

## Reconstruire la Paix et la capacité d'Etat au Burundi déchiré par la guerre

HOWARD WOLPE avec STEVE MCDONALD, EUGENE NINDORERA, ELIZABETH MCCLINTOCK, ALAIN LEMPEREUR, FABIEN NSENGIMANA, NICOLE RUMEAU et ALLI BLAIR\*.

*Traduction faite par Mme Maguy MAKUSUDI, maguyzabibu@yahoo.fr, tel.(243) 9934083, à Kinshasa*

**RESUME** *Le Burundi est un petit pays, pas plus grand que l'Etat de Maryland, avec une population d'un peu plus de six million d'habitants. Cependant les dimensions de sa tragédie humaine sont tout sauf diminutifs : un génocide en 1972 ; épisodes répétées de violence intercommunautaire. Depuis son indépendance en 1962, le Burundi a enregistré environ 300.000 personnes tuées, quelque 800.000 personnes forcées à fuir le pays, plus de 700.000 déplacés internes. En novembre 2003, 37 commandants militaires de l'armée burundaise et de groupes rebelles ont participé à un atelier de leadership destiné à créer une nouvelle armée nationale unifiée. L'atelier constituait un des aspects du Programme de Formation du Leadership Burundais, visant à structurer les capacités en proposant aux leaders burundais de tous les secteurs sociaux et institutionnels une formation en prise collaborative de décisions ;*

**MOTS CLES** : Structuration de capacités, Burundi, résolution de conflits, construction de paix, reconstruction d'après guerre, réconciliation.

---

### Introduction

La rencontre des commandants militaires provenant de l'armée burundaise et des groupes armés rebelles à Nairobi en novembre 2003 fut remarquable. Trente sept commandants militaires qui, encore quelques jours plus tôt, se confrontaient sur le champ de bataille, ont

---

*Adresse pour correspondance* : Howard Wolpe, Woodrow Wilson International Center for Scholars, one Woodrow Wilson Plaza, 1300 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20004-3027, USA. Email: [WolpeHE@wwic.si.edu](mailto:WolpeHE@wwic.si.edu)

\* Cet article est le produit d'un travail collectif, reflétant l'expérience de tous ceux qui ont été associés au développement du Programme de Formation du Leadership Burundais (BLTP) : Howard Wolpe, Directeur du Programme Afrique, Woodrow Wilson International Center for Scholars, ancien président, sous-comité Afrique de la Chambre des Représentants et ancien Envoyé Spécial, Région des Grands Lacs Africains ; Steve McDonald, ancien Directeur du Service des affaires étrangères et ancien vice-président exécutif, Institut Afro-Américain ; Eugène Nindorera, ancien Ministre burundais des droits humains et ancien Directeur du Bureau de l'Institut Démocratique National burundais ; Elizabeth McClintock, Associée Supérieure, Groupe de Gestion de Conflit ; Alain Lempereur, Directeur, ESSEC Institut de Recherche et Education sur la Négociation en Europe ; Fabien Nsengimana, ancien professeur et ancien cadre du Bureau de la Présidence ; Nicole Rumeau, Associée du Programme Afrique, Woodrow Wilson International Center for Scholars ; et Alli Blair, ancien Directeur de Programme au Burundi, World Vision

accepté de participer à un atelier de leadership destiné à renforcer leur capacité de travailler ensemble pour créer une armée nationale nouvellement unifiée.

Par la suite, le Chef d'Etat Major de l'Armée burundaise a demandé que la même formation soit étendue à la fois à la commission mixte du cessez-le-feu et au nouveau commandement militaire intégré, et qu'un programme de « formation de formateurs » soit établi pour institutionnaliser ce mode de formation de leaders au sein de l'académie militaire de l'armée.

L'atelier de Nairobi, souscrit par la Commission Européenne et le Gouvernement Britannique (Département du Développement International), était une retombée directe d'une nouvelle initiative de structuration de capacités : le Programme de Formation du Leadership Burundais (BLTP), lancé une année plus tôt par le Woodrow Wilson International Center for Scholars. Le BLTP offre une formation en prise collaborative de décisions (négociations, communications, clairvoyance, planification stratégique, résolution de problèmes en groupe, gestion du changement organisationnel) à un groupe de leaders burundais sélectionnés de manière stratégique et venant de tous les secteurs sociaux et institutionnels.

Financé par le Fonds Post Conflit de la Banque Mondiale et par un appui supplémentaire du Bureau des Initiatives de Transition de l'Agence Américaine pour le développement International (USAID), le BLTP a un double objectif : premièrement, aider à construire un réseau socialement cohésif et durable de 100 leaders clés, capables de travailler à travers les lignes de division ethnique et politique dans une société burundaise hautement polarisée ; deuxièmement, avancer la reconstruction économique du pays en période d'après guerre.

Selon les participants et les observateurs, ce qui est connu comme 'le processus de Ngozi' (nommé d'après la salle où se sont tenus la plupart des formations initiales) a eu un impact remarquable - abolissant les barrières ethniques et politiques, et construisant une cohésion sociale entre les leaders participants. Aujourd'hui ces leaders se rencontrent, socialisent, utilisent un site Internet de groupe pour faciliter les communications même avec ceux qui vivent toujours à l'extérieur du Burundi, et collaborent au développement de projets concrets de redressement économique.

Bien que le BLTP fonctionne depuis une année seulement, et une évaluation de son impact à long terme devra attendre, la réponse enthousiaste des leaders civils et militaires burundais à cette initiative de structuration de capacité est remarquable - et constitue la cause d'un optimisme prudent. En plus, l'approche qui est utilisée pour développer le leadership d'un Burundi déchiré par la guerre pourrait bien trouver des applications dans d'autres cadres de conflit et post conflit.

### **Repenser la Reconstruction d'après guerre : un cadre conceptuel**

Les programmes de démocratie conventionnelle et de bonne gouvernance en Afrique mettent l'accent sur l'importance du pluralisme politique, et les bénéfices qui découlent d'un système politique compétitif. Ainsi, les principaux bénéficiaires du financement de la Dotation Nationale pour la Démocratie, basée à Washington, encouragent le multipartisme, le travail au renforcement de capacités de la société civile, l'appui au syndicalisme et le développement du secteur privé d'affaires, ainsi que le plaidoyer pour les droits de l'homme.

Le dénominateur commun de toutes ces activités est leur fondement sur un paradigme politique compétitif, qui prend comme un article de foi que la meilleure politique publique

découlera d'un discours politique ouvert et un échange vigoureux d'opinions et de perspectives conflictuelles.

Cependant la force et la stabilité des sociétés démocratiques occidentales repose non seulement sur le maintien du pluralisme structurel et la compétition politique ouverte, mais aussi sur un accord sous-jacent que tous les citoyens font partie de la même communauté politique nationale dont les membres ont la même valeur ; sur l'existence d'un minimum de confiance parmi les leaders clés de la société ; et sur l'acceptation par les composantes clés de la société de 'règles du jeu' par lesquelles les intérêts conflictuels sont gérés. La démocratie occidentale, en bref, dépend autant de la coopération que de la compétition ; elle repose non seulement sur l'articulation des intérêts et identités diverses, mais aussi sur la reconnaissance du terrain commun qui unit tous les membres de la communauté nationale.

Dans les sociétés déchirées par la guerre, cependant, la vraie définition même de la 'nation' peut être contestée. Typiquement, les parties belligérantes sont arrivées à se considérer l'une et l'autre comme des adversaires hostiles qui sont originaires des communautés distinctes, ayant fondamentalement des intérêts opposés, et étant engagés dans un combat de vie et de mort.

Même là où les Etats-Nations contemporaines disposent d' identités et institutions qui les unifient - comme le Burundi et le Rwanda dont les monarchies traditionnelles fournissent à leurs populations nationales un point de référence unificateur- les structures politiques des ères coloniales et post indépendances ont généré des nouveaux schémas de mobilisation et de compétition politique qui ont faussé le sens traditionnel de la communauté.

En résumé, dans des sociétés déchirées par la guerre, il n'y a pas de terrain commun de perception et d'attitude comme c'est le cas dans les sociétés démocratiques occidentales . Il n'est donc pas surprenant, toutefois, que les initiatives de promotion de la démocratie de style occidental, qui mettent l'accent sur l'importance de la compétition politique multipartiste, le plaidoyer pour les droits de l'homme et l'articulation agressive des intérêts syndicalistes et d'affaires, ont souvent peu de leviers sur la reconstruction d'après guerre. Ceci ne signifie pas que les conceptions et objectifs démocratiques doivent être abandonnés – seulement, leur réalisation dans des sociétés déchirées par la guerre demande d'accorder une plus grande attention aux quatre impératifs politiques souvent négligés.

### **Quatre impératifs pour la Reconstruction d'après guerre**

La reconstruction d'après guerre exige, en premier lieu, l'abandon du paradigme de la somme zéro, du 'gagne-perd' provoqué par la guerre. Les parties belligérantes doivent arriver à comprendre que, bien que certains de leurs intérêts peuvent être en conflit, les parties ont d'importants intérêts en commun et sont fondamentalement interdépendantes ; par conséquent, les deux ont à gagner beaucoup plus par la collaboration que par la confrontation militaire. Chaque partie doit arriver à voir ses intérêts non pas comme fondamentalement opposés à, mais comme inextricablement liés aux intérêts de ceux-là même qu'il considèrent comme adversaires. Il doit y avoir une nouvelle acceptation du fait que toutes les anciennes parties belligérantes sont en fait membres de la même communauté ayant une valeur égale et partageant du terrain commun. C'est seulement alors que la gestion non violente du conflit devient possible.

Quelquefois, il est suggéré que le défi fondamental de la reconstruction d'après guerre est celui de persuader les parties belligérantes à subordonner leurs intérêts étroits aux intérêts de la nation. Le problème posé par cette formulation est que, si les gens perçoivent leur intérêt

individuel ou collectif comme étant en conflit avec celui de la nation, l'intérêt national perdra pratiquement toujours. Une réelle transformation politique demande non pas un très grand altruisme ou sacrifice de la part des citoyens, mais plutôt une nouvelle reconnaissance que, dans l'analyse finale, la réalisation de leurs propres intérêts requiert en fait la collaboration avec les autres.

Le deuxième impératif politique de la reconstruction d'après guerre est la restauration de la confiance parmi les leaders des principales parties belligérantes. La construction de la confiance, quoique pas facile ni rapide, est essentielle. Lorsque un certain niveau de confiance et de confiance mutuelle parmi les leaders des éléments constituant une nation est absent, la collaboration requise pour des accords politiques durables devient extrêmement difficile. La construction de la confiance demande la construction(ou la reconstruction) des relations personnelles entre les leaders clés. En fin de compte, ces relations constituent les matériels de base pour la formation des communautés politiques stables et durables.

Au-delà du nouveau paradigme politique et la construction des relations, la reconstruction démocratique d'après guerre exige aussi un nouveau mode de discours politique. Les leaders doivent apprendre comment communiquer même leurs différences de manière qui ne menace pas les relations personnelles. En développant des qualités leur permettant à tous de bien écouter les préoccupations de leurs interlocuteurs, et de formuler leurs propres points de vue sans être choquants, les leaders seront capables de passer de la confrontation et du blâme à une forme coopérative de discours pouvant apporter des solutions à même de mieux servir les intérêts de tous.

Le quatrième impératif politique pour la réussite d'une reconstruction démocratique d'après guerre est le besoin d'établir un accord consensuel sur les 'règles du jeu' pour la gestion de conflit. Il est de loin plus facile de construire le consensus requis- sur les questions telles le partage du pouvoir et les processus appropriés de prise de décisions- si le revirement du paradigme fondamental est déjà fait, et si la confiance a été établi parmi les leaders clés. Une fois que les gens voient leur propre intérêt comme lié à celui des autres éléments constituant de la nation, ils acceptent plus facilement l'importance des processus de prise de décisions inclusifs et basés sur la participation. De cette perspective, les institutions démocratiques – au lieu d'être vues comme des instruments pour réussir la reconstruction d'après guerre - sont considérées plus utilement comme la conséquence d'une reconstruction réussie.

### **Le cas du Burundi**

Le Burundi offre une illustration graphique d'un pays dont les leaders se sont, pendant des décennies, vus comme étant aux prises dans une bataille de vie et de mort. La combinaison d'une histoire récente des massacres intercommunautaires, comprenant le génocide, et la domination post-indépendance d'un sous-ensemble de la minorité Tutsi sur la population majoritaire Hutu, a produit des suspicions profondes et une absence de confiance entre les élites. De plus, le pays doit régler non seulement le problème de la classe du leadership urbain ethniquement polarisée, mais aussi celui d'une population largement rurale et profondément aliénée.<sup>1</sup>

Par conséquent, au début des trois ans de transition politique établie par l'Accord de Paix d'Arusha en Août 2000, tous les quatre d'impératifs politiques clés pour une paix burundaise durable et la réussite d'une reconstruction d'après guerre - un nouveau paradigme affirmant l'interdépendance, la confiance entre les leaders clés, la rhétorique politique coopérative, et le consensus sur les règles du jeu - étaient largement absents. Alors qu'il existait maints exemples de réconciliation à la base, au niveau du leadership il y avait peu de sens de terrain

commun entre les Tutsi, les Hutu et les Twa<sup>ii</sup>. Croire aux relations interethniques était l'exception plutôt que la règle; et, en dépit de leur acceptation formelle des arrangements de partage de pouvoir négociés à Arusha et après, le consensus entre les parties principales sur les règles dirigeant la gestion de leurs interactions était excessivement fragile.

Remarquablement, malgré tout ce qui a été dit ci-haut, avec le lancement des institutions de transition, une forte dynamique fort de paix s'est installée. Les leaders Burundais pas moins que les fermiers ruraux sont fatigués de la guerre. Le pays, pour des décennies l'un de plus pauvres au monde, a été économiquement dévasté par le conflit. Il est devenu clair pour la majorité qu'il n'y a pas de solution militaire à la crise politique burundaise. Les burundais partout cherchent à trouver une voie de créer pour eux-mêmes un avenir paisible, stable, sécurisant. Cet ardent désir commun a rendu les leaders burundais réceptifs au concept du programme national de formation, désigné pour structurer la capacité des leaders clés à travailler en collaboration - à travers les lignes de division ethnique et politique - et à développer une vision commune pour la reconstruction de la nation après la guerre.

### **Le programme de formation du leadership burundais**

#### *Six principes organisationnels*

L'approche adoptée pour élaborer le programme de formation du leadership burundais était enrichi par les six principes organisationnels clés qui sont traités ci-dessous.

#### *Sécuriser une implication burundaise.*

La durabilité du programme exige que l'initiative soit 'adoptée' par les burundais eux-mêmes et que des burundais bien connus soient impliqués dans le 'décollage'.

Deux méthodes étaient utilisées pour obtenir l'implication la plus large possible des burundais au projet. Premièrement, les directeurs du projet ont tenu près de 100 réunions en l'espace de deux mois avec des burundais de tous les perspectives politiques – du gouvernement et de la société civile, et des groupes militaires et rebelles. Dans ce contexte, le sérieux et la crédibilité de l'entreprise proposée étaient renforcés aux yeux des burundais par les cinq années d'implication du Directeur du Projet comme un envoyé spécial au sein du processus de paix, par le sponsoring financier de l'initiative par la Banque Mondiale, et par la neutralité et la réputation du partenaire de mise en œuvre, le Woodrow Wilson International Center for Scholars basé à Washington.

Ces réunions consultatives ont mené à l'approbation du BLTP par quasiment tous les responsables. L'un des sept groupes rebelles a décliné l'invitation de participer mais son leadership a indiqué qu'il espérait rejoindre le programme à un certain point dans l'avenir.

Deuxièmement, deux burundais ont été intégrés dans l'équipe de la gestion du projet au moment de la conception du projet – des personnes hautement respectées et considérées comme fiables, jouissant de la confiance de pratiquement toutes les institutions burundaises et des factions politiques, et qui ont apporté une crédibilité immédiate à l'initiative.

Le Consultant Indépendant Eugène Nindorera, ancien Ministre des Droits de l'Homme, a amené au projet non seulement sa réputation personnelle considérable et l'accès à tous les leaders des factions, mais aussi un instinct politique exceptionnel et une compréhension analytique des dynamiques politiques burundaises. Le Directeur Fabien Nsengimana, un ancien professeur et fonctionnaire avec une grande expérience au bureau de la Présidence est,

tout comme Nindorera, l'un des rares burundais qui a transcendé la polarisation ethnique de sa société et qui est accepté par tous comme un interlocuteur honnête et digne de confiance.

#### *Sélection stratégique des leaders*

Pour atteindre le maximum d'impact dans un minimum de temps, les 100 leaders participant à cette initiative devaient être sélectionnés de manière stratégique. Chacune des parties prenantes burundaises était invitée à dresser sa propre liste des 35 leaders qu'il aimerait voir impliqués dans le programme de formation. Il s'agissait de nommer seulement des personnes qui, en vertu de leur position ou de l'influence qu'elles exercent dans leurs groupes respectifs, avaient la capacité de façonner l'avenir du Burundi.

Dans la mesure où il s'agissait de traiter simultanément non seulement du clivage ethnique divisant l'élite burundaise, mais aussi de l'énorme gouffre entre cette élite et la population du pays, la moitié des participants devait venir de la 'classe politique' – gouvernement, partis politiques, armée, et toutes les organisations rebelles – alors que l'autre moitié venait de la société civile (églises, les organisations des femmes, les corps académiques, les médias, la jeunesse, les syndicats et les opérateurs économiques).

Les responsables étaient rassurés que leurs propositions seraient traitées confidentiellement, partagées seulement avec les membres de l'équipe dirigeante. La dernière responsabilité pour la sélection des participants incomberait aux directeurs du projet, qui devraient s'assurer que la composition de chaque groupe de travail rencontrait le besoin d'équilibre ethnique, régional et genre ainsi que la nécessité d'inclusivité sectorielle. Mais leurs propositions serviraient de guide important pour savoir qui étaient ceux que les burundais considéraient les plus capables d'influencer l'avenir de leur pays de manière significative.

#### *Formuler les invitations aux participants potentiels*

Les Invitations pour participer au BLTP mettent l'accent sur trois thèmes :

- L'invité est l'un du groupe d'élite de près de 100 leaders identifiés par d'autres burundais comme étant des individus à l'influence et la réputation telles qu'ils peuvent façonner l'avenir de leur pays. Les participants rapportent que ce cadrage souligne l'importance de l'effort et imprègne les leaders d'un sens de responsabilité pour s'engager au programme.
- Les leaders sont priés de participer en leur capacité personnelle, et non comme représentants de leurs organisations ou institutions respectives. Ceci leur permet de se sentir plus libres et plus ouverts les uns envers les autres dans les ateliers.
- Les ateliers de formation ne sont pas des lieux de négociation ; ils doivent plutôt être compris comme faisant partie de l'initiative technique de structuration des capacités conçue pour renforcer les qualités individuelles de leadership des dirigeants burundais. Cette formulation permet de dépolitiser le projet, facilitant la participation aux la rendant plus facile pour les personnes qui avaient résisté aux premières opportunités pour la de dialogue inter-groupe.

#### *Sécuriser une 'implication' régionale*

Des consultations ont été tenues avec plusieurs leaders régionaux pour s'assurer de leur totale compréhension des objectifs du BLTP et recevoir leurs analyses des dynamiques du processus

de paix qui se développait. Il était important de rassurer les états de la région, fers de lance des pourparlers de paix en cours – Tanzanie, Ouganda et Afrique du Sud – que les ateliers du BLTP ne deviendraient jamais une négociation alternative.

Les sud africains étaient particulièrement enthousiastes à l’initiative de formation, croyant que ce travail avec un groupe divers des leaders burundais compléterait et renforcerait leurs efforts à faciliter la négociation de futurs accords. Les tanzaniens et les ougandais étaient également réceptifs.

#### *Assurer la durabilité du programme*

Les burundais avaient une longue expérience avec des initiatives de formation bien intentionnées qui manquaient de suivi ou de pérennisation. Les directeurs du projet ont souligné que le BLTP était désigné non pas comme une série de sessions de formation discrètes, mais comme un processus continu consacré au développement d’un réseau durable, cohésif, des leaders burundais. Pour s’assurer qu’il s’agissait d’un objectif réaliste, le Fonds Post Conflit de la Banque Mondiale a fourni un financement de départ non seulement pour un seul atelier, mais pour une série d’ateliers à organiser sur une période de 18 mois. En outre, les directeurs du projet ont reçu des assurances d’un nombre de bailleurs qui étaient impliqués au Burundi que, au moment où les leaders-participants commenceraient à développer des projets de redressement économique, des fonds additionnels seraient mis disponibles pour des formations futures ou pour couvrir d’autres demandes des ressources pour le projet.

#### *Assurer des résultats finaux concrets pour le Burundi.*

La formation doit être liée à des tâches communes concrètes – dans ce cas, des activités liées à la reconstruction économique. La formation et le réseautage du leadership sont conçus non comme des finalités en soi, mais comme des moyens d’atteindre l’objectif ultime de reconstruction du Burundi d’après guerre. Ceci est un objectif substantif crucial, vu la dévastation de l’économie burundaise par la guerre. Mais c’est aussi un objectif important du processus : il n’y a pas d’élan plus fort vers la reconstruction d’un sens de communauté que des initiatives conjointes de résolution de problèmes qui permettent aux gens de travailler à travers les lignes de division ethnique et politique. L’accomplissement réussi des tâches conjointes aide à valider à la fois le terrain commun des anciens adversaires et leur capacité de transcender leurs antagonismes antérieurs.

### **Structure du programme**

Le BLTP comprend trois groupes d’ateliers, impliquant chacun entre 30 et 35 leaders-participants. Chaque groupe commence par une retraite de cinq à six jours au cours de laquelle les participants reçoivent le ‘noyau’ de la formation BLTP. De plus courts ateliers de formation continue ont lieu périodiquement. Entre ces sessions de formation formelles, plusieurs de participants se rencontrent et se socialisent entre eux – parfois avec la facilitation du personnel local BLTP, parfois entièrement sur leur propre initiative – pour approfondir leurs relations, et pour développer des projets pouvant contribuer au redressement économique de la nation. Parce que le BLTP cherche à faciliter un réseau cohésif impliquant tous les leaders participants, tous les trois groupes d’atelier sont graduellement liés ensemble – à travers des événements sociaux, le partage d’information de contact, des activités de formation combinées, et leur travail sur les projets de redressement économique<sup>iii</sup>.

Le bureau local de BLTP sert de lieu de rencontre et de point de référence pour les leaders participants. Le Consultant du Projet Nindorera et le Directeur du Bureau Nsengimana restent en contact étroit avec les leaders – appuyant leurs efforts, suivant leurs projets, évaluant l’impact de la formation sur leurs vies personnelles et professionnelles.

Le BLTP a réussi à attirer un groupe ethniquement équilibré et divers de leaders clé de pratiquement chaque secteur social et institutionnel, gouvernemental et non gouvernemental, civil et militaire.

Les participants à l’atelier comprennent un nombre de militaires de haut rang et les leaders politiques, comme un Ministre, le Chef d’Etat Major militaire, un grand général, le président de la Cour Constitutionnelle, le premier vice-président du Sénat, un ancien vice-président du pays, un gouverneur de province, et un nombre de parlementaires. Six des sept groupes rebelles sont représentés, ainsi que tous les partis politiques.

A peu près la moitié de participants viennent de la société civile. Les Eglises Catholique et Pentecôtiste sont toutes les deux représentées. Les participants Catholiques comprennent un évêque, un prêtre, une religieuse et le Secrétaire Général de la Commission Catholique Burundaise Paix et Justice. Les autres représentants de la société civile viennent du corps académique, des médias, de la jeunesse, des affaires, des syndicats et de plusieurs organisations de secours de base, des droits de l’homme et de femmes.

L’objectif central de la formation BLTP est d’aborder les quatre impératifs politiques pour la reconstruction des sociétés déchirées par la guerre : un revirement du paradigme de la somme zéro à celui qui affirme l’interdépendance et le terrain commun ; le développement d’un minimum de confiance entre les preneurs de décisions, passant d’une rhétorique confrontationnelle à une rhétorique coopérative ; et à un consensus sur la façon dont le pouvoir sera organisé et les décisions prises, c’est-à-dire sur les règles du jeu.

Tout ceci demande plus que la compréhension cognitive et ‘apprise par les livres’ de concepts. Un paradigme ou un revirement d’esprit ne peut pas être enseigné ; il doit être expérimenté. Cela est également vrai pour les relations de confiance qui se développent seulement avec le temps et impliquent un investissement émotionnel personnel. De même, une appréciation de l’importance du processus émergera seulement à travers une expérience directe avec les autres. Ce que la formation BLTP donne est une opportunité d’apprentissage expérimental – à travers des exercices interactifs, des simulations, et des jeux de rôle – tout cela désigné à permettre les participants à apprendre et construire sur leurs talents, non seulement par les cours et la lecture, mais aussi par leur propre expérience.

Les exercices des ateliers sont conçus à la fois pour démontrer le pouvoir du conditionnement sur les perceptions et renforcer les talents de communication des participants. Ils cherchent aussi à transformer la manière dont les participants définissent et comprennent leur ‘propre’ intérêt, afin qu’ils arrivent à voir leur sécurité et leur bien être à long terme comme n’étant pas en opposition, mais directement dépendant de la société la plus large dont ils font partie. Ceci exige une compréhension du concept de ‘négociation basée sur l’intérêt’, dans lequel les preneurs de décisions distinguent entre leurs ‘positions’, ou des aspirations idéalisées, d’un côté, et leurs intérêts sous-jacents, ou les besoins fondamentaux, de l’autre côté. Des décisions durables résultent plus probablement d’un processus de prise de décisions qui ne tourne pas en tentatives d’imposer sa propre position sur les autres mais, au contraire, sur la recherche de moyens d’accommoder les intérêts prioritaires de tous.

## Société simulée

Illustratif des techniques employées, SIMSOC ('société simulée') est une simulation détaillée conçue par William Gamsom pour donner un aperçu des dynamiques du conflit social et politique. En bref, SIMSOC consiste en une seule société composée de quatre régions – rouge, vert, bleu et jaune – avec une très grande inégalité dans la distribution des ressources.

Les participants passent toute une journée à se débrouiller avec le défi de la survie personnelle tout en construisant une société viable. Ils doivent le faire sous des conditions en parallèle avec celles du monde réel. Ces conditions comprennent l'inégalité extrême entre les individus et les groupes, un manque de subsistance suffisante pour certains individus, des barrières majeures de communication entre les régions, un manque d'expérience et attentes partagées, et une diversité de buts personnels.

Les membres de SIMSOC doivent subsister ; ils doivent sécuriser l'emploi ; et ils doivent décider comment allouer toutes sortes des ressources qu'ils possèdent – soit investir dans l'industrie, ou dans des programmes de bien être public, ou dans la création des forces de police. Les émeutes sont aussi une option. Toutes les décisions que les gens prennent, individuellement et collectivement, déterminent l'augmentation ou la baisse des indicateurs nationaux; et ceci à son tour détermine si le revenu disponible aux institutions de base de la société va croître ou décroître. Au moment où l'un ou l'autre des indicateurs nationaux baisse en dessous de zéro, la société s'écroule.

Le succès ou l'échec de SIMSOC est déterminé par la capacité de ses membres de résoudre les conflits naissant de la pénurie de ressources et de la distribution inégale à la fois du pouvoir et des richesses – et développer une vision nationale large qui transcende leurs barrières et identités régionales. Cependant ceci n'est pas facile : il y a une tendance pour les membres de SIMSOC de penser et agir sur base de leurs intérêts régionaux, et (souvent sans fondement important) ne pas faire confiance aux intentions des personnes d'autres régions. Le fait que le clivage entre les 'ont' et les 'n'ont pas' de la société corresponde largement aux barrières régionales (les pauvres rouges vs les riches verts) aggrave seulement le manque de confiance et les tensions sociales. Ce qui importe dans le SIMSOC n'est pas que l'on soit Tutsi ou Hutu (bien que toutes les quatre régions soient peuplées à la fois de participants Tutsi et Hutu), mais si l'on est un 'Vert' ou un 'Rouge'. Dans SIMSOC, comme au Burundi, les divisions et le conflit ethnique sont un reflet de la distribution inégale des ressources, et sont la conséquence directe d'une pauvre communication inter-groupe et de l'absence d'un processus inclusif pour la prise des décisions nationales.

Invariablement, les participants deviennent émotionnellement investis dans 'leur' société. Comme un résultat de l'intensité de leur expérience, la session de réactions qui suit le jeu de SIMSOC rapporte des aperçus puissants et des leçons importantes sur :

- Le rôle joué par la communication en développant (ou détruisant) la confiance ;
- Le fait que les messages ne sont pas toujours reçus tel qu'ils sont escomptés soit à cause de différences dans la perception et l'expérience, ou à cause du manque de clarté de la part de l'expéditeur ;
- Le danger d'agir sur base de suppositions non testées ; l'impact de la distribution des ressources sur les perceptions et conflits inter-groupe ;
- Le fait que la violence a souvent des conséquences non escomptées, poussant les gens à se focaliser sur la violence plutôt que sur les questions sou-jacentes qui suscitent le mécontentement social ;
- L'impact des médias de masse en contribuant ou en mitigeant le conflit social ;

- La tendance des régions à ‘se balkaniser’, focalisant sur leurs propres besoins internes et perdant de vue leurs liens avec, et leur dépendance sur, la société plus large ;
- L’importance des processus inclusifs de prise de décision pour la résolution de conflits et le développement d’un appui populaire pour les politiques publiques.

A la fin de leur expérience commune dans SIMSOC – dans laquelle les gens sont divisés non sur base de leurs identités ethniques, mais plutôt sur base de leurs identités régionales et intérêts économiques – les participants sont maintenant capables de discuter de problèmes burundais avec une plus grande objectivité et moins de défensive, et avec une plus grande sensibilité aux perspectives et sentiments de tout un chacun.

### **Conclusion**

Pendant les quelques premiers jours de l’atelier initial BLTP, il y a pratiquement pas de référence au monde réel-Burundi ni aux problèmes ‘politiques’ en cours. Ceci est intentionnel. Commencer par une discussion des problèmes et conflits burundais serait inviter les participants à se considérer les uns et les autres en termes de leurs identités d’adversaires. Cela serait contre productif à l’objectif fondamental de la formation qui est de permettre aux participants d’avoir des rapports comme des individus entiers, non pas simplement comme acteurs dans un conflit politique ethniquement défini. Tout est mis en oeuvre pour établir l’atelier comme un environnement ‘sain’ dans lequel les individus se sentent à l’aise de prendre certains risques, de s’ouvrir l’un à l’autre, d’explorer des nouvelles manières relationnelles.

Après quelques jours de communication interactive et d’exercices de négociations, y compris SIMSOC, il y a une réduction perceptible des sensibilités ethniques. Comme les participants développent les ‘qualités d’écoute active’ et étendent leur compréhension de la nature conditionnée des attitudes et perceptions, ils commencent à avoir des affinités en tant qu’individus, et à identifier des intérêts et les aspirations communs dont ils n’avaient pas conscience. Ils sont maintenant capables de se tourner vers le monde réel, et de travailler en collaboration en analysant les problèmes communs et en identifiant les solutions possibles. A cette fin, une partie de chaque atelier est vouée à l’examen des outils analytiques qui peuvent aider les leaders à développer des processus effectifs de prise de décisions, diagnostiquer les problèmes, développer et implanter les projets de groupe.

Bien que les participants émergent de l’expérience de leur atelier initial avec un état d’esprit très différent, ayant trait à la fois à leurs relations et aux défis auxquels fait face le Burundi, il faut du temps avant que les nouvelles compréhensions soient pleinement intégrées au niveau émotionnel et comportemental. ‘L’apprentissage’ du processus de Ngozi – comme tous les autres apprentissages – doit être renforcé – par une interaction supplémentaire, par une formation supplémentaire et par un effort de collaboration réelle de traiter leurs problèmes communs. Sans un tel renforcement, l’impact de leur formation sera presque dissipé avec le temps.

Les participants se trouvent aussi aux prises avec la meilleure façon de traiter avec les gens qui n’ont pas eu ce genre de formation. Comme l’un des participants l’a souligné : « Vous donnez cette merveilleuse formation. Les gens quittent cet atelier avec des nouvelles compréhensions, une nouvelle prise de conscience – et des nouvelles relations. Et puis, vous nous remettez dans le monde réel, où personne n’a eu cette expérience. Que sommes-nous supposés faire ? »

Essayer de transformer le statut quo dans toute société est souvent une entreprise solitaire. Dans un pays aussi déchiré par la guerre que le Burundi, cela peut aussi être dangereux. Plusieurs personnes peuvent se sentir menacées par la vision émergente du BLTP. Traiter de leur résistance sera l'un de principaux défis auxquels feront face les leaders formés. Non seulement ont-ils besoin de talents pour leur permettre de communiquer effectivement avec ceux qui n'ont pas eu l'expérience BLTP, mais ils doivent aussi développer leur propre cohésion sociale pour pouvoir appuyer les efforts des uns et des autres.

Les leaders de la communauté BLTP trouveront plusieurs obstacles à la réalisation de leur vision émergente d'une nation burundaise unie, pan-ethnique, qui est engagée à la fois pour la paix durable et la reconstruction économique. Cependant ces leaders ont tous emboîté le premier pas crucial. Leur prise de risque, leur courage, leur détermination et leur créativité ont été une source d'inspiration pour nous tous qui avons eu le privilège de jouer un rôle dans le lancement du Programme de Formation du Leadership Burundais.

---

## Notes

<sup>i</sup> Il est important de noter que, alors que les Hutu et les Tutsi étaient des catégories ethniques distinctes dans le Burundi pré colonial (et colonial), la mobilisation politique des burundais sur base de leur identités ethniques 'Hutu' et 'Tutsi' n'est pas ancrée dans la tradition. La confrontation politique Hutu/Tutsi est plutôt un phénomène récent, né de la compétition post-indépendance de l'élite pour le positionnement politique et les ressources économiques rares.

<sup>ii</sup> Le Consultant BLTP Eugène Nindorera observe que le problème de base au Burundi n'est pas l'ethnicité, mais la peur : « Lorsque la question de la peur est surmontée et les gens réalisent qu'ils peuvent travailler et vivre ensemble, alors la question de l'ethnicité disparaît. » Pour donner un exemple, il pointe sur la ville de Ngozi dans le nord du Burundi, qui a été stable et économiquement progressive depuis plusieurs années. Là, l'ethnicité n'est pas un problème car le leadership s'est concentré sur le développement économique et l'administration compétente sans considération des origines ethniques. « Quand le travail est fait correctement, personne ne demande qui est Hutu/Tutsi, qui est du nord/sud. Les gens regardent seulement la bonne gouvernance, le respect de la règle de la loi et la construction de la confiance. »

<sup>iii</sup> Tout comme ces écrits, les groupes de travail BLTP ont été organisés autour de ces initiatives : 1) un projet pilote dans deux provinces qui dispensera une formation aux techniques de résolution de conflits et aux stratégies de développement communautaire pour les leaders locaux ; 2) une initiative de coopérative de pêche qui est vue comme un moyen de réintégration des ex-combattants et d'amélioration de la technologie, des qualifications et des capacités des communautés de pêche traditionnelle ; 3) un projet pour pourvoir des services essentiels aux enfants des rues burundais ; 4) un programme pour renforcer les capacités de réseautage des participants BLTP ; 5) un projet visant à rendre le gouvernement plus transparent et plus responsable ; 6) un projet visant à rendre les livres et les ordinateurs disponibles pour les étudiants et les jeunes travailleurs ; 7) une initiative pour explorer l'application de l'énergie solaire au développement rural.