



RAPPORT D'EVALUATION FINALE DU PROJET

PERENNISATION ET DISSEMINATION DES ACQUIS DU TRAVAIL DE THERAPIE SOCIALE DANS LE TRAITEMENT DES TRAUMATISMES AU RWANDA

Version finale, réalisée par
NDAHAYO Eric, Consultant.

Mars 2022

RESUME

La réalisation du présent travail d'évaluation fait partie des accords de financement entre l'Association Modeste et Innocent (AMI) et EIRENE Suisse, et porte sur la phase 2019 – 2021 du Projet «Pérennisation et dissémination des acquis du travail de thérapie sociale dans le traitement des traumatismes au Rwanda ». Le projet a été exécuté dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe ainsi que dans les secteurs administratifs du District de Huye (Karama, Rwaniro, Simbi, Maraba).

Pour ce qui est du domaine d'intervention du Projet, son objectif général est de contribuer au renforcement du processus de réconciliation et de guérison sociale au Rwanda en vue d'une paix durable. Pour ce faire, le Projet s'articule autour de deux axes principaux à savoir :

- Renforcer les compétences des animateurs de l'AMI en Thérapie Sociale et en gestion des dépendances et pérenniser les acquis des projets précédents
- améliorer les conditions psychosociales des prisonniers dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe et faciliter la réconciliation entre les prisonniers du génocide et les victimes du génocide.

Les activités du Projet, constituées principalement par les séances de formations et d'accompagnement des bénéficiaires, se sont déroulées dans un contexte rendu particulièrement difficile par la pandémie de Covid 19. En effet, pour contrer sa propagation, les autorités ont imposé des restrictions exceptionnelles allant jusqu'au confinement total de la population. Les prisons qui sont par essence des établissements de privation de liberté ont été cadennassées à leur tour.

Ces conditions sont très loin d'être favorables aux activités de formation, de médiation, et d'accompagnement des personnes en détresse ou marginalisées, qui constituent le domaine d'intervention de l'AMI. Il a fallu donc faire preuve de créativité pour que la dynamique du Projet ne s'arrête pas. Comme nous le verrons dans la suite de ce document, les efforts de l'Agence d'exécution et de son partenaire financier ont donné d'excellents fruits.

Pour revenir au travail d'évaluation qui est l'objet du présent document, les termes de références (TDR) ont clairement défini la mission prioritaire. Il s'agit de déterminer le niveau de performance du projet, en utilisant cinq critères suivants: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité des effets.

Pour accomplir sa mission, l'équipe d'évaluation a utilisé principalement l'approche participative. Concrètement, toute la documentation disponible sur le Projet a d'abord été explorée. Ensuite, les bénéficiaires, sources primaires de données qualitatives et quantitatives, ont été pleinement associés aux activités d'évaluation. Des visites ont été

organisées et des rencontres avec des groupes représentatifs (focus groups) ont eu lieu dans chacun des 4 Secteurs administratifs couverts par le projet. Ces rencontres ont toujours été suivies par des entretiens avec les Responsables des entités administratives visitées. L'accès direct aux prisonniers étant encore strictement restreint, la méthode du questionnaire a remplacé les discussions individuelles ou en groupe avec les prisonniers. Les membres des groupes sevrés dans l'ancienne zone d'intervention du projet ont été interrogés et les autorités du District de NYARUGURU ont donné leurs avis. Parallèlement, le personnel de l'AMI impliqué dans la gestion quotidienne du projet a aussi été interviewé, ainsi que les Responsables des prisons de HUYE et NYAMAGABE, sans oublier les autorités au niveau du District de HUYE.

Les données collectées et analysées nous donnent les renseignements suivants sur le Projet :

Pertinence :

Une analyse de la problématique de départ a été effectuée pour voir si le Projet répond aux besoins réels aussi bien pour la composante *développement des compétences en thérapies sociales* que celle de *réconciliation et d'amélioration des conditions psychosociales des prisonniers*. Ensuite, les évaluateurs ont passé en revue les stratégies utilisées par le Projet pour répondre aux besoins identifiés dans les 2 axes d'intervention. Le but ici est de voir s'il y a adéquation entre besoins à satisfaire et activités, ressources mobilisées et résultats visés par le Projet.

Dans cette optique, les résultats d'analyse montrent que la pertinence du Projet est incontestable. La problématique a été bien cernée, les besoins identifiés sont réels et ont parfois un degré de gravité difficilement soutenable. C'est le cas des conditions psychosociales dans les 2 prisons de HUYE et NYAMAGABE. Les méthodes et stratégies utilisées par le projet sont tout aussi adéquates et les activités entreprises sont cohérentes et en adéquation avec les besoins à satisfaire et les ressources engagées.

Efficienne

Le concept d'efficience renvoie au rapport entre les résultats atteints et les ressources utilisées. Dans un Projet de construction d'une paix durable, l'efficience ne se mesure pas seulement au moyen des valeurs économiques des ressources engagées et des résultats atteints, mais surtout par une utilisation transparente des ressources du Projet, des méthodes et techniques qui permettent de réaliser les résultats planifiés en quantité et en qualité, tout en minimisant les coûts des ressources engagées et en respectant les calendriers.

Ainsi, les ressources budgétaires du Projet ont été utilisées en toute transparence et dans le respect des normes professionnelles de gestion financière. Cela a été certifié par un audit ad hoc. De plus, l'expérience de l'AMI dans l'utilisation de l'approche participative

lui permet de faire des bénéficiaires les véritables acteurs de leur propre changement. Cette stratégie a permis d'avoir de très bons résultats aussi bien dans l'assistance aux prisonniers que dans les activités de réconciliation, tout en faisant des économies dans des postes comme charges du personnel et dépenses de logistiques pour ne citer que ces deux exemples.

Seul bémol au tableau, le temps. Certaines activités planifiées ont connu du retard ou n'ont pas été réalisées sous la forme prévue pour causes de restrictions imposées dans le cadre de lutte contre la pandémie de Covid-19. AMI et EIRENE se sont convenus sur l'adaptation de ces activités aux réalités du contexte de covid-19 ou, parfois, sur la réallocation des budgets aux activités qui pouvaient être facilement réalisées.

Efficacité

L'efficacité est un concept jumeau de l'efficience, mais il se focalise sur le degré de réalisation des objectifs planifiés. L'efficience et l'efficacité traduisent la performance de l'organisation dans la mise en œuvre du Projet.

Au niveau de l'efficacité, l'analyse dénote que 98% des activités du projet ont été mises en œuvre comme planifié. Les activités de formation ont permis de renforcer les connaissances et de développer les compétences de 12 animateurs de l'AMI en matière de thérapie sociale et de prévention et traitement des dépendances. Ceux-ci ont à leur tour mis en pratique les connaissances acquises pour former les agents du Rwanda Correctionnel Service et les prisonniers de HUYE et NYAMAGABE. Ils ont aussi encadré la mise en place de structures de préventions de violences et de traitement des traumatismes psychologiques dans les 2 prisons et dans les communautés de la zone d'intervention. Il s'agit là d'un bon exemple de cohérence et de complémentarité entre 2 objectifs distincts du Projet.

Concernant la composante *réconciliation entre familles des rescapés et prisonniers condamnés pour génocide et leurs familles*, les activités de formation, d'accompagnement de groupes de réconciliation et des Animateurs communautaires en réconciliation (ACR) ont été accomplies à 100%. Ces groupes sont opérationnels et leur impact dans la résolution de l'épineux problème de remboursement des biens pillés pendant le génocide, lourd fardeau hérité des tribunaux GACACA sont très appréciables. Les statistiques disponibles montrent que dans certains secteurs comme KARAMA, on a enregistré un taux de réussite de 200% par rapport aux prévisions dans la résolution concertée des cas des biens pillés ou détruit pendant le génocide. L'accueil problématique des anciens condamnés pour génocide dans leurs familles respectives et en communautés se fait de manière bien préparée par les structures IKAZE MU MURYANGO (bienvenue en famille), aujourd'hui gérées de manière autonome par les

Groupes de Rapprochement (GR) et les ACR. La comparaison des cas de violences et de rejets des prisonniers libérés avant le Projet et ceux libérés pendant l'intervention du Projet montrent une nette amélioration, fruit des efforts de préparation en amont de la libération des prisonniers qui purgent leurs peines et des séances de mobilisation des communautés pour l'accueil favorable et la réintégration des prisonniers du génocide qui rentrent dans leurs familles et dans leurs communautés.

Viabilité

Comme les 3 concepts précédents, la viabilité est tout aussi importante. Elle permet de savoir si les acquis du Projet pourront survivre dans la communauté après la fin de l'appui technique et financier du Projet. La viabilité repose avant tout sur une appropriation réussie des réalisations et des structures de leur gestion par les bénéficiaires et les autorités locales. Un cas intéressant dans le présent Projet est l'existence de structures sevrées issues de la phase précédente. Elles sont la preuve irréfutable de la durabilité des actions mises en place par AMI et EIRENE SUISSE. Au cours de ce travail d'évaluation, nous avons constaté que les Groupes de Rapprochement et les Groupes de ménages qui vivaient sous la coupe odieuse des violences domestiques fonctionnent extrêmement bien dans les Secteurs KIBEHO et CYAHINDA du District de NYARUGURU. Ils sont même devenus des références pour les autres Districts du pays car ils permettent au District de NYARUGURU d'être bien classé au niveau national pour ses avancées appréciables dans le domaine de l'unité et réconciliation.

Impact

Ce projet a eu un impact qui, à notre avis, dépasse les espérances. Il faut tout de suite reconnaître que dans le contexte politico-historique rwandais, un projet qui se donne pour objectif de soulager les cœurs des condamnés pour génocide et de les rapprocher de leurs anciennes victimes ne peut laisser personne indifférent. Dans un premier temps, il a effectivement suscité la méfiance et les suspicions chez les partenaires institutionnels et politiques surtout le Rwanda Correctionnel Service (RCS). Mais très vite, les changements induits par les activités de soutien psychologique et de réconciliation ont commencé à porter des fruits, forçant du coup la reconnaissance de ceux qui naguère étaient les principaux détracteurs du Projet. Aujourd'hui, les autorités locales et le RCS ne tarissent pas d'éloges sur les performances de l'AMI et de ses partenaires, et certains se les approprient fièrement notamment à travers les contrats de performance signés entre les Districts et le Président de la République.

Lors de nos entretiens avec les autorités locales, elles ont clairement reconnu que le projet a réveillé une prise de conscience sur la problématique du vivre ensemble, et qu'il a surtout montré qu'avec une approche appropriée, les antagonismes peuvent être surmontés, les cœurs blessés peuvent être soulagés, et que les ennemis d'hier peuvent aujourd'hui combiner leurs efforts pour s'entraider et se développer mutuellement.

L'impact du Projet n'est plus local mais plutôt national. Après avoir visité les activités du Projet au mois de Janvier 2022, un groupe de sénateurs membres de la Commission Sociale du Sénat a plaidé sur les ondes de la Radio et la télévision nationale pour une duplication de l'approche AMATABA/THERAPIE SOCIALE de l'AMI dans tout le pays.

L'évaluation a aussi permis de tirer plusieurs leçons, nous en donnons quelques-unes dans ce résumé :

- Certains bénéficiaires du Projet vivent dans des conditions économiques tellement misérables qu'ils ne sont même pas capables de subvenir aux besoins physiologiques de base: avoir de quoi manger et nourrir ses enfants, s'habiller, avoir un abri pour dormir. Impossible dans ce cas de réhabiliter psychologiquement le bénéficiaire et de l'aider à prendre en mains sa propre destinée sans tenir compte de ses besoins physiologiques. Les projets de promotion de la paix et de guérison des traumatismes dans des contextes d'extrême pauvreté devraient intégrer une dimension économique qui faciliterait à la dimension PAIX et GUERISON d'atteindre pleinement ses objectifs.
- L'inclusion des jeunes dans toutes les phases du Projet, et plus particulièrement dans sa composante de réconciliation, est un gage de durabilité des acquis du Projet, notamment dans un contexte démographique où les jeunes sont nettement majoritaires comme au Rwanda. Dans une prochaine phase du Projet, cette lacune devra être comblée, mais cela exige sans doute que des méthodes nouvelles et appropriées soient développées à l'intention de cette catégorie de population particulièrement sensible.
- Les condamnés pour génocide qui ont purgé leurs peines avant 2018 n'ont pas été inclus dans la population ciblée par le Projet. Pourtant, ils sapent les efforts de réconciliation à travers des discours toxiques et des comportements nuisibles. Une approche rétroactive est nécessaire pour les cibler dans les prochaines activités du Projet.
- Certains défis qui étaient presque impossible à prévoir sont apparus au cours de la mise en œuvre du Projet: la pandémie de Covid-19 a empêché l'exécution de certaines activités sous la forme prévue, et il a fallu réinventer de nouvelles approches et des stratégies de contournement pour poursuivre les actions engagées: la formation à distance des ACSM s'est bien déroulée et a donné de très bons résultats, l'utilisation des vidéo conférences est maintenant rodée, tous ces outils continueront sans doute à être utilisés dans les prochaines phases.
- Le Rwanda Correctionnel Service est une institution qui fonctionne sous le modèle militaire, caractérisé par des rotations régulières chez les officiers supérieurs et moyens. Cela affecte le rythme et la qualité des activités menées par le Projet dans les 2 prisons, car les nouveaux venus mettent du temps pour entrer dans la dynamique du Projet. Pour limiter les effets de cette contrainte, il serait plus

indiqué de trouver des moyens et des mécanismes de collaboration avec RCS afin qu'un certain nombre de formations de base soit étendues à tous les officiers des prisons, dans une logique de duplication et de capitalisation des acquis du Projet actuel.

TABLE DES MATIERES

RESUME	2
I. INTRODUCTION.....	9
1.1. Motifs de l'évaluation et objectifs	9
1.2 Profil succinct de l'AMI.....	9
1.3 Contexte de l'intervention et description du Projet	10
II. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	12
2.1 Collecte de données d'analyse	12
2.2 Portée de ce travail	14
2.4 Limites, facteurs ayant favorisé ou entravé l'évaluation	14
III. APPRECIATION DES STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE ET DES RESULTATS DU PROJET	16
3.1 Analyse de la pertinence du Projet.....	16
3.2. Analyse de l'efficacité dans la mise en œuvre du Projet.....	22
3.3 Appréciation de l'efficience dans la mise en œuvre du Projet	29
3.4. Analyse de l'impact du Projet	33
3.5. Analyse de la Durabilité des acquis du Projet.....	37
3.6 La prise en compte des critères transversaux : le genre	39
IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	41
4.1 Conclusion	41
4.2 Recommandations	43

I. INTRODUCTION

Ce chapitre présente les informations de base sur le Projet et la mission d'évaluation. Ainsi, les objectifs de la présente évaluation, les orientations clés données par les Termes de Référence, le profil de l'AMI, ainsi qu'un bref aperçu du contexte et des principales lignes directrices du Projet seront abordés, sans oublier la méthodologie utilisées pour la collecte et la présentation des données de l'évaluation.

1.1. Motifs de l'évaluation et objectifs.

Les activités d'évaluation font partie intégrante de l'accord entre l'AMI et son partenaire technique et financier, EIRENE SUISSE, au même titre que toutes les autres activités du Projet. Les Termes de Référence, ont assigné les objectifs suivants à la présente évaluation :

- Examiner la pertinence de la méthodologie spécifique et la logique d'intervention utilisée dans l'exécution du projet et leur incidence sur la qualité des résultats obtenus.
- Déterminer le degré de réalisation des activités initialement prévues dans le projet (extrants) ainsi que les effets directs et à moyen terme que celles-ci ont produits dans le milieu.
- Analyser le niveau d'atteinte des objectifs préalablement assignés au projet.
- Déterminer les effets (ceux attendus et ceux non-attendus) que les activités réalisées dans le cadre du projet ont produit dans son environnement.
- Examiner la durabilité des effets produits et les principaux goulots d'étranglement (contraintes, difficultés, problèmes rencontrés) interne ou externe, lesquels nécessitent une attention particulière dans les prochaines interventions.
- Dégager les points forts du projet et les aspects faibles, lesquels nécessitent des améliorations ou des approfondissements dans l'avenir.
- Examiner les principales leçons à tirer de l'exécution du projet et les expériences réussies pouvant servir d'inspiration pour les autres acteurs.
- Dégager les principaux axes d'orientation d'une éventuelle phase suivante.

De manière plus spécifique, l'évaluation utilisera les critères de l'OCDE pour déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficace ainsi que l'impact et la durabilité des réalisations du Projet.

1.2 Profil succinct de l'AMI

L'Association Modeste et Innocent (AMI) est une organisation de droit rwandais basée dans le District de Huye, Province du Sud du Rwanda, spécialisée dans l'édification de la paix durable et dans la réintégration des personnes en détresse.

Sa vision est « Une société pacifique qui œuvre pour la promotion de toute personne et de toute la personne (corps, cœur, intelligence, âme) », alors que sa mission est de proposer des solutions alternatives et non-violentes aux défis auxquels fait face le « vivre ensemble au Rwanda » et la dignité de la personne humaine.

Son approche s'appelle UBUNTU et BONNE PUISSANCE. Par UBUNTU entendez l'essence de l'humain: être bon (sain de corps, de cœur, d'intelligence et d'esprit) et être don (à travers l'engagement positif dans l'économique, le politique, le culturel et le social). Par Bonne Puissance entendez « assurance ou *ihumure* en kinyarwanda », résilience ou « *agasani* » en kinyarwanda, non-exclusion ou « *urugwiro* en kinyarwanda ». Si vous voulez, l'AMI œuvre pour la promotion de l'ubuntu et de la bonne puissance en vue de l'avènement d'une société en équilibre où chaque composante a sa place et est reconnue comme une fin en soi dans la société. En complément de cette approche qui fait le spécifique de l'AMI, l'AMI emprunte d'autres approches selon la nature des problématiques à résoudre. C'est le cas de la THERAPIE SOCIALE.

Les domaines d'intervention sont: l'unité et la réconciliation, la bonne gouvernance, la guérison inclusive des traumatismes, la lutte contre toute violence, avec une insistance particulière sur celle faite aux faibles et aux petits, l'intégration socio-économique des personnes en détresse, l'éducation aux valeurs de paix, l'autonomisation des autres acteurs.

Les groupes cibles privilégiés par l'AMI sont les personnes ou groupes de personnes en antagonismes, les personnes aux cœurs blessés, les ménages en conflits, les élus locaux, les autres acteurs œuvrant dans les domaines similaires, les défavorisés de tous genres.

1.3 Contexte de l'intervention et description du Projet

Le présent Projet est le fruit de la collaboration fructueuse entre l'Association Modeste et Innocent (AMI) et EIRENE Suisse, son partenaire technique et financier de longue date. La phase actuelle du Projet a commencé en 2019, mais constitue une continuité des 2 phases précédentes. La spécificité de la phase actuelle est que l'un de ses objectifs est la capitalisation des acquis des 2 phases précédentes notamment par l'extension des activités à la nouvelle zone constituée des Secteurs de SIMBI, RWANIRO, MARABA et KARAMA du District de HUYE en Province du Sud du Rwanda.

L'objectif général du Projet est de *Contribuer au renforcement du processus de réconciliation et de guérison sociale au Rwanda en vue d'une paix durable*. Le Projet s'est doté de deux objectifs spécifiques (OS) à savoir :

- Les compétences des animateurs de l'AMI en Thérapie Sociale et en gestion des dépendances sont renforcées et les acquis des projets précédents sont pérennisés.
- Dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe les conditions psychosociales des prisonniers sont améliorées et ces derniers sont facilités à se réconcilier avec les victimes du génocide.

Pour revenir au contexte du Projet, il est d'abord marqué par le génocide des Tutsi de 1994 qui a emporté plus d'un million de victimes et laissé des centaines de milliers de veuves et d'orphelins dans la misère, avec des blessures physiques mais surtout psychologiques qui sont restés longtemps mal connues et donc non traitées. Mais les rescapés du génocide ne vivent pas dans des villages isolés. Ils vivent en communauté et ont pour voisins les anciens condamnés pour génocide et donc leurs bourreaux, qui ont purgé de longues peines de prisons infligés par les tribunaux populaires GACACA. Les condamnés qui n'ont pas encore été libérés sont pour la plupart sur le point de l'être, et rejoindront bientôt leurs familles respectives dans la même communauté, ce qui inspire une profonde peur aux rescapés.

C'est donc ce contexte de peur, de haines, de méfiance et d'antagonismes permanents entre les membres de ces 2 groupes que le Projet se propose dans un premier temps de détendre et d'apaiser. Une fois que cela est fait, le Projet renforce le rapprochement amorcé par l'appui aux activités de solidarité socioéconomique où les 2 groupes travaillent ensemble pour leur propre développement socioéconomique, car, en plus d'un passé aussi tragique que séparateur, ils ont un autre ennemi commun contre lequel ils devraient se battre ensemble: la pauvreté.

La stratégie d'intervention de l'AMI est guidée par sa vision de promotion de l'UBUNTU, un concept en Kinyarwanda qui renvoie à l'essence de l'humain, le droit-devoir qui fonde l'humain en son humanité, le droit d'être bon (santé physique, émotionnelle, mentale et spirituelle) et le devoir d'être bon (efficacité sur le plan économique, social, politique et culturel). Sur le plan pratique, l'AMI a inventé la technique AMATABA (ESPACE PROTEGE) qui consiste à aplanir les monts de violence et à combler les valons de misère psychologique afin que le vivre ensemble soit possible. Concrètement, l'approche AMATABA vise d'abord la préparation du terrain sur le plan psychologique avant de procéder au rapprochement proprement dit des parties naguère en conflit. C'est une technique qui a fait ses preuves et qui connaît beaucoup de succès sur le terrain difficile de la réconciliation entre victimes et condamnés pour crime de génocide au Rwanda. L'approche THERAPIE SOCIALE et les CERCLES RESTAURATEURS sont venus comme complément méthodologique de l'approche AMATABA.

II. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

L'évaluation s'est déroulée en 15 jours et a collectée à la fois les données quantitatives et qualitatives. La démarche méthodologique générale a privilégié la participation des bénéficiaires directs du Projet. Ils ont donné leurs appréciations sur la méthodologie de l'AMI dans la planification et la mise en œuvre des activités du Projet, le degré de satisfaction de leurs besoins par rapport à la situation de départ, les difficultés rencontrées et résolues, les difficultés qui subsistent, ainsi que les pistes d'action pour une éventuelle future phase.

2.1 Collecte de données d'analyse

Les informations de base sur le Projet comme objectifs, résultats visés, population bénéficiaire, activités à mener, ressources engagées, calendrier d'exécution, etc. ont été acquises au moyen des documents mis à notre disposition par la Coordination de l'AMI. Ces informations ont été complétées par des recherches personnelles notamment sur les différents sites internet des partenaires et autres parties prenantes dans le Projet comme EIRENE SUISSE, les Districts de NYARUGURU et HUYE, ainsi que ceux des organisations de défenses des droits des rescapés du génocide des Tutsi de 1994. L'ensemble des sources documentaires consultées est présentée dans la Bibliographie à la fin du présent rapport.

Les informations en provenance des recherches documentaires ont été complétées par des entretiens avec les personnes ressources ayant un lien avec le Projet : personnel du Projet, autorités locales, administration du RCS, et bien sûr, les bénéficiaires directs du Projet. Malgré l'allègement des restrictions imposées dans le cadre de lutte contre la pandémie de Covid-19, il ne nous a pas été possible de nous entretenir directement avec les détenus des prisons centrales de HUYE et NYAMAGABE, car les visites externes restent encore interdites. Néanmoins, nous avons pu leur transmettre des questionnaires qu'ils ont remplis et retournés par le biais de l'Administration des prisons de Huye et Nyamagabe.

Les entretiens avec les bénéficiaires se sont faits au moyen de groupes de discussions (focus groups). Concrètement, des réunions d'échanges entre l'équipe d'évaluateurs et les membres des comités des groupes de rapprochement (GR) et ceux des animateurs communautaires en réconciliation (ACR) ont été organisées dans les 4 Secteurs du District de HUYE à savoir KARAMA, MARABA, SIMBI et RWANIRO. Au cours de ces réunions, tous les aspects du Projet ont été abordés: situation avant le Projet et changements induits par les activités du Projet, pertinence des activités menées par rapport aux besoins de la population, efficacité de la technique AMATABA et approche UBUNTU, handicaps et difficultés rencontrées, souhaits et recommandations pour le futur.

Le tableau suivant donne le calendrier des rencontres effectuées, les personnes consultées, ainsi que les outils utilisés pour recueillir les informations requises

Dates	Lieu	Personnes rencontrées	Observation
23/02/2021	Bureau AMI, HUYE	Coordinateur, animateurs	Planification de la mission
	Secteur RWANIRO	Comités GR, ACR	Focus group
		Officier Etat civil Secteur	
	Secteur SIMBI	Comités GR et ACR	Focus Group
		Officier Etat Civil	
24/02/2022	Secteur KARAMA	Comités GR et ACR	Focus Group
		Exécutif Secteur	
	Secteur MARABA	Exécutif Secteur	
		Comité GR et ACR	
	HUYE	RCS, affaires sociales	Prison Centrale HUYE
25/02/2022	HUYE District	Chargé affaires Sociales	
	Bureau AMI	Animateurs AMI	Evaluation OS 1
		RCS NYAMAGABE	Entretien téléphonique
	Par téléphone	Bonne Gouvernance	District HUYE
		Coordinateur AMI	Débriefing
28/02/2021		Membre GR sevré	Entretien téléphonique
		Exécutif Secteur CYAHINDA	

Tableau num 02 Personnes rencontrées.

L'analyse de la composition des membres des Groupes de Rapprochement (GR) et les Animateurs Communautaires en Réconciliation (ACR) est tout aussi importante.

Ce Projet compte 4 Groupes de Rapprochement à raison d'un Groupe dans chacun des 4 secteurs administratifs couverts par le Projet. Ces groupes sont composés de 120 ex-prisonniers et 120 rescapés du génocide, dont 144 femmes.

Quant au Groupes d'Assistants Communautaires en Réconciliation, ils sont aussi au nombre de 4 et comptent 15 membres chacun, soit un total de 60 membres. Ils sont basés dans les Secteurs de Karama, Simbi, Maraba et Rwaniro, du Ditsrict de Huye. Les ACR sont choisis sur base des critères d'intégrité, de bonne volonté, de représentativité et ont pour mission de :

-  Accompagner les communautés dans l'accueil des prisonniers demandant pardon aux victimes,
-  Favoriser la réintégration familiale et communautaire des prisonniers du génocide libérés ;

- Faciliter le rapprochement entre les familles des prisonniers repentis et celles des rescapés du génocide.

En définitive, leur mission est de faciliter la cohabitation pacifique dans les communautés, la réintégration des marginalisées, la résolution pacifique des conflits, notamment les conflits liées au génocide.

Au cours de notre travail, les Comités des GR et ACR que nous avons rencontrés étaient constitués comme suit :

Secteur	Homme	Femmes	TOTAL
RWANIRO	5	4	9
KARAMA	5	4	9
MARABA	3	5	8
SIMBI	4	3	7
TOTAL	17	16	33

Tableau Num.04, composition des GR et ACR par genre

2.2 Portée de ce travail

Ce travail porte sur toutes les composantes du Projet telles que définies par ses 2 objectifs spécifiques à savoir:

1. Les compétences des animateurs de l'AMI en Thérapie Sociale et en gestion des dépendances sont renforcées et les acquis des projets précédents sont pérennisés.
2. Dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe les conditions psychosociales des prisonniers sont améliorées et ces derniers sont facilités à se réconcilier avec les victimes du génocide.

Sur le plan temporel, ce travail évalue les activités du Projet conduites entre le 01.Septembre.2019 date de démarrage, et le 30.Novembre 2021. L'évaluation couvre toute la zone géographique d'intervention du Projet à savoir les Secteurs SIMBI, RWANIRO, MARABA et KARAMA du Districts HUYE, les Prisons Centrales de HUYE et NYAMAGABE, ainsi que les Secteurs KIBEHO et CYAHINDA pour les activités de pérennisation des acquis des projets précédents.

2.4 Limites, facteurs ayant favorisé ou entravé l'évaluation

Le déroulement de la présente mission d'évaluation a rencontré un certain nombre d'obstacles dont notamment :

- *Impossibilité de rencontrer directement les bénéficiaires en prison:* Une composante importante de ce Projet est consacrée au soutien psychologique de la population carcérale des prisons centrales de NYAMAGABE et HUYE. Bien que les autorités de RCS nous aient laissé contacter les prisonniers par le biais des questionnaires, la richesse et la qualité des données récoltées auraient pu être rehaussées, si des rencontres physiques avaient été autorisées. Néanmoins, nous restons compréhensifs car la position de RCS s'inscrit dans le cadre de l'application des mesures barrières contre le Covid -19, qui sont encore en vigueur dans les prisons.
- *Indisponibilité de certaines autorités pourtant partenaires clés du Projet :* toutes les autorités locales rencontrées se sont montrées enthousiastes et reconnaissantes envers l'AMI à la fois pour son approche originale AMATABA, les résultats exceptionnels qu'elle a eus dans la résolution des conflits dans les familles et la communauté, et la construction d'une paix durable dans la société rwandaise. Nous aurions souhaité partager cet enthousiasme avec le Maire du District de HUYE. Lors de notre visite au bureau du District, nous avons appris que le Maire avait été appelé pour d'autres urgences et qu'il avait délégué sa Vice-Maire chargée des Affaires Sociales.

Hormis ces 2 éléments que nous avons relevés comme facteurs défavorisant, la mission s'est très bien déroulée. Les Termes de Référence étaient clairs, le calendrier des visites a été rigoureusement respecté, la logistique a été parfaite et les rendez-vous avec les partenaires en particulier les membres des GR et ACR ont été très bien organisés. De plus, les facteurs suivants nous ont permis de travailler dans d'excellentes conditions:

- Un Projet piloté par un coordinateur très professionnel, créatif, motivant, entouré d'une équipe tout à la fois très engagée, enthousiaste et tout le temps disponible.
- Le respect à la lettre de tous les termes du contrat.
- Un Projet très bien accueilli par la population et les autorités, car il répond aux besoins réels de la société et il est piloté par une Agence qui jouit d'une grande confiance au sein de la population, et d'une grande crédibilité auprès des autorités.

III. APPRECIATION DES STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE ET DES RESULTATS DU PROJET

Nous arrivons au cœur du travail d'évaluation. Dans ce chapitre, nous allons principalement analyser la performance générale de l'AMI, dans la mise en œuvre du *Projet de pérennisation et dissémination des acquis du travail de thérapie sociale dans le traitement des traumatismes au Rwanda*. Pour ce faire, nous allons passer en revue toutes les activités et examiner leur pertinence, pour ensuite voir dans quelle mesure elles ont contribué à la réalisation des résultats planifiés, ce qui nous permettra d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs du Projet. Les méthodes et stratégies utilisées pour mettre en œuvre les ressources humaines, matérielles et financières seront aussi analysées.

Pour conduire notre travail, nous serons guidés par les critères d'évaluation de l'OCDE à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la viabilité ainsi que l'impact des résultats du Projet. Etant entendu que tout Projet constitue un processus d'apprentissage pour toutes les parties prenantes, l'appréciation des résultats s'accompagnera toujours de leçons positives ou négatives que l'on peut tirer du processus de mise en œuvre du projet. Ceci vise principalement à renseigner les futures interventions sur les points forts à renforcer, ainsi que les erreurs à éviter.

3.1 Analyse de la pertinence du Projet

Ce critère permet de savoir dans quelle mesure le Projet dans son ensemble répond aux besoins des bénéficiaires, et comment il s'inscrit dans les stratégies et politiques des partenaires étatiques et des bailleurs de fonds. Autrement dit, les objectifs, les résultats, ainsi que les activités du Projet apportent-elles des réponses escomptées par rapport à la situation problématique de départ ?

Nous allons examiner la pertinence du Projet par rapport aux critères suivants :

- Comment l'analyse du contexte a été effectuée et quels en sont les résultats ?
- La formulation et la pertinence des objectifs et des stratégies mises en œuvre pour les atteindre.
- L'intégration du Projet par rapport aux politiques et stratégies nationales.
- Le choix de la zone d'intervention et des bénéficiaires du Projet.

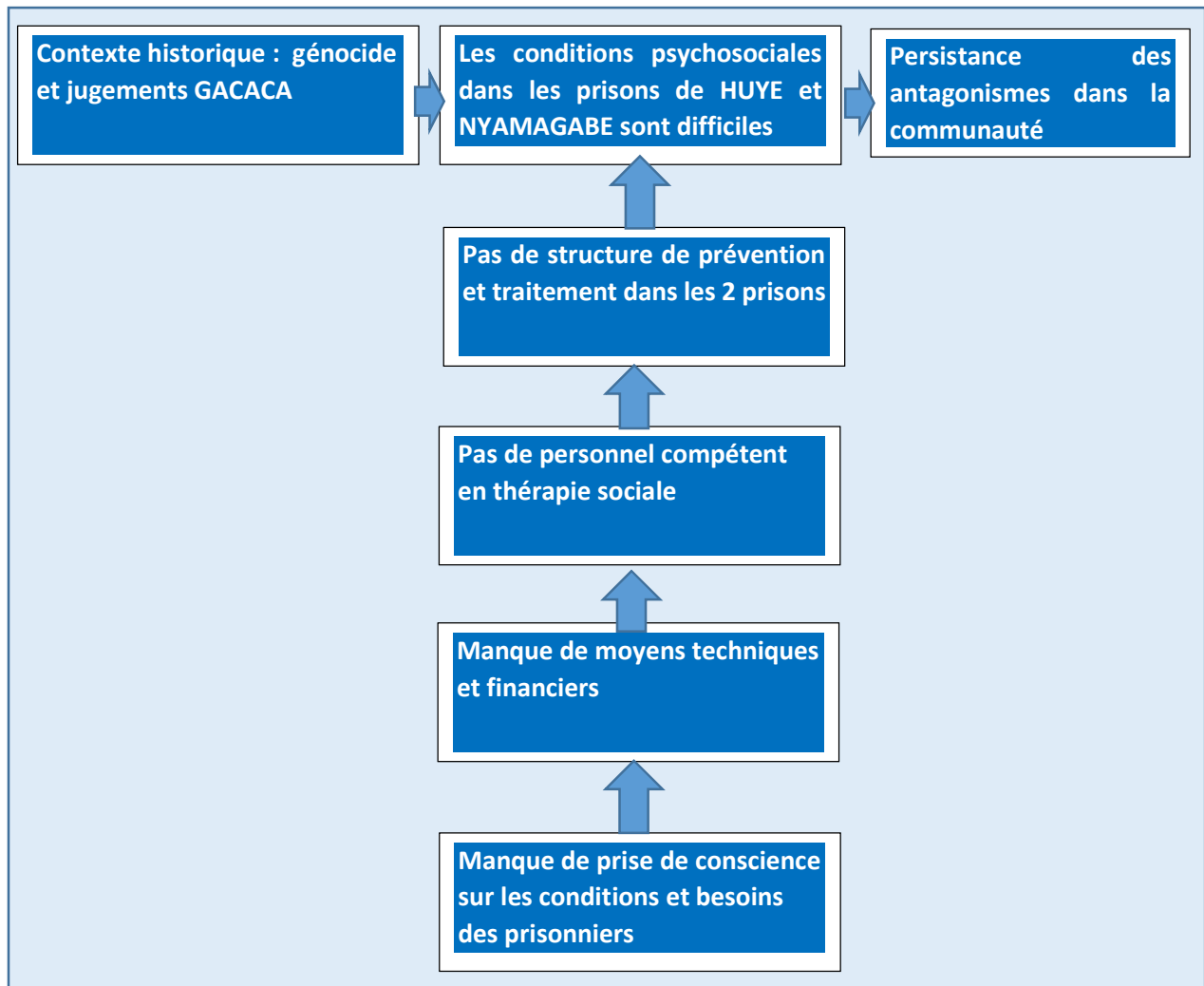
3.1.1 Analyse du contexte problématique justifiant la naissance du Projet

L'analyse du contexte est toujours la fondation sur laquelle on fonde une bonne formulation du Projet. Elle expose non seulement la problématique que le Projet se propose de résoudre ou plutôt contribue à résoudre, les principales composantes de cette problématique exprimées en variables, les liens de causalités directs ou indirects entre

ces différentes variables, ainsi que les principaux acteurs étatiques et non étatiques qui opèrent dans ce contexte. Bien cerner la problématique est fondamental en gestion de Projet. Les sages l'ont toujours dit « *un problème bien identifié est à moitié résolu* ». Une analyse complète du contexte problématique présente les avantages suivants pour les organismes d'exécution comme l'AMI et ses partenaires :

- *Une bonne planification des actions* en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques, les résultats qui constituent les étapes intermédiaires et successifs qui conduisent aux objectifs, les activités qui sont le niveau le plus élémentaire de mise en œuvre quotidienne du Projet, ainsi que les indicateurs de suivi.
- *Une bonne analyse des risques* car les éléments dégagés par cette analyse rendent possible l'anticipation des actions et réactions des différents acteurs et facteurs présent dans l'environnement du Projet.
- *Une bonne allocation de ressources* car l'organisme en charge de la mise en œuvre du Projet et ses partenaires ont une meilleure lecture de la situation, et peuvent mieux choisir les stratégies d'action en fonction de l'urgence du problème à résoudre, des ressources techniques et financières disponibles, et de leur domaine de spécialisation.

Pour le Projet de « *pérennisation et dissémination des acquis du travail de thérapie sociale dans le traitement des traumatismes au Rwanda* », l'analyse du contexte a été effectuée, et la problématique bien cernée. Cependant, il faut reconnaître que la présentation des éléments clés du contexte sur lesquels le Projet entend agir, les liens de causalité entre les principaux facteurs de la problématique, ainsi que les acteurs majeurs présents dans le théâtre des actions et leurs interactions auraient pu être mieux dégagés. A titre d'exemple, au cours de la présente évaluation, l'équipe des évaluateurs en collaboration avec les animateurs de l'AMI, ont procédé à l'examen des facteurs en aval et en amont des mauvaises conditions psychosociales dans les prisons centrales de HUYE et NYAMAGABE, et leur lien avec la persistance des tensions sociales dans la zone du Projet. L'objectif était de mettre en évidence les principales variables de la problématique. En voici le résultat (page suivante)



Expliquée de manière simple, les conditions psychosociales dans les prisons centrales de HUYE et NYAMAGABE résultent des facteurs historiques notamment le génocide des Tutsi et les jugements GACACA qui ont jeté des milliers de condamnés génocidaires en prisons, les rendant du coup surpeuplés.

Ces mauvaises conditions des prisonniers alimentent les tensions et conflits en communauté entre les rescapés et les familles des prisonniers. Quiconque tente d'améliorer les conditions des prisonniers se heurte directement au manque de structures appropriées pour la prévention et le traitement des traumatismes psychosociaux. Ces structures ne peuvent être mise en place sans personnel qualifié en thérapies sociales, et il faut des moyens techniques et financiers pour les former. Mais tous ces handicaps résultent finalement d'un manque de prise de conscience sur les conditions des prisonniers, et sur l'intérêt que la communauté pourrait tirer de leur amélioration. Certains

trouvent même ces conditions tout à fait «normales». Les réflexions du genre « *ces génocidaires ont ce qu'ils méritent* » sont courantes dans la société rwandaise.

Après cette analyse, passons à la composante «*réconciliation*» du Projet. Elle est transversale à tous les 2 objectifs spécifiques, elle trouve sa pertinence encore une fois dans l'analyse faite durant la planification du Projet et qui a mis en exergue les problèmes suivants :

- ✚ Les relations entre les principaux groupes antagonistes, quoi qu'améliorées par rapport au passé, restaient tendues.
- ✚ Le nombre des rescapés du génocide et des ex-prisonniers pour cause de génocide qui étaient activement impliqués dans des initiatives de réconciliation restait relativement faible, et ceux qui ne participaient pas exerçaient souvent une influence négative ou sapaient les efforts de réconciliation
- ✚ Le nombre des personnes aux cœurs blessés aussi bien dans les prisons Rwandaises que dans les différentes communautés restait encore trop élevé par rapport aux ressources humaines disponibles pour prendre soin d'eux et par rapport aux compétences disponibles.
- ✚ La restitution forcée préconisée par la loi et exécutée de façon brutale fragilisait les résultats des efforts fournis en matière de réconciliation et de rapprochement et paralysait davantage la cohésion sociale sur le court et long terme.
- ✚ Les violences domestiques dans la communauté y compris au sein des familles des prisonniers qui rentraient à la fin de leur peine prenaient des proportions inquiétantes, avec une augmentation des familles déchirées par des violences parfois sanglantes.
- ✚ La réintégration socio-économique des défavorisés, notamment parmi les rescapés du génocide et des ex-prisonniers pour cause du génocide restait précaire, et cela était considéré parmi les facteurs de conflits.

Cette analyse montre que vue sous l'angle du contexte, la pertinence du Projet est tout à fait indiscutable.

3.1.2 Pertinence par rapport aux objectifs et stratégies du Projet

La formulation des objectifs est l'étape qui suit l'analyse de la problématique. Le ou les objectifs sont les réponses que le projet se propose d'apporter pour résoudre le problème identifié. Chaque objectif doit être clair et spécifique au Problème qu'il se propose de résoudre. Si le Projet compte plusieurs objectifs spécifiques, ils doivent être cohérents, afin qu'ils concourent efficacement à l'atteinte de l'objectif général.

Notre Projet compte un objectif général : « *contribuer au renforcement du processus de réconciliation et de guérison sociale au Rwanda en vue d'une paix durable* » et deux objectifs spécifiques à savoir :

- **OS1.** *Les compétences des animateurs de l'AMI en Thérapie Sociale et en gestion des dépendances sont renforcées et les acquis des projets précédents sont pérennisés*
- **OS2.** *Dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe les conditions psychosociales des prisonniers sont améliorées et ces derniers sont facilités à se réconcilier avec les victimes du génocide.*

Tous les 3 objectifs sont clairs et leurs corrélations sont établies. En effet, les 2 objectifs spécifiques sont complémentaires et contribuent à l'objectif général.

Néanmoins, l'objectif spécifique numéro 2 comporte 2 composantes qui a priori ne sont ni du même domaine d'action, ni directement complémentaires l'un par rapport à l'autre. :

- La composante développement des compétences relève du domaine de thérapies sociales et vise en priorités les animateurs de l'AMI et indirectement les staffs des 2 prisons de NYAMAGABE et HUYE, les Assistants Communautaires en Santé Mentale (ACSM) basés en prisons, les ACR basés dans les communautés.
- La composante «renforcement des groupes sevrés» s'adresse aux structures du projet mises en place dans l'ancienne zone d'intervention (Secteurs CYAHINDA et KIBEHO du District NYARUGURU) et consiste en activités d'autonomisation de ces groupes et de sevrage.

Il s'agit d'une incohérence qui ne porte pas forcément préjudice à la faisabilité de l'objectif spécifique, mais qui déroge au principe de cohérence et d'intégration des composantes d'un même objectif spécifique. Cela affecte la bonne structuration du projet et donc une allocation des ressources qui ne peut être optimale, car tiraillée vers 2 axes d'action différents.

Dans une prochaine phase, il faudra que la formulation soit plus affinée pour favoriser plus de cohérence au sein d'une même unité d'action. Pour le reste, les objectifs du Projet visent à apporter les solutions efficaces et intégrales aux composantes de la problématique telles que présentées précédemment dans l'analyse du contexte.

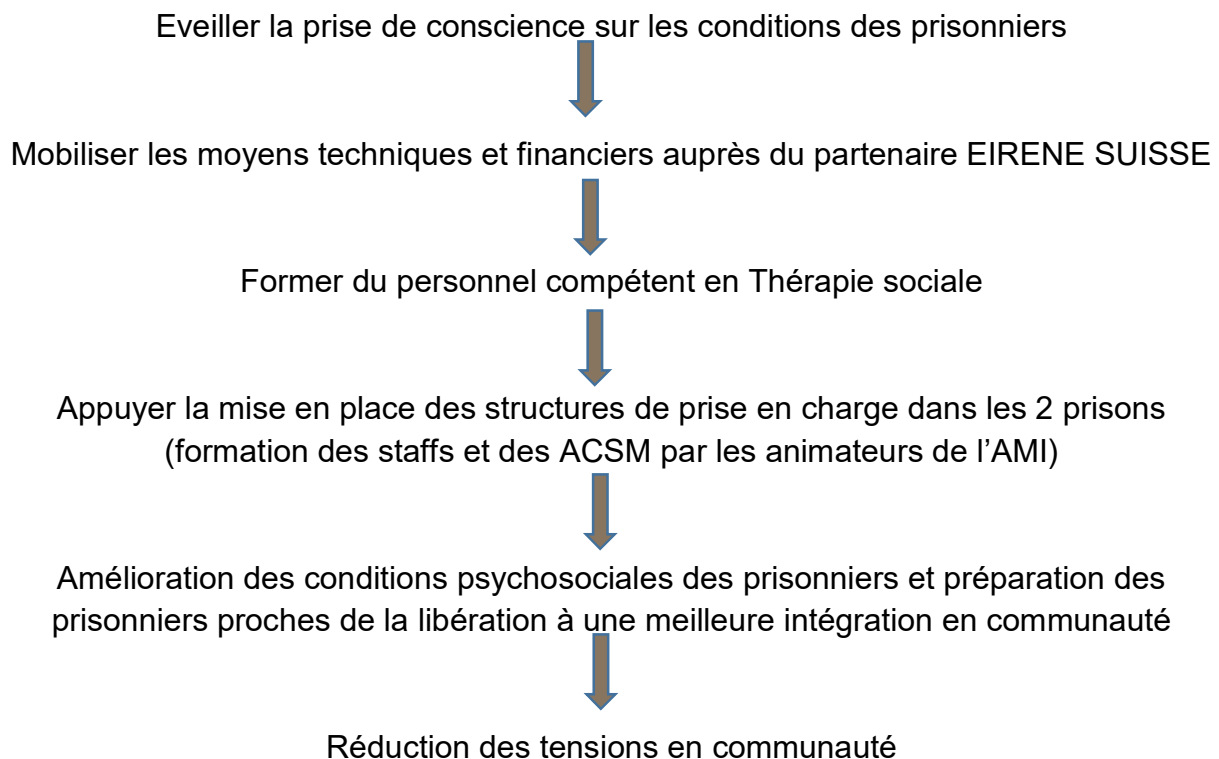
Des indicateurs qui ciblent des performances moyennes

Un indicateur est une mesure de la performance visée par le Projet. Face à un problème communautaire, l'ambition du Projet est d'apporter des changements significatifs pour résoudre ce problème. Revenons un peu sur l'objectif spécifique numéro 2 : *Dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe les conditions psychosociales des prisonniers sont améliorées...* l'indicateur de performance de cet objectif est... **A la fin du projet, au moins 60% de prisonniers identifiés et accompagnés par le projet sont guéris de leurs traumatismes.**

Il est évident que la performance est liée aux ressources engagées et du temps requis pour induire des changements visés. Cependant, dans un domaine aussi sensible que la thérapie sociale, nous estimons que le Projet aurait pu être plus ambitieux et viser un pourcentage beaucoup plus élevé, de façon à améliorer sensiblement la situation problématique de départ. Nous verrons d'ailleurs plus loin que pendant la phase d'exécution, le Projet a largement dépassé les prévisions en termes de guérison de traumatismes.

3.1.3 Analyse par rapport aux stratégies du Projet

Pour atteindre l'objectif d'amélioration des conditions psychosociales dans les 2 prisons, l'AMI a agi successivement sur les facteurs clés dans le sens inverse de la problématique, en suivant la logique qui consiste à transformer les problèmes en solutions :



C'est une stratégie pertinente en ce sens qu'elle apporte les solutions aux 2 principaux problèmes qui justifient la naissance du Projet : combler les besoins en développement des compétences dans le domaine de thérapie sociale, et une fois que cela est fait, utiliser les compétences acquises pour améliorer les conditions psychosociales dans les 2 prisons de HUYE et NYAMAGABE. La résultante des efforts dans ces 2 axes d'intervention est une réduction des antagonismes entre les familles des rescapés et des condamnés et anciens condamnés pour génocide et cela contribue de façon significative

au renforcement du processus de réconciliation et de guérison sociale au Rwanda en vue d'une paix durable.

3.1.4 Pertinence vue sous l'angle d'alignement avec les politiques et stratégies nationales

La problématique de la réconciliation et de l'Unité nationale fait partie des stratégies nationales de développement aussi bien au niveau nationale NST 1 (2017, 34) qu'au niveau local dans les DDS (*District Development Strategies*) de tous les Districts du pays. Aujourd'hui, les avancées en matières de promotions du vivre ensemble par la réconciliation font partie intégrante des contrats de performance signés entre les Districts et le Président de la République. Dans ce contexte, le Projet s'inscrit parfaitement dans la politique nationale de promotion de la réconciliation et l'Unité pour une paix durable.

3.1.4 Pertinence vue à travers les bénéficiaires ciblés et la zone d'intervention du Projet

Comme signalé dans les sections précédentes, la présente phase du Projet constitue une continuité des efforts entamés depuis 2018. Ainsi donc, le choix des secteurs autour de la prison centrale de HUYE s'est fait dans une logique de prolongement des actions de l'AMI entamée dans ce District depuis 2007. Les besoins y sont connus, l'AMI a jugé opportun de poursuivre le travail de réconciliation et de guérison de cœurs dans ce District, surtout que les efforts fournis donnent de très bons résultats, ce qui est à la fois gratifiant et encourageant pour multiplier les efforts et embrasser d'autres zones dans le besoin. Quant à la prison Centrale de NYAMAGABE, elle a été incluse dans le champ d'action du Projet d'abord de par sa proximité avec celle de HUYE, ensuite parce qu'elle abrite une population qui tombe doublement dans les priorités de l'AMI : les femmes qui sont à la fois vulnérables et très marginalisées par rapport aux prisonniers de sexe masculin.

3.2. Analyse de l'efficacité dans la mise en œuvre du Projet

L'efficacité exprime le degré de réalisation de l'objectif. Pour que la mesure de l'efficacité soit fiable, il faut que l'objectif soit formulé de manière concise, et que le ou les indicateurs qui servent à le mesurer soit accessible. Pour apprécier l'efficacité dans la mise en œuvre de notre Projet, nous allons utiliser les données quantitatives issues des documents de gestion du Projet comme les rapports d'avancement, les rapports d'audit, etc. Ces données seront complétées par les informations quantitatives et qualitatives collectées lors des rencontres de terrain avec les bénéficiaires et partenaires du Projet. Ces données seront croisées pour nous donner une image précise du degré de réalisation des 2 objectifs du Projet au moment de l'évaluation. Naturellement, des leçons tirées du processus de mise en œuvre seront aussi partagées dans cette section.

3.2.1. Efficacité en rapport avec le renforcement des compétences des animateurs de l'AMI en Thérapie Sociale et en gestion des dépendances.

L'indicateur de suivi qui va nous guider est : *d'ici à la fin du projet, 12 animateurs de l'AMI achèvent leur formation en thérapie sociale et en traitement des dépendances et sont certifiés animateurs en Thérapie Sociale par l'Institut Charles Rojzman.*

N°	Description activité	Degré de réalisation	Observation
01	Organiser 25 séances de formation/supervision en Thérapie Sociale en faveur de 12 animateurs de l'AMI	Toutes les séances ont été organisées	Formation à poursuivre jusqu'à certification
02	Organiser 10 séances de formation en gestion et prévention des addictions en faveur de 12 animateurs de l'AMI	10 séances organisées	
03	Organiser 12 séances de partage d'expériences entre les 12 animateurs pratiquants	12 séances organisées	

Dans un travail d'évaluation, il est toujours utile de garder un esprit critique et de se projeter au-delà des chiffres. Toutes les séances de formation ont été dispensées. Mais les objectifs d'une formation vont bien au-delà du nombre de séances. Quelle est la qualité de la formation reçue? Autrement dit, qu'est ce qui garantit que la formation reçue est de meilleure qualité et qu'elle servira de catalyseur aux changements visés par le Projet ?

Les normes de qualité d'une bonne formation professionnelle sont connues. Nous avons consulté les sources documentaires et avons interviewé les animateurs de l'AMI bénéficiaires des formations, et les éléments suivants en rapports avec les normes de qualité ont été dégagés :

- Une analyse des besoins en formation a été préalablement effectuée, les bénéficiaires ont été bien identifiés et les meilleurs centres de formation sélectionnés.
- Les programmes de formation ont été élaborés par les professionnels de renom mondial dans leurs domaines respectifs à savoir Mr Charles Rojzman et son équipe pour la thérapie sociale et Mme Elisabeth Steiner, Psychothérapeute suisse, nantie d'une longue expérience professionnelle dans la matière.
- Les séances de formation ont été dispensées aux bénéficiaires dans les meilleures conditions.

Conclusion : La stratégie mise en œuvre pour développer les compétences est pertinente et a permis d'atteindre avec le haut degré d'efficacité les résultats visés dans le volet développement des compétences de l'OS1.

Il convient de signaler aussi qu'une analyse initiale des besoins faite par l'Institut Charles Rojzman et Mme Elisabeth Steiner souligne que des formations supplémentaires en Thérapie Sociale et des séances pratiques en traitement des dépendances seront nécessaires pour parachever le travail déjà commencé. AMI et EIRENE SUISSE devront se convenir des modalités pratiques et financières pour combler ce besoin dans une prochaine phase du Projet.

3.2.2 Efficacité dans la mise en œuvre du volet *renforcement des groupes sevrés dans l'ancienne zone.*

L'indicateur de performance pour ce volet est : *d'ici à la fin du projet, les groupes-relais sont en mesure de coordonner les initiatives de réconciliation et de promotion de l'harmonie sociale indépendamment de l'encadrement des animateurs de l'AMI.*

Les activités prévues sont les suivantes :

No	Description de l'activité	Réalisation
1.	Organiser 2 réunions d'élaboration des mécanismes de sevrage avec 120 membres des groupes-relais accompagnés par le projet précédent selon les performances de chaque groupe	Activité entièrement réalisée
2.	Organiser 36 séances de suivi en faveur des groupes-relais destinés à accompagner la mise en œuvre des mécanismes de sevrage élaborés	36 séances organisées
3.	Organiser 2 réunions de renforcement des liens entre 120 membres des groupes-relais et 10 autorités locales	Activité réalisée.
4.	Organiser 2 réunions de remise et reprise officielle des acquis des projets précédents entre AMI, 120 membres des groupes-relais 10 autorités locales des deux secteurs d'intervention.	Activité complètement réalisée

Encore une fois, essayons d'aller au-delà des statistiques. La réussite du travail de sevrage des Groupes-relais dans les Secteurs CYAHINDA et KIBEHO du District de NYARUGURU repose sur leur autonomisation dans la conception et la mise en œuvre des actions, de manière à assurer la continuité des initiatives de réconciliation (rapprochement des groupes antagonistes à cause du génocide, résolution des conflits de restitution des biens pillés pendant le génocide, réintégration des ex-prisonniers pour crimes de génocide et des autres marginalisés) initiées par l'AMI et ses partenaires dans cette zone. Cela a été fait au moyen de :

- formations des responsables sur la gestion des groupes de paix et de développement communautaire,
- formations sur l'analyse des besoins internes et contextuels
- formation sur l'établissement des plans,
- renforcement de la liaison des groupes avec les autorités locales, les communautés locales et les autres acteurs

Dans une logique d'efficacité, il est évident que toutes les activités prévues ont été réalisées. Les membres des Groupes-Relais des Secteurs KIBEHO et CYAHINDA, ainsi que le Secrétaire exécutif du Secteur CYAHINDA nous ont confirmé que les capacités ont été renforcées. Sur le terrain, les GR continuent effectivement les actions de réconciliation, notamment à travers les activités de rapprochement, de médiation et d'initiation des activités de solidarité entre groupes antagonistes. Notre niveau d'appréciation est donc excellent.

Il faut cependant garder à l'esprit qu'un indicateur ne vaut rien s'il est pris isolément. En effet, l'objectif ultime est la viabilité de ces groupes, et celle-ci résulte à la fois de la pertinence et l'efficacité des stratégies d'autonomisation. Plusieurs paramètres clés sont en jeu, notamment un environnement politique et institutionnel favorables. Ces questions seront abordées dans la section sur *la viabilité*.

3.2.3 Analyse de l'efficacité dans la réalisation de l'Objectif numéro 2 du Projet libellé comme suit: *dans les prisons centrales de Huye et Nyamagabe, les conditions psychosociales des prisonniers sont améliorées et ces derniers sont facilités à se réconcilier avec les victimes du génocide.*

Les indicateurs de suivi qui vont nous guider sont les suivants :

- A la fin du projet, au moins 60% de prisonniers identifiés et accompagnés par le projet sont guéris de leurs traumatismes.
- A la fin du projet, au moins 600 prisonniers pour crimes de génocide sont parvenus à se réconcilier avec les victimes du génocide et leurs familles.

Nous allons procéder étape par étape en commençant par les actions d'accompagnement et de guérison des traumatismes parmi les prisonniers. Voici les activités planifiées à cet effet :

N°	Description des activités	Degré réalisé	Observation
1.	Mettre en place 10 groupes d'Animateurs Communautaire en Santé Mentale (ACSM) en prison composés de 15 personnes chacun	10 groupes opérationnels	6 groupes HUYE et 4 NYAMAGABE

2.	Former les 150 ACSM mis en place dans les prisons sur la Bonne Puissance et l'approche communautaire de la guérison des traumatismes pendant 5 jours	Activité entièrement réalisée	Solide formation théorique et pratique
3.	Organiser 42 séances de suivi-encadrement en faveur de 10 groupes d'ACSM dans les prisons	Partiellement réalisée	36 séances sur 42 ont été faites à distance pour cause de Covid-19
4.	Superviser 64 séances d'écoute et counseling en faveur des cas de traumatismes dépassant les compétences des ACSM	Réajustée mais réalisée	Une partie en vidéo conférence
5.	Organisation d'une petite enquête de l'état initial de la situation relationnelle entre 80 membres des familles des prisonniers et des rescapés du génocide dans la zone d'intervention du projet	Réalisée	L'enquête initiale a mis à jour les défis qui persistent dans les 4 Secteurs (HUYE, SIMBI, MARABA, RWANIRO)

Les performances dans ce volet sont excellentes surtout qu'elles ont été réalisées dans des conditions extrêmement difficiles, marquées par de sévères restrictions de mouvements et de rassemblements dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19. L'AMI a pris des initiatives courageuses et a fait preuve de créativité en négociant avec le RCS la fourniture et l'installation d'écrans télé dans les 2 prisons, et en les utilisant pour continuer son action de formation et d'encadrement des prisonniers. Une expérience qu'il faudra sans doute capitaliser dans le futur.

Signalons aussi que certains changements majeurs provoqués par le Projet sont impossibles à quantifier. C'est le cas des changements d'habitudes et de comportements. Lors de nos entretiens avec un officiel du RCS, il nous a indiqué combien les formations reçues en gestion non-violente des conflits et en droits de la personne avaient changé leurs comportements envers les prisonniers. Ainsi, par exemple, le fait de faire asseoir systématiquement les prisonniers par terre lors des appels nominaux (symbole de rabais et d'humiliation) a complètement disparu. Un exemple presque anecdotique mais qui en dit beaucoup sur la pertinence et l'efficacité des formations dispensées par l'AMI.

Ceci nous amène au deuxième volet de cet objectif spécifique. Il est focalisé sur la *mise en place et l'opérationnalisation des mécanismes communautaires de réconciliation entre les prisonniers et les rescapés du génocide, et entre leurs familles respectives dans la zone d'intervention.*

L'indicateur de suivi est : **A la fin du projet, au moins 600 prisonniers pour crimes de génocide sont parvenus à se réconcilier avec les victimes du génocide et leurs familles**

C'est un objectif fondamental dans les actions du Projet car il embrasse tous les aspects de la problématique de réconciliation : condamnés pour génocide qui croupissent en prison dans des conditions extrêmement dures, leurs familles qui sont restées en communautés avec leurs propres problèmes internes auxquels s'ajoutent les conflits avec les rescapés du génocide, ces derniers, orphelins, veuves, et leurs familles ou ce qui en reste, ont pratiquement tout perdu dans la tragédie de 1994. Ces rescapés, nourrissent des rancœurs et une haine aussi immense que profonde envers ceux qui sont responsables de leur situation malheureuse. C'est ce tissu social en lambeaux que l'AMI se propose de recoudre dans la zone du Projet. Sa stratégie ? Rapprochement des parties antagonistes, médiation, guérison des blessures de cœur, intégration des pauvres, des faibles et autres catégories marginalisées. Une mission délicate dans un domaine ultrasensible.

Revenons à l'analyse de l'efficacité dans la réalisation de ce volet. Les activités planifiées sont les suivantes :

N°	Descriptions des activités	Degré de Réalisation	Observation
1.	Organiser 4 réunions de mise en place de 4 groupes d'animateurs communautaires en réconciliation (ACR) dans les secteurs avoisinant la prison centrale de Huye, en raison de 15 personnes pour chaque groupe	Les 4 groupes / secteur sont opérationnels	Les groupes opèrent en sous-groupes, pour une meilleure couverture géographique
2.	Former pendant 5 jours les membres des 4 groupes en bonne puissance, en mobilisation et animation sociale, en gestion non-violente des conflits	Réalisé	
3.	Effectuer 40 séances de suivi-encadrement en faveur des animateurs communautaires en réconciliation (ACR)	Réalisé	
4.	Organiser dans les 4 secteurs ciblés 4 séances de sensibilisation des communautés à l'arrivée des prisonniers dans les communautés, en raison d'une séance par secteur	Réalisé	Séance de réunion + sensibilisation au grand public par affiches et banderoles
5.	Organiser 3 séances de préparation des prisonniers concernés au sein des prisons	Réajustée mais réalisée	Par vidéo conférence

6.	Organiser 2 réunions de consultation avec les autorités locales et carcérales, les représentants des rescapés et les autres acteurs-clés. (30 personnes)	Réalisée	Solides et pertinentes recommandations émises
7.	Organiser 8 rencontres de réconciliation entre les prisonniers pour crime de génocide et les rescapés du génocide dans les 4 secteurs ciblés	Réajustée mais réalisée	Activité à reprendre une fois que les restrictions sanitaires seront allégées
8.	Organiser 12 séances de suivi (en prison et dans les communautés) des résultats des rencontres effectuées	Effectuée	A continuer
9.	Organiser 16 séances de thérapie sociale réunissant les membres des familles des rescapés et celles des prisonniers repentis	Activité Réalisée	
10.	Appuyer 2 initiatives de solidarité socioéconomiques réunissant les familles en processus de réconciliation	Réalisée	Vifs souhaits de renforcer cette activité dans le futur
11.	Faciliter la résolution non-violente de 36 conflits problématiques de restitution des biens pillés pendant le génocide	Réalisée	Beaucoup de défis persistent
12.	Organiser 4 rencontres d'échanges d'expériences entre les ACR qui facilitent le remboursement concerté dans les communautés	Réalisée	Fructueux, à multiplier dans le futur
13.	Organiser 16 séances de thérapie sociale en prison visant la guérison des relations sociales entre les prisonniers en antagonisme	Réajustée mais réalisée	Faits par les ACSM et garde prisons sous le coaching de l'AM
14.	Organiser une formation de 3 jours en faveur des agents de détention sur la gestion non-violente des conflits	Réalisée	Très appréciée par le RCS
15.	Organiser 8 séances de TS réunissant les garde-prisons et les représentants des prisonniers	Réajustée mais réalisée	
16.	Confection des modules de réintégration des prisonniers pour crimes de génocide approchant la libération à la réintégration communautaire de leurs familles	Réalisée	

17.	Former 30 membres du staff des prisons et 4 membres du staff de l'AMI à l'utilisation de ces modules	Réalisée	
18.	Effectuer 72 séances de préparation des prisonniers à réintégrer leurs familles et leurs communautés respectives	Réajustée mais réalisée	Par les ACSM sous le coaching de l'AMI
19.	Effectuer 4 séances de sensibilisation communautaire au retour des prisonniers pour crimes de génocide	Réalisée	Activité très importante qu'il faudra renforcer

Ces données montrent de manière éloquente que l'efficacité dans la mise en œuvre de ce volet est encore une fois excellente.

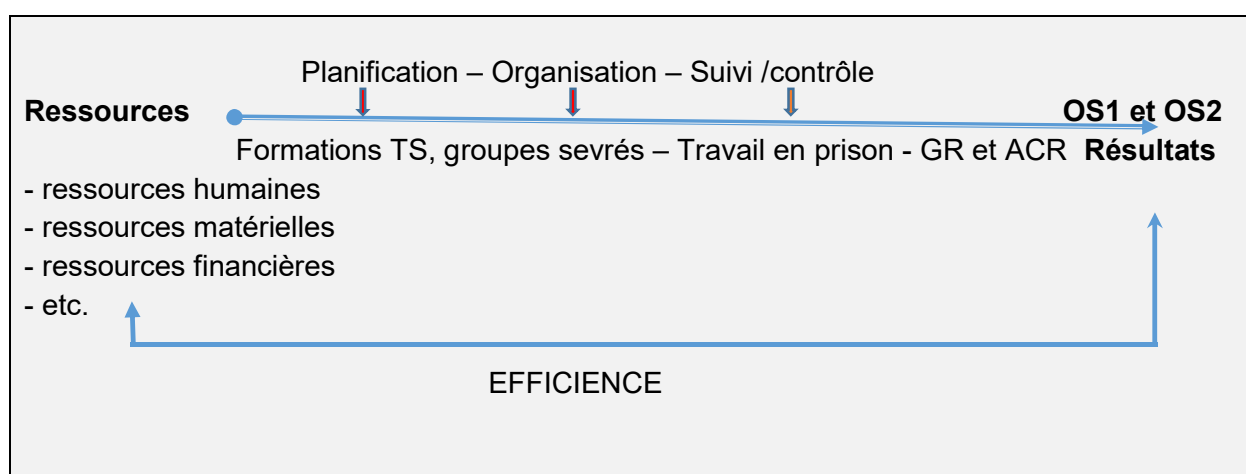
Quelques leçons peuvent être tirées à partir de l'analyse que nous venons d'effectuer :

-  L'AMI a pris des initiatives louables pour continuer les activités prévues dans un contexte qui a priori ne le permettait pas. Cela mérite d'être reconnu et salué. Il est vrai que certaines activités devront être répétées quand les conditions sanitaires le permettront. C'est le cas notamment des rencontres entre prisonniers repentis et victimes du génocide. Lors de nos rencontres avec les comités GR et ACR, ce souhait a été réitéré par les rescapés du génocide dans les 4 Secteurs Administratifs visités. Ils disaient « *écrire une lettre de demande de pardon c'est bien, être représenté par un membre de la famille est un pas dans la bonne direction, mais c'est encore mieux si on pouvait se rencontrer pour qu'il me le dise face à face* ».
-  Dans le même ordre d'idées, les 4 séances de préparation de la communauté au retour des prisonniers ont été réalisées et ont donné de très bons résultats. Il faudra les continuer et élargir leur base de participation, car ce sont des outils importants d'apaisement de tensions et de promotion du vivre ensemble.
-  Toutes les activités de solidarité prévues ont été réalisées. Mais vu la situation de précarité dans laquelle vivent la plupart des bénéficiaires du Projet, accorder plus de ressources financières à cette catégorie d'activité injecterait un nouveau souffle, qui permettrait de réaliser les autres activités du Projet avec plus de sérénité.

3.3 Appréciation de l'efficacité dans la mise en œuvre du Projet

L'efficacité est un indicateur qui montre comment les ressources sont bien utilisées dans le processus de mise en œuvre des activités pour réaliser les objectifs planifiés. En

économie, on l'utilise de manière brute comme un ratio c'est –à- dire un rapport entre la somme des résultats sur celle des ressources utilisées. Il est vrai que nous ne sommes pas dans une logique économique. Nous sommes dans un Projet de réconciliation et de guérison sociale. Cependant, ce projet mobilise et utilise les ressources humaines, matérielles et financières pour réaliser les activités quotidiennes et atteindre les résultats qui à leur tour permettent de réaliser les objectifs spécifiques du Projet. C'est pour cela que la notion d'efficacité a sa place dans ce projet.



Une bonne efficacité résulte d'une bonne gestion de ressources : planification des objectifs et des stratégies, une bonne organisation dans la mise en œuvre synonyme de rationalité, des mécanismes de contrôle pour maintenir constamment les actions sur la trajectoire qui mène vers les objectifs.

3.3.1 Une planification rigoureuse, garante de l'efficacité du Projet.

La naissance de ce projet repose en grande partie sur une bonne planification. En effet, l'AMI doit soumettre les éléments clé de planification du Projet (objectifs, moyens requis, bénéficiaires, zone couverte, calendriers d'exécution,...) à son partenaire technique et financier lesquels serviront de base pour un éventuel accord de partenariat. Le présent Projet possède tous ces éléments:

- Accord de financement avec obligations de chaque partie
- Cadre logique avec tous les objectifs, résultats et activités planifiées ainsi que les zones géographique d'action
- Budget détaillé du Projet
- Structure organisationnelle

3.3.2. Rationalité, rigueur et transparence dans la mise en œuvre

La stratégie d'intervention est un facteur clé d'efficience dans un Projet. Sur le plan de la rigueur et la rationalité dans l'utilisation des ressources du Projet, nous avons constaté que l'AMI fonctionne comme suit :

- une structure administrative très allégée et donc des dépenses administratives limitées ;
- une stratégie d'intervention sur terrain qui repose sur la formation et l'encadrement des bénéficiaires pour en faire des acteurs à part entière dans la conduite des activités du Projet ;
- Un renforcement graduel des structures des bénéficiaires (GR et ACR) pour les rendre finalement tout à fait autonomes ;
- une gestion orientée vers les résultats avec des indicateurs clairs et réalistes.

Tout ceci traduit un souci constant de l'AMI de gérer rationnellement les ressources du Projet tout en visant un niveau élevé d'objectifs.

Venons-en maintenant à la **transparence** dans la gestion des ressources financières.

Pour la gestion des ressources du Projet, l'AMI tient une comptabilité complète. Ses livres sont audités et les comptes certifiés par des auditeurs indépendants. Le dernier rapport d'audit qui a été mis à notre disposition dans le cadre de ce travail d'évaluation date du mois de Février.2022 Il a porté sur :

-  Vérification des rapports financiers ;
-  Vérification du système de contrôle interne ;
-  Garantir la tenue d'un compte bancaire séparé du Projet ;
-  Vérifier les recettes du Projet et vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des registres du Projet, autant d'éléments qui garantissent que les ressources du Projet sont gérées en toute transparence et en conformité avec les normes professionnelles en vigueur.

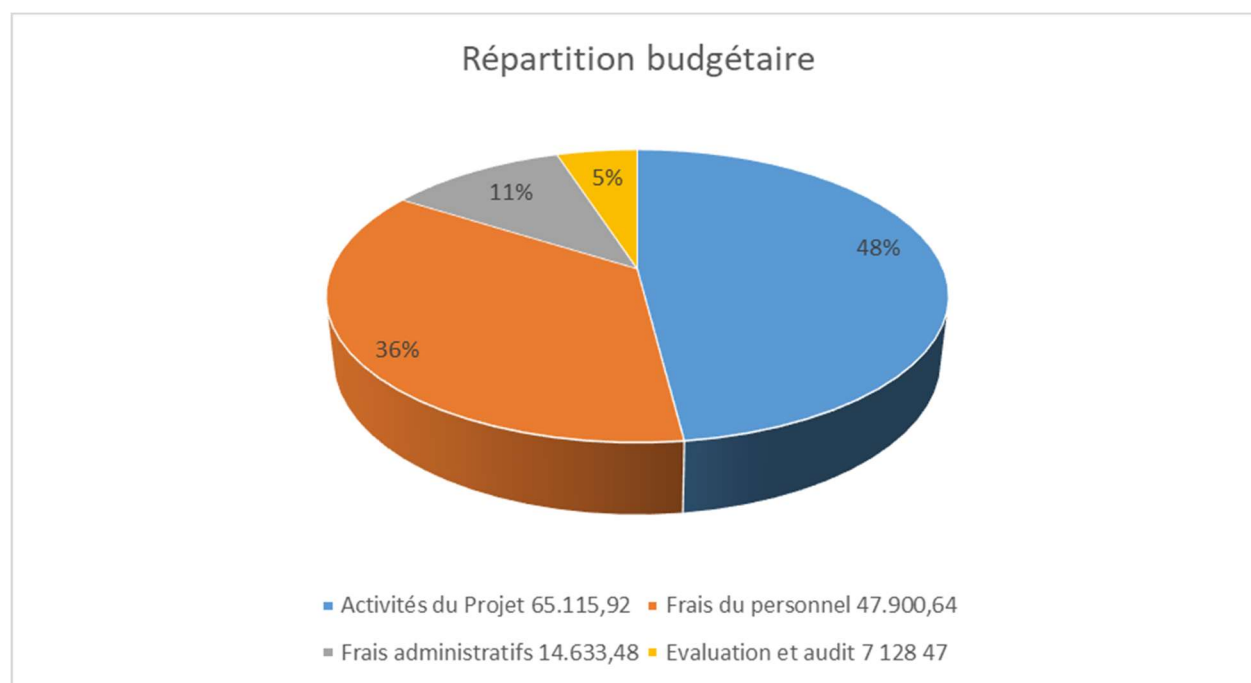
3.3.3 Une bonne allocation des ressources

Ce point fait partie de la logique de rationalité que nous avons présentée dans les paragraphes précédents, mais nous voulons le souligner de manière spécifique car l'allocation des ressources dans un Projet, revêt une importance capitale pour la réalisation des objectifs visés. Nous avons analysé le budget du Projet et les rapports d'exécution budgétaire certifiés par les auditeurs indépendants. La répartition des ressources financières à travers les différentes composantes du Projet se présente comme suit:

Poste budgétaire	Montants (CHF)	Proportion
Activités du Projet	65.115,92	48%
Frais du personnel	47.900,64	36%
Frais administratifs	14.633,48	11%
Evaluation et audit	7 128 47	5%
TOTAL	134.778,52	100%

Tableau No 06, Répartition des dépenses par poste budgétaire

Représentons ces données dans un diagramme pour visualiser les différentes proportions :



Il ressort des données du tableau N° 06 que le budget des activités en rapport direct avec les objectifs du Projet est de 48%. Cette proportion est très appréciable car elle est largement supérieure aux normes recommandées par l'Union Européenne (2002) qui fixent les dépenses en lien direct avec les bénéficiaires à au moins 35% du budget total du Projet.

La proportion de dépenses allouées au personnel (36%) est très appréciable pour un Projet dont la principale activité est la formation et l'encadrement.

L'on remarque aussi que les dépenses administratives ont été réduites à leur niveau minimal possible, ce qui traduit un esprit de rationalité élevé dans la gestion des ressources financières.

L'audit financier ayant confirmé que les dépenses effectuées correspondent aux prévisions budgétaires, nous concluons que l'équipe de gestion du Projet a fait montre d'une efficacité très appréciable dans l'allocation et la gestion des ressources du projet.

3.4. Analyse de l'impact du Projet

L'impact du Projet traduit les changements induits par celui-ci au sein de la communauté, et son alignement aux objectifs politiques et aux stratégies de développement au niveau local et national.

L'unité et la réconciliation sont reconnues comme préalables au développement économique et social du peuple rwandais (NTS1 :2018).

Le Projet à travers ses principaux axes de formation, guérison des traumatismes en prison et dans la communauté, réconciliation et intégration des faibles et marginalisées, contribue de manière très significative à la réparation et renforcement du tissu social rwandais, base solide pour toute initiative de développement.

Dans cette section, nous allons plutôt nous focaliser sur l'impact des réalisations du Projet sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires de HUYE et NYAMAGABE, sur les politiques et stratégies des autorités des Districts de HUYE et NYARUGURU, ainsi que sur les autorités de niveau nationale et même un possible rayonnement dans la sous – région des Grands-Lacs, car les tensions et conflits nés dans un pays finissent par s'infiltrer dans les pays voisins, avec des dégâts similaires de part et d'autres des frontières.

3.4.1 Impact du Projet sur le fonctionnement des prisons.

Le site web du Rwanda Correctionnel Service indique clairement que la réhabilitation des personnes emprisonnées fait partie intégrante de sa mission. Cependant, les efforts fournis dans ce sens restent extrêmement marginaux pour diverses raisons : manque de moyens, manque d'information et de formation sur les droits de la personne emprisonnée, mauvaises habitudes parfois issues du régime colonial, qui considèrent le prisonnier comme un sous-homme, etc.

Ce Projet est venu faire bouger les lignes dans ce contexte si rigide et parfois hostile. En effet, comme nous l'avons signalé dans l'introduction de ce travail, le modèle de gestion des prisons est militaire : rigidité hiérarchique avec priorité à la discipline envers et contre tout, peu de perméabilité aux interactions avec les acteurs externes et surtout, méfiance pour ne pas dire hostilité, envers les acteurs non-étatiques et surtout les ONGs. L'AMI a usé de patience pour d'abord éveiller la conscience des autorités sur certaines problématiques des prisonniers en particuliers les condamnés pour génocide, et a fini par convaincre le RCS de l'intérêt national que les 2 organisations avaient à collaborer

pour améliorer la situation. Après les formations dispensées par les Animateurs de l'AMI et la mise en place des structures des ACSM, ces efforts ont fini par payer et les résultats sont au rendez-vous.

- *Les prisons font maintenant de la rééducation* : L'AMI aide le RCS à préparer les prisonniers condamnés pour génocide qui approchent de la libération : rapprochement des prisonniers avec leurs propres familles, et avec les familles des rescapés pour assurer leur retour réussi et apaisé dans la société. Presque tout le monde avait conscience du danger que représentait le retour de ces condamnés dans la société, mais peu ou pas d'initiatives avaient été prises pour désamorcer cette « bombe » à retardement. L'AMI a comblé ce vide avec professionnalisme, mais cette activité devrait se poursuivre car les besoins restent immenses.

- *Réduction des cas de conflits en prison* : les formations dispensées aux officiers et gardiens de prisons de HUYE et NYAMAGABE dans les domaines des droits de la personne, de gestion non violente des conflits leur ont outillés en termes de nouvelles approches et techniques de gestion de conflits. La structure des ACSM est un atout supplémentaire. Nous avons signalé un témoignage d'un officiel du RCS que nous avons interrogé au cours de ce travail. Il nous a affirmé que les conflits entre prisonniers et gardiens d'une part, et entre prisonniers eux-mêmes ont nettement diminué, et que la situation est plus détendue par rapport aux autres prisons du pays.

- *Réduction sensible des cas de crise psychosomatiques* : Le personnel et les prisonniers formés par l'AMI en thérapie sociale font du bon travail en toute autonomie. Les autorités pénitentiaires sont admiratives non seulement face aux résultats atteints, mais surtout l'efficacité des formations dispensées aux détenus pour les rendre capables de prendre en charge leur codétenus.

- *Amélioration des conditions de vie pour les mères et leurs enfants dans la Prison Centrale de NYAMAGABE*. C'est la spécificité de cette prison. On y trouve des enfants en bas âges, qui sont avec leurs mamans condamnées pour divers crimes et délits. Certaines de ces détenues vivaient dans des conditions de dénuement total et cela était considéré presque comme normal pour les autorités. L'intervention du Projet a permis de braquer les projecteurs sur cette situation inacceptable, et d'éveiller la conscience des autorités sur la nécessité d'agir. Nous n'avons pas pu visiter cette prison car cela n'est pas encore permis, mais les informations fournies par les animateurs de l'AMI et l'Officier chargé des droits humains font état d'améliorations sensibles dans les conditions des détenues et de leurs enfants, grâce à l'AMI et quelques autres ONGs. Autre changement d'attitude très important, le RCS serait ouvert à plus de collaboration avec les acteurs non-étatiques pour poursuivre les améliorations.

Ces quelques exemples illustrent combien les autorités pénitentiaires qui, au début de l'intervention étaient sceptiques, ont changé d'attitude sur la manière de gérer les

problèmes des prisonniers, et prennent maintenant les devants pour demander formellement l'appui de l'AMI pour augmenter les capacités de gestion de ses agents, améliorer les conditions psychosociales des prisonniers et surtout pour préparer leur future réinsertion dans la société rwandaise.

3.4.2 Impact sur les politiques et stratégies des Districts de HUYE et NYARUGURU

Les objectifs de consolidation de l'Unité et de promotion de la réconciliation figurent bien dans les plans de développement stratégique des 2 Districts. Cependant, les stratégies pour atteindre ces objectifs se sont presque limités aux initiatives publiques comme ITORERO, INGANDO, INTEKO Y'ABATURAGE et d'autres qui, malgré des années d'existence, ont donné des résultats mitigés.

Dès sa mise en œuvre dans le District de HUYE, l'approche AMATABA, en développant la Bonne Puissance et l'Ubuntu au sein des groupes antagonistes et des personnes aux cœurs blessés, a donné de très bons fruits dans le domaine de réconciliation. Le Conseil Consultatif du District de Huye, qui est l'organe politique suprême du District a décidé d'adopter l'Approche AMATABA comme l'approche privilégiée de réconciliation dans le district de Huye.

Le District de HUYE a intégré certaines activités du projet dans ses contrats de performance, notamment le travail de rapprochement entre prisonniers pour crimes de génocides et rescapés du génocide. Cette évolution positive a eu pour effet un changement d'attitude et de stratégies des autorités envers les initiatives des acteurs non-étatiques en général et envers l'AMI en particulier.

Dans le District de NYARUGURU, les groupes sevrés par l'AMI dans les secteurs de KIBEHO et CYAHINDA continuent de faire un travail remarquable dans le domaine de médiation pour le remboursement concertés des biens pillés ou détruits pendant le génocide, et dans les initiatives de réconciliation par le rapprochement des rescapés et anciens condamnés pour génocide. Leur travail est souvent cité en exemple non seulement au niveau du District qui appelle les autres secteurs à s'en inspirer, mais aussi au niveau Provincial. Il s'agit là d'un bon indicateur d'appropriation et une garantie de durabilité des acquis. Mieux encore, aujourd'hui, les 2 Districts avouent clairement que c'est grâce au travail des Groupes de rapprochement créés par l'AMI qu'ils sont régulièrement bien classés dans l'évaluation des contrats de performance signés avec le président de la République, en ce qui concerne l'unité et la réconciliation.

Enfin, dans les deux Districts, les GR et les ACR jouissent d'une telle crédibilité que les organes de base (Secteur, Cellule) s'appuient sur eux pour mener des activités de mobilisation et de sensibilisation. Cela a été le cas notamment pendant les campagnes de sensibilisation et de lutte contre la pandémie de Covid -19. Un bon exemple

d'appropriation des acquis du projet par ces autorités, mais surtout une preuve d'impact durable des actions du Projet.

3.4.3 Impact au niveau national

Une prise de conscience collective est en train d'émerger dans la classe politique sur la nécessité de donner à la problématique de réconciliation, la priorité qu'elle mérite. La création l'an passé du Ministère de l'Unité nationale illustre cette volonté. Mais comme signalé précédemment, les approches diffèrent et celles pilotées par les autorités étatiques donnent des résultats mitigés malgré des moyens colossaux engagés. Lors de nos entretiens avec les bénéficiaires du Projet dans le Secteur SIMBI du District de HUYE, nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient de l'enseignement contenu dans le programme NDI UMUNYARWANDA (je suis Rwandais) véhiculé par les autorités pour promouvoir l'Unité entre toutes les composantes de la Société Rwandaise. Leurs réponses ont pointé une faiblesse majeure de cet enseignement qui est d'ailleurs commune à la plupart des initiatives pilotées par les autorités dans ce domaine : ***elles sont superficielles et survolent les problèmes sans vouloir réellement en traiter les causes.***

Dans ce contexte, la mise en place des mécanismes formels de complémentarité entre les acteurs étatiques et non-étatiques est la meilleure solution. Plusieurs indicateurs montrent d'ailleurs que cela pourrait être mis en pratique dans un proche avenir. Ainsi, après avoir visité le travail fait par l'AMI à travers les Groupes-Relais le mois passé, un groupe de sénateurs s'est déclaré admiratif et reconnaissant envers l'AMI pour l'originalité mais surtout l'efficacité de son approche. Sur les ondes de la Radio et la Télévision Nationales, ils ont plaidé pour l'introduction du cours de réconciliation dans le cursus du primaire et dans la foulée, ils ont recommandé l'utilisation des approches ayant fait leurs preuves, comme l'approche AMATABA/THERAPIE SOCIALE de l'AMI.

Aujourd'hui la Commission sociale du Senat a initié des échanges avec l'AMI pour voir dans quelle mesure l'AMI étendrait ses activités dans les districts du pays où le vivre ensemble harmonieux reste un défi.

Pour conclure cette section, disons que le travail de l'AMI à travers ce Projet a eu un retentissement qui dépasse de loin la zone d'intervention.

L'analyse effectuée permet aussi de dégager quelques leçons qui serviront pour le futur :

- Des changements positifs et a priori durables ont été apportés par le projet dans le fonctionnement des prisons et ont permis d'améliorer la situation psychosociale des prisonniers de HUYE et NYAMAGABE. Néanmoins, compte tenu de la structure du RCS, et du mode de fonctionnement de cette institution, les mutations fréquentes surtout au niveau des postes de la haute hiérarchie apportent des responsables qui parfois retardent la dynamique des changements engagés ;

- Toutes les autorités que nous avons rencontrées ont exprimé le souhait de voir le Projet étendre géographiquement ses actions pour inclure plus de Secteurs administratifs et si possible plus de Districts. Cela permettrait d'éviter une dynamique de réconciliation à deux vitesses, avec des zones soutenues par le Projet qui s'en tirent bien, et les autres non couvertes qui sont encore dans les abysses des conflits et antagonismes héritées du génocide et des jugements GACACA. L'AMI et ses partenaires devront trouver des stratégies et moyens de combler ce besoin urgent.

3.5. Analyse de la Durabilité des acquis du Projet

La durabilité des acquis de ce Projet a été analysée sous l'angle politique, socioculturel, économique et institutionnel. Le volet développement des compétences faisant partie du renforcement des capacités de l'AMI, nous allons nous focaliser surtout sur le volet réconciliation et renforcement des groupes sevrés.

3.5.1 Durabilité politique

Les acquis du Projet aussi bien dans le domaine de réconciliation entre les parties antagonistes que celui d'assistance aux vulnérables ou encore celui du soutien psychologique sont bien intégrés dans les politiques du Rwanda. Comme nous l'avons signalé précédemment, ces objectifs figurent bien dans la composante «gouvernance» du *National Strategy for Transformation* (NST1, 2017-2024). Par conséquent, les Districts qui alignent leurs stratégies sur les priorités du NST1 intègrent à leur tour ces dits objectifs dans leurs stratégies de développement et même dans leurs contrats de performance. Dans ce cadre, les acquis du projet seront absolument préservés, car faisant partie des lignes politiques du pays.

3.5.2 Durabilité institutionnelle

La durabilité institutionnelle suppose l'existence de structures solides mises en place dans le cadre du projet, capables d'être autonomes et de continuer à fonctionner une fois que le Projet sera clôturé. Elle sous-entend aussi la présence dans le milieu d'intervention du Projet, des institutions ayant pour mission et la capacité d'intégrer ou tout au moins de soutenir d'une manière ou une autre les acquis du Projet, pour en assurer leur continuité.

Par ailleurs, les structures du projet en particulier les ACR et GR reposent sur des membres provenant d'un même milieu et travaillant sur base de volontariat. Le Projet a mis en place des mécanismes de création et de maintien des liens sociaux soit dans le cadre de la mission de ces groupes, soit à travers des activités économiques de solidarité. Ces liens assurent la solidité de ces groupes. L'exemple le plus parlant est celui des groupes sevrés dans l'ancienne zone d'intervention comme nous le présentons dans l'encadré ci-dessous

Concernant la durabilité des acquis en développement des compétences, elle est surtout assurée à travers la transmission des connaissances acquises. Ainsi, les animateurs formés ont à leur tour formé un bon nombre d'agent de prisons, d'ACSM et d'ACR, lesquels vont continuer à utiliser les acquis de la formation reçue.

3.5.3 Durabilité Socioculturelle

Comme nous l'avons souligné dans les chapitres précédents, le mode de fonctionnement du Projet consiste à identifier des cas antagonistes, et à amorcer le rapprochement pas à pas sans se presser et sans presser qui que ce soit parmi les 2 parties. Ensuite, des conditions sont créées pour favoriser l'émergence des liens notamment sociaux au sein d'un groupe, lesquels permettent progressivement de surmonter l'animosité, la méfiance, la haine, les rancunes au profit de liens humains dans le cadre de l'approche UBUNTU. Cela n'est pas utopique. C'est une réalité dans les zones d'intervention du Projet. Les personnes qui naguère se haïssaient à mort, agissent aujourd'hui ensemble dans des activités régulières d'entraide sociale pour leur bien-être commun. Les exemples comme celui que nous avons donné de la veuve et la femme d'un condamné pour génocide sont nombreux.

Lors des enquêtes effectuées dans le cadre de cette mission, nous avons relevé plusieurs initiatives propres aux membres des groupes, pour soutenir un des leurs lors d'évènements comme :

- La naissance dans une famille : les autres lui amènent des cadeaux de félicitations sous formes de biens vivriers et de boissons (guhembamba).
- La mort d'un membre de famille: les autres membres apportent leur soutien moral et physique par la présence rapprochée auprès de la famille endeuillée et contribuent en monnaie ou en nature pour couvrir les dépenses occasionnées par cet évènement.
- Le mariage: Les membres de groupe participent très activement à tous les préparatifs pour assurer la réussite de l'évènement, etc. Ces initiatives qui sont en train de prendre enracinement dans les habitudes et coutumes cimentent les liens entre les membres du groupe et assurent leur viabilité

3.5.4. Durabilité économique

Les groupes mis en place dans le cadre du projet fonctionnent sur base du volontariat. Néanmoins, les membres peuvent initier des Projets économiques comme l'agriculture et l'élevage rotatif. Le Projet leur a d'ailleurs apporté du soutien sous forme de financement ou dons de bétail pour en quelque sorte lancer la machine. Ces initiatives renforcent la motivation des membres des groupes et vont certainement continuer longtemps après le projet.

Ceci dit, la viabilité économique n'est pas à notre avis le principal souci. Si la viabilité politique, socioculturelle et institutionnelle est assurée, la viabilité économique suivra. Cependant, dans les prochaines phases nous suggérerions que l'appui aux initiatives économiques qui émergent des groupes de rapprochement puisse être renforcé.

3.6 La prise en compte des critères transversaux : le genre

Nous avons analysé le Projet à travers ses composantes pour voir dans quelle mesure le concept de genre a été pris en compte :

3.6.1 Genre et réconciliation

La prise en compte de l'aspect genre ne se fait pas sur le modèle des quotas à respecter comme c'est souvent le cas dans plusieurs autres domaines. En effet, il serait insensé d'exiger de l'AMI que 30% des membres des GR soient des femmes. Par contre, le genre est considéré dans tous les aspects du Projet. Ainsi par exemple, les évaluateurs ont noté que tous les Groupes de Rapprochement et parmi les Assistants Communautaires en Réconciliation le genre féminin est bien représenté. Dans les groupes d'ACR, les femmes sont plus de 60% de l'effectif total.

3.6.2 Genre et travail en prisons

L'AMI a pris en compte la spécificité de la prison de NYAMAGABE pour élaborer des activités qui répondent à certains besoins urgents de la population féminine de cette prison: soutien matériel comme les habits, regroupement familial des enfants nés ou ayant grandi en prison avec leurs familles dès qu'ils atteignent l'âge de 3 ans, support psychologique appropriée, etc.

Dans la formation des garde-prisons, le genre a été l'un des critères de sélection des candidats à former.

Dans le travail de préparation des prisonniers à réintégrer leurs familles après leur libération, la lutte contre la violence basée sur le genre occupe une place de choix. Les prisonniers sont sensibilisés aux lois et politiques réprimant la violence basée sur le genre, et dont les femmes sont les plus grandes victimes, dans le souci de prévenir contre la violence domestique une fois que le prisonnier sera rentré dans sa famille.

En plus, lors des séances de préparation des prisonniers, toutes les questions sont abordées, pour anticiper d'éventuels chocs. Ainsi, certains détenus ont changé d'orientation sexuelle après un séjour de plus de 2 décennies en prisons ; certaines épouses restées seules au village ont eu des enfants extra-mariages et d'autres ont abandonné le domicile familial ou pire encore, certaines ont vendu le peu de patrimoine familial qu'ils avaient pour pouvoir survivre. Ce travail en amont permet de préparer les

cœurs et d'éviter les drames qui sont survenus par le passé au cours desquels certains prisonniers ont tué leurs femmes ou se sont carrément suicidés.

3.6.3. Genre et développement des compétences en thérapies sociales

Bien que ce critère n'ait pas été mis en évidence lors du choix des bénéficiaires des 2 formations, la proportion des femmes parmi les 12 animateurs formés est respectable.

IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Nous arrivons au terme de ce travail d'évaluation du *Projet de Pérennisation et dissémination des acquis du travail de thérapie sociale dans le traitement des traumatismes au Rwanda*. Dans ce chapitre, nous allons revenir sur les principaux résultats de ce travail et terminerons par des recommandations à l'endroit de l'AMI et EIRENE SUISSE.

4.1 Conclusion

Ce travail d'évaluation a commencé par prendre connaissance avec les principales caractéristiques du Projet. Ainsi, nous avons commencé par revisiter le contexte et les antécédents du Projet. Le profil de l'AMI, en particulier sa riche expérience dans le domaine d'édification de la paix et d'intégration sociale des faibles, des vulnérables et des marginalisés.

L'évaluation s'est déroulée dans de très bonnes conditions favorisées par une bonne logistique, et une équipe de l'AMI dotées de qualités humaines et professionnelles très remarquables. Les données d'analyse ont été collectées d'abord à partir de la documentation du Projet, que nous avons enrichie par des recherches personnelles. Ensuite, des visites de terrain et entretiens avec les bénéficiaires et autres parties prenantes nous ont permis de collecter des données de première main, qui nous ont permis de procéder à l'évaluation proprement dite selon les critères de l'OCDE.

En termes de pertinence du Projet, les résultats de l'analyse montrent qu'elle est incontestable. Le Projet répond aux besoins réels identifiés auprès des bénéficiaires dans les deux principaux axes d'intervention à savoir :

- le développement des compétences des animateurs de l'AMI en thérapie sociale,
- l'amélioration des conditions psychosociales dans les prisons de HUYE et NYAMAGABE
- la réconciliation entre les prisonniers du génocide et les victimes du génocide
- La consolidation des groupes sevrés dans l'ancienne zone

La formulation de la logique d'intervention est tout aussi pertinente: l'objectif général et les objectifs spécifiques sont clairs, bien que quelques incohérences sans gravité aient été relevées. Les résultats visés sont réalistes, les indicateurs sont de véritables outils de suivi, mais certains auraient pu être plus ambitieux pour tirer les efforts vers le haut. C'est le cas par exemple de l'indicateur qui propose de guérir au moins 60% de personnes identifiées comme souffrant de traumatismes au début du Projet. Dans la mise en œuvre du Projet, ce résultat ciblé a été largement dépassé (82%). Il faut signaler cependant que la population jeune n'a pas été suffisamment intégrée dans les mécanismes de

réconciliation, lacune qu'il convient de combler dans une éventuelle future phase du Projet.

En termes d'efficacité, les évaluateurs ont remarqué que presque toutes les activités planifiées ont été exécutées, malgré un contexte rendu particulièrement difficile par l'application de sévères restrictions de mouvement et de rassemblement dans le cadre de lutte contre la Covid 19. Cela a été possible grâce à la proactivité et à la créativité de l'AMI, particulièrement pour les activités de formation et d'accompagnement dans les 2 prisons de HUYE et NYAMAGABE. Des cours et des coachings à distance ont été organisés et les résultats sont appréciables. Néanmoins, certaines activités devront être renforcées dès que les conditions sanitaires le permettront. C'est le cas par exemple des séances de réconciliation entre prisonniers du génocide et rescapés du génocide. Des lettres et rencontres par familles interposées ont eu des effets satisfaisants, mais d'après les rescapés du génocide, une véritable demande de pardon en présentiel doit se faire face-à-face entre les parties concernées.

Concernant l'efficience, l'AMI a fait preuve de beaucoup de rationalités aussi bien dans l'allocation des ressources que dans leur utilisation. De plus, la stratégie d'action qui consiste à transformer les bénéficiaires finaux du Projet en acteurs bénévoles principalement dans le domaine de réconciliation et de guérison sociale, permet au Projet d'être très performant dans l'atteinte des objectifs et cela à moindre coût. L'audit des comptes est venu confirmer que les ressources du Projet sont gérées de manière transparente et en conformité avec les normes comptables.

En termes d'impacts, Le Projet a induit des changements majeurs dans les 2 prisons de NYAMAGABE et HUYE. Suite aux formations dispensées au personnel des 2 prisons en droits humains et en gestion non-violente des conflits, des changements d'habitudes et de comportements visant un meilleur traitement des prisonniers ont eu lieu. Les responsables des prisons nous l'ont affirmé, les conflits entre gardiens et prisonniers et entre prisonniers eux-mêmes ont nettement diminué. De plus, les structures mises en place ont permis de réduire sensiblement les cas de traumatismes psychosociaux dans les 2 prisons et ce qui est encore plus intéressant, les ACSM, ces prisonniers formés par les animateurs de l'AMI, sont maintenant capables de prendre en charge leurs codétenus.

La durabilité est un autre critère central du travail d'évaluation. Les résultats de notre évaluation montrent que la durabilité est d'abord assurée par l'encrage des acquis du projet dans les habitudes et pratiques de la communauté. Les relations entre les membres des GR sont renforcées par des rencontres et activités d'entraide, doublées d'activités génératrices de revenus, qui ont maintenu les GR en activités même durant cette période de COVID-19, ce qui est une preuve supplémentaire de leur résilience. La durabilité est ensuite garantie par les institutions politiques qui s'intéressent de près aux résultats des GR, car ils se les approprient ensuite pour les inclure dans leurs contrats

de performances. La crédibilité des ACR et GR est telle que les autorités font maintenant recours à eux pour des activités de sensibilisation et de mobilisation de la population.

Le Projet a aussi pris en compte les thèmes transversaux. Au cours de notre travail, nous nous sommes surtout intéressés à la manière dont le Projet a inclus le Genre dans ses stratégies d'action. Nous avons trouvé que le genre a été pris en compte de façon remarquable dans toutes les activités du projet, particulièrement dans la formation des Groupes de rapprochement, des ACR et des garde-prisons.

Nous terminons cette conclusion en remerciant le personnel de l'AMI pour son soutien qui nous a permis de travailler dans d'excellentes conditions. Nos remerciements vont aussi aux bénéficiaires et partenaires du projet, qui se sont rendus disponibles pour nous accorder un peu de leur temps.

4.2 Recommandations

Tout au long de ce travail d'évaluation, nous avons relevé des forces et des insuffisances aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre. L'intérêt de dégager ces informations est qu'elles soient utilisées pour améliorer la situation dans de prochaines interventions. Eviter de retomber dans les erreurs du passé, renforcer les points forts, c'est la logique qui sous-tend les recommandations suivantes.

4.2.1 Recommandations en rapport avec la planification des actions

- *L'importance d'une bonne formulation* des objectifs, des résultats ainsi que des indicateurs de suivi n'est plus à démontrer. Dans le cadre logique de ce projet, quelques incohérences ont été relevées. Au besoin, l'AMI devra bénéficier d'un appui pour organiser un atelier de formation en Gestion du Cycle de Projet pour ses cadres.
- *Choix des bénéficiaires* : l'intégration des jeunes dans les mécanismes d'action du Projet et en particulier dans le volet réconciliation est largement insuffisante. Dans une future phase, cette lacune devra être comblée pour assurer plus de viabilité aux acquis d'aujourd'hui. Il en est de même des prisonniers libérés avant 2018. Ils sont en communauté et continuent de saper les efforts de réconciliation.
- *Choix de la zone d'intervention* : le succès des réalisations de l'AMI dans le domaine de thérapie sociale et de réconciliation rayonne jusqu'au-delà de la zone d'intervention du Projet. Des demandes ont été exprimées par les autorités pour que le Projet étende sa zone d'intervention. AMI et ses partenaires devront songer à l'extension des expériences du projet sur une zone géographique beaucoup plus large (prisons et communautés), vu que les

besoins sont immenses et que la volonté politique de faciliter le travail à l'AMI est manifeste.

- Dans le même ordre d'idées que la recommandation précédente, et dans une logique de *contribuer à la construction d'une paix durable dans la région*, des synergies en termes de formations et échanges d'expériences ou encore de projets conjoints devraient être développés avec les acteurs des pays limitrophes. L'histoire nous a enseigné que des tensions et conflits qui éclatent par exemple au Burundi finissent toujours par déborder au Rwanda. Le génocide de 1994 au Rwanda a déstabilisé toutes les sous-régions et ses conséquences sont encore en cours dans l'Est de la RD Congo avec d'innombrables victimes de traumatismes physiques et psychosociaux. L'intérêt de conjuguer les efforts est évident, des stratégies ad hoc devraient être mises en place.

4.2.2 Recommandations en rapport avec la mise en œuvre du Projet

- La plupart des bénéficiaires du projet que nous avons rencontrés dans les GR vivent dans des conditions économiques proches de la misère. Comme ils aiment le dire, avant de vivre, il faut survivre. Le futur Projet devrait prendre en compte ces besoins et augmenter son *appui matériel et financier* aussi bien pour les bénéficiaires en prisons que ceux qui sont libres en communautés, tout en gardant ses priorités en thérapie sociale et réconciliation
- Les GR et ACR fonctionnent de façon très appréciable. Les mécanismes d'appropriation ont mûri. Il faudra songer à développer des *rencontres et échanges réguliers* entre groupes de Secteurs différents pour permettre un enrichissement mutuel d'expériences.
- Dans un futur partenariat avec le RCS, *envisager un programme élargi de formation* des cadres de toutes les prisons, notamment en Gestion des droits de la personne et des prisonniers, en gestion non-violente des conflits et d'autres thématiques que les spécialistes en la matière pourraient suggérer. Ce travail permettra non seulement de capitaliser des acquis actuels mais aussi de les préserver, car les rotations entre officiers de prisons ne seront plus un paramètre de risques pour ces mêmes acquis.
- Finaliser le *programme déjà commencé de développement des compétences* des animateurs de l'AMI en thérapie sociale et en traitement des dépendances.

4.2.3 Recommandations en rapport avec les outils de Gestion du Projet

- *Améliorer le canevas de rapportage*

Le canevas actuellement utilisé fournit beaucoup d'informations sur l'état d'avancement du projet, mais il pourrait être amélioré sans pour autant le

rendre complexe. Les informations clés comme les écarts entre exécution et prévisions non seulement en termes de calendrier et de nature des activités, mais aussi en termes de budget pourraient être visualisées en un clin d'œil. Cela permettrait de prendre des mesures rectificatives au moment opportun.

- *Communication et capitalisation*

Une documentation riche et variée sur le Projet actuel et ceux qui l'ont précédé existe. Il faudrait songer à la partager sur les différentes plateformes de l'AMI et EIRENE SUISSE. Des documents techniques, témoignages, et autres pourraient être rendus accessibles pour les chercheurs, les praticiens et même le grand public, pour montrer que les problèmes existent, mais que des solutions existent aussi.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Abey Kaloum, *Une réconciliation impossible, autochtones et nomades du Niger*, Ed. Plon, Paris, 2015
2. Agora consulting, *Evaluation finale du projet « Soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes dans les zones situées à la frontière entre le Tchad et le Cameroun »*, Yaoundé, 2019
3. Department For International Development (DFID), *Gender and social exclusion analysis*, a DFID practice paper, London, 2009
4. Groupe URD, *De la prévention des crises, aux racines de la fragilité*, Paris, 2016
5. MINENGO M, *Les femmes de la RDC, espoirs dans le malheur*, ed.Béya, Bruxelles, 2017
6. Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), *Guide sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix*, Paris, 2008
7. Republic of Rwanda, HUYE District, *District development strategy 2018/19-2023/24*, HUYE 2018
8. République du Rwanda, Commission Nationale de l'Unité et la Réconciliation, *Baromètre de la réconciliation au Rwanda*, Kigali, 2016
9. République du Rwanda, Commission Nationale de l'Unité et la Réconciliation, *Le processus d'unité et de réconciliation au Rwanda*, Kigali, 2016
10. Search for Common Ground, *Rapport d'évaluation du Projet « mieux ensemble: promouvoir la réconciliation et l'égalité des genres en Côte d'Ivoire »*, Abidjan, 2013

RAPPORTS ET DOCUMENTS INTERNES DU PROJET

1. AMI, Rapport Financier du Projet de Pérennisation et Dissémination des acquis du Travail de Thérapie Social au Rwanda, 2021
2. AMI, Rapport narratif du Projet de Pérennisation et Dissémination des acquis du Travail de Thérapie Social au Rwanda, 2021
3. Rapport d'audit du Projet de Pérennisation et Dissémination des acquis du Travail de Thérapie Social au Rwanda, Février, 2022
4. AMI, Imbonezanyigisho, Amafishi, doc interne
5. AMI, Imfashanyigisho ku kubaka amahoro yuzuye kandi arambye, doc interne
6. AMI, Ubumuntu, inyigisho, doc interne
7. AMI, Liste du personnel du Projet « Pérennisation et Dissémination des acquis du Travail de Thérapie Social au Rwanda ».

ANNEXES

GUIDE D'INTERVIEW pour Mayors / Executive Secretary Sector / RCS HUYE and NYAMAGABE

1. Using before/now comparison what are the major contributions of the Project to the Unity and Reconciliation in your District
2. Specific to RCS : How was the situation before the Project in terms of
 - Cases of violent conflicts between RCS guards and detainees, between detainees?
 - Psychosocial traumatism
3. How has the situation been evolving since the Project started its activities?
4. How does Projects activities fit into District /sector Plan and performance contracts
5. Have District / RCS authorities been involved or consulted during the Project's planning process

6. On an appreciation scale, how will you qualify the quality of collaboration between the District's Administration and the Project's management:

BAD	FAIR	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
-----	------	------	-----------	-----------

7. The Project will phase out shortly, would you like it to be extended with a new phase?
8. If Yes, what do you think should be the priorities of the future Project in terms of activities (needs or problems to be solved), beneficiaries, the scale (whole District or focus on some administrative sectors)
9. Do you think the valuable achievements will last after the end of the Project? If Yes, why? If no why?
10. Are there other activities related to social cohesion would you like to be included in the Project?
11. What are the main challenges has the Projetc encountered during its implementation? Your suggestions for a prospective new Project's phase?

THANK YOU VERY MUCH

QUESTIONNAIRE A L'INTENTION DES MEMBRES DES GROUPES GR et ACR

1. Identification:

DISTRICT.....SECTOR.....CELL.....UMUDUGUDU.....SEXE: a) MALE
b) FEMALE ETAT CIVIL: Marié Célibataire Divorcé Veuf (ve)

Ikiciro a) Uwarokotse jenocide b) Uwahamwe n'icyaha cya jenocide c)
Inyangamugayo yo mu itsinda ACR d) Uwafunguwe e) Itsinda

2. Ibyo umushinga wagufashije

- a) kwishyura ibyangijwe muri jenocide
- b) kwishyurwa ibyangijwe muri jenocide
- c) ubufasha mu kuvura ihungabana
- d) ubwiye n'uwo twari duhanganye
- e) Kwiyunga n'umuryango wanjye
- e) Ikindi (kivuge).....

3. Uko wanyuzwe n' ibyo wagezeho umaze kubona ubufasha :

- a) Sinanyuzwe b) Naranyuzwe buhoro c) Naranyuzwe biringaniye
- d) Naranyuzwe cyane

4. Ubona ibyo wagezeho bizakomeza kubaho umushinga numara kugenda ?

YEGO OYA

5. Niba ari Yego, Kubera iki?

- a) Dufite ubushobozi bwo kubikomeza b) Ikibazo cyarakemutse burundu
- c) Ibindi (bivuge).....

6. Hari ibikorwa mwitangiriye ubwanyu bigamije ubwiye cyangwa kubana mu mahoro n'abo mwari muhanganye ? :

- a) ibikorwa byo gusurana b) ibikorwa byo gufashanya
- Mubona bigenda gute? Ingorane zirimo ? Bifasha bite mu gukomeza ubwiye ?

7. Ni iki mubona umushinga wabagejejeho cyiza kitari gisanzwe?

- Wanyuzwe ku ruhe rwego? Buhoro – Biringaniye - Cyane

.....

8. Ni iki mubona gikwiriye gukosorwa mu cyiciro gitaha cy'umushinga nk'uyu?

Questionnaire aux (ex) prisonniers du génocide

GUERISON PSYCHOLIGIQUE ET RECONCILIATION DANS LES PRISONS
CENTRALES DE HUYE ET NYAMAGABE

Amakuru y'ibanze yerekeye ubazwa : (ntabwo byemewe gushyiraho izina)

IGITSINA: GABO GORE

IMYAKA:

1. Ibyo umushinga wagufashijemo (shyira ikimenyetso x aho uhisemo)
 - a) ubwiyunge n'uwo twari duhanganye
 - b) ubufasha mu kuvura ihungabana nari mfite
 - c) ubufasha mu kwiyinga n'umuryango wanjye
 - d) Umuhuza mu kwishyura ibyangijwe muri jenocide
 - e) nigishijwe gufasha abandi kurwanya ihungabana
2. Uko wanyuzwe n' ibyo wagezeho umaze kubona ubufasha :
 - a) Sinanyuzwe
 - b) Naranyuzwe buhoro
 - c) Naranyuzwe biringaniye
 - d) Naranyuzwe cyane
3. Igihe ukiri mu gifungo, ubona ibyo umushinga wagufashije kugeraho bizakomeza kubaho umushinga numara kugenda? YEGO OYA
4. Niba ari Yego, Kubera iki?
 - a) Twahawe ubushobozi bwo kubikomeza
 - b) Ikibazo cyarakemutse burundu
 - c) Ibindi (bivuge).....
5. Niba ari OYA, kubera iki?.....
5. Ese hari ibikorwa wagiye byo gufasha abafite ibibazo nk'ibyo umushinga wagufashije gukemura? (urugero: gufasha mu bikorwa by'ubwiyunge, gufasha abafite ihungabana,...)? YEGO OYA
6. Ni iki wifuzako cyahinduka cyangwa cyakongerwamo imbaraga mu kicio gitaha cy'uyu umushinga?

MURAKOZE CYANE

Questionnaire destinée aux animateurs de l'AMI

Lieu d'affectation.....

I. Quelques Stats

- 1 Combien de bénéficiaires le Projet a-t-il aujourd'hui ?
 - Guérison psychologique,
 - réconciliation des groupes antagonistes,
 - médiation pour remboursements concertés,
 - médiation conflits familiaux
- 2 Pour chaque catégorie
 - combien au démarrage du Projet,
 - combien ont rejoint le Projet en cours....
 - combien ont quitté et pour quelles raisons ? Exemple : problème résolu (ex : remboursement, déménagement), désintérêt
- 3 Par rapport aux besoins, combien de bénéficiaires potentiels (estimation : abafashijwe p/r abari bakeneye gufashwa)
- 4 Quelles sont les **principales difficultés** rencontrées dans le Projet
 - Par rapport à la structuration du Projet : répartition des tâches, des responsabilités, des ressources,.....
 - Par rapport au fonctionnement des groupes de rapprochement, des ACR
 - Par rapport à l'environnement externe : interaction avec les autorités locales, avec les autorités pénitenciaires, avec les autres partenaires
 - Par rapport à la formulation des objectifs, des résultats, des indicateurs : Sont-ils claires, réalisables p/r aux ressources et au calendrier du Projet ?
- 5 Quelles suggestions pour améliorer la situation dans une éventuelle prochaine phase?
- 6 *Leçons apprises* : points forts, points faibles, erreurs commises
- 7 Actions que vous préconisez pour mieux garantir la pérennité des acquis du Projet
- 8 Des questions spécifiques aux formations reçues et aux besoins actuels en formation et en coaching seront posées et des discussions engagées avec les animateurs lors des visites de terrain prévues le 23 et 24 / Février 2022

MURAKOZE CYANE

ECHANTILLONNAGE ET PERSONNES CLES A INTERROGER

Num	Population cible	Type d'enquête	Echantillon planifié	Echantillon réalisé	%Réalisation
1	Autorités administratives	Interview	10		
2	Personnel du Projet	Interview	5		
3	Membres des Groupes de rapprochement (GR)	Questionnaire Discussions	32		
4	Autres parties prenantes	Interview	1		
5	Prisonniers dont ACSM + mères	Questionnaire			
	Membre des ACR		16		
7	Prisonniers relâchés	Questionnaire	8		
8	RCS	Interview	2		
	TOTAL		74		