SYNTHÈSE

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

Ce document est la synthèse de l'étude d'impact des actions menées par L'Appel au Rwanda. Elle est accompagnée d'annexes permettant de revenir plus en détail sur les informations utiles à l'analyse.

SOMMAIRE

I — Éléments de contexte **2**

De l'aide humanitaire au « développement intégré » 2

Le contexte économique et social 2

Les politiques de réduction de la pauvreté 3

II — Évaluation et impact des actions menées **4**

Objectifs et bilan des actions menées **4**

1/ Amélioration des conditions de scolarité des enfants bénéficiaires 4

2/ Amélioration des conditions de vie des habitants 4

3/ Amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires et diminution des inégalités de genre 6

4/ Mise en place et amélioration des synergies entre les différentes actions de L'Appel 7

5/ Renforcement des relations entre partenaires et de la cohérence des projets de L'Appel avec les actions menées localement 8

6/ Amélioration du mode de gouvernance des actions 9

7/ Renforcement des compétences et professionnalisation des équipes projet 9

Analyse des changements et de leur suivi **10**

Analyse des changements 10

Cartographie des influences 10

Analyse globale de l'action menée **12**

III — Perspectives, Recommandations et Améliorations possibles **13**

Au niveau des réalisations 13

La construction des maisons 13

Les réseaux d'adduction d'eau 14

Les parrainages 14

Les cantines sociales 15

L'Appel Business Program 16

Santé (nutrition et hygiène) 16

La médiathèque 17

Au niveau du suivi 18

Au niveau économique 19

Au niveau social 19

Au niveau des compétences et savoirs 20

Au niveau du rapport avec les autorités 20

Au niveau des rapports de genre 20

Conclusion 21

I — Éléments de contexte

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.

Les actions de L'Appel au Rwanda s'inscrivent dans un programme de longue durée, initié dix ans après le génocide perpétré contre les Tutsi du pays. Pendant la période étudiée (2014-2024) elles ont été les suivantes :

— **Construction de maisons neuves :** L'Appel a depuis 2014 fait construire 200 maisons familiales permettant de loger plus de 1000 personnes, à 90 % des femmes seules avec enfants ou des hommes handicapés.
— **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 finance une cantine sociale qui accueille 50 enfants par jour. Une deuxième cantine 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 adapté. 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. Ce projet 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.

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* -, au Rwanda, le partenaire essentiel de L'Appel est l'association **L'Appel Rwanda**[1] qui travaille elle-même avec l'association Wikwiheba, les services publics rwandais et les autorités locales (District, hôpital et services de santé de Gicumbi, services sociaux des secteurs des lieux d'intervention, Wasac[2]) et la société Hydrenco. D'autres partenaires institutionnels ou privés sont impliqués dans certaines des actions menées.

Le contexte économique et social

Les revenus de la grande majorité de la population du district de Gicumbi dépendent de l'agriculture. La presque totalité des personnes soutenues par L'Appel travaillent dans le secteur agricole[3], essentiellement comme journaliers. Au Rwanda, le « *seuil de pauvreté* » est évalué à 118 000 RWF (80 €). Le « *seuil d'extrême pauvreté* » à 83 000 RWF[4] (55 €). La rémunération des ouvriers journaliers agricoles varie de 1000 à 2000 FRW par jour (entre 14 et 28 euros par mois) pour une personne employée à temps plein (5 jour par semaine). La

[1] L'Appel Rwanda dont le nom complet est *Association L'Appel pour l'avenir des enfants du Rwanda* est le partenaire historique de L'Appel au Rwanda chargé de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain. Le siège de cette Association à but non lucratif est situé à Byumba (District de Gicumbi, Province du Nord

[2] Water and Sanitization Corporation

[3] Comme environ 2,1 millions de ménages, soit environ 80 % du total des ménages du pays.

[4] Le franc rwandais (RWF) 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).

rémunération des ouvriers non qualifiés, dans d'autres secteurs d'activités que l'agriculture, varie généralement entre 40 000 à 60 000 FRW par mois[5]. **Les revenus des ouvriers agricoles et non qualifiés ne leur permettent pas de sortir de l'extrême pauvreté.**

Le génocide perpétré contre les Tutsi, en 1994, a profondément affecté les familles et les relations de voisinage, détruisant des milliers de foyers et brisant les liens de confiance. Bien que des efforts aient été faits pour recomposer les familles par l'adoption d'orphelins, les relations communautaires basées sur l'entraide ont du mal à se reconstruire. La famille reste néanmoins un pilier fondamental de sécurité, tant économique qu'affective, dans ce contexte de fragilité sociale.

En matière d'infrastructures : 82 % des ménages ont accès à une source d'eau améliorée et 72,9 % à des installations sanitaires. En 2023, 75 % de la population avait accès à l'électricité.

Les politiques de réduction de la pauvreté

La volonté de l'Etat rwandais de réduire la pauvreté s'incarne dans plusieurs dispositifs et mesures :

— Des contrats de performance[6] (*Imihigo*) mobilisant les autorités au niveau des secteurs, cellules (*Akagari*) et villages (*Umudugudu*). Ces *Imihigo* visent à atteindre des objectifs en matière de réduction de la pauvreté, de lutte contre la malnutrition, d'amélioration de l'accès à l'eau, des conditions de logement et d'hygiène.

— La promotion de solutions endogènes (*Home grown solutions*) sur la base des ressources et valeurs locales. Parmi ces solutions on peut citer le programme *Twigire muhinzi*[7], combinant une approche « *d'agriculteur à agriculteur* » avec des parcelles de démonstration ; le programme *Girinka*, (« *une vache par famille pauvre* »), dans lequel le bénéficiaire d'une vache s'engage à donner le premier veau femelle de l'animal à une autre famille ; l'incitation au développement de « *Jardins de cuisine* » (*Akarima k'igikoni*) pour favoriser une alimentation plus équilibrée…

— Le renforcement de la société civile[8] et des organisations communautaires ainsi que la création du *Joint Action Development Forum*[9] (JADF) regroupant toutes ces organisations et qui joue un rôle majeur dans la mise en œuvre des politiques au niveau local. L'Appel Rwanda est membre de ce forum. D'autres ONG œuvrent dans la région (*Water for People*, *Azimut World Foundation*, *World Vision*, *Ineza Foundation*, *Youth Empowerment For Global Opportunities*…) et sont également représentées au sein du JADF.

La politique du logement au Rwanda favorise désormais des habitats groupés en briques cuites, avec accès à l'eau, à l'électricité et des équipements de base. Les « *villages modèles* » intègrent logement, agriculture, commerce et services communautaires, reflétant une approche multifonctionnelle du développement.

Depuis 2008, l'adhésion à la mutuelle de santé est obligatoire pour tous les Rwandais. Les cotisations[10] varient selon la catégorie *sociale*, et les familles nombreuses utilisent souvent les tontines pour financer cette dépense.

---

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

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

[7] *Twigire Muhinzi national extension system*, Rwanda Agriculture Board (RAB), novembre 2015.

[8] « *Citizen empowerment and participation in decision making at the grass roots level* », *Second Economic Development and Poverty Reduction Strategy*, EDPRS 2.

[9] « *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). https://www.rgb.rw/1/governance-and-service-delivery/joint-action-development-forumjadf

[10] La cotisation est de 3 000 RWF annuels par personne pour les ménages modestes.

II — Évaluation et 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 de leurs besoins primaires, ni à une simple dimension économique ou sanitaire. Dans une «*approche orientée changement*», nous avons donc analysé l'impact de chaque projet sur le « *pouvoir d'agir* »[11] (savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-interagir) des bénéficiaires. Nous avons aussi analysé l'influence des actions menées sur leurs protagonistes, sur la communauté et les acteurs limitrophes.

Cette approche a permis de faire apparaître des 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.

Objectifs et bilan des actions menées

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

1/ Amélioration des conditions de scolarité des enfants bénéficiaires

Les actions menées par L'Appel ont entraîné des effets positifs sur la scolarité des enfants bénéficiaires, en améliorant leurs conditions de vie et d'études grâce à une approche intégrée. Les projets principaux, tels que le parrainage, les cantines sociales, l'amélioration de l'accès à l'eau potable et la médiathèque, ont permis aux enfants de bénéficier d'un soutien matériel, éducatif et sanitaire.

Ces initiatives ont renforcé leur engagement scolaire, favorisé leur développement intellectuel et culturel, et amélioré leur santé, en particulier en réduisant les tâches épuisantes[12] et les risques sanitaires. En outre, d'autres actions comme le programme « Maisons » et les formations NUTRICARTES© ont renforcé la sécurité intérieure des enfants et amélioré leur nutrition, contribuant à leur bien-être global.

L'objectif de L'Appel d'améliorer les conditions de scolarité des enfants vulnérables a été atteint grâce à une synergie d'actions ciblées, à la fois directes (parrainages, cantines sociales) et indirectes (adductions d'eau, médiathèque), qui ont positivement impacté la vie des enfants. Ces actions ont non seulement amélioré leur accès à l'éducation, mais ont également augmenté leur pouvoir d'agir, en contribuant à leur formation scolaire et professionnelle, et en renforçant leur estime de soi.

Les projets et le suivi individuel de chaque enfant parrainé étaient bien adaptés aux besoins spécifiques des orphelins et des enfants de familles vulnérables, puisqu'ils ont permis à la quasi-totalité des enfants parrainés de poursuivre leur scolarité jusqu'au bac. Toutefois, la baisse de la dotation pour les parrainages en raison de l'âge des parrains souligne l'importance de diversifier les ressources et de mobiliser de nouveaux soutiens pour garantir la pérennité de ces actions. Il est donc impératif de porter une attention particulière aux conditions financières de leur poursuite pour maintenir l'impact positif de ces initiatives.

2/ Amélioration des conditions de vie des habitants

Les actions menées par L'Appel ont contribué de manière significative à l'amélioration des conditions de vie des enfants et de leurs familles. L'accès à un logement décent, à l'eau potable, à l'électricité et à une formation professionnelle ont constitué les bases matérielles de l'autonomie des bénéficiaires. Disposer d'un logement a renforcé la sécurité psychologique et sociale des familles, permettant à celles-ci de tisser des liens sociaux.

Bénéficier de l'aide de L'Appel ne se limite pas à un soutien matériel, mais revêt également une dimension symbolique importante. Être choisi pour participer à ces programmes signifie être reconnu, avoir une valeur aux

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

[12] Le raccordement des maisons au réseau d'eau permet 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.

yeux d'un tiers, ce qui va au-delà de la simple aide financière ou matérielle. Vivre dans la pauvreté est une épreuve, mais être isolé rend cette situation encore plus difficile à surmonter. De manière récurrente, les bénéficiaires ont décrit L'Appel comme « *une famille* ». Cette appartenance à une communauté solidaire offre non seulement une aide tangible mais aussi un soutien émotionnel, crucial pour sortir de la marginalisation.

L'accès à l'eau et à l'électricité a non seulement amélioré le confort quotidien, mais a également, pour certains, facilité l'engagement dans des activités professionnelles et sociales. Par ailleurs, le soutien au lancement d'une activité génératrice de revenus, ainsi que les formations qualifiantes, ont permis à ceux qui en ont bénéficié de trouver plus facilement un emploi, de lancer une activité rémunératrice et d'augmenter leurs perspectives économiques. Le soutien à travers les parrainages scolaires a offert aux enfants un accès à l'éducation, tout en soutenant leurs parents sur le plan symbolique, renforçant leur confiance et leur sérénité.

Parmi les activités proposées par la médiathèque, la formation en informatique joue un rôle essentiel dans la réduction de la fracture numérique. En effet, les familles pauvres ne disposent pas d'ordinateurs et les jeunes issus de la paysannerie, n'ont pas accès aux livres ni à d'autres ressources culturelles. Cette initiative permet donc de combler un écart important en matière d'accès à l'information et aux outils numériques, offrant ainsi de nouvelles opportunités d'apprentissage et de développement personnel.

L'impact des actions menées se mesure ainsi à la fois en termes de satisfaction des besoins matériels de base, mais aussi d'amélioration du savoir, du pouvoir d'agir et de l'estime de soi, renforçant leur position dans les rapports sociaux et leur capacité à sortir de la pauvreté.

Les actions menées par L'Appel ont dans l'ensemble répondu de manière appropriée aux besoins fondamentaux des familles vulnérables, notamment en termes de logement, d'accès à l'eau, et d'éducation. Cependant, l'action « *Maisons* », bien qu'efficace, pourrait être améliorée en prenant en compte les besoins sanitaires de base[13] (tels que les toilettes et la cuisine) et de confort (meubles essentiels). La satisfaction de ces besoins supplémentaires, qui participent de la dignité des familles, contribuerait à renforcer l'adaptation de l'action au public visé.

On notera que la facture des maisons construites s'est considérablement améliorée au fil du temps, mais que des améliorations portant sur quelques malfaçons récurrentes sont nécessaires.

Il est important de souligner que les effets des actions menées ont été amplifiés lorsque les bénéficiaires ont pu profiter de plusieurs formes de soutien simultanément, comme le parrainage scolaire ou la formation qualifiante. Les actions de L'Appel sont cohérentes et synergiques : les bénéficiaires ayant reçu plusieurs types de soutien ont montré des effets positifs supérieurs à la simple addition des actions, suggérant un « *effet de seuil* » où la famille, une fois sortie de la précarité, devient proactive dans la construction d'un avenir meilleur.

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.

La pérennité des actions de L'Appel, visant à améliorer les conditions de vie des habitants, repose sur deux principaux facteurs : la confiance des bailleurs et la coopération avec les autorités locales. Pour garantir la continuité des projets, il est essentiel de maintenir de bonnes relations avec les partenaires existants. Par exemple, les actions liées à l'adduction d'eau dépendent du maintien des partenariats avec le district, le WASAC et des bailleurs comme le SEDIF, tandis que l'initiative « Maisons » nécessite la poursuite du partenariat avec la Fondation Abbé Pierre ou la recherche de nouveaux financeurs.

La pérennité des parrainages, des formations professionnelles et du programme ABP est liée à la capacité de L'Appel à trouver de nouveaux parrains ou de nouvelles sources de financement. L'action NUTRICARTES©, quant à elle, doit être intégrée dans les actions du district, avec un désengagement progressif de L'Appel en faveur des Centres de santé.

Ainsi, la réussite à long terme de ces actions dépend d'une attention particulière à la gestion des relations avec les partenaires et bailleurs. Une communication efficace est cruciale pour assurer un suivi des impacts auprès

[13] Contrairement au programme « Villages modèles » du gouvernement et aux préoccupations du district.

des financeurs actuels, tout en attirant de nouveaux soutiens. Par ailleurs, il est essentiel que les autorités locales et nationales soient pleinement informées de toutes les actions menées, et qu'elles les intègrent dans leurs objectifs de développement, afin de garantir leur soutien continu et leur intégration dans les politiques publiques.

3/ Amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires et diminution des inégalités de genre

Les premières actions de L'Appel ont visé principalement à améliorer les conditions de vie des veuves et des femmes seules en situation de vulnérabilité, notamment à travers la construction de maisons et le renforcement de leur capacité à éduquer leurs enfants ou à prendre en charge des orphelins.

Depuis 2014, 200 maisons ont été construites, bénéficiant à plus de 90 % à des familles démunies dirigées par des femmes. Ces initiatives ont permis d'octroyer à ces femmes et à leurs familles un toit sûr, leur offrant ainsi une base solide pour sortir de la précarité. En parallèle, L'Appel a mis en place des programmes d'accompagnement à la scolarité (parrainage), avec un focus sur la parité entre filles et garçons. Historiquement, la parité a été largement en faveur des filles jusqu'en 2021, mais depuis 2022, cette tendance s'est inversée, et les derniers enfants parrainés sont majoritairement des garçons (26 filles et 38 garçons en 2024). Ce changement semble être lié à une prise en compte accrue des critères économiques dans le choix des bénéficiaires, plutôt que de maintenir un équilibre strict entre filles et garçons. Toutefois, L'Appel a continué de promouvoir l'égalité de genre dans ses actions, en rappelant la nécessité de respecter une parité dans la sélection des bénéficiaires.

L'Appel Business Program (ABP), qui a accordé des microcrédits à 12 bénéficiaires (8 femmes et 4 hommes) s'est avéré particulièrement pertinent pour les femmes, leur offrant une chance d'améliorer concrètement leur pouvoir d'agir et de renforcer leur autonomie économique. La viabilité des projets a été un critère déterminant dans l'attribution de ces crédits, et le succès de cette expérimentation témoigne de l'impact positif de l'ABP, en particulier pour les femmes, en termes d'amélioration de conditions de vie et d'indépendance financière.

En parallèle, L'Appel a également lancé des actions en matière de nutrition et d'hygiène à travers le programme NUTRICARTES©, qui a formé 3 611 parents, principalement des femmes. Ces formations ont permis de renforcer le pouvoir d'agir des femmes en leur fournissant des compétences pratiques qu'elles ont ensuite pu transmettre à d'autres membres de leur communauté. Cette valorisation des compétences a également contribué à renforcer leur estime de soi et à augmenter leur influence sociale au sein de la communauté.

L'action d'adduction d'eau menée par L'Appel a eu un impact notable sur la vie des femmes, qui sont souvent responsables de la gestion de l'eau au sein du foyer. La réhabilitation ou la construction de 19 réseaux gravitaires d'eau potable a permis à près de 100 000 habitants, dont une majorité de femmes, d'avoir accès à une eau de qualité à proximité. Cette amélioration a réduit le temps consacré à la recherche d'eau, allégeant ainsi la charge de travail des femmes et améliorant leur qualité de vie au quotidien. En outre, l'accès à de l'eau potable a eu des effets positifs sur la santé des familles, en particulier des femmes et des enfants, qui sont les plus exposés aux maladies liées à l'eau non potable.

Concernant la médiathèque, bien qu'elle soit majoritairement fréquentée par des garçons et des hommes, des efforts ont été faits pour offrir aux filles et aux femmes un accès à un espace culturel gratuit. Cependant, des inégalités demeurent en matière d'accès à la technologie et à l'information. Les données sur la « *fracture numérique* » dans le district de Gicumbi montrent que les ménages dirigés par des femmes ont un taux d'accès à l'internet bien inférieur à celui des hommes[14]. L'Appel pourrait donc envisager des actions spécifiques pour rendre ce lieu plus attractif pour les filles et les femmes, notamment pendant les périodes où elles sont moins impliquées dans les tâches domestiques[15].

Dans l'ensemble, l'objectif d'améliorer les conditions de vie des femmes bénéficiaires a été largement atteint. Les femmes ont non seulement vu leurs conditions matérielles s'améliorer grâce à l'accès à des logements, à l'eau potable et à des opportunités économiques, mais elles ont également acquis des compétences nouvelles

[14] 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.

[15] En période de vacances scolaires les écolières ne sont plus astreintes au soutien de leurs mères au retour de l'école.

qui ont renforcé leur pouvoir d'agir et leur autonomie. Les programmes de parrainage scolaire, d'adduction d'eau, de formation en nutrition et hygiène, ainsi que les microcrédits ont eu des effets concrets sur la vie des femmes, tout en contribuant à réduire les inégalités de genre dans les communautés concernées.

Les actions menées par L'Appel sont cohérentes et ciblent directement l'amélioration des conditions de vie des femmes. Des programmes comme NUTRICARTES© ont renforcé les compétences des femmes en nutrition et hygiène, tandis que les projets de construction de maisons et d'adduction d'eau ont amélioré leur quotidien en offrant un cadre de vie plus sécurisé et stable. En parallèle, des actions comme les formations professionnelles, l'Appel Business Program (ABP) et les parrainages scolaires ont permis de réduire les inégalités de genre en faveur des femmes, en les sur-représentant parmi les bénéficiaires.

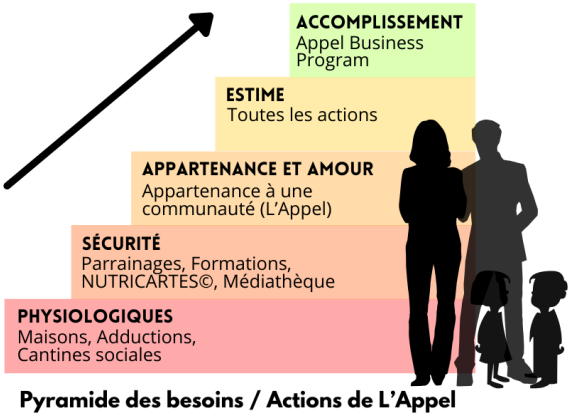
Ces initiatives combinées ont non seulement amélioré les conditions de vie matérielles des femmes, mais ont aussi renforcé leur autonomie, leur pouvoir d'agir et leur estime de soi. En privilégiant les femmes dans ses programmes, L'Appel a contribué à la réduction des inégalités de genre et à l'émancipation de ses bénéficiaires, tout en promouvant un développement plus équitable.

La pérennité des actions menées par L'Appel visant à améliorer les conditions de vie des femmes repose sur des conditions spécifiques à chaque projet. Toutefois, un point d'attention particulier doit être porté sur la question des inégalités de genre. Si aucune des actions n'a été explicitement conçue pour aborder cette problématique, c'est par la politique de recrutement des bénéficiaires que l'égalité de genre est indirectement traitée. En effet, bien que certaines initiatives, comme l'adduction d'eau ou la formation en nutrition et hygiène, aient un impact particulièrement significatif sur les femmes, d'autres programmes, tels que les parrainages scolaires, ont vu ces dernières années une diminution de la proportion de filles soutenues. Pour que les actions de L'Appel continuent à contribuer à la réduction des inégalités de genre, il est essentiel de maintenir cette dynamique et de continuer à privilégier les filles et les femmes dans les critères de sélection des bénéficiaires.

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

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. 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

Ces initiatives ont un impact direct sur l'estime de soi des bénéficiaires, en leur permettant d'améliorer leur position sociale et de modifier le regard de leurs proches et de leur communauté. L'Appel Business Program (ABP) va plus loin en offrant la possibilité de s'accomplir à travers un projet entrepreneurial, contribuant ainsi à l'autonomie des bénéficiaires. Ce schéma démontre les synergies potentielles des actions menées, dont les effets se renforcent mutuellement lorsqu'elles sont combinées. Par exemple, l'impact d'un parrainage scolaire est considérablement amplifié lorsqu'il est couplé avec un soutien à la formation professionnelle ou un microcrédit dans le cadre de l'ABP. De même, les effets des adductions d'eau sont renforcés par l'accès à d'autres services offerts par L'Appel.

Cependant, si les synergies entre les différents projets de L'Appel sont bien réelles et génèrent des effets démultipliés, leur portée reste ainsi limitée en raison du nombre restreint de bénéficiaires pouvant en profiter

simultanément. L'objectif de les multiplier doit donc être équilibré avec l'impératif de soutenir un plus grand nombre de personnes.

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 en priorité pour une formation professionnelle ;
- que les filleuls ou les bénéficiaires de maison bénéficient à terme d'un programme ABP.

Les synergies entre actions peuvent largement être renforcées si l'aide apportée à chaque foyer de bénéficiaires 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. Pour que les synergies entre actions perdurent, il faut que les actions elles-mêmes soient pérennes.

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.

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

Les actions menées par L'Appel ont contribué à renforcer les relations avec les partenaires locaux, notamment avec le District et l'hôpital de Byumba, ainsi qu'avec des partenaires techniques tels que la société Hydrenco. Le District soutient plusieurs projets, mais des défis subsistent concernant la pérennité de ces relations, notamment en raison des changements de personnel, nécessitant des efforts constants pour rétablir des liens de confiance. En particulier, le soutien du District à la médiathèque semble insuffisant, suggérant une faible priorisation de ce projet et une possible sous-valorisation de la promotion de son impact par L'Appel.

Le partenariat avec l'hôpital de Byumba est un exemple positif, fondé sur des actions concrètes ayant permis à l'hôpital de devenir une référence en néonatologie au Rwanda[16], et sur une collaboration étroite en matière de lutte contre la malnutrition infantile. Cette confiance repose sur des références professionnelles communes et une convergence d'objectifs.

Toutefois, des divergences peuvent surgir dans les attentes des différents acteurs, notamment entre L'Appel et les autorités locales[17]. La communication entre L'Appel et ses équipes françaises est également un enjeu majeur, car une connaissance insuffisante du contexte local et des politiques en place complique la coordination des actions.

Le partenariat technique avec Hydrenco est marqué par l'expertise de la société dans les projets « Maisons » et « Adductions », bien que la confusion des rôles dans la réalisation et la réception des travaux soulève des questions.

Pour garantir la pérennité des relations, L'Appel doit maintenir une communication transparente, tenir compte des évolutions du contexte et des exigences des partenaires, et clarifier les rôles et attentes de chacun.

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 par exemple découvert fortuitement, lors de son séjour, qu'un centre *Yego*[18], 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

[16] 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.

[17] L'Appel est identifié aux « *grosses* » organisations internationales, dont le budget des actions et des frais de fonctionnement sont sans communes mesures avec ceux de L'Appel.

[18] Youth Empowerment for Global Opportunity.

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.

6/ Amélioration du mode de gouvernance des actions

L'évolution du mode de gouvernance de L'Appel a engendré des effets positifs, notamment en matière de suivi et d'évaluation des projets.

Depuis 2017, l'organisation a renforcé ses mécanismes internes en instaurant le *Groupe d'étude des projets* (GEP), chargé de la sélection des projets, ainsi que de leur évaluation continue.

L'arrivée de la nouvelle équipe Rwanda, en 2019, a permis une structuration plus claire des responsabilités au sein de l'organisation, en attribuant des rôles spécifiques à chaque membre. Ces derniers suivent de près l'ensemble des projets en coordination avec l'équipe de L'Appel Rwanda, qui travaille en étroite collaboration avec les services sociaux. Cette relation permanente garantit que le choix des bénéficiaires, qu'il s'agisse des familles logées ou des enfants parrainés, se fasse en accord avec les services sociaux locaux.

Cependant, cette évolution n'a pas été exempte de défis. Bien que la structure de gouvernance se soit améliorée, des lacunes subsistent dans la communication interne et dans le suivi des données de terrain. Les outils de reporting n'ont pas évolué suffisamment pour répondre aux attentes accrues des bailleurs, et les remontées de terrain se concentrent encore principalement sur des aspects techniques, laissant de côté des informations contextuelles cruciales. La difficulté à adopter un outil commun pour l'identification des enfants parrainés entre les différentes équipes de L'Appel illustre cette problématique de communication interne. Par ailleurs, bien que les rapports de mission aient connu une amélioration depuis la prise en charge par la nouvelle équipe, ils ne répondent pas encore entièrement aux exigences de rigueur attendues par les bailleurs, ce qui entrave une communication optimale.

Une autre limite notable dans la gouvernance actuelle est l'absence d'implication directe des bénéficiaires dans les processus décisionnels et de suivi. Malgré l'objectif de L'Appel de s'inscrire dans une démarche de développement intégré, les bénéficiaires restent en dehors des structures formelles de décision, ce qui pourrait nuire à la réussite et à la pérennité des projets à long terme. Dans cette perspective, il serait pertinent d'envisager une révision de leur rôle afin qu'ils soient davantage considérés comme des partenaires actifs et intégrés dans le suivi et l'évaluation des projets.

En somme, bien que des progrès notables aient été réalisés en matière de gouvernance, notamment grâce à l'organisation mise en place par la nouvelle équipe Rwanda et à la structuration du suivi des projets, il demeure des axes d'amélioration, en particulier concernant la communication interne, la gestion des données de terrain, et l'implication des bénéficiaires dans le processus décisionnel.

7/ Renforcement des compétences et professionnalisation des équipes projet

L'analyse met en évidence que plusieurs initiatives ont été mises en place pour renforcer les compétences des équipes projet de L'Appel Rwanda, bien que des limites existent dans le soutien et la continuité des formations. Jean-Bosco, animateur de la médiathèque, bénéficie d'un accompagnement personnalisé de la part de Rama, bibliothécaire professionnelle à Paris. Il a également entamé une formation en langue française à l'Institut Français de Kigali, mais celle-ci a été interrompue en raison de contraintes financières. Malgré cela, Jean-Bosco poursuit sa formation de manière autonome à l'aide d'outils numériques, ce qui témoigne de son engagement à améliorer ses compétences, mais l'absence de financement constitue un frein.

Par ailleurs, des progrès notables ont été observés au sein de l'équipe de L'Appel grâce à des échanges internes et à l'apport de compétences externes. Un pédiatre, spécialiste en santé, a apporté son expertise pour soutenir la personne en charge de la formation nutritionnelle, illustrant ainsi l'enrichissement mutuel des savoir-faire au sein de l'équipe.

Les missions sur le terrain ont également constitué des occasions propices pour approfondir la compréhension des enjeux locaux et échanger des pratiques professionnelles, ce qui favorise la montée en compétences collective.

En outre, des formations spécifiques, comme celles liées aux NUTRICARTES©, ont été mises en place pour renforcer les connaissances des responsables des cantines sociales en matière de nutrition.

Analyse des changements et de leur suivi

Analyse des changements

L'analyse d'impact a révélé deux changements majeurs au sein de l'organisation de L'Appel. Le premier concerne une transformation importante de la vision de l'organisation, qui est passée d'une réponse humanitaire à une perspective de développement intégré. Ce changement de paradigme affecte la nature même des actions menées par l'organisation, avec un accent mis sur des solutions pérennes et structurantes pour les populations cibles. Le second changement majeur réside dans l'évolution de l'équipe en charge de cette nouvelle vision, avec l'arrivée de nouvelles compétences ayant un impact direct sur la mise en œuvre des projets. L'objectif sous-jacent de ces changements est d'améliorer l'impact des programmes.

L'une des actions notables résultant de ce changement de vision est la décision de concentrer les efforts sur la formation professionnelle des jeunes ayant terminé leur scolarité générale. Cette initiative s'inscrit dans une volonté d'offrir de meilleures perspectives d'emploi aux bénéficiaires. Par ailleurs, l'élargissement des formations NUTRICARTES© aux cantinières et aux parents vise à étendre les bénéfices de l'initiative à un public plus large, contribuant à une meilleure alimentation dans les cantines sociales et à une sensibilisation accrue aux bonnes pratiques de nutrition des familles des enfants bénéficiaires.

Certains changements ont également été influencés par des facteurs externes. À titre d'exemple, la demande formulée par la Fondation Abbé Pierre de « *monter en gamme* » les maisons a été adoptée par les équipes projet. On remarquera que les bénéficiaires eux-mêmes ne sont que rarement à l'origine de ces changements. Leur position dans le dispositif d'aide limite leur capacité à exprimer des suggestions ou à proposer des modifications concernant les prestations dont ils bénéficient.

L'analyse des besoins non couverts constitue une voie d'innovation et de développement, comme en témoigne la conception de L'Appel Business Program. Ce programme ne se limite pas à une simple extension des actions existantes, mais représente un levier potentiellement transformateur, en ce sens qu'il vise à repositionner les bénéficiaires non plus comme des récipiendaires, mais comme des acteurs du changement de leurs propres conditions de vie. Ce nouveau paradigme pourrait avoir un impact profond sur la manière dont les bénéficiaires perçoivent leur rôle dans l'amélioration de leurs conditions de vie.

L'analyse invite également à considérer les dynamiques sous-jacentes des interventions et à réfléchir aux leviers permettant de maximiser leur efficacité. Au cœur de ce processus, la formation et l'augmentation du pouvoir d'agir des bénéficiaires apparaît comme un principe fondamental. Cette approche, qui sous-tend les politiques de développement intégré, offre une boussole pour orienter les actions futures. Ce principe pourrait constituer un levier clé pour renforcer l'impact des programmes de l'organisation.

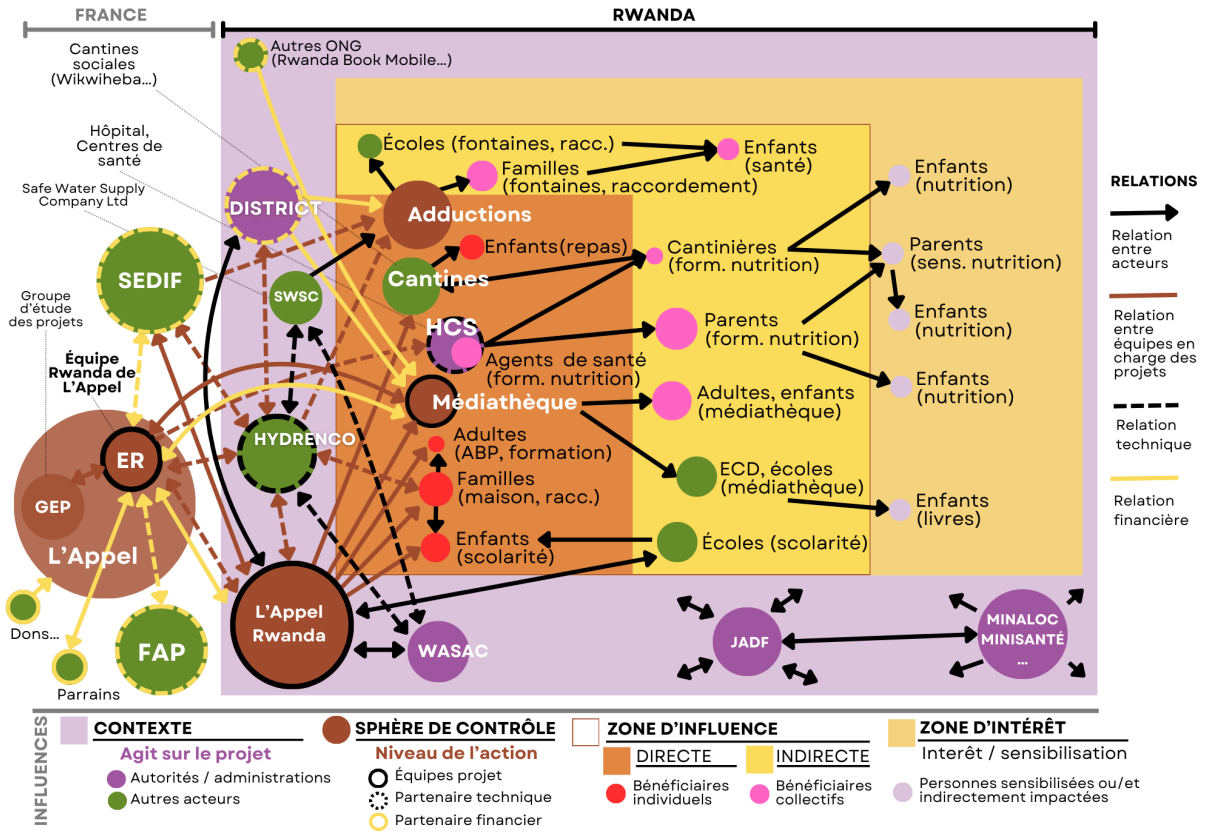
Cartographie des influences

Pour analyser les changements induits par un projet ou une action et pour mettre en évidence des facteurs de changement et d'appropriation, nous avons choisi d'observer l'influence[19] qu'exercent et subissent les différents protagonistes, la nature et l'intensité de leur relation.

[19] 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.

Dans la cartographie des influences que nous proposons ci-dessous, nous distinguons plusieurs zones d'influence[20] — le « *contexte* », la « *sphère de contrôle* », la « *zone d'influence* » (directe et indirecte) et la « *zone d'intérêt* ».

Cette cartographie, à valeur illustrative, 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).

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

— 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 : L'Appel Rwanda

[20] 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…).

entretient des relations continues avec les partenaires techniques et politiques locaux. Pour tous les aspects techniques, la société Hydrenco 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.

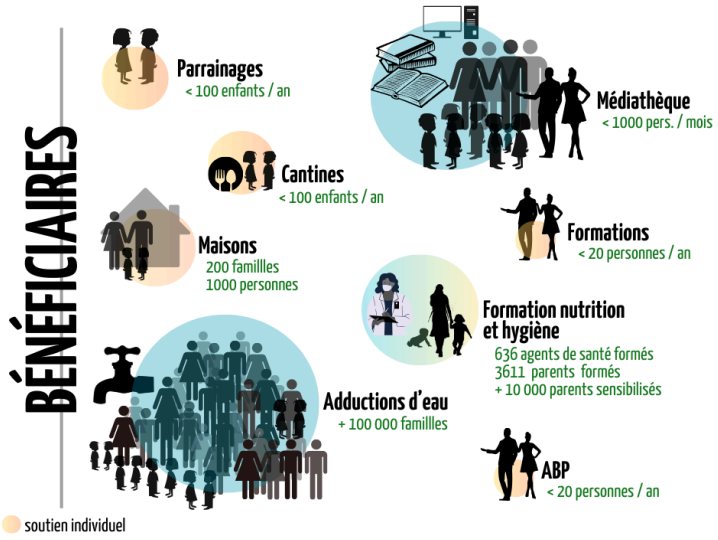
— La Médiathèque collabore tout au long de l'année avec les écoles et les ECD. Elle a un lien autonome important avec les professionnels du livre de l'équipe Rwanda de L'Appel. Notons que le District finance une partie de son fonctionnement. Contrairement aux autres actions menées, son animateur est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

L'action NUTRICARTES© a exercé une influence directe notable sur les agents de santé formés et sur les parents formés par ces derniers. Une évaluation récente révèle un taux élevé d'adoption des pratiques nutritionnelles promues par les personnes formées qui jouent également un rôle d'agents informels de sensibilisation au sein de leurs communautés.

Une évaluation[21] du degré d'adoption des changements et de leur pérennité montre que la plupart des bénéficiaires des formations en nutrition et hygiène ont non seulement changé leurs propres pratiques, mais aussi qu'ils diffusent ces nouvelles connaissances dans leur entourage, ce qui amplifie l'impact de l'action et contribue à l'évolution positive des habitudes alimentaires.

Analyse globale de l'action menée

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 eu 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[22], tout comme le programme ABP, concernaient quelques dizaines de personnes.

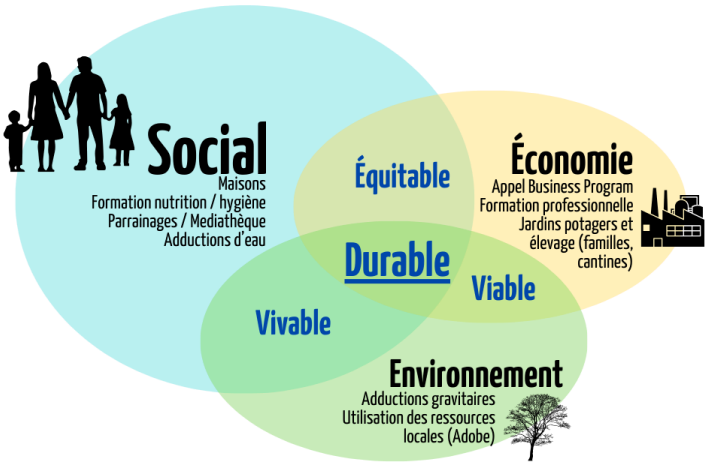
Notons qu'il y a une différence significative entre les projets les plus impactants pour les bénéficiaires et les projets qui touchent un plus grand nombre de membres de la communauté (impact sur l'individu vs nombre d'individus impactés).

En termes d'impact individuel sur la vie des personnes, les actions les plus impactantes sont la construction de maisons pour les familles vulnérables et le programme de micro-crédit naissant, ABP.

[21] À partir de notre « *échelle d'internalisation* » des changements : la plupart des bénéficiaires des formations en nutrition et hygiène peuvent être catégorisés comme ayant franchi le niveau 3 (« *Changement de pratiques* »), et ses stades les plus élevés, 7 (« *Pratique autonome* ») et 8 (« *Transmission* »).

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

Le graphique ci-contre sur le développement intégré montre que 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 prépondérance est un legs des pratiques humanitaires antérieures. 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, ne nécessitant pas l'installation de pompes).

Enfin, 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* ».

III — Perspectives, Recommandations et Améliorations possibles

Au niveau des réalisations

La construction des maisons

L'adobe présente l'avantage d'être un matériau économique et écologique, facilement utilisable et facile d'entretien. La terre crue offre une grande facilité de réparation en termes d'outillage et de matériel (matériau identique à la construction).

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). Une formation aux meilleurs usages de la terre crue par des professionnels comme ceux de l'ONG *CRATerre*[23] ou comme ceux d'ONG locales[24] 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.

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.

[23] HOUBEN Hugo, GUILLAUD Hubert. *CRATerre*, *Traité de construction en terre*. 3e édition, Éditions Parenthèses, 2006.

[24] 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*, composé de Rwanda Housing Authority, Rwanda Standards Board, Rwanda Polytechnic, MASS Design Group, EarthEnable et Greenpact Africa.

Enfin, au regard de malfaçons récurrentes, il apparaît essentiel d'améliorer les suivis de chantier et qu'une personne compétente ayant autorité sur l'entrepreneur soit dédiée à cette mission.

Les réseaux d'adduction d'eau

Une discussion est en cours avec WASAC pour voir comment couvrir à 100 % la distribution d'eau dans tout le district. Afin de pouvoir couvrir l'entièreté des besoins en eau de la population du district de Gicumbi[25] et plus spécialement des zones de L'Appel, plusieurs réseaux d'adduction sont en cours de construction ou prévus[26]. Les futures adductions vont inclure un volet désinfection en amont, ainsi qu'un compteur permettant de connaître les volumes entrant dans le réseau.

Un rapportage[27] et une communication accrus en direction des partenaires sur le devenir des réalisations sont attendus par ces derniers[28], qui doivent avoir un retour sur l'impact des projets qu'ils financent sur le long terme et disposer de documents sur les données consolidées (rapportage et état du suivi : nombre de bornes-fontaines, organisation de la distribution, volumes distribués…).

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.

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.

Enfin, le SEDIF, principal bailleur des projets d'adduction, 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.

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).

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

[25] 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.

[26] On peut citer les réseaux de Rwagihura (6 km, 4 000 habitants desservis), Gishambashayo (environ 6 000 habitants desservis) et Rwamiko.

[27] 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).

[28] Le SEDIF, partenaire historique des projets « Adductions », a besoin de 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. Ces éléments seraient aussi utiles à de potentiels nouveaux financeurs. Le partenaire rappelle aussi qu'une attention particulière doit être mise sur les dossiers de recollement en cas de modification des plans initiaux.

limité d'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.

Il semble nécessaire d'améliorer, de moderniser et d'homogénéiser les outils de suivi des filleuls[29]. 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.

La question de la pérennité de l'action est posée : 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, comme nous l'a expliqué l'équipe projet.

Les cantines sociales

La cantine sociale de Kiruhura, qui associe un projet de culture de denrées alimentaires et d'élevage de vaches et de poules, renouvelle 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 cultures, des vaches et des poules. 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 espaces d'élevage et de culture associés aux trois cantines 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.

Les cantines sociales pourraient également, 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©). L'intégration de formations en nutrition pour le personnel de cuisine et pour les parents des enfants bénéficiaires va créer des synergies entre les divers champs d'action de L'Appel.

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. Les cuisinières pourraient être associées à la réflexion sur la conception technique des cuisines. Pourrait y être installé un système de foyer amélioré[30] (comme dans la cantine en projet de Muhura) et y être menée une sensibilisation à cette problématique à destination des cuisinières et des parents. Dans une perspective de recherche-action, de nouvelles pratiques pourraient ainsi être développées et partagées avec la communauté, en particulier des techniques qui minimisent l'empreinte carbone et les émissions de gaz toxiques.

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[31]. Il pourrait par exemple être intéressant d'envisager d'adjoindre au projet "*Cantines sociales*" de nouvelles modalités d'action :

Plutôt que de se contenter de fournir des repas de midi, celles-ci pourraient être réorientées pour offrir également un petit déjeuner aux élèves bénéficiaires. Cette approche permettrait de répondre aux besoins nutritionnels des enfants tout au long de la journée, en particulier pour ceux qui ne bénéficient pas d'une alimentation suffisante et équilibrée à la maison. L'Appel pourrait aussi soutenir les cantines scolaires en y

[29] 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.

[30] 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* ».

[31] C'est d'ailleurs le cas dans toutes les écoles et dans les ECD (avec une participation des familles de 1000 RWF par trimestre).

appuyant des initiatives pédagogiques sur la nutrition. Ces espaces pourraient enfin devenir des lieux d'apprentissage pour les élèves et leurs familles, avec des programmes de sensibilisation à la nutrition, l'hygiène et la cuisine durable.

Par ailleurs, un système d'accès renouvelé à la cantine, par exemple en organisant des groupes d'élèves qui se relaient chaque semaine ou chaque mois, permettrait de diversifier les bénéficiaires. Il serait aussi envisageable d'offrir des formations pratiques en cuisine et en nutrition. Ces repas équilibrés seraient alors intégrés à des projets pédagogiques, en collaboration avec les équipes éducatives des écoles.

Enfin, les cantines qui étaient absolument pertinentes dans le contexte de leur création (il n'y avait pas de repas fournis dans les écoles[32]) le sont moins aujourd'hui, mais elles peuvent évoluer dans les prestations qu'elles délivrent en devenant aussi des espaces de sensibilisation et de formation à de meilleures pratiques nutritionnelles et de préparation des repas.

L'Appel Business Program

L'Appel Business Program, lancé par l'équipe Rwanda de L'Appel, s'est révélé efficace lors de la phase d'expérimentation. Les résultats positifs ont conduit à la décision d'augmenter le nombre de microcrédits et d'envisager une extension du programme. L'un des points forts de l'ABP réside dans sa structure de remboursement, qui permet aux bénéficiaires de capitaliser pour générer de nouveaux prêts. Cependant, un accompagnement renforcé est essentiel, surtout lors du montage des projets, pour garantir leur viabilité et leur succès à long terme.

L'extension du programme, bien que souhaitable, soulève des défis concernant le suivi des bénéficiaires. Actuellement, le nombre réduit de participants permet un suivi rapproché, mais une augmentation du nombre de bénéficiaires pourrait compliquer cette gestion et accroître les risques de non-remboursement. Des procédures adaptées de remédiation et de médiation seront nécessaires pour répondre à ces enjeux.

Un autre obstacle majeur reste le montant limité des prêts, fixé à 200 000 FRW, insuffisant pour certains investissements essentiels comme l'achat de machines à coudre. En réponse à cette problématique, le Président de L'Appel Rwanda a proposé d'augmenter les prêts (jusqu'à 600 000 FRW), pour que chaque projet soutenu réponde aux besoins réels des bénéficiaires.

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. La disponibilité des kits de jeu NUTRICARTES© et Hygiène est aussi un problème évoqué par l'équipe chargée du suivi.

Nous ne connaissons pas les questions des droits associés à la diffusion de ces kits, mais considérant leur dimension d'intérêt général, nous nous interrogeons sur la possibilité de les produire et de les diffuser à moindre coût, voire, au vu de leur utilité, sur l'éventualité de permettre leur libre reproduction en leur attribuant une licence libre[33].

[32] 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.

[33] 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/

Dans son rapport[34], le nutritionniste et diététicien RUGAZA SEBAGABO Néhémie formule plusieurs recommandations concernant l'extension et l'optimisation de la méthode NUTRICARTES©. Il propose notamment la mise à disposition d'un protocole standardisé de la méthode et la fourniture des kits en quantité suffisante (surtout dans les secteurs avec de nombreux villages). Il insiste également sur la nécessité de mobiliser des fonds avec des partenaires (UNICEF et MINISANTE…) en vue du renforcement et de l'extension de la méthode dans le District de Gicumbi et la mise en place de moyens de supervision pour assurer un meilleur suivi de la méthode. Il évoque également la nécessité de faire une plaidoirie devant le *Comité d'éthique du Rwanda* pour obtenir les autorisations nécessaires à la diffusion du projet dans d'autres districts.

D'autres structures pourraient être mobilisées pour former les parents à la méthode NUTRICARTES© : les lieux d'accueil de la petite enfance (ECD) pourraient devenir des espaces de diffusion de cette méthode, en formant d'abord le personnel, puis en sensibilisant les parents. Les réunions mensuelles de parents qui s'y tiennent, où des aliments sont apportés par les familles et où on discute d'éducation, de nutrition et d'hygiène, offrent un cadre idéal pour animer les jeux NUTRICARTES©. Cette approche renforcerait l'impact de la méthode en s'appuyant sur des structures existantes. Cela suppose de nouer un nouveau partenariat avec les autorités locales chargées du programme ECD.

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 fond 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. 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.

La médiathèque de L'Appel Rwanda fait face à un besoin urgent de fonds propres et de nouveaux partenaires[35] pour assurer son développement à long terme, car son financement actuel repose sur les sommes recueillies pour les parrainages, qui diminuent. Il est donc crucial de pérenniser son financement, notamment en valorisant le bilan de ses actions pour mieux communiquer auprès des autorités et des partenaires actuels et potentiels.

Un partenariat avec le Centre YEGO, proposant des activités complémentaires, pourrait élargir le public cible, notamment les jeunes adultes. Le renforcement des activités de la médiathèque, y compris la mise en place d'ateliers de formation en français, répondrait à une demande locale et offrirait des opportunités de formation pour les personnes de L'Appel Rwanda, mais nécessiterait la recherche de nouveaux financements pour soutenir ces animations. Comme le propose l'équipe Rwanda de L'Appel, la médiathèque pourrait accroître son impact en nouant ou renforçant des partenariats avec des acteurs de l'industrie du livre au Rwanda et avec les Ministères de la Culture et de la Jeunesse, ce qui augmenterait également sa visibilité.

---

[34] 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.

[35] Des partenariats peuvent 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)... En France et dans le monde francophone des relations pourraient être établies avec la Bibliothèque du Réseau Francophone Numérique (BRFN) ; Le Réseau des bibliothèques francophones…

La médiathèque pourrait devenir un « *Tiers-lieu*[36] », 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…).

Pour renforcer leur fréquentation, des activités spécifiques pour les filles et les femmes, telles que des ateliers sur les relations de genre, les violences basées sur le genre, ou des formations en informatique « *spécial filles* », pourraient être mises en place. Cependant, ces initiatives nécessitent également un budget dédié, ce qui souligne l'importance de la recherche de financements supplémentaires pour soutenir l'ensemble de ces projets.

Au niveau du suivi

L'organisation et les outils de suivi mis en place par L'Appel ont largement été conçus par l'ancienne équipe, et une période de transition a permis à la nouvelle équipe Rwanda de s'approprier et d'adapter ces outils. Cette réorganisation vise à simplifier et à faciliter la gestion des actions, notamment le suivi des bénéficiaires, des chantiers ou des projets d'adductions, tout en répondant aux exigences de communication avec les partenaires et en permettant une évaluation continue des actions menées.

Cependant, un des défis majeurs reste la question de la langue de travail, car les documents essentiels à la gestion, tels que les e-mails, comptes rendus ou tableurs, sont principalement rédigés en français. Ce problème est amplifié par le fait que seuls[37] les trois présidents de L'Appel Rwanda, maîtrisant le français, peuvent servir d'intermédiaires et de traducteurs entre les équipes rwandaises et françaises. Pour résoudre cette difficulté, une formation au français, en particulier au sein de la médiathèque, pourrait permettre aux salariés et bénévoles de L'Appel Rwanda d'accéder plus facilement aux documents et à la communication, réduisant ainsi les barrières linguistiques.

La mise en place d'outils de suivi collaboratifs en ligne, tels que des documents partagés de type Google Docs, Cryptpad ou Etherpad, pourrait également simplifier le travail et la communication entre les équipes en permettant une mise à jour en temps réel des données, à condition de résoudre la question de la langue de travail. Pour que ces outils soient efficaces, il est nécessaire de disposer d'une connexion internet.

Parallèlement, un changement de perspective dans l'approche du suivi est recommandé, passant d'un suivi basé sur les résultats des actions à une approche de suivi-évaluation des changements. Cette évolution permettrait une meilleure compréhension des impacts à long terme des interventions et une prise de décision mieux informée. 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. La « *cartographie des incidences* », un outil de suivi et d'évaluation interne, pourrait être particulièrement adaptée pour mesurer les effets du programme, en incluant les partenaires limitrophes[38]. Dans cette démarche, F3e peut être une organisation ressource.

En somme, pour améliorer la professionnalisation des interventions de L'Appel et aligner ses actions sur un développement intégré, il est essentiel de doter l'équipe d'outils de suivi efficaces et pertinents, tout en abordant les défis linguistiques et en s'assurant de la qualité du rapportage, afin de répondre aux attentes des bailleurs.

[36] Un espace ou des groupes de personnes peuvent se rencontrer, mener des projets et construire de nouvelles compétences dans différents domaines.

[37] 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.

[38] 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.

Au niveau économique

En termes de revenu et de ressources, l'action ABP est la plus directement impactante, les bénéficiaires ayant vu leurs revenus augmentés 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.

Il est important de noter que, chaque fois que la surface de la parcelle le permettait, les bénéficiaires de L'Appel ont aménagé des jardins de cuisine et, lorsque cela était possible, des parcelles plus grandes pour des cultures commerciales. Appuyer ces activités pourrait être un point clé du programme « Maisons » de L'Appel, car disposer d'une surface suffisante pour développer ces projets constitue un facteur essentiel d'amélioration des revenus domestiques des bénéficiaires. Cultiver un petit jardin ou élever des animaux permet de réduire les dépenses en alimentation et/ou offre la possibilité de vendre une partie de la production, ce qui génère des revenus.

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. La récente initiative ABP serait ainsi conçue comme la clé de voûte des autres actions initiées par L'Appel. Les différentes actions peuvent alors être situées dans une temporalité, comme les étapes d'un processus qui assurent les conditions de possibilité de construire un projet.

Au niveau social

Les actions « Maisons » et L'Appel Business Program jouent un rôle majeur dans l'amélioration des rapports sociaux des bénéficiaires. L'action « Maisons » initie une dynamique d'inclusion qui favorise les interactions sociales, renforce l'estime de soi et permet de s'inscrire dans des relations de réciprocité, telles que l'invitation et l'accueil des autres. Avoir un toit décent procure d'abord un sentiment de sécurité face aux intempéries et au risque d'effondrement, mais aussi la fierté d'avoir un chez-soi digne, ce qui est crucial dans un contexte où la maison est un lieu central de sociabilité au Rwanda. Cette inclusion dans les pratiques sociales et la possibilité d'inviter et de recevoir chez soi renforcent la position du bénéficiaire dans les rapports sociaux.

La construction des maisons pourrait offrir une opportunité pour instaurer une dynamique d'apprentissage et de transmission de savoir entre bénéficiaires, renforçant ainsi les liens communautaires. De même, les activités de maraîchage et d'élevage pourraient être utilisées comme supports d'entraide, où les bénéficiaires échangent des conseils pratiques, des semences, ou encore participent à la création de pépinières collectives. Ces actions pourraient également inclure la démultiplication du bétail, par des dons et contre-dons en cascade d'une partie de la progéniture, renforçant ainsi l'esprit de solidarité et de partage au sein de la communauté.

L'introduction de l'ABP, en offrant la possibilité de réaliser un projet économique, permet aux bénéficiaires de devenir acteurs de l'amélioration de leurs conditions de vie. En obtenant les moyens de lancer un projet, les bénéficiaires se lient à d'autres acteurs économiques, comme les clients et les fournisseurs, ce qui favorise la reconnaissance sociale. Là encore, la transmission d'expérience des bénéficiaires d'ABP pourrait être bénéfique aux personnes qui souhaiteront dans le futur monter un projet et être soutenues par L'Appel.

Bien que d'autres actions comme les adductions d'eau ou les formations NUTRICARTES© participent à la cohésion sociale, elles ont un impact moins direct sur le développement des rapports sociaux et l'estime de soi. Pour maximiser l'impact des actions de L'Appel en matière de rapports sociaux, il serait pertinent d'accompagner tous les bénéficiaires de maisons dans la conception et la réalisation de projets générateurs de revenus, afin de renforcer encore leur position sociale et leur autonomie.

Au niveau des compétences et savoirs

Les actions de formation et de soutien à la scolarité ont un impact notable sur l'acquisition des compétences et des connaissances des bénéficiaires, en particulier grâce aux formations NUTRICARTES©, qui se concentrent sur des thèmes essentiels comme la nutrition et l'hygiène.

Il serait pertinent de se demander comment d'autres actions de L'Appel pourraient également contribuer à la construction de savoirs et de compétences. Par exemple, l'action « Maisons » pourrait devenir un cadre d'apprentissage pratique, en permettant aux bénéficiaires d'acquérir des compétences liées à la construction et à l'entretien de leur habitat, tout en renforçant leur autonomie. De même, l'action « Cantines » pourrait intégrer des éléments éducatifs sur la nutrition, en lien avec les formations NUTRICARTES©, et ainsi jouer un rôle dans la transmission de savoirs.

La médiathèque, en tant qu'espace d'échange, a un fort potentiel pour se transformer en un véritable « *Tiers-lieu* » de création collective de savoirs, favorisant un apprentissage collaboratif entre les bénéficiaires. Par ailleurs, l'implication des membres de L'Appel Rwanda dans la mise en œuvre et le suivi des actions permet également de transmettre des compétences et d'assurer la pérennité des actions grâce à la montée en responsabilité des membres locaux. Afin de maximiser l'impact des actions de L'Appel sur l'augmentation des compétences, mais aussi leur employabilité, l'association a décidé de doubler le nombre de bénéficiaires accédant à des formations qualifiantes cette année.

Les actions de formation et de soutien à la scolarité contribuent significativement à l'acquisition de savoirs et de compétences. À travers la médiathèque, ou les programmes « Maisons » et « Cantines », peuvent s'ouvrir des perspectives d'apprentissage collaboratif et de développement personnel pour les bénéficiaires.

Au niveau du rapport avec les autorités

Les rapports de L'Appel avec les autorités et les bénéficiaires soulèvent plusieurs enjeux importants. D'une part, les relations entre L'Appel Rwanda et les autorités locales sont facilitées par l'intégration de l'association dans les politiques de développement et de soutien aux populations vulnérables. Le District de Gicumbi est engagé aux côtés de L'Appel dans diverses actions telles que les adductions d'eau, la construction de maisons et l'animation de la médiathèque. Toutefois, un point d'attention réside dans la communication sur les actions menées, notamment en ce qui concerne la médiathèque, dont les services et le potentiel ne semblent pas toujours reconnus à leur juste valeur par les responsables du District.

L'Appel Rwanda est également représenté au *Joint Action Development Forum*. L'un de ses directeurs est d'ailleurs toujours à la tête de cette structure en 2024 pour le District de Gicumbi. D'autre part, les rapports entre les bénéficiaires et les autorités demeurent marqués par une perception de ces derniers comme des « vulnérables » nécessitant de l'aide, plutôt que comme des acteurs de leur propre développement.

Bien que L'Appel affirme vouloir « *renforcer la société civile* », la capacité d'organisation, d'expression publique et de prise de décision collective des bénéficiaires ne semble pas être au cœur de ses objectifs. Actuellement, la relation de L'Appel avec les bénéficiaires est davantage centrée sur un suivi individuel que sur une approche collective. Les bénéficiaires n'ont pas d'opportunités formelles pour échanger leurs expériences, proposer des améliorations des dispositifs d'aide, ou réfléchir ensemble à des solutions d'entraide.

Il apparaît crucial d'adopter une approche plus collective, permettant aux bénéficiaires de se rencontrer, de partager et de s'entraider, ce qui renforcerait non seulement leur expérience, mais aussi l'efficacité des actions entreprises. Encourager des échanges entre bénéficiaires, en favorisant l'entraide et le partage d'expériences, pourrait à la fois enrichir les dispositifs d'aide et renforcer la dynamique sociale au sein des communautés.

Au niveau des rapports de genre

L'Appel n'a pas mis au cœur de ses réflexions l'évolution des rapports de pouvoir et la place des femmes dans la société et la communauté, bien que ses actions aient un impact sur ces dimensions. Les bénéficiaires sont majoritairement des femmes, notamment en raison de la nature des actions proposées, comme les adductions d'eau, la construction de maisons ou les soutiens individuels tels que l'ABP et les formations.

Cependant, le renforcement du pouvoir d'agir des bénéficiaires, et en particulier des femmes, pourrait être encore approfondi à travers des actions spécifiques, telles que la création de groupes de femmes pour réfléchir à leur place dans la communauté et encourager leur implication dans des projets collectifs. L'intégration des femmes dans les structures de l'organisation, comme dans le suivi des projets ou au sein du Conseil d'administration, pourrait également jouer un rôle clé. De plus, la mise en place d'activités collectives et de groupes d'entraide permettrait de renforcer les dimensions du pouvoir d'agir, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

Actuellement, la gouvernance de L'Appel Rwanda est exclusivement masculine. L'inclusion de femmes dans les équipes de pilotage pourrait enrichir la réflexion et diversifier les approches. Il serait également bénéfique de renforcer les capacités de prise de parole et d'engagement des femmes, comme l'illustrent les initiatives de confier des responsabilités à d'anciennes bénéficiaires de L'Appel.

Des actions de formation et de sensibilisation sur des thématiques liées au genre, telles que les violences basées sur le genre (GBV), la masculinité positive, et l'égalité homme/femme, pourraient être intégrées dans les activités de la médiathèque, en partenariat avec des organisations spécialisées dans ces domaines. Cela permettrait non seulement de renforcer le pouvoir d'agir des femmes bénéficiaires, mais aussi d'impliquer l'ensemble de la communauté dans la promotion de l'égalité et la lutte contre les violences liées au genre.

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[39] 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*[40] ». Cette ambition n'est pas sans incidences sur la mission[41] 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…

[39] 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* ».

[40] 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* ».

[41] Nous entendons « *mission* » comme « *un ensemble d'actions à effectuer afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs* ».

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 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 *Joint Action Development Forum* (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*[42] », la cartographie des incidences[43] 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.*[44] ». 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.

[42] 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

[43] 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/

[44] Guide « *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe : analyser, planifier, suivre et évaluer* », déjà cité