hommes bénéficiaires, tant sur le plan matériel qu'en termes de pouvoir d'agir, est effective, comme nous l'avons rappelé dans l'étude d'impact des projets menés.
→ Ces derniers participent à la diminution des inégalités de genre par la mise en place d'une politique de « *discrimination positive* » favorisant les femmes dans la sélection des bénéficiaires (maisons, parrainages, formations, ABP) et parce que la nature des actions menées (adductions d'eau, formation en nutrition et hygiène) leur est plus particulièrement destinée.

Cohérence entre les actions de L'Appel

La cohérence des actions entre elles avec l'objectif d'amélioration des conditions de vie des filles et des femmes tient de leurs effets ciblés, participant principalement à la formation des femmes (NUTRICARTES©) ou leur étant principalement bénéfiques (maisons, adductions).

En complément, d'autres actions (formations, ABP, parrainages) participent de la réduction des inégalités de genre en recrutant à dessein plus de femmes bénéficiaires que d'hommes.

⇒ L'addition de toutes les actions engagées par L'Appel concourt ainsi à l'amélioration de la vie des femmes bénéficiaires, impactant positivement leur quotidien.

⇒ Une attention est portée par l'association à la réduction des inégalités de genre, notamment dans le choix des bénéficiaires directs (les femmes étant très largement sur-représentées).

Les conditions de poursuite de l'action sont-elles réunies ?

La pérennité de l'ensemble des actions qui concourent à l'amélioration des conditions de vie des femmes dépend de conditions particulières à chaque projet. Ces conditions ont été discutées dans les deux objectifs précédemment examinés.

Un point d'attention doit être apporté à la question de la diminution des inégalités de genre. Aucune des actions menées n'est en effet dirigée explicitement vers cet objectif. C'est uniquement par les politiques de recrutement des bénéficiaires que cette inégalité est abordée, même si, nous l'avons vu, les femmes peuvent être indirectement plus impactées par la nature des projets. Nous avons par exemple constaté que pour les parrainages, la proportion de filles aidées a diminué ces dernières années.

⇒ Pour que les actions de L'Appel continuent de participer à la diminution des inégalités de genre, il semble nécessaire de continuer à jouer sur ce levier, et donc à favoriser les filles et les femmes dans le recrutement des bénéficiaires.

Objectif spécifique 4 : Mise en place et amélioration des synergies entre les différentes actions de L'Appel

— Objectifs de L'Appel
L'Appel entend que ses actions entrent en complémentarité et se renforcent mutuellement dans une perspective de développement intégré.

Quelques éléments de contexte
Le contexte historique : L'Appel avait à l'origine le statut d'une ONG humanitaire intervenant dans des situations d'urgence à travers le monde, en réponse à des demandes locales. L'action de L'Appel a évolué en se donnant pour objectif d'inscrire ses actions sur le terrain dans une perspective de développement intégré prenant en compte l'ensemble des besoins des plus vulnérables. Le changement de l'équipe Rwanda de L'Appel a induit une plus grande orientation des projets dans ce sens.
Au niveau du contexte organisationnel de L'Appel, notons que les projets sont portés et suivis par une équipe localisée en France et une équipe locale rwandaise établie dans le district de Gicumbi.

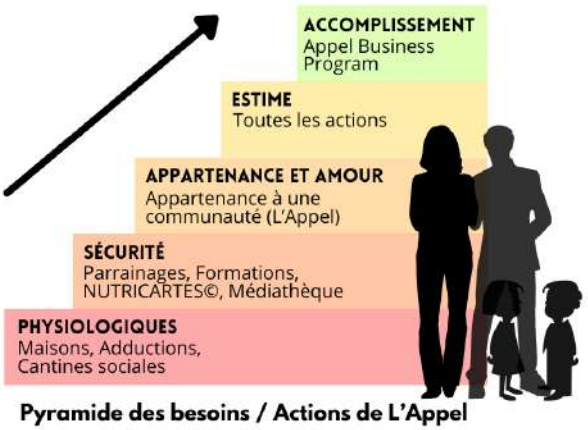
Notons enfin que les actions menées s'étalent géographiquement sur deux districts et plusieurs secteurs (qui peuvent être éloignés de plus d'une heure, et qui ne dépendent pas des mêmes autorités locales).

— Analyse

Les actions menées ont-elles entraîné les effets positifs attendus de synergies ?

Les différents effets et leur potentielle synergie peuvent être illustrés en les classant dans la pyramide de Maslow.

Les actions « Maisons », « Adductions » et les cantines sociales concourent à asseoir une sécurité physiologique de base. Les Parrainages, les formations, le programme NUTRICARTES© et la médiathèque étayent la sécurité psychique par l'apprentissage de savoirs et la construction de compétences. L'Appel rompt l'isolement et est vécu comme une intégration à un collectif et une appartenance à une communauté. Plusieurs bénéficiaires rappellent que pour eux, « *L'Appel est une famille* ». Toutes les actions concourent à étayer l'estime de soi et à faire évoluer le regard de ses proches et de sa communauté. Enfin L'Appel Business Program donne l'opportunité de s'accomplir dans un projet permettant d'être l'acteur de son autonomie.



Pyramide des besoins / Actions de L'Appel

Ce schéma illustre bien les complémentarités et les synergies potentielles des différentes actions qui agissent de manières singulières sur la satisfaction des besoins des bénéficiaires. Comme nous l'avons déjà signalé, les foyers qui ont bénéficié de plusieurs actions témoignent de la démultiplication des effets propres à chacune, mais également de la dynamique inédite qu'elle suscite. Les synergies se déploient aussi dans le temps, par le suivi et la succession des actions menées.

⇒ Prenons l'exemple du parrainage, qui est déjà, à la base, un accompagnement individuel dans la durée. Si on ajoute à cette première action le soutien à une formation professionnelle ou universitaire, voire, encore mieux, l'accès à un microcrédit via le programme ABP pour lancer un projet, l'effet de synergie est maximal et l'impact démultiplié.

⇒ Concernant les adductions d'eau qui ne sont pas un soutien individuel (construction de bornes-fontaines à moins de 500 mètres des habitations), leurs effets sur les conditions de vie des populations bénéficiaires se voient naturellement renforcés par l'accès aux autres actions menées par L'Appel.

On a également vu plus haut que les actions menées par L'Appel avaient un impact sur le pouvoir d'agir des bénéficiaires : comme en termes de besoins, le cumul de plusieurs actions a aussi un effet démultiplicateur à ce niveau.

On notera néanmoins que ce cumul de plusieurs actions reste limité pour l'ensemble des bénéficiaires, et qu'il n'est pas à ce jour l'un des objectifs centraux de L'Appel. Faire bénéficier un même foyer de plusieurs actions a pour effet de réduire le nombre total de bénéficiaires. Favoriser la synergie et donc réduire le nombre de personnes aidées (les mêmes bénéficiant de plusieurs actions) est une option qui peut être l'objet de débat.

⇒ On peut ici conclure que, pour l'objectif de L'Appel « *de mise en place de synergies entre ses différents projets* » :
→ Se dessine clairement une synergie des actions menées, l'effet de ces dernières étant démultiplié quand les populations aidées peuvent bénéficier de plusieurs projets de L'Appel ;
→ Néanmoins, cette situation reste limitée au vu du nombre de personnes concernées.

Cohérence entre les actions de L'Appel

Depuis sa création, en 1968, L'Appel entend, pas ses actions, « *améliorer la santé, l'éducation et les conditions de vie (eau, habitation etc.) des enfants en situation de vulnérabilité* ».

Au fil de ses actions en faveur des enfants, L'Appel s'est rendu compte que pour réaliser cet objectif, il est impératif de passer par un soutien aux familles. En plus des actions de parrainages, des actions « Adductions » et « Maisons » ont ainsi été menées, plus la création d'une bibliothèque, devenue aujourd'hui une médiathèque, et un programme de formation à destination des parents - mais essentiellement des mamans - en hygiène et nutrition.

Une attention est portée par l'organisation à ce que les filleuls puissent bénéficier, en plus de la scolarité de base, d'une formation universitaire ou professionnelle, cette deuxième alternative étant depuis 2022 priorisée. Enfin, un nouveau programme, ABP, initié l'an dernier et positivement évalué en 2024, vient compléter la liste des actions menées.

> ⇒ Lorsque les actions entrent en synergie et se complètent, elles renforcent la cohérence du projet fondateur de L'Appel et abondent la volonté de créer les conditions d'un développement intégré.

Les synergies établies peuvent-elles perdurer ou être renforcées ?

Pour que les synergies entre actions perdurent, il faut que les actions elles-mêmes soient pérennes (cf. les développements sur ce point déjà formulés).

L'Appel a la volonté de développer et renforcer ces synergies en se donnant par exemple comme objectif :

- que chaque maison soit raccordée à l'eau et l'électricité ;
- qu'une aide soit maintenue aux filleuls après la scolarité pour un soutien à l'université ou une formation professionnelle ;
- que les filleuls ou les bénéficiaires de maison bénéficient d'un programme ABP.

Les synergies entre actions peuvent largement être renforcées si l'aide apportée à chaque foyer de bénéficiaire est pensée dans sa globalité et dans une approche intégrée, ce qui suppose d'affiner le diagnostic initial de la situation des bénéficiaires (besoins, ressources, potentiel) et le suivi.

Comme nous allons le voir dans la partie consacrée à « *l'analyse globale de l'action menée* », pour atteindre la durabilité et participer du « *développement intégré* », en plus de la dimension sociale, les dimensions économiques et environnementales pourraient être également davantage mobilisées.

Objectif spécifique 5 : Renforcement des relations entre partenaires et de la cohérence des projets de L'Appel avec les actions menées localement

— Objectifs de L'Appel

L'Appel, à travers ses actions, recherche une collaboration ou une complémentarité avec des partenaires locaux, qui, idéalement, sont venus vers elle et lui ont « fait appel ». Elle rappelle, parmi ses objectifs principaux, qu'elle entend « *appuyer les synergies entre les acteurs locaux et nationaux, notamment en vue d'accompagner les populations isolées.* »

Quelques éléments de contexte

Parmi les partenaires, certains sont en relation uniquement avec l'équipe Rwanda de L'Appel France : les parrains, la Fondation Abbé Pierre, le SEDIF…

D'autres partenaires sur le terrain sont en lien direct avec L'Appel Rwanda : les autorités locales, les services sociaux et de santé, la société Hydrenco, WASAC, les écoles et ECD…

Les autorités locales sont un partenaire particulier en ce sens qu'elles se donnent des objectifs annuels (*Imihigo*) que les actions de L'Appel peuvent contribuer à atteindre. Les Imihigo du secteur de Gicumbi entre 2022 et 2023 qui concernent les actions de L'Appel sont présentés dans l'**Annexe 2**.

Un autre partenaire particulier est le *Joint Action Development Forum* (JADF), qui est une plateforme multipartite composée de représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile mise en place pour faciliter et promouvoir la pleine participation des citoyens à la gouvernance

décentralisée et participative, pour améliorer la redevabilité des acteurs publics et les processus de prestation de services.

— Analyse

Les actions menées ont-elles renforcé les relations entre les partenaires ?

De bonnes relations se sont établies au fil des années entre les équipes de L'Appel et L'Appel Rwanda et les partenaires locaux.

Le District est engagé, aux côtés de L'Appel, dans plusieurs actions (adductions, maisons, médiathèque) et à travers le rôle qu'il joue en lien avec l'hôpital, les Centres de santé ou les écoles et ECD.

> ⇒ La pérennité de ces relations avec les autorités locales est mise en difficulté par le changement de personnes à la tête des services qui rend nécessaire de réinformer les nouveaux responsables administratifs des collaborations passées et de renouer des relations de confiance. Ceci explique en partie le fait que la délégation de L'Appel, en août-septembre dernier, n'a pas trouvé chez les autorités locales le même enthousiasme et le même accueil chaleureux auquel ils étaient habitués et s'attendaient.

Le soutien du district se manifeste notamment par la prise en charge de l'abonnement internet et le détachement d'une personne pour la médiathèque. Toutefois, ce soutien n'est pas à la hauteur des besoins puisque le forfait internet ne permet d'être connecté que la moitié du mois, et que la personne détachée n'est que très rarement présente à la médiathèque.

> ⇒ Cette situation semble montrer que le partenaire local ne considère pas la médiathèque comme une priorité. Et indique aussi peut-être que L'Appel ne valorise pas suffisamment le bilan des actions menées par la médiathèque auprès des autorités du District et des autres partenaires locaux pour les pousser à mieux s'y impliquer.

Le partenariat au long cours avec l'hôpital de Byumba est très positif. Il en va de même avec les Centres de santé partenaires de l'action NUTRICARTES©.

> ⇒ La qualité du partenariat repose sur la réalisation d'une première action de L'Appel qui a permis à l'hôpital d'être une référence au Rwanda pour son service de néonatologie[66]. Aujourd'hui, le dispositif de formation mis en place par L'Appel répond aux besoins des personnels en matière de lutte contre la malnutrition infantile.
> ⇒ La confiance repose aussi sur le partage d'un même univers de références professionnelles, de statuts entre le porteur des projets néonatologie/nutrition au sein de L'Appel et ses partenaires de l'hôpital de Byumba.

Dans toute relation se pose aussi la question de la convergence des attentes et des représentations réciproques : représentations à l'égard de l'ONG, représentations de l'ONG à l'égard des autorités et des autres partenaires.

> ⇒ Dans la représentation des autorités locales, L'Appel est une ONG internationale[67] qui a une branche rwandaise, L'Appel Rwanda, dont elle finance la quasi-totalité des activités. Cette représentation peut générer des attentes que L'Appel ne peut satisfaire ou qui ne font pas partie de ses objectifs. En témoigne l'étonnement du Secrétaire exécutif du secteur de Muhura, lorsqu'à sa question sur le nombre de programmes de micro-crédit envisagés dans son secteur, la délégation de L'Appel lui répondit « *quatre* ».

[66] Entre 2010 et 2015 L'Appel a participé à la création du service de néonatalogie de l'hôpital de Byumba (fourniture de matériels et formation du personnel). Ce service est aujourd'hui pleinement opérationnel et cette action de L'Appel a été arrêtée.

[67] Au même titre que les « *grosses* » organisations internationales, dont le budget des actions et des frais de fonctionnement sont sans communes mesures avec ceux de L'Appel.

Une bonne communication du contexte local (objectifs et plans d'action locaux et nationaux, cadre sanitaire, économique et juridique, nouveaux acteurs…) et de son évolution en direction des équipes de L'Appel en charge des projets en France est nécessaire. Elle leur permet de penser la cohérence des actions menées avec celles entreprises localement, de décider de s'engager ou non dans un nouveau projet ou d'être à même de proposer des aménagements ou transformations d'actions existantes.

> ⇒ L'équipe française de L'Appel dispose d'informations parcellaires ou parfois floues du contexte dans lequel s'inscrivent les actions de terrain. Elle a une connaissance partielle des objectifs des autorités locales et des politiques mises en place. C'est pour remédier à cette situation et permettre de mieux penser le potentiel d'articulation des actions de terrain à d'autres initiatives qu'a été initiée par L'Appel la présente analyse d'impact.

De bonnes relations se sont également établies au fil des années entre les équipes de L'Appel et ses partenaires historiques français, la Fondation Abbé Pierre et le SEDIF. Elles reposaient pour une large part sur le charisme de Jacques Lalande. La nouvelle équipe a su les maintenir.

> ⇒ Les échanges avec les partenaires bailleurs des actions montrent une évolution des exigences en matière de dossiers de présentation des projets, de suivi des prestations, de qualité d'exécution, de rapport d'exécution.

Le partenariat technique est marqué par le rôle central que joue la société Hydrenco et l'un de ses directeurs, Eugène Rwiririza, dans les actions « Maisons » et « Adductions ». L'expertise, la polyvalence (de la conception à la mise en œuvre) et l'engagement de ce directeur sont indéniables, et sont à la base de cette relation de confiance renouvelée. Mais cette société assume à la fois la réalisation, le suivi et la réception des travaux initiés par L'Appel, et cette confusion des fonctions n'est pas sans poser question.

Les relations avec les partenaires techniques semblent pouvoir être sensiblement améliorées, notamment en ce qui concerne l'échange et le partage de documents et dans les réponses données aux recommandations faites et aux ajustements demandés.

> ⇒ **On peut ici conclure que les relations avec les partenaires ne sont jamais acquises et demandent une attention permanente :**
> → Se tenir informé du contexte local et de son évolution, et communiquer localement sur ses actions ;
> → Tenir compte de l'évolution des exigences des partenaires financiers (en termes de présentation et suivi des dossiers, mais aussi sur leurs orientations prises en matière d'appui) ;
> → Clarifier les représentations, rôles et attentes de chacun.

Cohérence entre les actions de L'Appel et les autres actions menées localement

Le contexte et les actions connexes sont peu l'objet de réflexions partagées entre l'équipe Rwanda de L'Appel et l'équipe de L'Appel Rwanda. L'activité d'adduction exceptée, les éventuels acteurs et partenaires techniques opérant dans le même champ ne sont pas connus.

> ⇒ La délégation de L'Appel a découvert fortuitement, lors de son séjour, qu'un centre *Yego*[68], situé à quelques centaines de mètres de la médiathèque, mène des activités en faveur des jeunes et que des synergies pourraient être cultivées entre la médiathèque et ce centre.

Il y a peu de partage d'informations entre L'Appel et L'Appel Rwanda sur les débats menés au sein du *Joint Action Development Forum* (JADF), où les représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile partagent leurs expériences et échangent sur le développement local. C'est d'autant plus dommageable que L'Appel Rwanda est représenté au sein de ce forum et que toutes les initiatives locales y sont présentées.

[68] Youth Empowerment for Global Opportunity.

Objectif spécifique 6 : Amélioration du mode de gouvernance des actions

— Objectifs de L'Appel

Par une amélioration du mode d'organisation et de gouvernance, L'Appel souhaite voir :

— renforcées la légitimité et la crédibilité de la nouvelle équipe de L'Appel, qui pilote les opérations au Rwanda depuis 2019.

— augmentées les capacités de L'Appel Rwanda à renforcer la société civile locale.

Quelques éléments de contexte

L'Appel se présente comme « *une ONG à taille humaine capable de mobiliser de l'expertise bénévole »,* une organisation *« souple et légère* » qui envoie en mission sur le terrain des professionnels de santé, enseignants, ingénieurs, travailleurs sociaux, chefs d'entreprise… Au siège, deux permanents travaillent avec des bénévoles : « *comptables, secrétaires, chargés de communication, graphistes* »…

En 2019, l'équipe de L'Appel chargée des projets au Rwanda s'est totalement renouvelée, de nouvelles figures amenant avec elles de nouvelles façons de s'organiser et de travailler.

L'association L'Appel Rwanda, ONG de droit rwandais, est depuis 2004 le partenaire continu des actions de L'Appel au Rwanda. Depuis sa création, elle est animée bénévolement par trois pasteurs et s'est dotée d'un secrétaire exécutif salarié à plein temps.

— Analyse

L'évolution du mode de gouvernance a-t-elle entraîné des effets positifs ?

Au fil des années, L'Appel a revu ses modalités d'organisation et ses procédures.

Depuis 2017, l'organisation porte une attention particulière aux questions de suivi et d'évaluation des projets. Elle s'est dotée d'une instance interne dédiée : le ***Groupe d'Etude des Projets*** (GEP) qui étudie tous les projets de L'Appel avant leur lancement opérationnel et les évalue régulièrement pendant et à l'issue de leur réalisation. Il se réunit mensuellement. On notera, qu'en 2023, le séminaire que L'Appel organise chaque année à l'intention de ses membres portait également sur l'évaluation des projets.

Depuis le renouvellement de « **l'équipe Rwanda de L'Appel** », en 2019, 3 femmes et 3 hommes, tous bénévoles, occupent les responsabilités suivantes :

— une personne coordonne l'ensemble des actions au Rwanda ;

— une personne est responsable des parrainages et de la communication ;

— une personne est responsable des opérations de construction de maisons et correspondant de la Fondation Abbé Pierre ;

— une personne est chargée des relations avec les animateurs de la médiathèque ;

— une personne est chargée de la formation nutritionnelle, appuyée par un pédiatre, conseiller santé.

Ils et elles suivent chacun des projets avec l'équipe de **L'Appel Rwanda** qui est « *en relation permanente avec les services sociaux des secteurs (subdivisions administratives des districts) pour le choix et l'accompagnement social des bénéficiaires ; les familles bénéficiaires d'un logement et les enfants scolarisés avec l'aide de L'Appel sont choisis d'un commun accord avec les services sociaux locaux.* »

Outre le choix des bénéficiaires en lien avec les autorités, le rôle de L'Appel Rwanda est de coordonner les différentes actions menées au Rwanda par L'Appel, d'accompagner les bénéficiaires et d'assurer au quotidien les relations avec les enfants parrainés, leurs familles et les établissements scolaires d'accueil. L'Appel Rwanda a également la charge de coordonner l'intervention des différents acteurs pour la construction des maisons et des réseaux d'adduction d'eau et de gérer, avec le District, les activités de la médiathèque.

Depuis la création de L'Appel Rwanda, l'équipe dirigeante de trois pasteurs est restée inchangée. Chacun est responsable d'une zone et/ou d'actions spécifiques :

— l'un d'eux, président de L'Appel Rwanda, est responsable du Secteur de Muhura et des parrainages ;

— l'autre est responsable du Secteur de Byumba et des actions « Maisons » et « Adductions » ;

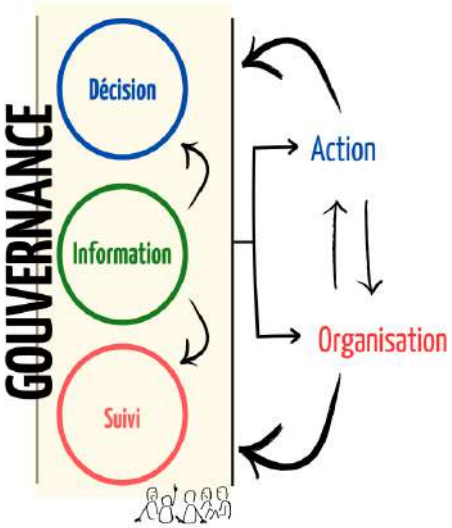
— le troisième est responsable du Secteur de Kiruhura.

Les conditions d'exercice des fonctions dédiées à chacun ont évolué, aucun de ces trois principaux animateurs de L'Appel Rwanda n'habitant plus dans le secteur qui lui incombe.

L'Appel Rwanda compte deux salariés à temps plein : un secrétaire exécutif et un animateur pour la médiathèque.

— Les pratiques de gouvernance de L'Appel

La gouvernance est ici entendue comme l'ensemble des décisions, règles et pratiques visant à assurer le bon fonctionnement d'une organisation, ainsi que les organes structurels, personnes ou groupes chargés de les formuler, de les mettre en application et d'en assurer le suivi.



Comme le montre le schéma ci-contre, la communication de **l'information** joue un rôle clé dans la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance.

Avec la nouvelle équipe Rwanda de L'Appel, on peut noter une évolution des règles d'organisation des outils de communication interne, de reporting et d'archivage (rapports, fichiers de suivi, comptes rendus…). Mais des habitudes de travail se sont pérennisées au sein de l'équipe de L'Appel Rwanda.

> ⇒ Il n'a par exemple pas été possible que les deux équipes se mettent d'accord sur un outil commun d'identification des enfants bénéficiant d'un parrainage. Les modalités de rapportage (reporting) des données de terrain n'ont pas évolué, à une période ou des données plus précises sont attendues par les bailleurs. Comme déjà mentionné, les remontées de terrain sont focalisées sur des aspects techniques et les informations contextuelles font défaut.

Concernant la documentation interne, on constate une évolution positive de la facture des rapports de mission des équipes Rwanda de L'Appel depuis que la nouvelle équipe a pris le relais. Cependant, les bilans d'activités ne correspondent pas encore aux niveaux d'exigence attendus par les bailleurs.

Cette lacune en matière de communication se manifeste en ceci qu'on peut facilement identifier des personnes ou des organes (Assemblée générale, CA, GEP) chargés de la décision et du suivi. En revanche, on semble percevoir une lacune sur l'attribution des tâches et la définition des modalités de communication interne et des remontées des données de terrain (voir **Annexe 9**[69]).

Le schéma présenté plus haut rappelle que la gouvernance est assise sur trois socles : la décision, l'information et le suivi. L'information constitue, on l'a vu, le socle central, car c'est elle qui permet à la fois de prendre une décision adéquate et de faire un suivi efficace.

Notons que les bénéficiaires n'apparaissent pas dans les organes de décision et de suivi. Une préoccupation de L'Appel étant d'inclure son action dans une dynamique de développement intégré, nous verrons dans l'analyse globale de l'action, comme dans les préconisations, que la place des bénéficiaires pourrait évoluer dans la perspective qu'ils soient davantage reconnus comme des partenaires de la réussite des projets.

> **⇒ On peut ici conclure :**
> → Que les modalités d'organisation et de gouvernance ont été améliorées au fil de l'action et plus particulièrement depuis l'arrivée de la nouvelle équipe Rwanda de L'Appel. Ils ont entraîné des effets positifs, en matière de rapportage notamment.
> → Néanmoins, il y a des marges d'amélioration dans la communication interne et dans l'information à destination des bailleurs.

[69] Annexe 9 - La gouvernance de L'Appel et de L'Appel Rwanda, Tableau « *Qui fait quoi ? Qui organise quoi ? | Répartition des tâches inhérentes aux actions menées* ».

Objectif spécifique 7 : Renforcement des compétences et professionnalisation des équipes projet

— Objectifs de L'Appel

Les termes de référence de la présente étude indiquent que L'Appel ambitionne de renforcer le professionnalisme des équipes de L'Appel Rwanda.

> **— Quelques éléments de contexte :**
> On peut ici prendre acte du fait que les membres de la nouvelle équipe Rwanda de L'Appel cumulent des expériences professionnelles et sociales qui ont pu être mises au service des différents projets et de la formation des membres de L'Appel Rwanda.

— Analyse

Un renforcement des compétences et une professionnalisation des équipes ont-ils été mis en place ?

La question du renforcement des compétences des équipes projet sera plus particulièrement traitée dans la partie préconisation de cette analyse.

Notons néanmoins que plusieurs effets renforçant la professionnalisation des équipes de L'Appel Rwanda ont pu être observés :

> Jean-Bosco, l'animateur de la médiathèque, bénéficie d'un accompagnement de la part de Rama, bibliothécaire professionnelle et responsable d'une bibliothèque parisienne.
>
> Il a également reçu une formation de base en langue française, malheureusement interrompue faute de prise en charge financière. Cette formation, basée à l'*Institut Français* de Kigali, engendrait d'importants frais de déplacement. Jean-Bosco essaie, seul et avec des outils numériques, de continuer sa formation comme il peut.

Il y a eu également montée en compétence interne de l'équipe de L'Appel, par exemple avec l'appui par un pédiatre, conseiller santé, à la personne chargée de la formation nutritionnelle.

Les missions sur le terrain sont aussi l'occasion de montée en compétence mutuelle par les situations d'échanges et d'approfondissement des différentes problématiques traitées.

Des formations NUTRICARTES© à destination des personnes en charge des cantines sociales vont accroître leurs connaissances et compétences en nutrition.

> **⇒ On peut ici conclure qu'un processus de professionnalisation des équipes a été amorcé et que L'Appel a la volonté de l'amplifier.**

Analyse des changements et de leur suivi

Nous nous focaliserons ici sur les changements advenus plutôt que sur les simples résultats des actions entreprises par L'Appel, dans une « *approche orientée changement* » (AOC[70]) : le bilan d'une action ne se limite en effet pas à des données chiffrées.

Nous pensons qu'il est important de mettre en évidence des facteurs de changement et d'appropriation, mais aussi les dynamiques créées.

Comme l'illustre le graphique ci-contre (la « *fleur du changement* »), les changements peuvent concerner :

— les actions ou les pratiques;
— les relations entre acteurs ;
— la vision, l'organisation ou ses règles ;
— les comportements et les représentations ;
— le pouvoir d'agir.

Analyse des changements

Nous posons ci-dessous les questions suivantes :

— Quels changements sont intervenus ?
— Pourquoi ça a changé, à l'initiative de qui, et pour quels effets ?

Changement	Initiateur	Raison du changement	Effets du changement
— Au niveau de l'association et des équipes			
Vision	L'Appel	— Intégration d'une approche de « *développement intégré* » dans la conception des actions menées — Volonté de mettre en place des synergies entre actions et avec les actions menées localement	— Nouvelle manière de concevoir le sens de l'aide — Conception de nouveaux projets — Propositions de formations professionnelles et ABP aux filleuls après la scolarité — Coordination de plusieurs actions — Extension du champ de certaines actions
Organisation	Équipe Rwanda de L'Appel	— Besoin de changement de l'équipe / Arrivée d'une nouvelle équipe. Une phase de transition a été organisée (plusieurs visites communes au Rwanda entre les deux équipes)	— Nouvelles compétences, nouvelles façons de voir l'action, nouvelles modalités d'organisation et de travail — Nouveaux projets
Relations entre acteurs	L'Appel	— Volonté de passer de prestataire à partenaire	— Co-financement des adductions gravitaires avec le District

Deux changements majeurs sont repérables au niveau de la vision et de l'organisation de L'Appel.

Le premier changement est une évolution de la vision de l'organisation. Le passage d'une réponse humanitaire à la mise en place d'une approche de développement intégré a changé le paradigme des actions.

[70] Nous nous référons au guide « *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe : analyser, planifier, suivre et évaluer* », F3E-COTA, 2014.
https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/guide_chgmt_f3e_cota.pdf

Le second est lié au changement d'équipe porteuse de cette nouvelle vision et de compétences ayant, elles aussi, un impact sur les projets menés :

Changement	Initiateur	Raison du changement	Effets du changement
— Changements au niveau des actions menées			
Maisons	Fondation Abbé Pierre Équipe Rwanda de L'Appel L'Appel Rwanda	— Inadéquation des maisons de « phase 1 » avec les besoins des bénéficiaires	— Montée en gamme des maisons — Appel à un nouveau partenaire, *Artelia*, en termes de recommandations
Raccordements individuels (eau, électricité)	L'Appel Les bénéficiaires	— Intégration de ce besoin dans les réflexions de L'Appel — Demandes exprimées par les bénéficiaires	— Intégration du raccordement eau / électricité dans l'action « Maisons » — Réflexion sur l'habitat regroupé et sur l'intégration de toilettes / cuisine
Formations orientées professionnelles	Équipe Rwanda de L'Appel L'Appel Rwanda	— Inadéquation des formations universitaires avec les profils des bénéficiaires et avec les besoins du marché du travail	— Orientation des formations vers des parcours professionnels — Meilleure intégration professionnelle des bénéficiaires
Appel Business Program	Équipe Rwanda de L'Appel	— Besoins des bénéficiaires	— Nouvelles perspective de l'aide, nouvelle place du bénéficiaire comme partenaire et acteur de la réussite de son projet
Médiathèque	Équipe Rwanda de L'Appel L'Appel Rwanda	— Élargir la palette de services rendus par l'équipe d'animation	— Plus grande attractivité de la bibliothèque — Distribution de fournitures (cahiers, stylos)
Nutrition / Hygiène	Équipe Rwanda de L'Appel L'Appel Rwanda	— Augmenter le nombre de bénéficiaires de la formation NUTRICARTES© — Améliorer la nutrition dans les cantines sociales	— Intégration des cantinières et des parents des enfants bénéficiant des cantines sociales aux formations NUTRICARTES©

Les changements adoptés ont pour motivation première la volonté d'améliorer les actions et leur impact. C'est le cas par exemple de la décision de privilégier les formations professionnelles des filleuls ayant achevé leur scolarité générale, ou de l'extension des formations NUTRICARTES© aux cantinières et parents.

Un changement peut aussi avoir une origine externe : c'est le cas pour la montée en gamme des maisons, qui a été une demande de la Fondation Abbé Pierre avant d'avoir été intégrée et adoptée par les équipes projet.

Notons que les changements survenus dans la conduite des actions menées sont rarement à l'initiative des bénéficiaires. Leur position dans le dispositif n'est pas propice à leur expression d'éventuelles modifications et ajustements des prestations dont ils sont les récipiendaires.

L'analyse des besoins non couverts peut conduire à la conception de projets inédits comme L'Appel Business Program. Cette innovation ne nous apparaît pas comme une simple action de plus, mais comme le possible levier d'un changement de paradigme : transformer les bénéficiaires de L'Appel en acteurs des changements de leurs conditions de vie.

Il ne s'agit pas uniquement ici de lister les changements survenus, mais de réfléchir aux dynamiques en cours, souhaitables et possibles.

L'augmentation du pouvoir d'agir, au cœur des politiques de développement intégré, peut être une boussole utile à la définition des leviers de changement permettant à la fois de favoriser la pérennité des actions menées, et de maximiser leur impact sur l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires. Nous y revenons dans la partie recommandations de la présente analyse.

Cartographie des influences

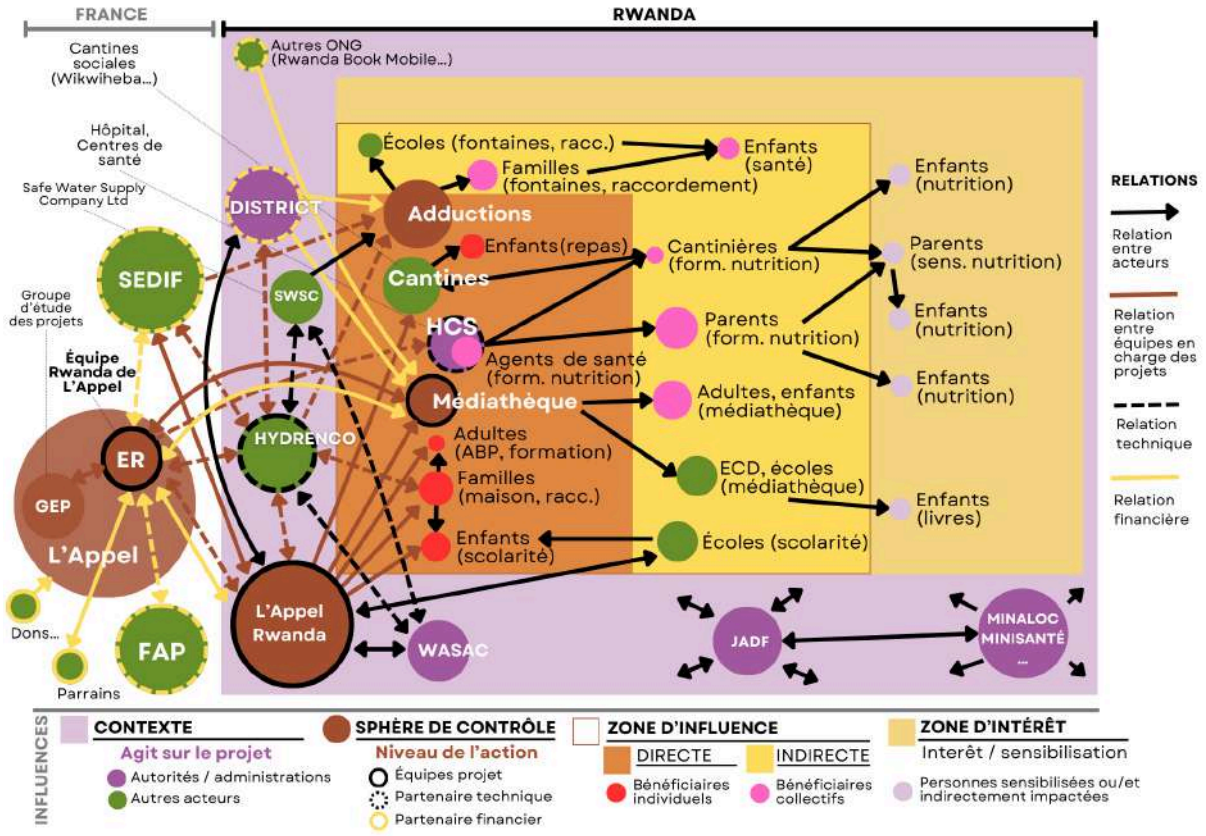
Pour analyser les changements induits par un projet ou une action et pour mettre en évidence des facteurs de changement et d'appropriation, il est important d'observer l'influence qu'exercent et subissent les différents protagonistes, la nature et l'intensité de leur relation.

> ⇒ Nous définissons une **influence comme le résultat d'un contexte et d'une action sur le milieu, sur des personnes, des groupes ou des organisations**. Elle se manifeste par des modifications de leur environnement, de leurs représentations, discours, comportements, relations, activités ou de leurs actes. Nous développons plus longuement cette analyse des influences dans l'**Annexe 10**.

Dans la cartographie des influences que nous proposons ci-dessous, nous distinguons plusieurs zones d'influence — le « contexte », la « sphère de contrôle », la « zone d'influence » (directe et indirecte) et la « zone d'intérêt » :

> « *Autrement dit, une action est encadrée par un contexte. Ses initiateurs peuvent exercer un contrôle (suivi, évaluation…) sur les modalités de sa mise en œuvre ; cette dernière a une influence sur le contexte et sur l'ensemble des partenaires qui y participent ou la permettent. L'action exerce une influence sur ses bénéficiaires, qui peuvent eux aussi exercer une influence sur ses initiateurs et sur l'action elle-même. Enfin, l'action menée peut exercer une influence au-delà du public qu'elle vise (par un effet d'exemple, par la sensibilisation et la transmission de techniques apprises ou de connaissances…).* »

Le schéma ci-dessous propose une visualisation des principales relations entre les acteurs des différents projets de L'Appel menés au Rwanda :



Cette cartographie, à valeur illustrative, nous permet de saisir les principaux « *noeuds* » organisationnels, de visualiser les acteurs qui sont au cœur de l'action menée : L'Appel Rwanda, les équipes Rwanda de L'Appel et la société Hydrenco. Cette dernière est en effet le principal partenaire technique, tant pour la réalisation des adductions que pour la construction des maisons (les deux actions les plus impactantes en termes de nombre de bénéficiaires).

Les autres enseignements de cette illustration des influences sont les suivants :

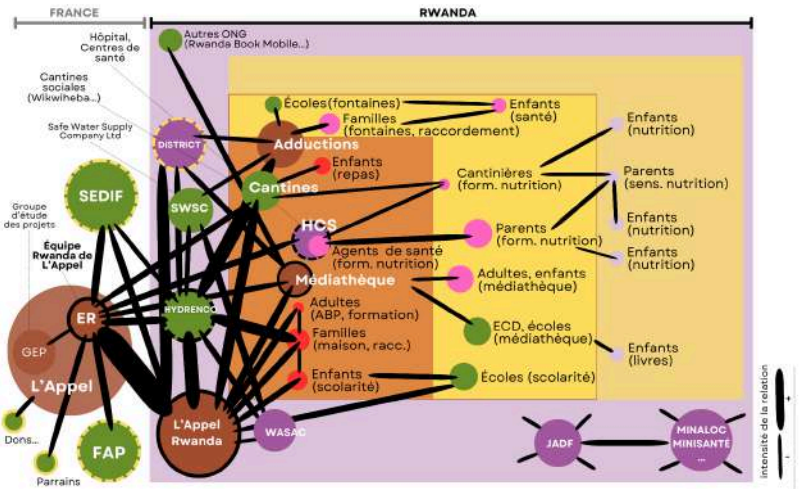
— Les bénéficiaires collectifs sont massivement dans la zone d'influence indirecte des actions menées.
— Au niveau du financement, on note une forte dépendance de L'Appel Rwanda vis-à-vis de l'équipe Rwanda de L'appel, et des deux bailleurs principaux.
— Au niveau du suivi des actions, on note également une forte dépendance au rapportage et à la communication de suivi des équipes Rwanda de L'Appel et des bailleurs vis-à-vis de l'équipe de L'Appel Rwanda et de la société Hydrenco (à l'exception du programme NUTRICARTES©, supervisé par le conseiller santé et nutrition de l'équipe Rwanda de L'Appel).
— Au niveau des liens avec les partenaires locaux (écoles et ECD, association Wikwiheba, WASAC ou encore le District…), c'est L'Appel Rwanda, leur principal interlocuteur, qui est au cœur des relations, et pour tous les aspects techniques, la société Hydrenco, qui est en position de prestataire unique pour les adductions et les maisons.
— À l'exception de l'action NUTRICARTES© qui est pensée sur le mode de la « démultiplication » des formations en nutrition et hygiène (les agents de santé formés formant des parents, mais aussi d'autres agents de santé), la « zone d'intérêt » et donc l'impact des actions en direction des personnes qui n'en seront pas les bénéficiaires directs est limitée.

L'intensité des relations est représentée par le schéma ci-contre et développée en **Annexe 10**.

L'intensité relationnelle la plus forte est logiquement entre l'équipe Rwanda de L'Appel et L'Appel Rwanda.

L'Appel Rwanda entretient des relations continues avec les partenaires techniques et politiques locaux.

Hydrenco apparaît, là aussi, être au centre de plusieurs relations fortes, avec l'Appel Rwanda, avec l'action « Adduction » et avec les bénéficiaires de maisons.



La Médiathèque collabore tout au long de l'année avec les écoles et les ECD. Elle a un lien autonome important avec les professionnels du livre de l'équipe Rwanda de L'Appel. Notons que le District finance une partie de son fonctionnement. Contrairement aux autres actions menées, son animateur est en relation directe et quotidienne avec le public qui bénéficie de ses services.

Nous revenons plus longuement dans l'**Annexe 10** sur les relations établies par groupes d'acteurs et sur les influences propres à chacune des actions menées.

Notons que pour l'action NUTRICARTES©, qui a exercé une influence directe sur les agents de santé formés et une action indirecte remarquable sur les parents formés par ces derniers, une évaluation récente indique un fort taux d'adoption des pratiques promues. Les personnes formées se sont ainsi avérées être des agents informels de sensibilisation à l'évolution des habitudes alimentaires dans leur entourage.

Le degré d'influence de la personne ou du groupe promouvant un changement (ici de pratiques nutritionnelles) peut se mesurer à l'aide d'une **échelle d'internalisation**. Elle permet d'analyser le degré d'adoption des changements dans le groupe où ils sont promus, mais aussi leur pérennité.

Comme nous pouvons le voir à l'aide de l'échelle d'internalisation (tableau ci-dessous) :

— la plupart des bénéficiaires des formations en nutrition et hygiène peuvent être catégorisés comme ayant franchi le niveau 3 de notre échelle d'internalisation, et ses stades 7, « *Pratique autonome* » et 8, « *Transmission* » (cf. Rapport de RUGAZA SEBAGABO Néhémie, déjà cité).

— outre le changement de pratiques des parents, ces derniers diffusent à leur tour les nouvelles connaissances apprises au sein de leur communauté.

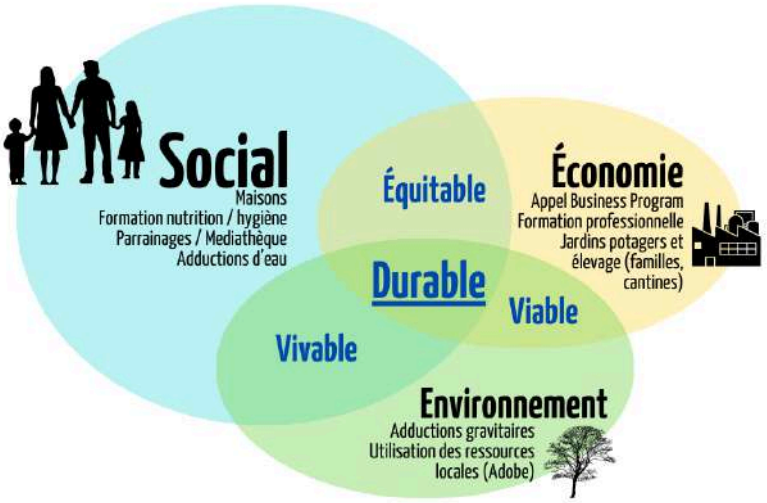
Niveau 3 : Changement de pratiques	**8**	Transmission	**Zone de diffusion des pratiques**	*« je fais comme ça et je diffuse »*
	7	Pratique autonome	**Zone de développement autonome**	*« je fais comme ça tout.e seul.e »*
	6	Pratique accompagnée	**Zone proximale de développement**	*« je fais comme ça si on m'accompagne »*
Niveau 2 : Changement d'attitudes	**5**	Légitimation	**Zone d'appropriation**	*« je pense que c'est comme ça qu'il faut faire »*
	4	Engagement	**Zone d'implication**	*« je cherche à réunir les conditions pour pouvoir faire »*
Niveau 1 : Représentations nouvelles	**3**	Savoir	**Zone d'apprentissage**	*« je suis formé.e, je comprends »*
	2	Intérêt	**Zone de conscientisation**	*« je suis intéressé.e »*
	1	Sensibilisation	**Zone d'information**	*« je suis informé.e : je sais que ça existe »*
Niveau 0 : Méconnaissance	**0**	Non connaissance de la pratique et des savoirs que l'on veut transmettre	**Zone de méconnaissance**	*« je ne sais pas que ça existe »*

Le pouvoir d'influence positive de l'action NUTRICARTES© peut être étendu. Maximiser son impact passe par l'extension de l'action à d'autres secteurs du District et éventuellement à d'autres Districts. Cela dépend ainsi de la validation de cette extension potentielle par le *Comité d'Ethique du Rwanda*. Un plaidoyer peut être mené en direction dudit Comité par L'Appel Rwanda et par les équipes Rwanda de L'Appel en charge de cette action, mais aussi par le biais du JADF et du Ministère de la Santé.

Si l'échelle d'internalisation est appropriée pour évaluer les changements induits par l'action NUTRICARTES© (changement de pratiques), elle s'avère moins pertinente dans le contexte de l'analyse de l'impact des autres actions. Dans le cas du programme ABP, par exemple, c'est un changement de posture du bénéficiaire qui est recherché : il se manifeste par une plus grande autonomisation du bénéficiaire, placé en position d'acteur, qui est plus difficilement analysable en termes « *d'internalisation* ».

Analyse globale de l'action menée

Comme on peut le voir dans le graphique ci-dessous sur le développement intégré, pour atteindre la durabilité appliquée aux actions de L'Appel, les dimensions économiques et environnementales semblent devoir être renforcées. Ici, la dimension sociale est la mieux développée.



Cette sur-représentation du social est un legs des pratiques antérieures des réponses humanitaires.

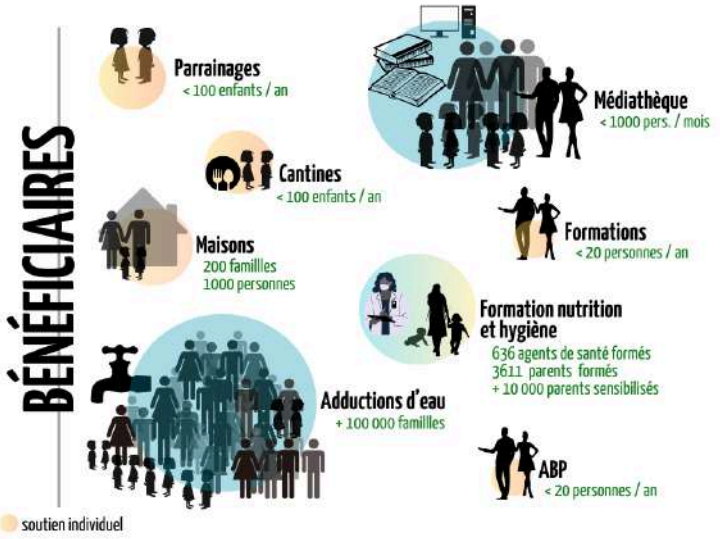
La prise en compte de la dimension économique est récente.

La dimension environnementale n'est pas conçue comme finalité, mais est toutefois présente de manière incidente du fait que, pour des raisons financières, des technologies « *low tech* » et des ressources locales sont privilégiées dans les actions « Maisons » et que des solutions techniques simples ont été choisies pour les adductions (gravitaires vs installations de pompes).

Il y a une différence significative entre les projets les plus impactants pour les bénéficiaires et les projets qui touchent un plus grand nombre de membres de la communauté (impact sur l'individu vs nombre d'individus impactés).

En termes quantitatifs, le projet « Adduction » est de loin le plus impactant (100 000 personnes) ; le projet NUTRICARTES© a permis la formation de 636 agents de santé et plus de 3 600 parents directement formés (et 10 000 parents sensibilisés) ; la réalisation de 200 maisons impacte la vie de plus d'un millier de personnes; la médiathèque a une fréquentation moyenne de plus de 1000 personnes par mois en 2024.

Pour les parrainages, les données accessibles montrent qu'ils ont bénéficié à plus de 300 enfants, quand les formations professionnelles[71], tout comme le programme ABP, concernaient quelques dizaines de personnes.



En termes d'impact individuel sur la vie des personnes aidées, les actions les plus impactantes sont la construction de maisons pour les familles vulnérables et le programme de micro-crédit naissant, ABP. Viennent ensuite les autres actions qui sont dans la même moyenne, à l'exception des cantines.

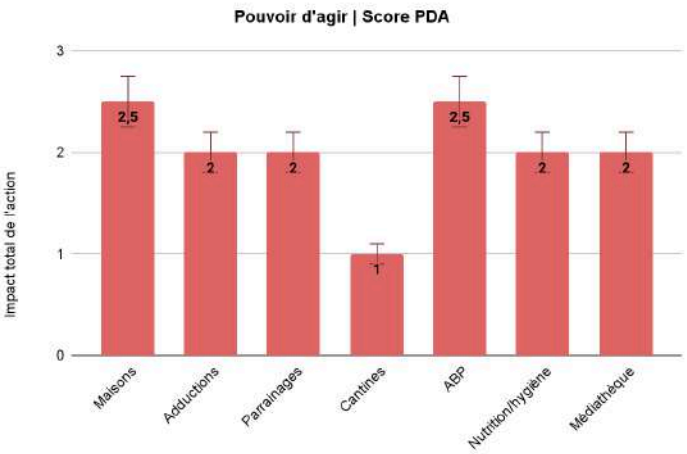
[71] 6 jeunes ont suivi une formation : plomberie (1), Couture (2), Auto-école et Mécanique automobile (3), Cuisine (4), Menuiserie (5), Electricité (6).

Pour établir ce graphique, nous avons pris la moyenne des scores attribués à chaque item concernant l'extension du pouvoir d'agir induit par chaque action.

La justification des différents scores est consignée dans la partie « *Établir l'impact des actions menées* » et dans l'**Annexe 8**.

La notation est fondée sur les observations que nous avons pu faire et les entretiens que nous avons recueillis.

L'attribution d'un « *score* » a pour vocation de rendre perceptible et visualisable dans des diagrammes des tendances pour pouvoir établir des comparaisons.



En termes de synergie entre actions menées, il est évident et tautologique que faire bénéficier un même foyer de plusieurs actions a pour effet de réduire le nombre total de bénéficiaires. En revanche, penser les actions menées en termes de « *démultiplication* » permettrait d'augmenter le nombre de personnes touchées de la « *zone d'influence indirecte* » et de la « *zone d'intérêt* » (cf. *Cartographie des influences*, page 85).

Le moyen le plus simple de démultiplier les effets d'une action est d'y associer des formations et que ces formations intègrent l'encapacitation des apprenants à former à leur tour d'autres personnes. Ce type d'actions est inscrit dans les stratégies de développement promues par l'État rwandais, notamment par la formation de « *paysans formateurs* » (programme *Twigire muhinzi*[72]). Des organisations locales s'inscrivent aussi dans ce type d'approche, et, nous l'avons déjà noté, c'est le cas du programme de formation NUTRICARTES© mis en place avec la formation des personnels de santé, qui forment des parents qui eux-mêmes sont en capacité de sensibiliser d'autres parents.

Un autre moyen serait de passer par le biais de dispositifs à effets démultiplicateurs, en s'inspirant du programme *Girinka*[73], voire en le répliquant comme le font certaines ONG : *je reçois un animal (vache, poule, truie, chèvre…) ; je donne à un tiers une partie de sa progéniture, et ce tiers s'engage à faire de même*. Avec ce système, avec un budget de départ réduit, l'impact est exponentiel.

Un système similaire peut en outre être facilement mis en place pour les jardins de cuisine avec les végétaux, les boutures et les graines qui sont récoltées et seraient partagées avec ceux qui n'en disposent pas. Des partages d'expériences et des formations de pair-à-pair entre jardiniers et jardinières a aussi un effet démultiplicateur des compétences. Par ailleurs, démontrer les compétences d'un groupe de personnes en matière de maraîchage peut permettre de demander aux autorités locales l'attribution d'une parcelle pour ce collectif.

[72] Nous l'avons présenté dans l'analyse du contexte rwandais, le programme *Twigire muhinzi* combine deux types différents d'approches d'agriculteur à agriculteur : « *Farmer Promoters* » (paysans formateurs) et des parcelles de démonstration et de « *Farmer Field Schools* ».

[73] Don d'une vache à une famille vulnérable qui s'engage à donner son premier veau à une autre famille.

III — Perspectives, Recommandations et Améliorations possibles

Au niveau des réalisations

La construction des maisons

Si l'adobe est le matériau le plus utilisé au Rwanda pour la construction de toutes les maisons des ménages modestes, il n'existe pas de longue tradition de son utilisation dans le pays.

Les maisons traditionnelles étaient faites de matières végétales et lors de la période coloniale et post-coloniale, l'adobe est apparu comme le matériau permettant d'imiter les bâtisses « *modernes* » en terre cuite.

L'absence de tradition technique fait qu'une série de savoir-faire ne sont pas répandus[74], comme par exemple :

— l'utilisation d'eau dans laquelle ont fermenté des végétaux tanniques pour durcir les briques ;
— le juste apport d'herbes à mélanger avec la terre des briques adobes ;
— le séchage à mi-ombre des briques pour éviter les fissures dues à un séchage trop brutal en plein soleil ;
— la possibilité de finition avec des enduits à l'argile ou avec des mélanges argiles-chaux (dans certaines régions, les enduits au kaolin, qui sont aussi insectifuges, sont connus) ;
— la nécessité de strier les briques pour assurer une bonne accroche et une bonne liaison avec les enduits ;
— la conception et la finition différenciées des murs les plus exposés à la pluie ;
— etc.

La terre crue offre une grande facilité de réparation en termes d'outillage et de matériel (matériau identique à la construction). Une formation aux meilleurs usages de la terre crue, qui est un matériau remarquable, par des professionnels comme ceux de l'ONG *CRATerre*[75] ou comme ceux d'ONG locales, pourrait permettre d'améliorer les usages de l'adobe dans les constructions, de former les bénéficiaires de maison à l'auto-entretien de leur bien, voire de former des bénéficiaires de L'Appel qui pourraient valoriser, y compris financièrement, ce savoir-faire.

En 2022, a été publié au Rwanda un guide de bonnes pratiques en matière de construction en briques Adobe
« *Best Practice in Adobe Block / Rukarakara Construction in Rwanda* »
par le *Local Building Materials Think Tank*[76]

Nous avons vu qu'aucune maison n'a été livrée avec des toilettes, ni d'espace pour se laver ou pour cuisiner. Or, disposer d'espaces dédiés pour se laver, faire ses besoins et cuisiner répond aux nécessités de base de toute famille. Ils constituent des conditions d'un habitat digne. Par ailleurs, les maisons sont livrées sans équipement (lit et literie, mobilier minimal). Ce n'est pas le cas des habitations collectives construites par le gouvernement (**Annexe 2**) pour loger les déplacés ou les ménages vulnérables, qui sont livrées équipées. C'est l'une des demandes des bénéficiaires que nous avons interrogés (voir les « fiches Maisons » en **Annexe 5**).

[74] ARPE Normandie, *Fiche matériau Terre - Guide des Éco-matériaux*, 2019.
[75] HOUBEN Hugo, GUILLAUD Hubert. *CRATerre*, *Traité de construction en terre*. 3e édition, Éditions Parenthèses, 2006.
[76] Le *Local Building Materials Think Tank* est composé de Rwanda Housing Authority, Rwanda Standards Board, Rwanda Polytechnic, MASS Design Group, EarthEnable et Greenpact Africa.
https://massdesigngroup.org/work/research/adobe-block-rukarakara-standards

— En synthèse

- L'adobe présente l'avantage d'être un matériau économique et écologique, facilement utilisable et facile d'entretien. Les potentialités inexploitées et le bon usage de l'adobe peuvent par ailleurs être l'objet de formations (permettant notamment aux bénéficiaires de savoir faire eux-mêmes des petits travaux d'entretien).
- L'intégration de toilettes, d'un espace de douche, voire d'une cuisine, ou encore la mise à disposition d'un minimum de mobilier permettraient de mieux répondre aux besoins fondamentaux des bénéficiaires.

Les réseaux d'adduction d'eau

Afin de pouvoir couvrir l'entièreté des besoins en eau de la population du district de Gicumbi et plus spécialement des zones de L'Appel, plusieurs réseaux d'adduction sont en cours de construction ou prévus. On peut citer :

- Rwagihura – 6 km, 4 000 habitants desservis.
- Gishambashayo — environ 6 000 personnes à desservir. Le chantier pourrait démarrer début 2025 sous condition d'obtention de la subvention nécessaire. Ce projet figure dans les contrats de performance du district et est prioritaire pour ce dernier.
- Rwamiko (Gakeri) : cet ancien réseau construit à la fin des années 1950 est complètement à reconstruire. C'est la deuxième priorité du district, qui a déjà décidé d'un cofinancement à hauteur de 35 000 € pour 25 % du coût total.

Les futures adductions vont inclure un volet désinfection en amont, ainsi qu'un compteur permettant de connaître les volumes entrant dans le réseau.

Une discussion est en cours avec WASAC pour voir comment couvrir à 100 % la distribution d'eau dans tout le district.

Actuellement il y a des coupures prolongées d'eau dans la ville de Byumba, un millier de familles pâtissent d'un manque énorme d'eau ou ne sont tout simplement pas du tout desservies. Ainsi, il y a nécessité de trouver de nouvelles sources à aménager, ce qui est actuellement en discussion avec l'entreprise Hydrenco, pour 2026.

> ⇒ Une bonne perspective dans ce sens : L'Appel Isère a maintenant deux financeurs pour les AEP (SEDIF et La Métro), qui peut-être pourront financer deux réseaux par an.

Le représentant de Safe Water Supply indique que l'un des freins à la politique de raccordement individuel aux réseaux d'eau, outre son coût pour les usagers, est que le dimensionnement des réseaux n'est pas toujours adapté à la distribution individuelle. « *Il faut concevoir des systèmes de distribution qui permettent ultérieurement les branchements privés…* ».

> ⇒ Selon le représentant du SEDIF, il n'y a pas de différences fondamentales entre le branchement des adductions gravitaires à des bornes-fontaines ou à des maisons privées : il faudrait prévoir le dimensionnement des réservoirs, des captations et du débit sortant des prochaines installations en ce sens. Il faut aussi anticiper le développement d'activités liées à l'extension des villages et au regroupement urbain[77] (« *bourgadisation* » de l'habitat), aux nouvelles demandes d'accès à l'eau.

Un point d'attention est à observer dans la communication avec les bailleurs. Ces derniers doivent avoir un retour sur l'impact des projets qu'ils financent sur le long terme, disposer de documents sur les données consolidées (rapportage et état du suivi : nombre de bornes-fontaines, organisation de la distribution, volumes distribués…).

> ⇒ Le SEDIF, principal financeur des adductions, rappelle que les élus de son Comité[78] demandent un meilleur reporting, et qu'il a du mal à fournir en commission des informations dont il ne dispose pas.

[77] Le gouvernement entend regrouper les habitations pour permettre un meilleur accès aux services et infrastructures (eau, électricité, écoles, centres de santé…).

[78] Le Comité, composé des délégués des collectivités membres du SEDIF, est son assemblée délibérante plénière. Il est composé des représentants de 10 établissements publics territoriaux, 8 communautés d'agglomération et 8 communes.

« *Il ne s'agit pas seulement de co-financer des projets, on aime suivre les projets, recevoir des données consolidées, des éléments de reporting et de suivi* ». Si le SEDIF ne demande pas que lui soient livrées directement ces informations par WASAC ou le concessionnaire, il indique que L'Appel et L'Appel Rwanda pourraient lui faire un point annuel.

Rapportage — les indicateurs annuels clés :
— Volumes entrant et sortant dans le réseau ;
— Taux de recouvrement (volume facturé par rapport au volume distribué) ;
— Liste des interventions significatives sur le réseau (bon indicateur de la qualité du réseau).

Le SEDIF, partenaire historique des projets « Adductions », aimerait disposer d'un document de L'Appel présentant les éléments de contexte (plans et objectifs du district) et des informations sur les stratégies de L'Appel concernant les réseaux d'adduction et sur sa volonté de toujours privilégier le gravitaire ; réseaux semi-urbains, urbains ou alimentant des villages isolés… Ces éléments seraient aussi utiles à de potentiels nouveaux financeurs.

Concernant le suivi des travaux : Le SEDIF rappelle qu'il « *ne faut pas confondre aléas et imprévus avec nouveauté et modification du projet initial* ». Les plans peuvent changer en cours de route, et il faut alors que les dossiers de recollement soient envoyés le plus tôt possible aux entreprises d'exploitation pour qu'elles mettent à jour leurs données (bornes-fontaines complémentaires, réservoirs re-dimensionnés, branches ajoutées…) qui sont indispensables à l'accomplissement de leur mission. Par ailleurs, vu que sur certains réseaux des modifications importantes ont été effectuées sans qu'un avenant ou nouvel appel à financement n'aient été mis en place, se pose la question du financement de ces modifications qui semblent pour le moment être uniquement assumées par l'entreprise chargée de la réalisation des travaux.

Le SEDIF s'interroge sur le changement très rapide des prestataires organisant la livraison d'eau et le suivi des installations, s'inquiétant qu'ils n'aient pas le temps de maîtriser le terrain ni de mettre de côté les sommes nécessaires à l'entretien du réseau. Le système de délégation de service mis en place et contrôlé par WASAC est nouveau. L'Appel Rwanda, qui est membre du JADF, pourrait y faire remonter ces interrogations.

Intérêts des adductions gravitaires :
— Robustesse et simplicité ;
— Disponibilité des pièces ;
— Respect de l'environnement (pas d'énergies fossiles utilisées, contrairement au pompage).

— En synthèse

- Un rapportage et une communication accrus en direction des partenaires sur le devenir des réalisations sont attendus par ces derniers ;
- La production d'un document d'analyse stratégique et de perspective sur l'ambition de L'Appel concernant l'action « Adductions » permettrait une meilleure communication avec les bailleurs, actuels et potentiels ;
- La société Hydrenco et son président, Eugène Rwiririza, sont indispensables à l'heure actuelle à la réalisation des projets d'adduction, à toutes les étapes, de la conception à la livraison. Avoir un partenaire unique, compétent et investi, a certes des avantages, mais comporte aussi des inconvénients.

Les parrainages

L'Appel parraine cette année 38 garçons et 26 filles. Conformément aux objectifs de L'Appel, il faut donc revenir à la parité entre le nombre de filles et de garçons.

Plus d'enfants sont aujourd'hui parrainés dans des filières qualifiantes et professionnalisantes courtes, et c'est la direction qu'a prise l'association. Il serait intéressant de faire un bilan de cette orientation (taux d'emploi à l'issue des formations).

L'Appel souhaite favoriser le regroupement des filleuls dans les mêmes établissements. Cette option semble difficilement envisageable avec les établissements publics, du fait des modalités d'affectation. Elle est plus techniquement réalisable dans les établissements privés, mais les frais de scolarité ou de formation y sont plus élevés.

> ⇒ Remarquant que les filleuls sont éparpillés dans des établissements très éloignés les uns des autres, l'équipe Rwanda de L'Appel s'interroge sur la possibilité de regrouper les filleuls dans un nombre plus restreint d'établissements « *pour pouvoir mieux suivre leur scolarité, limiter les frais de déplacement et pouvoir nouer un partenariat privilégié avec ces établissements* ».

Des relations privilégiées sont en cours d'élaboration avec des centres de formations qualifiantes : l'association *Mbwirandumva* basée à Kigali, le Centre de formation du Diocèse de Byumba et le Lycée technique de Cyuru vers lesquels ont été et vont être orientés des filleuls.

Des outils communs de suivi des filleuls doivent être mis en place pour faciliter le suivi et l'archivage de l'action. Comme nous l'avons déjà indiqué, il n'a par exemple pas été possible que les équipes de L'Appel et de L'Appel Rwanda s'entendent sur un outil commun d'identification des enfants bénéficiant d'un parrainage. L'équipe Rwanda de L'Appel a effectué une mise à jour des données renseignées sur les filleuls, intégrant notamment le fait qu'ils bénéficient, ou non, d'un autre service de L'Appel ou d'une bourse d'état.

> ⇒ Pour les fichiers des parrainés actuels et anciens, des documents collaboratifs, de type *Google doc* ou des outils alternatifs, comme *Cryptpad* ou *Etherpad*, pourraient être mis en place et utilisés, permettant aux deux équipes de pouvoir visualiser et mettre à jour les données en ligne.

Un « groupe WhatsApp des parrains » ou autres initiatives du type pourrait être créé en vue de permettre aux parrains d'être plus informés et de pouvoir échanger entre eux.

Point de vigilance sur le nombre de parrains au vu d'un facteur important : les frais de scolarité, mais surtout les frais annexes, augmentent beaucoup entre le primaire et le secondaire, et un grand nombre de filleuls aujourd'hui au primaire ne va pas tarder à arriver au secondaire… Ceci d'autant plus que la dotation pour les parrainages diminue en raison de l'âge des parrains, comme nous l'a expliqué l'équipe projet.

— En synthèse

- Conformément aux objectifs de L'Appel, il faut rétablir la parité entre filles et garçons parmi les filleuls ;
- Comme le souhaite l'équipe Rwanda de L'Appel, et dans la mesure où ça n'a pas d'incidence négative sur la scolarité des enfants parrainés (choix de filière…), il semble judicieux de regrouper les filleuls dans un nombre limité d'établissements ;
- Il semble nécessaire d'améliorer et de moderniser les outils de suivi des filleuls ;
- La question de la pérennité de l'action est posée, en tenant compte que les frais liés aux parrainages augmentent alors que le nombre de parrains et la dotation diminuent.

Les cantines sociales

Les nouveaux projets qui prévoient d'associer les cantines sociales à la culture des denrées alimentaires et l'élevage d'une vache et des poules renouvellent l'ambition des cantines sociales. Cela va permettre aux cantines de s'autonomiser en matière d'apports protéinés aux repas des enfants. Cela va aussi créer un nouveau poste de charges fixes pour la rémunération du personnel qui s'occupe des vaches et des poules.

L'intégration de formations en nutrition pour le personnel de cuisine et pour les parents des enfants bénéficiaires va créer du lien entre les divers champs d'action de L'Appel.

> ⇒ Il serait judicieux que les cuisinières de la cantine sociale de Byumba (*Wikwiheba*) bénéficient elles aussi d'une formation en préparations culinaires et en nutrition (d'ailleurs deux des trois qui ont été interrogées en font la demande, l'autre se jugeant suffisamment formée). La possibilité de démultiplier par la suite cette formation auprès des parents pourrait être envisagée.

Par ailleurs, les participants de L'Appel à la mission de visite au Rwanda notent qu'il est urgent de construire pour la cantine de *Wikwiheba* une cuisine, équipée d'un mode de cuisson plus respectueux de l'environnement.

⇒ Il serait pertinent que les cuisinières soient associées à la réflexion sur la conception technique des cuisines, car elles sont les mieux placées pour savoir ce qui faciliterait leur travail.

Des systèmes de foyers améliorés, permettant de réduire la consommation de combustible et de quasi éliminer les fumées toxiques[79] existent. Il pourrait être pertinent de les expérimenter et de les adopter dans les cuisines des cantines sociales. Une documentation technique[80] sur ces systèmes « *low-tech* » et des retours d'expérience sont disponibles.

L'Appel a décidé de soutenir le projet de cantine sociale de *Wikwiheba* il y a plusieurs années. Aujourd'hui, des repas sont fournis le midi dans l'école primaire voisine de Gacurabwenge, où les bénéficiaires de la cantine étudient. C'est d'ailleurs le cas dans toutes les écoles et dans les ECD (avec une participation des familles de 1000 RWF par trimestre).

Sachant que

- les ECD, les écoles maternelles et les écoles primaires publiques proposent à tous les élèves un repas de midi ;
- les repas servis aux enfants du primaire ne sont pas toujours équilibrés, car déficients en légumes, viande et œufs ;

nous nous interrogeons sur la pertinence, dans le contexte actuel, des modalités de l'action menée.

Il pourrait par exemple être intéressant d'envisager d'y adjoindre de nouvelles modalités d'action :

- financer, à la place ou en plus des cantines sociales, l'accès de tous les élèves à des repas équilibrés dans une ou des écoles (en participant à l'achat des légumes et/ou de la viande et des œufs) ;
- ré-orienter l'usage des cantines, qui pourraient fournir un petit déjeuner plutôt qu'un repas de midi aux bénéficiaires, ou les deux repas ;
- utiliser les cantines sociales comme des lieux de sensibilisation et de formation à la nutrition des parents et de la communauté ;
- dans la perspective d'une recherche-action sur de nouveaux modes de cuisson économes en combustible et peu ou pas émetteurs de gaz toxiques et à effet de serre, les cantines pourraient devenir des espaces d'expérimentation et de diffusion de nouvelles pratiques ;
- définir un autre système d'accès à la cantine sociale. Un groupe d'élèves, renouvelé par exemple sur une base hebdomadaire ou mensuelle, pourrait venir à tour de rôle et bénéficierait en plus des repas équilibrés, d'une formation en cuisine, nutrition et hygiène. Les repas seraient alors associés à des projets pédagogiques, qui pourraient être montés en lien avec les personnels pédagogiques des écoles et ECD.

Par ailleurs, les cantines qui étaient absolument pertinentes dans le contexte de leur création (il n'y avait pas de repas fournis dans les écoles[81]) le sont moins aujourd'hui, mais elles peuvent évoluer dans les prestations qu'elles délivrent ou devenant aussi des espaces de sensibilisation et de formation à de meilleures pratiques nutritionnelles et de préparation des repas.

— En synthèse

- Les équipes de L'Appel et de L'Appel Rwanda ont entrepris une réflexion sur les cantines sociales, et notamment sur la mise en place de projets d'élevage et de culture associés (Kiruhura). En lien avec l'association *Wikwiheba*, une transition de la cantine sociale de Byumba vers ce type de dispositif peut être menée (elle est déjà incluse dans le projet de cantine de Muhura) ;
- Les cantines sociales pourraient, en plus de leur vocation première qui est de fournir des repas, devenir des lieux de sensibilisation et de formation aux bonnes pratiques de nutrition (notamment au travers de la méthode NUTRICARTES©).

[79] Selon l'*Agence internationale de l'Énergie*, en 2024, les émanations nocives des équipements de cuisson et autres fumées intérieures auraient été « *la troisième cause de décès prématuré dans le monde* ». Cf. Annexe 4.

[80] Le bureau Inter-Culturel a réuni une telle documentation et des études sur ces systèmes de cuisson, qu'il peut mettre à disposition des membres de L'Appel.

[81] Rappelons que les repas fournis dans les écoles et les ECD comprennent rarement des protéines et tous les aliments nécessaires à la bonne nutrition des enfants.

- Les émanations nocives des équipements de cuisson sont un problème sanitaire important, comme on l'a vu avec la cantine sociale de Byumba. Une réfection de cette dernière est prévue. Pourrait y être installé un système de foyer amélioré (comme dans la cantine en projet de Muhura) et y être menée une sensibilisation à cette problématique à destination des cuisinières et des parents.
- Si sont mis en place des projets d'élevage et de culture associés aux trois cantines, ces espaces pourraient devenir des jardins et des élevages « *modèles* » en matière de productivité et de qualité des productions, voire des centres de sensibilisation et de formation.

L'Appel Business Program (ABP)

ABP apparaît être un projet pertinent, comme l'indique l'évaluation de son expérimentation conduite par l'équipe Rwanda de l'Appel, qui a décidé d'augmenter le nombre de microcrédits alloués et d'envisager une montée en puissance ultérieure du dispositif au Rwanda et dans d'autres zones d'intervention de L'Appel.

Un des intérêts de L'Appel Business Program est que le remboursement des microcrédits et la mensualité supplémentaire permettent de capitaliser de quoi générer de nouveaux prêts.

> ⇒ Il nous semble important que les potentiels futurs bénéficiaires d'ABP soient bien accompagnés dans la phase de montage des projets, pour que les crédits soient accordés à des projets viables.

L'Appel a acté la décision d'augmenter le nombre de bénéficiaires du dispositif. Jusque-là, leur faible nombre a permis un suivi renforcé par les équipes de L'Appel Rwanda, et toutes et tous ont pu faire face à leurs échéances. Un élargissement du dispositif ne manquera pas d'occasionner quelques problèmes de remboursement parmi les nouveaux bénéficiaires.

> ⇒ Des procédures de remédiation et de médiation doivent avoir été définies pour répondre de façon adaptée aux problèmes de remboursement.

On l'a vu, l'un des principaux problèmes rencontrés par les bénéficiaires de L'Appel est de pouvoir réunir les capitaux nécessaires au lancement d'un projet. Cependant, la faiblesse des sommes prêtées (200 000 FRW) limite les possibilités : « *avec 200 000 FRW, on peut acheter du tissu, mais pas une machine à coudre…* ». Tenir un stand de denrées vivrières au marché (comme c'est le cas pour deux bénéficiaires) nécessite par exemple l'achat d'une balance conventionnée, qui coûte 100 000 FRW.

> ⇒ Le Président de L'Appel Rwanda a insisté sur la nécessité d'augmenter le capital de départ prêté aux bénéficiaires de ce programme ABP. C'est le sens de la décision prise par L'Appel « *de pouvoir accorder des prêts de 200 000, 300 000, 400 000 ou 500 000 FRW* ». « *L'important est que le demandeur présente un budget bien détaillé avec les besoins réels de son projet* », comme nous l'indique le Président de L'Appel Rwanda.

Nous rejoignons pleinement son analyse et pensons qu'après cette phase de test concluante, le capital de départ prêté aux bénéficiaires, comme leur nombre, pourraient être augmentés et avoir un impact plus significatif dans le soutien aux personnes vulnérables aidées par L'Appel.

— En synthèse

- Des dispositifs d'accompagnement et d'aide au montage des projets doivent être mis en place à partir des premières expériences menées (en incluant, autant que possible, les premiers bénéficiaires à leur conception et à la transmission de leur expérience) ;
- Une augmentation du nombre de bénéficiaires a été décidée, ainsi que celle du montant des sommes prêtées : des procédures de remédiation doivent avoir été mises en place pour répondre aux défauts de remboursement de manière adaptée.

Santé (nutrition et hygiène)

Le dispositif NUTRICARTES© et ses modalités de diffusion ont fait leurs preuves et nous avons constaté un véritable engouement pour cette méthode chez les animateurs et animatrices de santé, tout comme chez les mamans de petits enfants.

Ainsi, les animateurs demandent qu'il y ait beaucoup plus de kits pour permettre une vulgarisation plus ample de ce dispositif.

Le kit NUTRICARTES© (le jeu de cartes et le plateau) est vendu « *au prix de fabrication et de développement* ». L'Appel rappelle[82] qu'il « *ne s'agit pas de faire des bénéfices mais de simplement pouvoir développer la méthode et refaire des outils autant que nécessaire* ».

Dans son rapport de juillet 2024 (**Annexe 6**), le nutritionniste et diététicien RUGAZA SEBAGABO Néhémie[83], formule une série de préconisations et demandes suivantes pour L'Appel :

- Disponibiliser un protocole standardisé de la méthode NUTRICARTES© ;
- Plaider devant le *Comité d'éthique du Rwanda*, pour obtenir la déclaration éthique et les autorisations du projet « Méthode NUTRICARTES© » ;
- Planifier et mobiliser des fonds conjoints avec UNICEF, MINISANTE sur la méthode NUTRICARTES© pour éliminer la malnutrition, en mettant l'accent sur l'éducation à une alimentation équilibrée et variée ;
- Renforcer l'extension de la méthode NUTRICARTES© dans les autres Secteurs du District de Gicumbi ;
- Disponibiliser des moyens de supervision de la méthode NUTRICARTES© des Centres de santé vers la communauté ;
- Continuer à effectuer des évaluations de la réduction de la malnutrition en collaboration avec le District de Gicumbi ;
- Disponibiliser en quantité suffisante des outils d'apprentissages NUTRICARTES© dans les secteurs qui ont beaucoup de villages ;
- Disponibiliser des ordinateurs portables pour les équipes en charge de la gestion des données et de la supervision de la méthode NUTRICARTES© (responsable du suivi, de l'évaluation, nutritionnistes et agents communautaires de santé), pour la collecte des données et l'analyse des indicateurs.

La disponibilité des Kits de jeu NUTRICARTES© et Hygiène est donc un problème évoqué par l'équipe en charge du suivi. Nous ne connaissons pas les questions des droits associés à la diffusion de ces kits de jeu, mais considérant leur dimension d'intérêt général, nous nous interrogeons sur la possibilité de les produire et de les diffuser à moindre coût.

> → Une réflexion pourrait être menée pour réduire les coûts de production et d'accès au kit NUTRICARTES©, voire, au vu de son utilité, sur l'éventualité de permettre sa libre reproduction en lui attribuant une licence libre[84].

Comme l'ont remarqué des membres de l'équipe de L'Appel, tout comme des professionnels de santé rwandais, il faut supprimer les cartes représentant des aliments qui ne sont pas consommés dans le pays, que les mamans ne connaissent pas ou qu'elles ne peuvent pas se procurer.

En plus de la mobilisation accrue des partenaires (UNICEF, MINISANTE) proposée par RUGAZA SEBAGABO Néhémie, d'autres structures pourraient être mobilisées pour former les parents à la méthode NUTRICARTES© :

> → Les lieux d'accueil de la petite enfance, ECD, évoqués plus haut, pourraient être des espaces de diffusion des formations NUTRICARTES©, d'abord aux personnels de ces structures, puis aux parents. Les réunions de parents qui y apportent une fois par mois des aliments et qui sont des moments

[82] Présentation des formations NUTRICARTES©, site internet de L'Appel. https://www.lappel.org/nutricartes-r-et-balai-sante-r/la-methode-nutricartes-r/La-formation-a-la-methode/Formation-des-acteurs-de-terrain

[83] RUGAZA SEBAGABO Néhémie, *Rapport des données collectées sur les changements des habitudes alimentaires sur la méthode NUTRICARTES© dans les ménages du district de Gicumbi*, juillet 2024.

[84] Comme par exemple la Licence « *Creative Commons, Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International* » - https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

d'information et de partage d'expérience en matière d'éducation, de nutrition et d'hygiène, seraient parfaitement appropriées à l'animation des jeux NUTRICARTES©.

Par rapport aux programmes « Maisons », « Cantines », « Parrainages », ABP, le programme NUTRICARTES©, illustre un changement d'échelle. L'action ne concerne plus seulement les bénéficiaires directs de L'Appel, mais les communautés qui les incluent. Ce changement est permis par les synergies à l'œuvre avec les services de santé et les services sociaux et l'implication de leurs personnels dans la mise en œuvre de l'action. Nous sommes revenus plus en détail sur ces aspects dans l'analyse des objectifs.

— En synthèse, et en accord avec les recommandations formulées par le diététicien en charge du suivi du projet :

- Il faut s'assurer de la disponibilité du jeu NUTRICARTES©, surtout dans les secteurs qui ont beaucoup de villages ;
- Pour en augmenter l'impact, il est possible d'élargir l'action à d'autres Secteurs du District de Gicumbi ;
- En vue de trouver de nouveaux financements, il est possible d'initier des partenariats (UNICEF, MINISANTE) autour de la lutte contre la malnutrition ;
- Pour assurer un bon suivi de l'action, L'Appel pourrait contribuer à disponibiliser des moyens de supervision, de traitements et d'archivage des données ;
- Enfin, une étape importante pour l'extension de la méthode à d'autres districts est sa validation par le comité d'éthique. L'Appel et L'Appel Rwanda peuvent faire un plaidoyer en ce sens.

La médiathèque

En dehors de la capitale, il y a peu de lieux publics dédiés à la culture en accès libre. Les bibliothèques publiques sont rares et peu d'écoles disposent de livres pour les écoliers. La médiathèque de L'Appel est donc un lieu exceptionnel. Si son fonds de livres mériterait d'être augmenté et de comporter plus d'ouvrages en langue locale, il est déjà l'un des fonds les plus fournis du pays. Elle mérite de se développer et de servir d'exemple pour d'autres initiatives au Rwanda.

Comme le montre l'inventaire des activités menées au sein de ce lieu, il s'agit de bien plus qu'une bibliothèque. La médiathèque pourrait être une pépinière de multiples projets culturels, mais cela implique de nouveaux moyens et de nouveaux partenariats. L'Appel, qui a décidé d'octroyer à la médiathèque un fonds d'acquisition, estime que c'est aux autorités ou à de nouveaux partenaires locaux de financer un fonds d'animation.

⇒ Jean-Bosco, responsable de la médiathèque, est volontaire pour introduire de nouvelles activités et animations culturelles.

Des partenariats pourraient être envisagés ou renforcés avec les autorités et des institutions, au niveau local :

— *Imbuto foundation* pour organiser des concours ou des ateliers de lecture et d'écriture ;
— Le *Rotary Club*, qui est sensible à la promotion de la lecture ;
— La bibliothèque du *Centre Culturel Francophone du Rwanda*, à Kigali, pour les animations ;
— La *Bibliothèque Publique de Kigali* (KPL) ;
— …

et en France et dans le monde francophone :

— La Bibliothèque du Réseau Francophone Numérique (BRFN) ;
— Le Réseau des bibliothèques francophones ;
— …

À l'échelle locale, des liens peuvent être envisagés avec le Centre YEGO (*Youth Empowerment for Global Opportunity*) distant de quelques centaines de mètres. Ce Centre de formation[85], qui offre des activités aux

[85] Un Centre des jeunes, *Youth Empowerment for Global Opportunity* (YEGO), dont la mission est de « promouvoir l'emploi décent des jeunes par une approche intégrée » est présent dans chaque district du pays. « *Yego* » signifie « *oui* » en kinyarwanda. Les centres YEGO ont été créés par les autorités pour servir la jeunesse en mettant en œuvre divers programmes qui s'attaquent aux problèmes de développement socio-économique auxquels les jeunes sont confrontés, tels que le chômage et le manque de formation et compétences. https://www.yego.gov.rw/

jeunes, ne dispose pas de bibliothèque ni de livres. Un partenariat avec la médiathèque, qui propose des activités complémentaires, permettrait de toucher un public plus large.

Le bilan d'activité de la médiathèque mériterait d'être promu auprès des ministères qui seraient susceptibles de la soutenir. L'équipe Rwanda de L'Appel, qui a déjà pris des contacts avec des éditeurs et d'autres acteurs du livre, a exprimé sa volonté d'accompagner le développement de l'économie du livre au Rwanda, et d'aider les acteurs du livre qui cherchent à se développer.

Nous l'avons déjà évoqué, le District ne semble pas faire aujourd'hui du développement de la médiathèque l'une de ses priorités.

> ⇒ L'abonnement Internet souscrit par le District n'est pas suffisant et doit être substantiellement augmenté. En vue de l'augmentation de sa fréquentation et de son activité, la personne détachée par le District pour la médiathèque doit de façon effective participer à son animation.

Une communication dédiée présentant les différentes activités qui s'y mènent, et l'importance que joue cet espace - et qu'il pourrait d'autant plus jouer s'il était renforcé - pourrait lui être adressée :

> ⇒ L'idée de faire une « *fiche promo* » de la médiathèque (A4 recto-verso) à destination des autorités et des partenaires sur l'importance de la médiathèque et tout ce qui y a été mené a été évoquée par l'équipe de L'Appel.

La médiathèque peut servir de tiers-lieu pour des membres de la population de la ville de Byumba avec l'implication plus active du District. Si l'équipe de L'Appel retenait cette idée, formulée lors de la mission, elle pourrait s'inspirer d'expériences antérieures et par exemple de l'organisation d'échanges de savoirs, savoir-faire, de savoir-être… Ces échanges pourraient s'appuyer sur les savoirs mobilisés dans les actions (ateliers de formation NUTRICARTES©, ateliers de cuisine en partenariat avec *Wikwiheba*, savoirs des bénéficiaires de maison qui ont des jardins de cuisine…).

Des ateliers pourraient choisir des thématiques intéressant plus particulièrement les filles et les femmes (relations de genre, violences basées sur le genre…), ou mettre en place des ateliers « *spécial filles* » en informatique ou autre.

Nous l'avons vu, le suivi des activités de la médiathèque par les équipes françaises de L'Appel est rendu difficile par le fait que Jean-Bosco, son animateur, ne parle que peu le français. C'est le cas aussi de Théogène, le secrétaire exécutif de L'Appel Rwanda, ce qui complique les communications entre les deux organisations. S'ils ont un temps suivi des cours de français à Kigali, cette formation a été interrompue, car trop chère. Ils pourraient tous les deux, comme de nombreux bénéficiaires qui en ont exprimé l'envie, se former au français directement à la médiathèque, qui deviendrait alors un lieu de formation au français.

> ⇒ Pourrait être recruté un enseignant qui animerait un atelier de français quelques heures par semaine. Ce serait une solution économique de former les salariés de L'Appel Rwanda au français, tout en élargissant cette formation aux nombreux bénéficiaires, bénévoles et membres de l'Appel Rwanda qui ont sollicité cette formation. Mais cette action nécessite de trouver un nouveau financement pour rémunérer l'enseignant recruté et acquérir le matériel pédagogique nécessaire.

— En synthèse :

- La médiathèque a besoin de fonds propres et donc de nouveaux partenaires pour développer son potentiel. Aujourd'hui, son financement est retenu sur les sommes recueillies pour les parrainages, dont on a vu plus haut que les dotations diminuent: il faut donc pérenniser son financement ;
- Faire valoir le bilan de la médiathèque serait une étape nécessaire pour communiquer plus efficacement auprès des autorités et des partenaires actuels et potentiels ;
- Un partenariat avec le Centre YEGO limitrophe, qui propose des activités complémentaires, permettrait de toucher un public plus large (de jeunes adultes) ;
- Le renforcement ou la mise en place de nouvelles activités permettrait de renforcer l'attractivité de la médiathèque, mais nécessite la recherche d'un budget animation ;
- L'animation d'un atelier de formation au français permettrait de former les personnes de L'Appel Rwanda, mais aussi de répondre à une demande locale d'apprentissage de cette langue. Là-aussi, la recherche d'un nouveau financement est nécessaire ;

- Les contacts initiés avec les acteurs de l'industrie du livre au Rwanda, et ceux à mettre en place avec les Ministères de la Culture et de la Jeunesse pourraient permettre d'augmenter la visibilité et l'impact de cette action.
- Enfin, en vue de renforcer leur fréquentation, des ateliers et activités intéressant plus particulièrement les filles et les femmes (relations de genre, violences basées sur le genre…), ou des ateliers réservés « *spécial filles* » en informatique ou autre pourraient être mis en place.

Au niveau du suivi

L'organisation et les outils de suivi mis en place par L'Appel ont été pour la plupart pensés par l'ancienne équipe. Une période de transition entre les deux équipes a eu lieu, et elles ont notamment participé ensemble à plusieurs voyages au Rwanda. Une modification partielle des outils et des modalités d'organisation a progressivement été opérée après l'arrivée de la nouvelle équipe Rwanda de L'Appel.

L'amélioration de l'organisation et des outils de suivi est un enjeu important pour la réussite de l'action, permettant :

— de simplifier et faciliter la gestion de l'organisation et le suivi des actions (bénéficiaires des différentes actions, chantiers de maisons ou d'adductions…) ;
— de disposer de toutes les informations nécessaires à la communication avec les partenaires et au rapportage ;
— de disposer de toutes les informations nécessaires à une évaluation continue et à la décision ;
— d'avoir des archives et une mémoire des actions menées.

— Les outils de suivi

Disposer d'outils de suivi partagés permet d'avoir le même niveau d'information entre l'équipe Rwanda de L'Appel et l'équipe de L'Appel Rwanda. Mais la langue d'écriture des différents documents nécessaires à la gestion (des e-mails et tableurs utilisés aux comptes rendus de missions ou d'AG) est une difficulté. Aujourd'hui, les trois présidents de L'Appel Rwanda sont les seuls[86] à pouvoir directement communiquer avec les équipes françaises de L'Appel, et servent de traducteurs lors des entretiens ou pour rendre compte d'un document écrit en kinyarwanda.

⇒ Nous avons évoqué plus haut les demandes de bénéficiaires concernant des formations au français. Les deux salariés de L'Appel Rwanda, tout comme une partie des bénévoles et des membres de l'association rencontrés, formulent la même demande. La mise en place d'un atelier de français au sein de la médiathèque permettrait de réduire ce problème de langue, facilitant l'accès à des documents, e-mails et messages en français aux deux salariés de L'Appel Rwanda.

Disposer d'outils de suivi collaboratifs, en ligne, si le problème de la langue de travail est réglé, simplifie le travail et la communication et évite d'avoir à s'envoyer et se renvoyer des documents puisqu'ils sont toujours disponibles et peuvent être modifiés chaque fois qu'il est nécessaire par toutes les personnes qui y ont accès.

⇒ Des documents collaboratifs, de type *Google doc*, *Cryptpad* ou *Etherpad*, pourraient être mis en place et utilisés, permettant aux deux équipes de pouvoir visualiser et mettre à jour les données « *en temps réel* ». Cette solution nécessite cependant de disposer d'une connexion internet.

— L'organisation du suivi

Monter en compétence et professionnaliser les prestations de L'Appel impliquent de passer d'un suivi du résultat des actions à un suivi-évaluation des changements. Cela permettrait à la fois une meilleure appréhension en continu des effets et impacts des actions sur les partenaires directs (dont les bénéficiaires) et les partenaires limitrophes[87], un meilleur rapportage et une prise de décision mieux informée.

[86] Et le président de la société Hydrenco, ce qui facilite grandement les échanges entre cette entreprise et les membres de l'équipe Rwanda de L'Appel en charge des dossiers d'adduction et des maisons.
[87] Les partenaires limitrophes sont les personnes, les groupes sur lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence et qui peuvent exercer une influence en retour.

L'équipe doit pouvoir déterminer ce qu'elle souhaite suivre, et trouver les modalités de suivi les plus appropriées.

Le suivi peut porter sur :

- la mise en œuvre de l'action (conception, travaux…) ;
- les bénéficiaires pendant et après les actions (le devenir des filleuls) ;
- les actions des personnes chargées de la mise en œuvre ;
- le contexte : orientations des politiques locales de développement, de santé et de scolarité, débats au sein du *Joint Action Development Forum (JADF)* ;
- l'évolution des demandes et des attentes des partenaires ;
- …

Une fois que les champs de suivi ont été déterminés, l'équipe doit s'accorder sur la démarche la plus adaptée à ses objectifs et se former aux outils/méthodes de suivi de changement qu'elle considère comme la plus pertinente. Dans cette démarche, F3e peut être une organisation ressource.

À nos yeux, la **cartographie des incidences** est un outil de suivi et d'évaluation interne adapté. Nous nous permettons ici de citer la présentation de cette démarche issue du guide « *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe : analyser, planifier, suivre et évaluer*[88] » :

> « *La cartographie des incidences est une méthode de planification, suivi et évaluation.*
> *Elle est basée sur une projection positive du changement souhaité (vision, mission) et des changements induits (les incidences visées) que cela nécessite chez les partenaires directs de l'intervention (les partenaires limitrophes). Les incidences sont les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels une intervention de développement travaille directement.*
> *La cartographie des incidences permet à une intervention de prendre la mesure de son influence sur la progression du changement (marqueurs de progrès) chez les partenaires directs. Elle aide aussi à repenser et adapter les stratégies d'action et les pratiques organisationnelles.* »

— **En synthèse** :

- Le problème de la langue de travail entre les équipes de L'Appel et celle de L'Appel Rwanda complique la communication. Des solutions peuvent y être apportées en formant au français les équipes de L'Appel Rwanda (salariés, bénévoles) qui par ailleurs en expriment la demande.
- Pour répondre à son intention d'inscrire ses actions dans le cadre d'un développement intégré et afin de professionnaliser ses interventions, l'équipe doit se doter d'outils de suivi pertinents correspondant à la démarche globale de suivi-évaluation des changements qu'elle aura adoptée.
- Ces outils doivent permettre un rapportage correspondant à l'élévation des niveaux d'attentes des bailleurs.

Au niveau économique

En termes de revenu et de ressources, l'action ABP est la plus directement impactante, les bénéficiaires ayant vu leurs revenus augmenter par la nouvelle activité entreprise. Les autres actions de L'Appel n'ont que des effets directs limités en termes d'augmentation des revenus des populations aidées. Ceci est lié à la nature des actions elles-mêmes, dont la priorité est l'amélioration des conditions de vie des familles, de scolarité et de nutrition des enfants, plutôt que de procurer un revenu.

Pour autant, ces actions ne sont pas déliées de l'encapacitation des bénéficiaires leur permettant de se projeter et de formuler un projet viable qui sera rendu possible par l'action ABP.

> ⇒ La récente initiative ABP peut être conçue comme la clé de voûte des autres actions initiées par L'Appel. Les différentes actions peuvent ainsi être situées dans une temporalité, comme les étapes d'un processus qui assurent les conditions de possibilité de construire un projet.

[88] op. cit.

En formulant son intervention de cette manière, on peut envisager que les différentes actions de L'Appel soient réévaluées dans le cadre d'un processus global visant à renforcer les capacités des bénéficiaires.

> ⇒ Les actions menées pourraient être considérées comme des étapes visant à développer leur aptitude à établir les conditions nécessaires pour entreprendre un projet garantissant un revenu. Cela inclut le développement de compétences, le soutien psychologique leur permettant de se projeter en tant qu'acteurs du changement de leur situation, ainsi que la capacité à mobiliser leur potentiel pour concevoir et réaliser un projet.

On relèvera par ailleurs que presque chaque fois que la surface de la parcelle entourant leur maison le permettait, les bénéficiaires de L'Appel ont établi des jardins de cuisine et, quand ils le pouvaient, des parcelles de culture plus importantes. Ils ont aménagé des enclos pour élever de la volaille et/ou des chèvres, cochons, parfois une vache (la plupart du temps donnée par l'État dans le cadre du programme *Girinka*).

> ⇒ Ces aménagements améliorent la nutrition et les revenus des familles dont les dépenses pour acheter de la nourriture diminuent. La chèvre est la « *sécurité sociale du pauvre* », nous a dit l'une des bénéficiaires rencontrées. Disposer d'une surface suffisante pour pouvoir développer ces activités mérite d'être un point d'attention du programme « Maisons » de L'Appel.

— **En synthèse** :

- Les actions de L'Appel ne sont pas directement orientées vers des mesures permettant une augmentation des revenus des bénéficiaires, à l'exception des actions ABP ;
- Le projet ABP peut être conçu comme la clé de voûte des autres actions initiées par L'Appel permettant au bénéficiaire d'être en capacité de concevoir un projet ;
- Quand ils en ont la possibilité, cultiver un petit jardin et faire de l'élevage contribuent favorablement à l'amélioration des conditions de revenus des bénéficiaires. Cela leur permet de pouvoir vendre leur production (ou parce qu'ils n'ont plus à acheter ces produits).

Au niveau social

Les actions « Maisons » et L'Appel Business Program sont les plus impactantes en matière de rapports sociaux.

L'action « Maisons » enclenche une dynamique d'inclusion dans des rapports de voisinage et de facilitations des relations amicales, de changement du regard des autres sur soi, de renforcement de l'estime de soi en retour, de s'inscrire dans des rapports de réciprocité: inviter, être invité, offrir et recevoir… Le bénéficiaire, après le sentiment de sécurité (contre les intempéries, contre le risque d'effondrement de sa maison…), éprouve la fierté d'avoir un chez-soi digne.

> ⇒ La maison au Rwanda fait partie intégrante des lieux de sociabilité et d'échange. Les gens s'invitent chez les uns et les autres, sans gêne et sans autre raison que de prendre des nouvelles ou simplement discuter, parfois pour demander un service ou une aide. S'inscrire dans ces pratiques de sociabilité, parce qu'on dispose d'un habitat digne où l'on peut recevoir, est un élément essentiel de définition de la position de chacun dans les rapports sociaux.

Lorsque à cette action s'ajoute l'ABP, le bénéficiaire étant en mesure de se projeter dans une activité rémunératrice, la place de ce dernier dans les rapports sociaux et l'estime qu'il a de lui-même se trouvent renforcées. On retrouve ici un effet de temporalité qui se manifeste à travers les deux phases d'obtention de l'aide : d'abord la maison, ensuite le soutien ABP.

> ⇒ L'ABP contribue, par sa nature, à renforcer la position sociale et l'estime de soi de celles et ceux qui en bénéficient. Réaliser un projet économique, c'est changer de place en devenant acteur de l'amélioration de ses conditions de vie, en développant une activité qui lie le bénéficiaire aux autres (clients, fournisseurs…).

Les autres actions – les adductions et les formations NUTRICARTES© – qui relèvent d'une organisation collective, participent, mais dans une moindre mesure, au développement de rapports sociaux, de la capacité d'expression en public et de l'estime de soi.

On peut conclure qu'il serait souhaitable, pour maximiser l'impact des actions de L'Appel en matière de rapports sociaux, que les bénéficiaires d'une maison puissent, quand les conditions en seront réunies, être accompagnés pour concevoir un projet générateur de revenu, et bénéficier d'un appui pour le réaliser.

— **En synthèse** :

- Les actions « Maisons » et L'Appel Business Program (ABP) sont essentielles pour renforcer les relations sociales et l'estime de soi des bénéficiaires.
- L'action « Maisons » favorise l'inclusion et la sociabilité, permettant aux individus de se sentir dignes.
- En ajoutant l'ABP, les bénéficiaires peuvent s'engager dans des activités rémunératrices, améliorant ainsi leur position sociale et leurs conditions de vie.

Au niveau des compétences et savoirs

Il était attendu que les actions de formation et de soutien à la scolarité aient le plus grand impact sur l'augmentation des compétences et des connaissances des bénéficiaires. Les formations NUTRICARTES©, bien qu'elles se concentrent spécifiquement sur des sujets tels que la nutrition et l'hygiène, ainsi que l'utilisation de la médiathèque, contribuent à renforcer le pouvoir d'agir dans le domaine du « Savoir ».

Il est pertinent de se demander comment les autres actions de L'Appel pourraient favoriser la construction de savoirs et de compétences par les bénéficiaires.

> ⇒ L'action « Maisons » pourrait servir de cadre d'apprentissage, permettant aux individus d'acquérir des compétences pratiques liées à l'utilisation de l'adobe et à l'entretien de leur habitat.
>
> ⇒ L'action « Cantines » pourrait également servir de plateforme pour les formations NUTRICARTES©, en intégrant des éléments éducatifs au sein de son programme.
>
> ⇒ Enfin, l'action « Médiathèque » a le potentiel de se transformer en un véritable « Tiers-lieu », favorisant ainsi la création collective de savoirs et de compétences. En devenant un espace de rencontre et d'échange, elle pourrait encourager les bénéficiaires à s'engager activement dans des processus d'apprentissage collaboratif.

L'association des membres de L'Appel Rwanda aux actions de l'organisation, à leur mise en œuvre et à leur suivi, peuvent également être des situations de transmission d'expérience, d'apprentissage et d'extension de compétences qui permettront aussi à ceux-ci de pouvoir prendre plus de responsabilités et de pouvoir pérenniser les actions de L'Appel en assurant la possibilité d'une relève générationnelle, comme ce fut le cas dans l'équipe française.

> ⇒ Maximiser l'impact des actions de L'Appel en termes d'augmentation des compétences peut être entrepris par l'augmentation du nombre de filleuls pouvant accéder à des formations qualifiantes. C'est la direction prise par les équipes de L'Appel, qui ont décidé de quasiment doubler le nombre de bénéficiaires de ces formations cette année.

— **En synthèse** :

- Les actions de formation, de soutien à la scolarité et celle « Médiathèque » renforcent de façon significative la construction des savoirs et compétences des bénéficiaires.
- Les actions de formation, comme les NUTRICARTES©, augmentent les compétences en nutrition et en hygiène.
- Les actions « Maisons » et « Cantines » pourraient favoriser la construction de savoirs et de compétences par les bénéficiaires.
- La médiathèque a le potentiel de se transformer en un véritable « Tiers-lieu », favorisant aussi la création collective de savoirs et de compétences.

Au niveau du rapport avec les autorités

Les rapports avec les autorités doivent être questionnés à deux niveaux : ceux entre L'Appel et L'Appel Rwanda et les autorités, et ceux entre les bénéficiaires et les autorités.

Les rapports de L'Appel Rwanda avec les autorités locales sont facilités par la longue inscription de l'association dans les politiques de développement et de soutien aux populations vulnérables. Le District est d'ailleurs engagé, aux côtés de L'Appel, dans plusieurs actions (adductions, maisons, médiathèque).

Les autorités sont également partie prenante du *Joint Action Development Forum*[89] (JADF), plateforme multipartite composée de représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile dans lequel L'Appel Rwanda est représenté. L'un de ses directeurs est d'ailleurs toujours à la tête de cette structure en 2024 pour le District de Gicumbi.

> ⇒ Un point d'attention doit être porté sur la communication des actions menées à destination des autorités locales, avec une mise en avant de l'activité de la médiathèque en direction des responsables du District, qui ne semblent pas prendre en considération à leur juste valeur les services rendus et potentiels de la médiathèque.

Pour les autorités, les bénéficiaires sont appréhendés comme des personnes « vulnérables » nécessitant son aide ou celle d'autres organisations.

Promouvoir la capacité d'organisation, d'expression publique, de prise de décision collective des bénéficiaires n'apparaît pas comme faisant partie des objectifs effectifs de L'Appel, même si L'Appel mentionne qu'elle a pour objectif de « renforcer la société civile ».

> **Programme de renforcement des capacités des organisations de la société civile au Rwanda**[90]
> → Renforcer les compétences des organisations de la société civile.
> → Promouvoir une gouvernance transparente et responsable.
> → Encourager la participation citoyenne dans le processus décisionnel.
>
> Résultats attendus :
> — Amélioration des capacités organisationnelles des organisations de la société civile.
> — Renforcement de la transparence et de la responsabilité dans la gouvernance.
> — Augmentation de l'engagement des citoyens dans les affaires publiques.

La relation de L'Appel aux bénéficiaires est une relation d'organisation à individus et pas à un collectif. Les bénéficiaires ne se retrouvent pas pour échanger leurs expériences, ou proposer des améliorations des dispositifs d'aide dont ils ont bénéficié, ni réfléchir à la manière dont ils pourraient s'entraider.

> ⇒ Il semble essentiel de favoriser une approche plus collective afin de maximiser l'impact des dispositifs d'aide. Encourager les bénéficiaires à échanger et à s'entraider pourrait améliorer leur expérience et l'efficacité des services offerts.

---

[89] « *La mission de JADF est « d'assurer un développement socio-économique durable et une meilleure prestation de services aux communautés rwandaises à travers la participation active, le dialogue et la responsabilisation en partageant l'information et en coordonnant efficacement les interventions des parties prenantes dans les entités décentralisées ».JADF sert de plateforme de discussion non hiérarchique dans laquelle chaque membre a un rôle égal à jouer : représenter sa circonscription, fournir des informations ouvertes, complètes et transparentes sur ses activités de développement et leurs résultats, discuter des progrès réalisés dans le District vers un développement local durable et inclusif, apprendre et éventuellement s'améliorer. Ainsi, les réunions de JADF sont une plateforme clé facilitant la mise en œuvre d'une décentralisation efficace en offrant un forum pour la prestation de services et la responsabilité de la planification du développement.* » — Présentation du JADF par le Rwanda Governance Board (RGB).

[90] *Decentralization and Governance*, Ministry of Local Government (MINALOC) : https://www.minaloc.gov.rw/1/decentralization-and-governance

Ci-dessous, une présentation de la relation de L'Appel aux bénéficiaires :

— Nature de la relation

- Organisation à individus : cette relation se concentre sur chaque bénéficiaire individuellement plutôt que sur des groupes ou des collectifs.
- Absence d'interaction collective : les bénéficiaires ne sont pas encouragés à se rassembler pour discuter de leurs expériences.

— Limites de la relation

- Manque d'échanges d'expériences : les bénéficiaires n'ont pas l'occasion de partager leurs vécus, ce qui pourrait enrichir leur compréhension des dispositifs d'aide.
- Propositions d'améliorations : sans interaction et sans la mise en place de dispositifs *ad hoc*, il est difficile pour les bénéficiaires de suggérer des améliorations des actions menées.
- Réflexion sur l'entraide : l'absence de discussions collectives réduit les possibilités de créer des mécanismes d'entraide entre bénéficiaires.

Les bénéficiaires peuvent se sentir isolés dans leur situation sans le soutien ou les retours d'autres individus qui partagent une situation similaire à la leur. L'absence d'opportunités de se rencontrer, de formuler leurs expériences, souhaits et idées les privent et privent L'Appel des retours d'expérience collectifs qui pourraient conduire à des améliorations significatives des programmes d'aide.

— En synthèse :

- Le rapport avec les autorités doit faire l'objet d'une attention continue notamment en raison des changements réguliers du personnel à la tête des administrations locales
- L'objectif du gouvernement d'encourager la participation citoyenne pourrait être élargi à la population des bénéficiaires si des modalités de participation et de mobilisation de ceux-ci (discussions, groupes de parole…) étaient mises en place.
- L'inclusion des bénéficiaires dans les processus de décision, de contrôle et de suivi des actions menées permettrait à L'Appel d'avoir des retours d'expérience et de pouvoir les faire évoluer ou les réajuster.

Au niveau des rapports de genre

L'évolution des rapports de pouvoir et de la place des femmes dans la société et la communauté ne sont pas au cœur des réflexions de L'Appel, bien que les actions menées impactent ces dimensions.

Nous l'avons déjà noté, les bénéficiaires sont majoritairement des femmes, notamment du fait de la nature des actions (adductions, maisons…) et par leur surreprésentation lorsqu'il s'agit d'un soutien individuel (ABP, parrainages, formations).

Le renforcement du pouvoir d'agir des bénéficiaires par les actions menées a été plusieurs fois abordé. Concernant plus spécifiquement les femmes, il pourrait être encore renforcé par les modalités d'organisation au sein de L'Appel Rwanda, et avec les bénéficiaires, par exemple par :

→ la création d'un groupe de réflexion de femmes qui avancerait des idées sur la manière de prendre pleinement leur place et le pouvoir dans la communauté.

→ la création d'un groupe de femmes pourrait être associée au projet ABP, en termes de propositions et suivi des projets. Un tel groupe permettrait aux femmes qui y participeraient d'acquérir des compétences en montage et gestion de projets et de partager leurs expériences.

→ le renforcement de la place des femmes dans les structures de l'organisation (direction, Conseil d'administration, suivi des filleuls…).

→ Encourager la création de collectifs de femmes. Des projets collectifs de femmes pourraient par exemple être soutenus par le programme ABP.

Comme nous l'avons développé dans l'**Annexe 8** et l'analyse des dimensions du pouvoir d'agir (« *Grille PDA* ») concernées par les actions menées, les dimensions du VOULOIR et du POUVOIR sont peu mobilisées, tant au niveau individuel (prise de parole en public, participation à la décision publique, conscience critique individuelle des rapports de pouvoir), qu'au niveau collectif (conscience collective des rapports de pouvoir et du pouvoir de

l'action collective, participation à des organisations ou des actions de développement local, capacité d'influence collective).

> ⇒ La promotion d'activités collectives, de groupes d'entraide, de retours d'expérience et de réflexion sur l'amélioration des dispositifs d'aide augmenterait « mécaniquement » ces dimensions du pouvoir d'agir des bénéficiaires, qui sont donc majoritairement des femmes.
>
> ⇒ Le développement des capacités de prise de parole, d'écoute et de construction de réflexion collective au sein même des actions de L'Appel ne manquerait pas d'avoir un impact sur la place des femmes au sein de la communauté, comme nous avons pu le constater dans le cadre de l'analyse d'impact d'autres projets.

Les rapports de pouvoir et de la place des femmes dans la communauté peuvent aussi être impactés par le rôle qu'elles jouent au sein des deux organisations.

> ⇒ On notera que depuis plusieurs années, la gouvernance de L'Appel Rwanda est uniquement masculine. Inclure des femmes dans l'équipe de pilotage pourrait élargir le spectre de sensibilité, de réflexion et de manières de faire. On relèvera toutefois que deux femmes ex-filleules de L'Appel étaient présentes lors de plusieurs réunions que nous avons animées. Leur confier des responsabilités, renforcer leur capacité de prise de parole et de proposition leur permettait de prendre une plus grande part à la gouvernance de L'Appel Rwanda.
>
> ⇒ Au niveau de l'équipe Rwanda de L'Appel, on relèvera également que le renouvellement de l'équipe a conduit à une parité de genre.

Pour faire évoluer les rapports de pouvoir, des actions de formation et de sensibilisation sont envisageables.

> ⇒ Formation de la communauté sur les GBV, les rapports hommes/femmes, la masculinité positive, le planning familial…) peuvent être menées, par exemple dans le cadre des activités de la médiathèque. Des liens peuvent être tissés ou renforcés avec les organisations[91] qui œuvrent dans ces domaines (Pro-Femmes/Twese Hamwe, RWAMREC, Women for Women…).

— **En synthèse** :

- Intégrer des femmes dans la gouvernance de L'Appel Rwanda et inciter les femmes bénéficiaires à se regrouper en collectifs (ou à intégrer des collectifs et organisations existants) permettrait d'agir sur les dimensions collectives de l'empowerment, dont nous avons vu qu'elles étaient peu mobilisées dans les actions menées.
- Promouvoir l'organisation de campagnes de sensibilisation ou des formations sur les thématiques liées au genre à destination des bénéficiaires, mais aussi de toute la communauté, en s'associant avec des organisations qui œuvrent dans ces domaines, permettrait d'impliquer les femmes bénéficiaires dans la promotion de l'égalité homme/femme et dans la lutte contre les violences liées au genre.

[91] https://profemmes.org, https://www.rwamrec.org, http://womenforwomenrwanda.org ou encore https://hdirwanda.org… sont des organisations impliquées au niveau local dans l'autonomisation des femmes, l'égalité des sexes et la lutte contre les violences basées sur le genre, mais aussi le planning familial, la santé et les droits sexuels et reproductifs.

Conclusion

L'Appel inscrit ses actions dans les objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU en visant plus particulièrement les six premiers ODD : « Pas de pauvreté », « Faim zéro », « Bonne santé et bien-être », « Éducation de qualité », « Égalité entre les sexes », « Accès à l'eau propre ». En 2023, s'est ajoutée aux actions menées une expérimentation de « micro-crédit économique » contribuant à l'atteinte de l'ODD n°8 de l'ONU : « Travail décent et croissance économique ». En intégrant ce dernier ODD, L'Appel complétait son action visant la satisfaction de besoins de base par une action économique ambitionnant de donner les moyens aux bénéficiaires d'être pleinement actrices et acteurs de l'amélioration de leurs conditions de vie.

L'attention portée par les équipes Rwanda de L'Appel[92] aux synergies entre les différentes actions menées au Rwanda et la volonté de « *renforcer la capacité à agir* » des bénéficiaires nous a fait percevoir qu'elles cherchent à réunir les conditions permettant à leurs interventions de s'inscrire dans la perspective d'un « *développement intégré*[93] ». Cette ambition n'est pas sans incidences sur la mission[94] que se donne l'organisation au Rwanda. Elle implique de bien définir les changements souhaités, les actions et leurs modalités de mise en œuvre qui vont permettre de les obtenir et enfin, les indicateurs qui vont en mesurer les impacts.

Sur le terrain, l'intention d'agir dans une perspective de développement intégré s'est manifestée :

- par la conduite en parallèle de plusieurs actions complémentaires ;
- par la conjonction d'actions pour certains bénéficiaires.

L'association de plusieurs actions pour un même bénéficiaire a démultiplié l'impact de ces prestations et eu des effets de seuil qui ont transformé la vie et la dynamique des personnes. En d'autres mots, cette conjonction a considérablement accru le pouvoir d'agir des personnes aidées.

Si cet effet d'encapacitation individuel est patent, il n'y a en revanche pas eu d'effet collectif. Ceci tient au fait que le dispositif global est conçu comme une pluralité d'aides à des individus et qu'il ne ménage pas d'espace de rencontres ni d'échanges entre bénéficiaires où ceux-ci pourraient partager leurs expériences, faire des propositions, participer à la conception d'actions d'entraide…

L'Appel souhaite à l'avenir que ses actions contribuent à renforcer la société civile locale. Nous avons vu que le Gouvernement rwandais, notamment à travers le *Joint Action Development Forum* (JADF), entend aussi mobiliser les citoyens dans la gouvernance locale à travers les organisations de la société civile. On notera que cette instance ne regroupe pas des citoyens, mais des organisations et des collectifs qui portent leurs voix. Dans un cadre d'aide aux plus démunis comme celui de L'Appel, promouvoir la société civile revient à inciter et faciliter la participation des bénéficiaires à des organisations déjà existantes ou à se regrouper et créer leurs propres collectifs.

Encourager les femmes bénéficiaires de L'Appel à participer activement à ces collectifs et organisations, notamment ceux œuvrant dans la promotion de l'égalité homme/femme et dans la lutte contre les violences liées au genre, contribuerait à ce que la mobilisation souhaitée fasse aussi évoluer les rapports de pouvoir genrés et la place des femmes dans la communauté.

Nous avons examiné les actions passées et en cours en analysant comment elles ont concouru aux changements souhaités. Si ces changements sont définis en termes d'extension du pouvoir d'agir des bénéficiaires, et en capacité de ces derniers à devenir acteurs de l'amélioration de leurs conditions de vie, cela implique de ne pas les considérer seulement comme des récipiendaires d'une aide - aussi pertinente soit-elle - mais, chaque fois que c'est possible, comme des partenaires de la réussite des projets qui les concernent.

C'est déjà le cas dans les parrainages, qui réunissent les conditions pour que les filleuls soient en mesure de s'investir à l'école, de réussir leur scolarité, d'accéder à l'université (pour les enfants disposant d'une bourse) ou à une formation professionnelle qualifiante. C'est aussi, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, le

[92] L'Appel est organisé en antennes régionales qui définissent et conduisent leurs projets de façon indépendante. Comme le rappelle le TDR, « *les relations entre antennes et avec le siège de L'Appel ne font pas partie du périmètre de l'étude* ».

[93] Le « développement intégré » est le nom générique donné à l'éventail de politiques qui agissent en synergie les unes avec les autres afin de promouvoir le développement durable, défini comme un développement « *qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

[94] Nous entendons « *mission* » comme « *un ensemble d'actions à effectuer afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs* ».

cas de L'Appel Business Program. C'est également le cas des formations NUTRICARTES©, qui sont construites sur le principe de faire des parents des acteurs informés de l'amélioration de la nutrition de la famille. Concernant les autres actions, nous avons vu que des leviers sont possibles pour que les bénéficiaires soient aussi placés en position d'acteurs.

Nous pouvons conclure que les actions de L'Appel ont eu un impact significatif tant sur le plan quantitatif (les adductions d'eau, par exemple, desservent ¼ de la population du district) que sur la vie concrète des bénéficiaires (les maisons ou le programme ABP ayant un impact maximal sur la vie des personnes aidées).

Cet impact peut être largement amplifié si les actions sont maintenues dans la durée et le nombre des bénéficiaires des actions augmenté. Cela suppose d'une part, de maintenir la confiance des partenaires actuels en améliorant la communication, le rapportage et le suivi des réalisations, et d'autre part de créer des documents de communication à destination de nouveaux partenaires mettant en valeur les actions réalisées et une montée en gamme de la facture des dossiers de demande de financement.

À budget constant, l'impact des actions menées peut aussi être amplifié si les actions sont non seulement coordonnées, mais aussi conçues comme un processus global et si les bénéficiaires sont mis en position de partenaires de la réussite des projets. Penser les actions dans ce paradigme élargirait leur impact bien au-delà de leurs bénéficiaires directs en s'étendant à leur communauté proche. En synthèse, l'enjeu est ici de faire évoluer les pratiques de « *faire pour* » à « *faire avec* » les bénéficiaires et de penser les actions menées comme autant de situations d'apprentissage et de construction de compétences pour étendre leur puissance d'agir. Pousser cette logique à son terme conduit les bénéficiaires « *encapacités* » à pouvoir à leur tour aider, sensibiliser, voire former d'autres pairs.

La bonne collaboration établie entre L'Appel Rwanda et les autorités locales doit servir de levier pour mieux valoriser les actions menées (comme la médiathèque) et obtenir qu'elles soient soutenues à la hauteur des enjeux qu'elles représentent pour la communauté. Le JADF est un des espaces possibles de valorisation des actions de L'Appel et de celles des autres organisations qui œuvrent au développement local. Il serait bénéfique que les équipes de L'Appel Rwanda informent l'équipe Rwanda de L'Appel de la teneur des échanges au sein du JADF pour mieux appréhender le contexte de ses actions et les opportunités qu'il peut ouvrir.

Pour atteindre la durabilité, le « *développement intégré* » articule trois dimensions (sociale, économique, environnementale). L'impact social des actions a été le moteur de l'intervention de L'Appel au Rwanda. La dimension économique occupe une place de plus en plus importante dans les projets (notamment via le programme ABP ou les formations professionnelles). Dans le contexte actuel de déstabilisation du climat, l'impact environnemental des interventions de L'Appel mériterait d'être pleinement réfléchi. Pour autant, les pratiques et les actions mises en œuvre ne sont pas sans impact positif sur l'environnement du fait du choix d'utiliser des matériaux renouvelables (terre crue pour les maisons) ou des techniques qui n'induisent pas d'émission de CO2 (adductions gravitaires). En s'appuyant sur ces « *bonnes pratiques* », il serait souhaitable que la réflexion environnementale soit élargie à la résilience des maisons construites en cas d'événements probables, comme de très fortes pluviométries, à la réduction de l'utilisation des combustibles fossiles dans les cuisines. Les projets d'articulation des cantines sociales à des jardins de cuisine pourraient intégrer les dimensions agroécologiques et des pratiques culturales résilientes aux stress abiotiques qui ne vont pas manquer (excès d'eau ou sécheresse, par exemple), et devenir des parcelles de démonstration pour les communautés environnantes.

L'ensemble de ces évolutions possibles des actions de L'Appel dans le sens de leur durabilité et d'une maximisation de leur impact n'est pas sans impliquer des changements au niveau des équipes et des modalités d'action.

Au niveau de l'équipe et de l'organisation, ces évolutions impliquent une extension des compétences mobilisables qui pourrait, entre autres, passer par l'étoffement de l'équipe et la délégation de responsabilité à de nouveaux membres de L'Appel Rwanda. D'anciens filleuls souhaitent participer plus activement aux actions de l'organisation qui les a soutenus et il est évident que des compétences utiles sont présentes dans ce vivier de bonnes volontés.

Piloter les évolutions souhaitées serait largement simplifié en adoptant une méthode de planification, suivi et évaluation adaptée. Comme nous l'avons signalé, dans une « *approche orientée changement* », la cartographie

des incidences[95] nous semble être un outil de suivi et d'évaluation interne adapté aux changements que nous préconisons, car « *la cartographie des incidences permet à une intervention de prendre la mesure de son influence sur la progression du changement (marqueurs de progrès) chez les partenaires directs. Elle aide aussi à repenser et adapter les stratégies d'action et les pratiques organisationnelles.*[96] ». De plus, eu égard à la collaboration entre F3E et L'Appel, l'implémentation de cet outil pourrait être facilitée.

Ainsi, comme nous avons pu le détailler dans cette analyse, l'ensemble des actions de L'Appel a eu un impact positif significatif sur les populations aidées : les bénéficiaires déclarent qu'elles ont changé leur vie et estiment que L'Appel est pour eux bien plus qu'une association leur fournissant aide et soutien, mais est devenu « *leur famille* ».

La nouvelle « *vision* » des missions de L'Appel est résumée par la formule « *de l'action humanitaire au développement intégré* ». On ne peut que reconnaître et encourager l'amplification des dynamiques engagées dans ce sens. Celles-ci supposent encore des évolutions et des changements dont nous avons décrit la teneur possible.

Cette volonté d'évolution a été déclarée par tous les membres des équipes de L'Appel, et la commande de cette étude d'impact en est l'une des manifestations. Les préconisations que nous avons faites peuvent servir de points d'appui aux évolutions souhaitées. Leurs conditions de mise en œuvre semblent être réunies, pour peu que les acteurs en charge de celles-ci continuent à transformer cette nouvelle dynamique en actes.

[95] Ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer les actions pour accompagner des processus de changement.
https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/

[96] Guide « *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe : analyser, planifier, suivre et évaluer* », déjà cité

Abréviations et sigles utilisés

ABP	Appel Business Program (programme de microcrédit développé par L'Appel)
CDI	Cartographie des Incidences
CDIF	Cartographie des Influences (*Outil créé par Inter-Culturel)*
EDPRS	Economic Development and Poverty Reduction Strategy / Plan de développement économique et de réduction de la pauvreté
JADF	Joint Action Development Forum / Forum d'action conjointe pour le développement
MIGEPROF	Ministère du Genre et de la Promotion Féminin (Rwanda)
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture rwandais
MINALOC	Ministère de l'Administration Locale rwandais
MINISANTE	Ministère de la Santé rwandais
NISR	Institut National des Statistiques du Rwanda
OSC	Organisations de la société civile
VUP	Vision Umurenge Programme

Le programme de soutien direct VUP a pour objectif de protéger les ménages sans travailleurs de l'extrême pauvreté. Il s'agit spécifiquement des ménages sans travailleurs de la catégorie 1 d'Ubudehe.

Termes en kinyarwanda

Girinka	« *Aie une vache* » Nom donné au programme « *une vache par famille pauvre* »
Imihigo	« *Engagement sur l'honneur* » Contrats de performance auxquels sont tenus les autorités administratives locales
Inteko z'Abaturage	Forums citoyens *Assemblées hebdomadaires de citoyens organisées au niveau de chaque cellule dans le pays*
Ubudehe	« *Assistance mutuelle* » *Organisation des initiatives communautaires et participatives pour résoudre les problèmes, et assister les personnes les plus vulnérables*
Umuganda	Travail (manuel) communautaire. *Il a lieu le dernier samedi du mois*

Subdivisions administratives rwandaises

Intara	Province *Premier niveau de subdivision administrative du pays (Le Rwanda compte quatre provinces - Nord, Sud, Est, Ouest - auxquelles s'ajoute la Ville de Kigali)*
Akarere	District (Subdivision administrative de la Province)
Umurenge	Secteur (subdivision administrative du district)
Akagari	Cellule (subdivision administrative du district)
Umudugudu	Quartier/Village (subdivision de la « Cellule » qui est la plus petite entité administrative)