

## **RAPPORT DE L'ATELIER SUR LA REFLEXION STRATEGIQUE DE LA CAP**

### **INTRODUCTION**

Dans le cadre du partenariat entre la CAP et INTERNATIONAL ALERT, les deux organisations ont ressenti le besoin de tenir un atelier de réflexion afin de revisiter la Stratégie de la CAP. En effet, plusieurs éléments ont motivé cette initiative :

- La situation socio-politique du Burundi évolue si rapidement qu'il faut adapter sa stratégie continuellement, faute de quoi il y a risque d'être dépassé par les événements ;
- La CAP a travaillé depuis plusieurs années dans un climat de tension, de guerre et de crise permanente qui ont caractérisé sa zone d'intervention et il était nécessaire d'avoir un moment de questionnement par rapport à ses réalisations ;
- Enfin, il est bon de noter que le plan d'action en vigueur se termine en 2004 et il fallait commencer d'ores et déjà à penser l'avenir de l'organisation pour les années à venir.

L'atelier s'est tenu en deux temps : un premier atelier de quatre jours a eu lieu à Ngozi, du 18 au 21 Décembre 2003, suivi d'une restitution à un groupe de membres qui n'avaient pas pu participer à cet atelier le 22 Décembre. Un second atelier d'un jour, en complément du premier s'est déroulé à Bujumbura le 2 Décembre 2003.

Les deux rencontres ont connu une importante participation des membres ainsi que des cadres de la CAP. Un compte rendu détaillé sur le déroulement des travaux a été élaboré par Monsieur Darius Ndikiminwe, consultant à la CAP.

Le présent rapport, établi par le facilitateur de l'International Alert, reprend les idées essentielles des ateliers et surtout les recommandations qui ont été prises par les participants. Il a été convenu que les Organes de la CAP tabletront ensuite sur ces recommandations afin de prendre des décisions sur l'Organisation.

En plus, les éléments contenus dans le présent rapport ouvrent des pistes sur les types d'accompagnement dont a besoin la CAP de la part d'International Alert et autres accompagnateurs potentiels.

### **CONTENU ET METHODOLOGIE**

Le contenu suivant a été présenté dès le départ aux participants :

#### 1) Analyse du contexte burundais :

- Les problèmes contextuels majeurs, leur hiérarchie et leur place dans un cadre dimensionnel.

- Scénarios d'avenir du Burundi analysés par les participants.

2) Analyse de la réalité CAP :

- Sa pertinence
- Ses forces et ses marques de fierté
- Son impact
- Ses faiblesses
- Ses interrogations
- Ses contraintes et limites
- Son identité et sa légitimité.

3) Reformulation de la vision, de la mission et des objectifs généraux.

4) Stratégie de la CAP.

5) Etude de la structure de la CAP.

6) Définitions des objectifs spécifiques et des activités.

La logique qui a guidé le choix de ce contenu se basait sur la démarche suivante : Il est impossible de planifier des actions sans au préalable penser à une analyse contextuelle et prospective de l'environnement dans lequel elles seront menées. Ceci étant fait, le prochain pas est de procéder à l'analyse de l'Organisation porteuse de ces actions en passant en revue d'abord sa Stratégie et ensuite sa Structure. A la fin interviennent les objectifs à atteindre et comment y parvenir.

Quant à la méthodologie, elle a été participative. Le facilitateur étant un œil extérieur, ne vivant pas les réalités que vivent les participants, se contentait de poser des questions, de provoquer et de synthétiser ce qui sortait des interventions individuelles, de débats contradictoires et de travaux en groupe. Ensuite, il proposait pour adoption par le groupe ses synthèses. Cette méthodologie a l'avantage de permettre le groupe de s'exprimer librement et d'adopter ce qu'il aura produit par lui-même. Il faut noter que bien souvent le groupe se sent agressé quand il est remis en question par rapport à ce qu'il considère, à tort ou à raison, comme ses succès. Cela a, en fin de compte, de bons résultats car les participants sont obligés de creuser et d'aboutir à la présentation des acquis de leur Organisation.

## I. ANALYSE DU CONTEXTE

### 1.1. Problèmes contextuels

Pour dégager les problèmes majeurs qui jalonnent le contexte burundais, le facilitateur est parti de ce que les participants observent (voient, entendent) et vivent (qui les affectent).

Ainsi les participants ont eux-mêmes dégagé les réalités, vues et vécues, suivantes :

1. Un petit groupe d'accapareurs du pouvoir prend en otage le reste de la population impuissante
2. L'insécurité, l'impunité, les malversations
3. L'ethnisme : mode de gouvernement par une classe politique vivant dans les ghettos
4. La pauvreté extrême provoquant la frustration et rendant la réconciliation difficile
5. la course de survie
6. La crise de patriotisme
7. La précipitation dans la prise des décisions politiques
8. L'immoralité politique conduisant à la révolte
9. L'autoprotection
10. La dépravation des mœurs
11. L'égoïsme personnel d'un petit groupe d'évolués
12. Le mensonge et ou la mauvaise foi
13. L'oubli des morts
14. Le fait que la majorité des Burundais soit déterminée à sortir de la crise
15. Le conflit ethnique est en voie d'être résolu
16. La déliquescence de l'Etat
17. La lutte pour l'abondance contre la pauvreté généralisée
18. La mauvaise gestion de la chose publique
19. La destruction des infrastructures
20. Le banditisme
21. Le fait que 10 % de la population vivent dans les camps des déplacés ou des réfugiés
22. Le VIH SIDA en nette progression
23. L'ethnie est un outil d'accès au pouvoir
24. La mauvaise répartition des ressources naturelles
25. La crise identitaire.

Après cet exercice, tous ces problèmes ont été groupés et synthétisés selon les ressemblances et les contenus sémantiques. Ainsi neuf problèmes ont été retenus à savoir :

1. Un petit groupe : accapareurs du pouvoir pour l'avoir dans le but de s'assurer l'impunité et d'exclure le reste de la population.
2. L'insécurité liée à la guerre et à la mauvaise gouvernance politique.
3. Le relâchement de l'autorité de l'Etat.
4. La manipulation de l'ethnie pour accéder, se maintenir au pouvoir et pour exclure l'autre.
5. La pauvreté extrême : Difficulté de satisfaction des besoins élémentaires pour plus de 95 % de la population
6. La crise des valeurs normatives qui ont assuré la saine cohabitation et la stabilité du pays.
7. Le devoir de mémoire
8. La question des sinistrés (Déplacés - Réfugiés)
9. La progression du VIH SIDA.

## La priorisation des problèmes

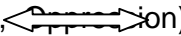
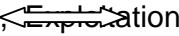
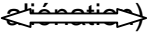
La priorisation des problèmes avait pour objet de dégager ceux qui sont vus et vécus par la CAP comme pesant le plus sur la société et ceux plus ou moins difficilement solubles. L'autre raison était de voir sur quels aspects du conflit la CAP pourrait concentrer ses efforts pour les années à venir.

Après débat l'ordre hiérarchique des problèmes suivant a été retenu :

- 1<sup>er</sup> Problème : Un petit groupe d'accapareurs du pouvoir pour l'avoir dans le but de s'assurer l'impunité et d'exclure le reste de la population.
- 2<sup>ème</sup> problème : La crise des valeurs morales
- 3<sup>ème</sup> problème : La pauvreté qui induit la non-satisfaction des besoins élémentaires pour le gros de la population.
- 4<sup>ème</sup> problème : La manipulation de l'ethnie pour accéder, se maintenir au pouvoir et exclure l'autre de l'ethnie différente.
- 5<sup>ème</sup> problème : Le VIH SIDA
- 6<sup>ème</sup> problème : Le relâchement de l'autorité de l'Etat
- 7<sup>ème</sup> problème : L'insécurité liée à la guerre et à la mauvaise gouvernance politique.
- 8<sup>ème</sup> problème : Le devoir de mémoire
- 9<sup>ème</sup> problème : La question des sinistrés (déplacés et réfugiés)

## La place de ces problèmes dans les dimensions d'analyse

Trois dimensions d'analyse ont été retenues à savoir :

- a) La dimension **politique** : (Pouvoir, )
- b) la dimension **économique** (production, répartition, )
- c) la dimension **culturelle** (valeurs, )

Une quatrième dimension, c'est-à-dire la dimension sociale, est plutôt transversale. Elle se retrouve dans les trois premières dimensions.

Le classement des problèmes identifiés dans ces dimensions permet de sentir le poids et l'importance de chacun de ces problèmes et la dimension qui inclut le plus de problèmes à aborder. Ainsi la CAP peut constater la dimension sur laquelle elle peut orienter ses forces.

Dans cette analyse les participants ont trouvé que 6 problèmes étaient d'ordre politique, 3 d'ordre économique, 2 d'ordre culturel et 1 d'ordre socioculturel. Compte tenu de la numérotation précédente le classement a respecté le tableau ci-après :

Politique : 1, 4, 3, 2, 7, 8

Economique : 5

4

8

1

Culturel : 6, 9

7

S/C

Certains problèmes se retrouvent dans deux dimensions.

Ils sont prioritairement identifiés comme pouvant être classés dans une dimension et secondairement dans une autre.

La conclusion de cette analyse est que la dimension politique est plus préoccupante que les autres dimensions du conflit burundais.

### **1.2. Prospective : Scénarios d'avenir du Burundi vu par les participants**

L'objet de ces scénarios était d'imaginer l'évolution probable du contexte burundais afin d'aider la CAP à situer ses objectifs et interventions par rapport à cette évolution. Aussi, la vision et la mission doivent faire référence à cette évolution.

Les scénarios identifiés par des travaux en groupes sont :

**Groupe C** représenté par Nahimana Macaire. Ce groupe a élaboré **trois scénarios**.

1<sup>er</sup> scénario : Possibilité de cessez-le-feu inclusif dans un cours terme.

Conséquence : renaissance de la confiance envers les partenaires et possibilité d'application des Accords avec pour effet : Etat fiable et viable.

2<sup>ème</sup> scénario : Possibilité de cessez-le-feu.  
Difficulté de mise en application des accords avec comme conséquence le risque de naissance d'autres rebellions sous diverses formes, entraînant la remise en question du processus de paix avec risque de disparition de l'Etat-Nation.

3<sup>ème</sup> scénario : Application des accords. Dans ce cas, obligation d'intégration économique et sociale dans un ensemble régional puissant pour résoudre les grands problèmes économiques et sociaux, sans quoi risque d'isolement et d'étouffement pouvant entraîner la disparition de l'Etat.

**Groupe B** représenté NZOBONARIBA Philippe. Ce groupe a imaginé **un scénario à plusieurs aspects** :

La majorité ethnique Hutu prend le pouvoir par les élections et domine seule toutes les institutions.

Trois réactions possibles :

- Réaction des Tutsi
- Réaction des Hutu non gagnants
- L'impact sur la sous région

1. *La réaction des Tutsi.*

- Selon le comportement du vainqueur. Si le vainqueur n'associe pas les partis Tutsi, il y aura un sentiment d'inquiétude. Mais il sera quasi impossible d'envisager un coup d'Etat. Il y aura une récupération des Tutsi démobilisés. Il y aura aussi division au sein des Tutsi et solidarité régionale avec des Tutsi qui viennent d'émerger. Il y aura également fragilisation de l'économie aux mains des Tutsi par une entrée massive des capitaux des Hutu avec libre conséquence.
- En cas d'exclusion des Tutsi des partis majoritaires gagnants, il y aura déception et mécontentement.

2. *Réaction des Hutu des partis non gagnants*

- Ça sera fonction du comportement du parti gagnant.
- Déception en cas d'exclusion et il y aura solidarité avec les partis Tutsi non gagnants.

3. *Réaction de la sous région :*

- Le Rwanda inquiet suivrait avec beaucoup d'intérêt les problèmes créés au Burundi.
- La Tanzanie : soulagement à cause du rapatriement avec sentiment de penser si pas l'annexion mais tout au moins l'intégration.

Les participants ont cependant noté que les mécanismes prévus dans l'Accord d'Arusha, et dans la Constitution ne permettront pas ce scénario où les Hutu accaparent seuls le pouvoir. Les partis politiques sont organisés de façon qu'au moins ¼ des membres des organes dirigeants soient de l'ethnie différente de la majorité au pouvoir.

**Groupe A** représenté par Gahutu Jean Bosco

Ce scénario a tenu compte de la fin de la guerre et suppose que les Burundais s'attaqueront dorénavant aux problèmes structurels. La période fixée est de 2010 – 2025.

Les défis à relever seront :

1. La surpopulation
2. La dépendance à l'agriculture dans la gestion économique

3. La mauvaise gestion foncière
4. Comment les dirigeants peuvent-ils rendre des comptes au peuple sans s'appuyer aux références ethniques ?
5. La problématique de la relation villes- campagnes.

### **Vision du Burundi selon ce groupe**

Elle se situe entre 10 et 25 ans. Les problèmes se posent en termes de structure et de bonne gouvernance.

#### **1. Problèmes structurels**

- La surpopulation burundaise pourra trouver une solution dans un cadre régional :
  - Intégration en Tanzanie et/ou en R.D.C.
  - Fusion ou fédération dans des grandes entités.
- La surpopulation serait un atout comme main-d'œuvre à bon marché. On pourra réduire l'importance de l'agriculture comme mode principal de l'économie par la création d'autres créneaux :
  - Services
  - Industries
  - Artisanat

En développant l'école afin d'éviter l'exode des gens incultes, on va dégager les campagnes, promouvoir la matière grise, faciliter les voyages. L'éducation ralentira le taux de croissance de la population car les gens resteront longtemps sur les bancs de l'école et n'iront pas se marier très tôt. Les intellectuels planifieront les naissances correctement.

Le morcellement des terres s'arrêtera car les ayant-droit vont vivre en villes. On va réformer le système d'héritage, voter des lois qui empêchent le morcellement des terres comme l'Autriche qui interdit le morcellement à moins de 4 ha. On va transformer l'agriculture par l'introduction et l'intensification de nouvelles technologies, le passage de l'agriculture de subsistance à l'agriculture marchande. Il va falloir aménager le territoire en précisant les terres agricoles et en les distinguant des autres terres, en les rationalisant.

Pour une bonne survie agricole, l'on va réserver la ceinture entre la commune Rugombo en Province Cibitoke et la Commune Cendajuru en Province Cankuzo uniquement à l'agriculture. Cette ceinture à elle seule pourra bien nourrir tous les Burundais.

#### **2. Problèmes de bonne gouvernance**

- Pour associer la population au pouvoir, on devra passer par la résolution des conflits ethniques. Dans le court terme, en développant le sentiment de citoyenneté, puis à la bonne gouvernance et en réparant les tares du passé. A

moyen terme, en faisant la promotion du culte de mérite qui prendra la place de l'ethnocratie et de la partitocratie.

- La politique des équilibres va durer la période de transition.
- Pour que le pouvoir puisse rendre compte au peuple, l'éducation est la clé qui amènera la population à être de plus en plus exigeante vis à vis des autorités.
- Concernant les relations villes et campagnes, il faudra que Gitega redevienne la Capitale politique afin que les 80 % de la masse monétaire ne continue pas à circuler seulement à Bujumbura.
- Déplacer le parlement pour Gitega.
- L'éducation continue des adultes va permettre à la population à bien apprécier les programmes des partis politiques.
- Il faudra : développer les villes de l'intérieur, décentraliser les services vitaux, créer une sorte de gouvernement local, repenser les communes (les rendre plus viables), supprimer les intermédiaires d'information entre le Gouvernement Central et les collectivités locales, notamment en éliminant le poste de gouverneur.

En date du 20 novembre 2003, les participants ont scruté la pertinence de la CAP, les raisons de la fierté de ses membres, son impact, ses déficiences, ses contraintes, limites et interrogations ainsi que sa vision, mission, identité et structure.

## **II. ANALYSE DE LA CAP**

Cette analyse vise l'étude prospective de la CAP, sa pertinence, ses forces, son impact, ses faiblesses, interrogations et contraintes.

Le but poursuivi est de mesurer jusqu'où peut aller le poids de son intervention sur le contexte afin de produire des effets visibles et mesurables. C'est après avoir scruté la réalité CAP qu'il a été possible de définir l'identité et la légitimité de la CAP.

### **2.1. Pertinence de la CAP**

La CAP trouve sa pertinence dans les méthodes, actions et activités ci-après :

1. Le rapprochement des différentes ethnies
2. Le fait de privilégier le débat contradictoire pour la réconciliation
3. Le fait d'accepter les différences intra et intercommunautaires
4. La CAP offre un espace de dialogue ouvert qui casse les gethos ethniques
5. La CAP crée des occasions de rencontres entre diverses sensibilités socio-professionnelles
6. Organisation des formations en techniques d'analyse et de gestion des conflits
7. La CAP crée des opportunités des analyses sereines
8. La CAP est contre la violence et encourage une paix négociée



9. Le fait que la politique de recrutement respecte les équilibres ethniques et les sensibilités de leaders.
10. Le fait que la CAP soit une organisation de résolution pacifique des conflits
11. La CAP attaque de front, sans détour, les problèmes qui divisent les Burundais
12. La CAP est un cadre d'échange d'informations à travers les conférences et l'espace dialogue.
13. La CAP est un espace d'analyse des questions d'actualité.
14. La CAP crée une synergie de diffusion de l'esprit CAP parmi ses propres membres et chez les autres membres de la société.
15. L'action de la CAP contribue à la promotion de la dynamique de la paix
16. Pont entre le sommet et la base
17. La CAP est une première association à s'être occupée du conflit burundais et de la paix.
18. La CAP aide dans le rapprochement des esprits et aide aussi dans la prévention des conflits
19. La CAP est un repère de la réconciliation entre les Hutu et les Tutsi.

## **2.2. Ce qui justifie la fierté de la CAP**

Les participants révèlent qu'ils sont fiers de la CAP pour des raisons suivantes :

1. Avoir préfiguré les négociations burundaises et sa façon d'être représenté la vision vivante du Burundi de demain
2. Privilégier la vérité pour appréhender les problèmes
3. Le comportement modèle en matière de cohabitation pacifique
4. La démystification du problème ethnique
5. Contribuer bénévolement au retour à la paix
6. Promouvoir l'esprit d'ouverture entre les membres et effets de rayonnement sur l'entourage
7. Résultat atteint dans le rapprochement des populations
8. Changement de comportement sur l'entourage
9. Résultat atteint dans le rapprochement des populations
10. Changement de comportement entre les membres
11. Espoir dans la restauration de la paix
12. Avoir favorisé le retour des hautes personnalités réfugiées
13. Projection de l'image de marque (hautes personnalités)
14. Influence dans les négociations d'Arusha (plusieurs membres de la CAP étaient des chefs de délégation) : Vice-Président, Président du Sénat, Secrétaire Général-Adjoint de l'Assemblée Nationale, Ministres, .....
15. Contribuer au rapprochement des populations divisées par la crise (tempérer les tensions)
16. Avoir été accompagné par International Alert
17. Avoir initié un dialogue pour le rapprochement de la diaspora.

## **2.3. impact de la CAP sur la société**

Les participants résument l'impact de la CAP dans les termes suivants :

1. Climat de détente entre les communautés (classe politique et Buja : Kinama , Cibitoke).

2. Synergie de convivialité au sommet de l'Etat.
3. Compréhension solidarité entre membres.
4. Rapatriement volontaire des leaders politiques en exil (espace dialogue en plusieurs endroits).
5. Lutter contre les ghettos dans les quartiers par des visites (débalkaniser les quartiers de la Mairie).
6. Compréhension objective des positions et des besoins, des intérêts, des peurs des composantes de la société civile.
7. Les membres issus des diverses sensibilités influencent les décisions dans leurs milieux d'origine.
8. Changement personnel positif des membres et influence positive dans l'entourage.
9. Contribuer au rapprochement des populations séparées par la crise.

#### **2.4. Ce qui a été négatif : les frustrations des membres et les faiblesses constatées au sein de la CAP.**

Les participants trouvent que les déficiences de la CAP s'expriment dans les aspects ci-bas traduits :

1. Le relâchement de certains membres dans l'exécution des activités.
2. Le double langage de certains membres (5 %).
3. La modicité des moyens face aux programmes.
4. La non-satisfaction des attentes de la population.
5. L'objectif étant la résolution des conflits on n'observe pas d'implication réelle dans la médiation alors que des membres sont formés et outillés (Tierce partie ; Abashingantahe, etc. ).
6. La non visibilité des grands rendez-vous conflictuels (option stratégique).
7. L'inexistence du Bureau d'écoute : idée persistante.
8. Inexistence d'un centre de documentation : non réalisé.
9. Le fait que la CAP soit centralisée : Pas d'antennes, pas de Bureau de liaison dans les provinces.

#### **2.5. Questions qu'on se pose (Interrogations, contraintes et limites)**

Les participants se sont interrogés sur :

1. Le retrait progressif du bailleur traditionnel de la CAP ( International Alert).
2. L'indisponibilité de certains membres.
3. L'inefficacité des organes.
4. Les relations entre la CAP et les décideurs au sommet de l'administration.

#### **2.6. Identité et Légitimité de la CAP**

Après avoir dégagé les forces, les faiblesses, la pertinence, les limites et questions problématiques les participants que l'identité de la CAP est traduite en termes suivants :

La CAP est une association apolitique dont les membres sont des personnalités issues de différentes sensibilités socio-professionnelles.

Son objectif n'est pas de prendre le pouvoir mais d'offrir un espace de dialogue et de débat pour une promotion de la paix et une gestion pacifique des conflits.

Compte tenu du contexte et de l'histoire de la CAP, les participants ont décidé de garder la traditionnelle identité basée sur une logique d'association d'élites formées sur fond d'équilibres de sensibilités et servant de pont entre le sommet de l'administration et la base. Un débat a été engagé sur la direction de la CAP par des membres politiquement moins placés mais la conclusion a été que, compte tenu du contexte, la situation reste inchangée et les sceptiques seront convaincus par la pertinence des activités.

**Par ailleurs, les participants ont trouvé que la CAP est légitimée par le rang social des membres, leur passé professionnel, la composition multiethnique de l'association, la capacité de contact international, ainsi que ses actions de terrain.**

## ***2.7. Analyse de la structure de la CAP***

### **Introduction**

L'analyse de la structure de la CAP a commencé par un questionnaire sur la politique de recrutement des membres (membership). Il y a eu quatre vagues (1995, 1997, 1999 et 2003) de recrutement dont la politique générale est restée le respect des équilibres ethnico-politiques. Le poids politique a toujours été respecté tandis que le nouveau recrutement respecte la nouvelle donne de rapatriement. **Mais il subsiste des problèmes au niveau de la prise en compte de la donne régionale (le Sud et l'Ouest du Burundi ont très peu ou pas de représentants à la CAP) ainsi que la donne Genre (recruter au moins 30 % des femmes).**

### ***L'organigramme de la CAP***

La structure de la CAP est faite :

- de l'Assemblée Générale qui se réunit 1 fois par trimestre.
- du Comité Exécutif dont les réunions sont hebdomadaires.
- du secrétariat exécutif composé d'un secrétaire exécutif et de deux consultants.

Après analyse de la structure, le Facilitateur a formulé quelques recommandations :

#### **1. Sur l'Assemblée Générale**

**Réunion deux fois par an**, sauf exception dans le cas d'une assemblée générale extraordinaire. Cela donne la chance d'atteindre une large participation.

Créer, par contre, une régulière connexion entre le Président (ou son vice) et le Secrétaire Exécutif.

Pour garder la cohésion entre les membres, renforcer les actions de participation aux activités de socialisation.

## 2. Sur le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif n'est pas obligé de se réunir chaque semaine au risque d'avoir des difficultés de quorum. **Il devrait se réunir une fois par trimestre et laisser plus de pouvoirs et de confiance au secrétariat exécutif qui devra préparer les décisions et rendre compte au comité exécutif.** Un audit interne et externe pourrait être envisagé. Si les membres du Comité Exécutif se réunissent, envisager quelques frais de déplacement. Il en est de même des membres qui viennent travailler pour la CAP en lieu et place de consultants externes, pourvu qu'ils soient compétents pour le travail à accomplir.

## 3. Sur le secrétariat exécutif.

Le secrétaire exécutif n'est pas membre du comité exécutif mais il participe de droit à ses réunions. Vu la situation de la CAP, **le secrétaire exécutif doit être une personnalité active, compétente et un homme de relations.** Il doit y avoir une ligne formelle et informelle de travail entre le secrétaire exécutif et le Président pour faciliter le traitement rapide des dossiers et éviter la lenteur dans la prise de décisions. **Le secrétaire exécutif doit être catalyseur, diplomate et capable de négocier avec les bailleurs, et les autres partenaires. Il doit jouer plus de rôle que le rôle actuel et servir de courroie de transmission entre tous les niveaux. Il doit être un grand technicien qui sait faire correctement les dossiers.** Au besoin, organiser des formations pour l'équipe du secrétariat exécutif.

**Au sujet des consultants, leur situation doit être régularisée et leurs cahiers de charge doivent être clairs et précis.** Au lieu de créer des antennes à l'intérieur du pays, il vaudra mieux responsabiliser le personnel existant au bureau pour suivre le travail sur le terrain. Les consultants travaillent en étroite collaboration avec le secrétaire exécutif et pourraient jouer le rôle de chargés de programmes dans les différents domaines d'intervention de la CAP. Leur position statutaire ainsi que les conséquences sur la prise en charge sociale et professionnelle sont à éclaircir dès que possible.

Avant de clôturer cette partie sur la structure de la CAP, le facilitateur a formulé quelques observations sur la politique de mobilisation des fonds.

International Alert est devenue un bailleur traditionnel de la CAP mais elle souhaite une diversification des bailleurs. Elle pourrait accompagner la CAP dans la recherche des financements chez d'autres bailleurs.

Afin de se préparer à pareilles démarches dans le futur, le facilitateur conseille à la CAP de :

- Elaborer et diffuser un document d'une page sur l'esprit CAP et sa vision
- Confectionner un document sur les actes de solidarité des membres (cas pratiques)
- Ecrire sur la politique de membership (qualité des membres ). Préciser que cette politique a aidé à :

1. Mener des contacts auprès de la diaspora
2. Mener une politique souterraine auprès du sommet de l'administration en faveur des communautés de base
3. Rapatrier quelques exilés
4. Produire un dépliant CAP actualisé

## **2.8. Analyse de la stratégie de la CAP**

Après échange de vues, les participants ont convenu que la stratégie de la CAP a 4 aspects :

1<sup>er</sup> **Une diplomatie souterraine** et un lobbying qui permettent de continuer la pression au niveau du sommet.

2<sup>ème</sup> **Une sensibilisation de la population à la et la cohabitation pacifique** de façon localisée mais durable. Pour continuer cette stratégie, il vaudra mieux choisir quelques communes ou régions cibles pour l'expérimentation, ensuite :

- Evaluer l'impact de l'expérience
- Transférer l'expérience sur d'autres communes ou provinces

3<sup>ème</sup> **La résolution des conflits**

- Définir la nature des conflits et choisir ceux qui vous intéressent
- Tracer la dynamique de ces conflits en agissant surtout sur les causes
- Procéder par des analyses prospectives

Les travaux en groupes ont défini quelques conflits qui sont à la portée des organisations de la société civile comme la CAP. Ce sont notamment :

- le conflit foncier
- l'accès équitable aux emplois
- la gestion des groupes armés
- les antivaleurs (corruption, malversation, prostitution, drogue, délinquance...)
- l'opposition villes-campagnes
- la culture du mensonge et solidarité négative

Les participants ont recommandé à la CAP de se focaliser prioritairement sur les trois conflits suivants :

- le conflit foncier
- la gestion des démobilisés
- la question des antivaleurs : la corruption, les malversations, le détournement etc.

4<sup>ème</sup> **Le renforcement des capacités internes à la CAP et de la cohésion entre les membres.**

En concluant cette analyse sur la stratégie de la CAP, le facilitateur a présenté un outil utile pour l'intervention auprès des communautés de base. Il s'agit de la connaissance de sept dynamiques permanentes chez les populations.\*

1. L'habitude des luttes quotidiennes
2. Le développement du sens du concret
3. La résistance par l'imaginaire
4. L'autodéfense culturelle
5. La soif de dignité
6. Les solidarités internes
7. La capacité d'espérance

Les sept dynamiques sont expliquées de la façon suivante :

### **1. L'habitude des luttes quotidiennes**

En s'appuyant sur les capacités de réactions/révoltes sporadiques, et de forts potentiels de mobilisation des énergies, on peut utiliser cette violence pour élaborer des « stratégies » (personnelles et collectives), permettant d'inverser les comportements de fatalisme ou de résignation.

### **2. Le sens du concret**

La capacité d'adaptation – y compris le sens de la ruse, de la combine qui prennent appui sur l'immédiatisme, sur la nécessité de gérer l'instant – peut-être utilisée pour élaborer une démarche vers un projet.

### **3. La résistance par l'imaginaire**

L'insatisfaction et la frustration (devant les possédants de biens, du savoir). On peut se baser sur la puissance des intérêts, le fonctionnement du désir pour élaborer la prise de conscience qui permettra de sortir de la cécité culturelle »...

### **4. L'autodéfense culturelle**

La capacité à défendre son territoire, son espace de vie peut être utilisée comme base pour l'élaboration d'un partenariat permettant de sortir du repli sur soi, du refuge dans des formes d'autarcie...

### **5. La soif de dignité**

Ce potentiel de fierté, de goût de la réussite peut être utilisé pour apprendre à gérer la capacité à faire valoir ses droits, et à lutter contre la tendance à se dévaloriser de manière culpabilisante...

\*Production de Mr Michel Segquier, Paris.

## 6. Les solidarités internes

On peut s'appuyer sur les capacités de partages naturels, potentiels de développement des facultés d'organisation, pour inverser les tendances à l'individualisme qu'engendre l'instinct de survie.

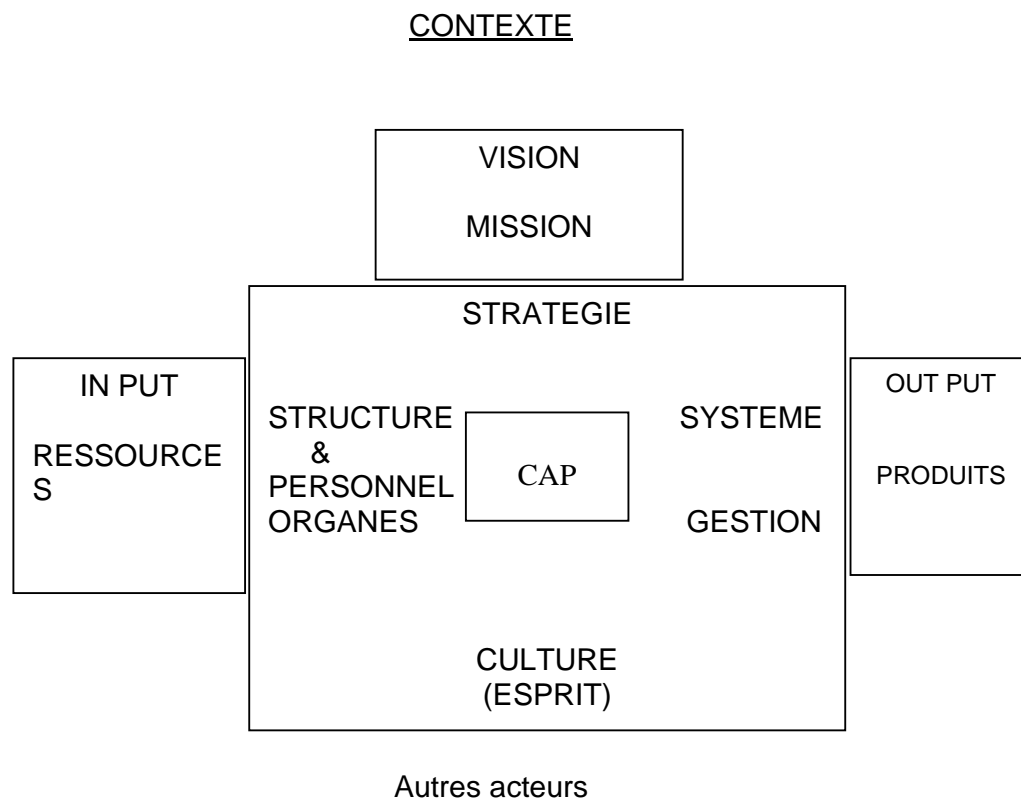
## 7. La capacité d'espérance

De la conscience « magique » peuvent surgir des mythes fondateurs et porteurs sur lesquels fonder les questions de l'avenir, du sens, de l'espoir et la construction d'un possible.

### III. FORMULATION DE LA VISION-MISSION-OBJECTIFS-ACTIVITES.

Pour aider les participants à reformuler la vision, la mission et les objectifs de la CAP, le facilitateur est parti d'un outil appelé : le modèle intégré d'organisation (MOI). Ce modèle met en relation le contexte, la vision, la mission, les objectifs ainsi que la stratégie et les valeurs culturelles qui tiennent compte de la structure et du système de gestion dont les ressources se réfèrent aux produits (output). Ce MOI tient compte des acteurs en présence.

Le schéma relationnel est le suivant :



Ce schéma place la CAP au centre et montre que les différentes parties interagissent afin de tirer le maximum des ressources disponibles et en tirer des produits ou des résultats attendus. Des commentaires ont été faits autour des liens entre ces différentes parties.

### **3.1. Reformulation de la vision.**

Les participants ont proposé la vision suivante :

Favoriser l'émergence au Burundi d'une société pluraliste et équitable.

### **3.2. Reformulation de la mission :**

Œuvrer pour une cohabitation pacifique tant entre les communautés ethniques qu'entre les différents groupes d'intérêts.

### **3.3. Définition des objectifs de la CAP.**

Pour déterminer les objectifs, les participants ont d'abord dégagé les actions actuelles de la CAP ainsi que les nouvelles actions à réaliser en tenant compte de la mission, de la vision et de l'analyse faite du contexte.

#### **3.3.1. Actions spécifiques à la CAP**

1. Espace dialogue
2. Séances vérité
3. Rencontres Parlementaires- Militaires-Magistrats
4. Diplomatie souterraine
5. Fraternisation
6. Comités de paix
7. Rapprochement des populations séparées par la crise

#### **3.3.2. Nouvelles actions proposées**

1. Résolution des conflits fonciers
2. Intégration des démobilisés

#### **3.3.3. Détermination des objectifs globaux**

Après échanges, les participants ont retenu trois objectifs globaux à savoir :

1. Promouvoir une culture de dialogue
2. Rapprocher les communautés séparées par la crise
3. Contribuer à la résolution de certains conflits socio-politiques.



Avant d'aborder le chapitre sur les objectifs spécifiques et les activités, le facilitateur a jugé utile de passer en revue, avec les participants les activités en réalisation à la CAP, et plus spécialement celles prévues en Décembre 2003. Cela fournissait au groupe une base de travail pour ne pas 'réinventer la roue'.

### **Activités en réalisation**

- Rencontre de fraternisation
- Journées de réflexion (2) sur le processus de paix
- Suivi des comités de paix et de développement
- Séance (1) de rapprochement des populations séparées par la crise
- Préparation de l'Assemblée Générale (après le 31 décembre 2003)
- Production d'un bulletin CAP-Infos
- Rencontre Parlementaires-Militaires-Magistrats
- Séance-vérité.

Les activités suivantes ont fait l'objet de commentaires, à titre d'exemples :

#### **1. Bulletin CAP-INFOS**

Pour le facilitateur, CAP-INFOS serait intéressante si elle avait une orientation et qu'elle s'engageait dans une voie des analyses sur différents aspects du conflit burundais. En même temps qu'il faudrait un comité de censure, il faudrait aussi que quelqu'un du Bureau appuie le responsable du comité de lecture chargé de ce dossier.

Ces analyses porteraient sur le processus de paix, la violation des droits de l'homme, d'autres expériences de résolution des conflits dans le monde, les souvenirs et mémoire CAP, les interviews sur l'histoire de la CAP par des témoins privilégiés.

- De façon télégraphique les observations faites sur CAP-INFOS sont ci-bas notées :
- Intérêts - Bénévolat (10.000 FBU)
- Responsabilisation/Gestion
- Activité/Réalisations CAP
- Orientation/thèmes
- Editorial-Tribune libre
- Lecteurs
- Comité de rédaction/de lecture  
(David, Nibizi – Willy – Anaclet – Gaspard)
- Un membre de l'équipe ?
- Structure/membres et non membres
- Contenu+Analyses :
  - Processus de paix
  - Violation des droits
  - Résolution des conflits + Souvenirs/mémoire CAP (histoire)

## 2. Rencontres Parlementaires-Militaires-Magistrats

Cette activité est aussi problématique tant par rapport aux participants, à la pertinence des thèmes et qu'à la qualité de la facilitation. Les observations sont ainsi notées

- Organisation :
  - Thèmes
  - Centre d'intérêt
- Faisabilité – Devoir de réserve
- Choix des participants – des amis ?
- Facilitation ?
- Objectifs : \* conflits entre les corps : à résoudre (dialogue)
- Acteurs clés
- Astuce : Positionnement (Débat contradictoire)

Par rapport à la préparation et à l'organisation, dégager et travailler sur les contradictions et le dysfonctionnement par rapport aux textes légaux et au sein d'un corps ou entre les corps.

Le conseil est de promouvoir une culture de négociation, de dialogue et de compromis par rapport aux questions problématiques

Devancer et privilégier la lutte contre la rumeur.

## 3. Séances-vérité

Les observations sur cette activité sont résumées dans ces termes :

- Se fait à l'intérieur (entre les membres)
- Sujet brûlant/polémique – colère
- Séance d'information
- Recentrage des points de vue sur l'événement : **«on s'entend sur des points »**
- A posteriori (comment organiser un débat tenant compte de la prospective).
- Publication des points d'accord et de désaccord : intéressant
- Etapes :
  - Préparation/événement
  - Rencontre (Gestion)
  - Facilitateur/Rapporteur
  - Temps
  - Production et plaidoirie (advocacy)
- Choix et traitement du sujet – des invités (burundais et étrangers).
- Feu vert des politiciens – Gouvernement ? Permission ?

Ne pas attendre la permission des politiciens ou du Gouvernement parce que l'intérêt de celui-ci diffère de l'intérêt de la société civile.

- Position de la CAP comme appartenant à la société civile ? Les travaux de la CAP doivent être restitués et publiés sous signature CAP et pas signé par un membre. Ce qui est intéressant, ce sont les points d'accord et de désaccord.

#### 4. Comités de paix et de développement :

La volonté tenace de la CAP est de mettre en place un instrument de régulation des conflits ainsi que l'a exprimé le Vice-Président de la CAP. Pour sa part, le facilitateur, lui, proposait une étude sur la politique d'installation de ces comités tenant compte de l'évolution sociopolitique. **L'objectif n'étant pas que le bon résultat sera à la mesure du nombre des comités créés à travers le pays.**

Par contre, il serait plus intéressant d'en initier peu avec possibilité de les suivre et de les évaluer afin d'en lancer de nouveaux en se servant de leçons tirées des expériences précédentes. Cette activité a fait l'objet d'un long débat entre les participants et le facilitateur quant à sa pertinence, eu égard à l'institution d'Ubushingantahe qui est traditionnelle au Burundi.

La conclusion a été qu'on pourrait mettre en marche cette activité, à titre expérimental sur un nombre réduit de sites, et évaluer sa fonctionnalité et son efficacité après une année.

Après ces commentaires, le facilitateur a aidé les participants à dégager les objectifs spécifiques et les activités.

### 3.3.1. OBJECTIFS SPECIFIQUES

#### I. Objectif Global 1 : Promouvoir une culture de dialogue

- 1.1. *Objectif spécifique 1 : Des comités de paix et de développement sont créés et sont fonctionnels.*
- 1.2. *Objectif spécifique 2 : Des débats contradictoires sont périodiquement organisés.*

#### II. Objectif Global 2 : Rapprocher les communautés séparées par la crise

- 2.1. *Objectif spécifique 1 : Les communautés séparées vivent ensemble.*
- 2.2. *Objectif spécifique 2 : Les communautés réalisent des projets communs et des actes de solidarité.*

### III. Objectif Global 3 : Contribuer à la résolution de certains conflits sociopolitiques.

*3.1. Objectif spécifique 1 : Quelques conflits fonciers sont arbitrés*

*3.2. Objectif spécifique 2 : Les démobilisés sont réintégrés dans la société.*

#### **3.3.2. ACTIVITÉS**

##### **1. Objectif Global 1 : Promouvoir une culture de dialogue**

*1.1. Objectif spécifique 1 : Des comités de paix et de développement sont créés et sont fonctionnels*

##### **Activités**

1.1.1. Identifier et déterminer les zones d'implantation

1.1.2. Définir, élaborer et exécuter un programme de formation des membres des comités de paix et de développement

1.1.3. Accompagner les projets initiés par les comités

*1.2. Objectif spécifique 2 : Des débats contradictoires in et out sont périodiquement organisés.*

1.2.1. Organiser des rencontres de fraternisation

1.2.2. Organiser des séances-vérités

1.2.3. Poursuivre des journées de réflexion sur le processus de paix

1.2.4. Initier des rencontres entre différents corps publics et privés

1.2.5. Tenir des foras et conférences au sommet et à la base sur des sujets d'actualité ou ceux porteurs de déséquilibres sociaux.

##### **2. Objectif Global 2 : Rapprocher les communautés séparées par la crise**

*2.1. Objectif spécifique 1 : Les communautés séparées vivent ensemble*

##### **Activités**

2.1.1. Définir et identifier ces communautés

2.1.2. Mettre en place une politique de descente sur terrain et de sensibilisation de la population

2.1.3. Sensibiliser les communautés à la cohabitation pacifique.

*2.2. Objectif spécifique 2 : Les communautés réalisent des projets communs et des actes de solidarité*

### **Activités**

- 2.2.1. Accompagner les communautés à identifier et élaborer des projets communs
- 2.2.2. Rechercher le financement pour les projets communs identifiés
- 2.2.3. Suivre et évaluer ces projets

### **3. Objectif Global : Contribuer à la résolution de certains conflits sociopolitiques.**

- 3.1. *Objectif spécifique 1 : Quelques conflits fonciers sont arbitrés*

### **Activités**

- 3.1.1. Identifier et analyser quelques conflits
- 3.1.2. Approcher les parties en conflit
- 3.1.3. Mener un travail de médiation.

- 2.3.** *Objectif spécifique 2 : Les démobilisés sont réintégrés dans la société.*

### **Activités**

- 2.3.1. Localiser les démobilisés
- 2.3.2. Sensibiliser les démobilisés à la cohabitation pacifique
- 2.3.3. Impliquer les démobilisés dans la récupération des armes en circulation illicite
- 2.3.4. Intégrer les démobilisés dans certaines activités professionnelles (vigiles, garde forestiers, menuiserie, plomberie, etc...).

## **CONCLUSION**

Ce rapport reprend les idées essentielles obtenues grâce à deux rencontres entre différents membres et cadres de la CAP. Comme déjà dans l'introduction, le facilitateur venu de l'International Alert a joué le rôle de pousser le groupe à :

- Analyser la situation conjoncturelle et prospective du Burundi ;
- Passer en revue les actions de la CAP dans leurs succès et faiblesses ;
- Envisager de nouvelles pistes de travail pour le futur ;
- Penser une stratégie afin de s'assurer de ne pas œuvrer dans de simples tâches de routine ;
- Faire une amorce de définition des objectifs en préparatif de l'élaboration prochaine d'un plan stratégique pour les prochaines années.

Tout ce qui précède ne pourrait se réaliser que les organes de la CAP veillent à la prise de décisions pour la suite. En plus, il s'avère important de former l'équipe actuelle dans plusieurs domaines en fonction des enjeux qui s'imposent à la CAP, dans un contexte Burundais fort difficile durant cette période de l'après guerre et de profonde crise. Cela nécessiterait évidemment une étude des besoins en formation.

International Alert a déjà manifesté sa volonté d'accompagner la CAP dans une nouvelle phase de partenariat, mais avec le souci d'intéresser de nouveaux bailleurs de fonds. Ce travail exigera de part et d'autre des efforts conjugués et un suivi des actions à réaliser.

LONDRES, février 2004.

JEAN-PIERRE LINDIRO KABIRIGI.

INTERNATIONAL ALERT.