



Burundi Leadership Training Program
Programme de Formation en Leadership au Burundi
Inyigisho z' Imboneza mu Burundi



***ETUDE DE CAPITALISATION
DES REALISATIONS DU BLTP***

20 ans d'expérience au service du Leadership au Burundi

Mars 2025

BUJUMBURA, BURUNDI



*« Je n'ai jamais rencontré d'institution de la société civile comme
BLTP dans le monde. BLTP a cultivé la réputation
parmi les dirigeants burundais et la société civile de se connecter et
d'inclure tout le monde :».*

Marc Sommers

Table des matières

Page

	SIGLES ET ABREVIATIONS RESUME	5
0.	RESUME EXECUTIF	7
I.	INTRODUCTION	10
1. 1.	Contexte et justification	10
1. 2.	Objectifs et résultats attendus	10
1. 3.	Méthodologie utilisée	10
1. 4.	Livrables	11
1. 5.	Structure du document de capitalisation des réalisations du BLTP	12
II.	CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE	12
2. 1.	Contexte sociopolitique du Burundi à la création du BLTP	12
2. 2.	Contexte sociopolitique d'avant le lancement du Programme BLTP	12
2. 3.	Contexte de la création du Programme BLTP	13
2. 4.	Programme BLTP, une contribution à l'adaptation au contexte sociopolitique	14
III.	PRESENTATION DU BLTP	15
3. 1.	Création de l'organisation	15
3.1. 1.	Vision, mission, objectifs et valeurs de l'organisation	15
3.1. 2.	Évolution institutionnelle et programmatique du BLTP	16
3.1. 3.	Évolution institutionnelle du BLTP	16
3. 2.	Évolution programmatique du BLTP	17
3. 2. 1.	Évolution par rapport à la composition des groupes des bénéficiaires	17
3. 2. 2.	Évolution par rapport au contenu des modules de formation	17
IV.	REALISATIONS DU BLTP	18
4. 1.	Stratégies de travail du BLTP	18
4. 1. 1.	Recherche de l'appui du gouvernement et de la Communauté Internationale	18
4. 1. 2.	Histoire de succès relative au plaidoyer fructueux auprès des bailleurs	18
4. 1. 3.	Diversification des groupes des bénéficiaires des formations	19
4. 1. 4.	Exploitation d'une approche méthodologique centrée sur la personne.....	19
4. 1. 5.	Organisation de l'évaluation d'impact des activités	20
4. 1. 6.	Conduite d'actions multiformes pour pérenniser les acquis des formations	20
4. 1. 7.	Organisation des activités sur base des priorités du gouvernement et/ou sur demande des hauts responsables de l'État	21
4. 1. 8.	Développement de synergies de travail entre le BLTP et ses partenaires.....	21

4. 2.	Réalisations du programme BLTP	22
4. 2. 1	Projets en faveur des leaders tous azimut	22
4. 2. 2	Projets en faveur des leaders politiques	23
4. 2. 3	Projets en faveur des officiers des corps de défense et de sécurité	28
4. 2. 4	Projets en faveur des leaders féminins	31
4. 2. 5	Projets en faveur des responsables communautaires	33
4. 2. 6	Projets en faveur des leaders en devenir	35
V	BONNES PRATIQUES	38
5. 1	Une équipe de gestion du BLTP qui bâtit son programme sur les inspirations du moment	38
5. 2	Suivi et analyse du contexte sociopolitique du pays	39
5. 3	Consultations informelles avec les leaders politiques	39
5. 4	Investissement dans le changement des leaders engagés dans les activités	40
5. 5	Création de cadres de travail favorisant la confiance	40
5. 6	Visites sur terrain des leaders politiques avant l'élaboration des programmes politiques	40
5. 7	Implication impérative du parti au pouvoir dans les activités	40
5. 8	Promotion du rôle des points focaux	41
5. 9	Exploitation des expertises extérieures dans les formations	41
5. 10	École de la démocratie, vecteur du changement de la société locale	42
5. 11	Signature de documents de partenariat entre BLTP et ses partenaires	43
5. 12	Préparation des femmes candidates aux élections	43
VI	LEÇONS APPRISSES	44
6. 1	Leçons apprises par rapport à la confiance	44
6. 2	Leçons apprises par rapport au dialogue	44
6. 3	Leçons apprises par rapport à l'objectif de gouvernance démocratique	44
6. 4	Leçon apprise par rapport à l'adaptabilité du programme BLTP	45
VII	LIMITES D' ACTIONS	46
7. 1	Non extension du programme dans le pays	47
7. 2	Non réalisation des volets du programme initial	48
7. 3	Appui non durable de la Communauté Internationale	48
7. 4	Irrespect des principes de mise en place du Comité Exécutif du Forum permanent de Dialogue des Partis politiques (FDP)	49
7. 5	Contributions limitées des leaders locaux à l'exercice d'analyse du contexte	49
7. 6	Manque de solidarité des femmes	49
	Manque de systématisation de la formation en gouvernance des leaders locaux.....	49
III	INNOVATIONS	50
IX	CONCLUSION ET PERSPECTIVES	53

SIGLES ET ABREVIATIONS

1. Asbl : Association sans but lucratif
2. BLTP : Burundi Leadership Training Program
3. BINUB : Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi
4. CBLP : Community-Based Leadership Program
5. CECAB : Conférence des Évêques Catholiques du Burundi
6. CENI : Commission Électorale Nationale Indépendante
7. CIVPOL : Civilian Police CIVPOL
8. CMC : Commission Mixte de Cessez-le-feu
9. CNAP : Centre d'Alerte et de Prévention des conflits
10. CNDD : Conseil National pour la Défense de la Démocratie
11. CNDD-FDD : Conseil National pour la Défense de la Démocratie-Force de Défense de la Démocratie
12. CNDDR : Commission Nationale de la Démobilisation, du Désarmement et de la Réintégration
13. CNL : Congrès National pour la Libération
14. CDS : Corps de Défense et de Sécurité
15. CSO : Bureau de Conflict and Stabilization Operations
16. CRPD: « Centre de Résolution Pacifique des conflits, de Réconciliation et de Développement »
17. CRS : Catholic Relief Service
18. DELTA: Development Education & Leadership Teams in Action
19. DfID : Department for International Development
20. EMGI: État-Major Général Intégré
21. FAB : Forces Armées Burundaises
22. FCAS: Fragile and Conflict Affected States
23. FDN : Force de Défense Nationale
24. FDP : Forum des Partis politiques
25. FNL : Force Nationale de Libération
26. FRODEBU : Front pour la Démocratie au Burundi
27. GNWP: Global Network of Women Peacebuilders
28. ICB : Initiatives et Changement Burundi
29. ILC : Institut de Leadership Cohésif
30. LAQ : Leçons apprises de qualité
31. MSD : Mouvement pour la Solidarité et le Développement
32. NCB : Netherlands Comité Burundi
33. NIMD: Netherlands Institute for Multiparty Democracy
34. ONG : Organisation non gouvernementale
35. ONU : Organisation des Nations Unies
36. ONUB : Opération des Nations unies au Burundi
37. PALIPEHUTU-FNL : Parti pour la Libération du Peuple Hutu-Force Nationale de Libération
38. PBF : Peace Building Fund
39. PMPA: Partis et mouvements politiques armés

40. PNB : Police Nationale du Burundi
41. PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
42. ROI : Règlement d'Ordre Intérieur
43. SIMSOC : Simulated Society (société simulée)
44. UPRONA : Union pour le Progrès National
45. USAID : United States Agency for International Development
(Agence américaine pour le développement international)
46. Youth LAB : (Leaders pour l'Avenir du Burundi)
47. WAPB : Women and Allies Peace Builders
48. WWICS : Woodrow Wilson International Centre for Scholars

0. RESUME EXECUTIF

«Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis»

Antoine de Saint-Exupéry.

Avec ses 20 ans d'expériences à travailler avec des leaders variés, parfois même opposés les uns aux autres mais aboutissant des fois à des solutions idoines aux problèmes de la société, l'Asbl Burundi Leadership Training Program (BLTP) confirme la sagesse véhiculée par ces paroles d'Antoine de Saint-Exupéry.

Lancé après la signature de l'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation des Burundais, le programme du BLTP s'offrait comme une contribution à la mise en œuvre de cet Accord. Partant, le contenu de l'étude de capitalisation des réalisations du BLTP est à percevoir comme une analyse de sa contribution multiforme à cette concrétisation dudit Accord.

Cette étude de capitalisation des réalisations du BLTP est une réponse au besoin exprimé par les membres de l'organisation et son Bureau technique de disposer d'un aperçu général sur son statut et sa vie. Ainsi sa physionomie actuelle comme Asbl se double de ses réalisations, de ses bonnes pratiques, des leçons tirées de son expérience et des innovations apportées par le programme. Et par souci de réalisme, le document présente des limites des interventions desquelles parte la projection d'un futur possible de l'organisation pour qu'elle continue à apporter sa pierre à l'édifice de la construction d'un État démocratique, bien géré et bien développé.

Le but ultime visé par le programme reste de contribuer au développement d'un leadership transformatif et participatif capable de stabiliser le pays et consolider la paix. Dans cette perspective, la recherche permanente de bâtir les relations entre les bénéficiaires des activités du BLTP, dans leur diversité, s'est soldée par le rétablissement et le renforcement de leur confiance doublée d'une réduction parfois des préjugés. Le climat de confiance entourant les cadres établis pour le travail a permis d'atteindre des résultats plus ou moins tangibles avec les différents groupes cible touchés par le programme. Ces groupes sont les leaders tout azimut réunis dans une même formation, les leaders politiques, les officiers des corps de défense et de sécurité et d'autres groupes spécifiques de leaders incluant les femmes, les responsables communautaires et les jeunes.

Trois principaux types de résultats des contributions du BLTP à la consolidation de la paix sont à retenir. Il s'agit d'abord des résultats relatifs au fonctionnement des structures/institutions comme des solutions au dysfonctionnement du gouvernement et du parlement en 2005 ainsi que des solutions aux problèmes de fonctionnement de l'État-Major Général Intégré.

Ensuite, viennent des résultats relatifs aux textes destinés à améliorer le fonctionnement des institutions/structures comme le code de conduite des partis politiques en période électorale en 2004. Enfin, d'autres résultats se réfèrent à l'amélioration de la qualité de la vie dans la société grâce aux compétences gagnées en communication, négociation, dialogue politique, gestion des conflits, médiation des conflits communautaires et en autonomisation économique des femmes et des jeunes illustrés d'une part par l'amélioration des conditions de vie des femmes et de leurs familles et d'autre part par la création des coopératives multipartites.

Au BLTP, les pratiques considérées comme bonnes pour la conduite du programme du BLTP sont entre autres l'établissement des conventions de partenariat avec les ministères et les organisations partenaires ainsi que les consultations informelles des acteurs sociopolitiques en amont de la réalisation des activités. Il s'agit également de l'entretien des relations avec les leaders politiques (en particulier le parti au pouvoir) directement ou via les points focaux de ces partis, de l'analyse du contexte sociopolitique ainsi que l'investissement dans les leaders à tous les niveaux (y compris les leaders communautaires) à travers des cadres de renforcement de la confiance, etc.

Sur un autre plan, la conduite du programme dans plusieurs directions et les différentes dynamiques qu'elle a suscitées et entretenues ont permis de dégager quelques leçons, apprises à cause des changements qu'elles ont induits. Ces leçons ont trait notamment à la confiance, au dialogue et à l'objectif de gouvernance démocratique poursuivi par le BLTP. Pour cette dernière catégorie de leçons, les conclusions suivantes ont été tirées : la démocratie à développer est celle qui est axée sur la personne ; il faut un minimum de bien-être pour développer la vertu et les valeurs démocratiques ; les populations locales méritent d'être valorisées davantage pour mieux contribuer à la promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance. A ces conclusions s'ajoute celle de bien harmoniser les efforts du BLTP avec ceux de la communauté internationale.

Certes, la réalisation du programme du BLTP a souffert de quelques manquements comme la non-implantation des projets plus pertinents que d'autres sur tout le territoire national, la non-satisfaction de quelques attentes fixées au départ comme le soutien aux initiatives des bénéficiaires des formations en faveur de la reconstruction économique, l'implication insuffisante des leaders communautaires dans l'analyse du contexte sociopolitique du pays, etc.

Cela dit, facilitateurs et bénéficiaires des activités des différents projets réalisés s'accordent à dire que le programme reste tout de même innovant. Ils en jugent par les quelques faits suivants : l'engagement sur le long terme dès lors qu'il s'agit d'un programme d'éducation qui conduit à des changements d'attitudes et de comportements, les leaders au sommet et à la base comme groupes cible, les ateliers considérés comme des cadres de changement par excellence, les leaders communautaires et les policiers à la même école de la démocratie pour contribuer notamment au renforcement de la police de proximité, etc.

Tout bien considéré, le programme du BLTP est à considérer encore aujourd'hui comme une contribution précieuse à la promotion d'un bon leadership transformatif et participatif nécessaire pour le renforcement de la paix, de la démocratie et de la bonne gouvernance. Il est bien déterminé à conserver son originalité et à s'institutionnaliser davantage comme un centre véritable de formation au leadership pour mieux répondre aux besoins d'un leadership adapté au contexte sociopolitique.

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte et justification

Burundi Leadership Training Program, BLTP en sigle, est une ASBL de droit national burundais agréée par ordonnance ministérielle n° 530/1346 du 14 septembre 2004. Il œuvre dans le domaine de la formation. Son programme vise l'acquisition des outils et techniques de communication, de formation, de gestion des conflits et de développement du leadership.

Depuis le démarrage du Programme en 2003, le BLTP a inscrit plusieurs réalisations à son actif. Les principales réalisations à retenir sont : les formations des leaders provenant de tous les milieux socio-professionnels, avec un focus particulier sur le travail avec les partis politiques, les facilitations d'ateliers divers, l'animation des sessions de dialogue politique, le renforcement des capacités des communautés à la base, le renforcement du leadership féminin, le renforcement des capacités des jeunes et des femmes, etc.

Le BLTP a mené sur tout le territoire national des activités avec des divers groupes cibles : les leaders au sommet des institutions, les forces de sécurité (police, armée), les élus à tous les niveaux, les leaders partis politiques, les leaders communautaires ainsi que les femmes et les jeunes des partis politiques. Par moment, le BLTP a développé son travail en synergie avec d'autres organisations de la société civile et d'autres partenaires comme les ONG internationales.

Depuis sa création à ce jour, le BLTP n'a jamais organisé de manière systématique une capitalisation documentée de ses réalisations nanties d'une richesse exceptionnelle. L'heure est donc venue pour saisir d'un seul coup d'œil ses réalisations phares et les grandes leçons pratiques qui les ont jalonnées. Ce faisant, le BLTP veut faire bonne suite à la recommandation formulée par les membres et le staff du BLTP au terme de leur retraite organisée à Muramvya au mois de mars 2024.

Ainsi, le document de capitalisation des réalisations du BLTP ambitionne de servir désormais comme une sorte de mémoire institutionnelle, tout au moins sous l'angle des actions engagées en de ces groupes cibles d'une part et sous l'angle aussi des stratégies d'approche pour atteindre les résultats attendus. Une fois acquis, le document de capitalisation contribuerait à valoriser l'expérience du BLTP, à la partager avec ses partenaires nationaux et internationaux et à mobiliser les fonds nécessaires pour son développement et extension.

1.2. Objectifs et résultats attendus

L'objectif principal de l'exercice de capitalisation de l'expérience du BLTP est de documenter les différentes réalisations du BLTP depuis sa création jusqu'à ce jour. Au niveau subsidiaire, la capitalisation des réalisations du BLTP doit permettre de mettre en évidence l'originalité du Programme, son impact sur les bénéficiaires, les divers enseignements tirés et les limites des actions projetées au départ.

La poursuite de ces objectifs de la capitalisation des réalisations du BLTP devait déboucher sur la production de deux documents à savoir : (1) un rapport sur les éléments saillants de la vie de vingt (20) ans d'existence du BLTP et (2) un support audio-visuel qui fait intervenir des acteurs variés de la vie du BLTP.

1.3. Méthodologie utilisée

Le document de capitalisation des réalisations du BLTP présenté dans les chapitres développés dans les pages suivantes résulte de l'exploitation d'une approche méthodologique homologuée préalablement par la Coordination du BLTP. Après quoi, elle a combiné avec succès la revue documentaire, les entretiens directs et/ou indirects (par écrit) avec divers acteurs de la vie du BLTP et le recueil de données complémentaires sur terrain pour donner, en fin de compte, les résultats présentés dans le présent document de capitalisation des réalisations du BLTP.

De fait, la consultation des documents du BLTP (Statuts, Règlement d'Ordre Intérieur, plans stratégiques, les publications, rapports périodiques, rapports des évaluations, documents des projets, etc.) a permis de préparer les entretiens avec les personnes ressources jugées utiles pour la réalisation de l'Étude de capitalisation des réalisations du BLTP. Avec l'aide d'un guide d'entretien, des entretiens individuels ou de groupes ont été organisés et conduits avec les interlocuteurs ciblés. Ainsi se sont retrouvés dans le groupe des contributeurs de ce document des membres du Comité Exécutif, des membres du Bureau technique, des bénéficiaires du Programme, des partenaires du BLTP à des niveaux divers ainsi que des protagonistes des premières heures de l'existence du BLTP.

Pour les besoins de la cause, des informations complémentaires ont été recueillies sur terrain auprès des informants variés comme des responsables de l'administration centrale et locale du Ministère de l'Intérieur, du Développement Communautaire et de la Sécurité Publique, des leaders des partis politiques et des partenaires du BLTP. Leurs apports ont contribué à la confection d'une étude objective à bien d'égards.

1.4. Livrables

La poursuite de ces objectifs de la capitalisation des réalisations du BLTP devait déboucher sur la production de deux documents à savoir : (1) un rapport sur les éléments saillants de la vie de vingt (20) ans d'existence du BLTP et (2) un support audio-visuel qui fait intervenir des acteurs variés de la vie du BLTP.

1.5. Structure du document de capitalisation des réalisations du BLTP

Le document de capitalisation des réalisations du BLTP s'articule autour de neuf chapitres à savoir :

(1) l'introduction, (2) le contexte sociopolitique, (3) la présentation du BLTP, (4) ses réalisations, (5) ses bonnes pratiques, (6) les leçons apprises ; (7) les innovations, (8) les limites d'actions ainsi que (9) la conclusion et perspectives d'avenir.

II. CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE

2. 1. Contexte sociopolitique du Burundi à la création du BLTP

Le flash-back sur le programme BLTP dont fait l'objet cette étude de capitalisation des réalisations du BLTP doit se reporter au contexte sociopolitique qui a prévalu autour des premiers moments de son existence en 2003, soit trois ans après la signature de l'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi. Dans cette perspective, le focus sur les premières années de vie du BLTP se légitime par le contexte sociopolitique prévalant aussitôt après la signature dudit Accord.

L'option du BLTP de travailler avec les leaders reste appropriée même pour les autres années, puisque le contexte sociopolitique toujours changeant appelle des actions bien pensées par des leaders éclairés. Il est certain que l'environnement politique plus démocratique permettrait au BLTP de s'épanouir davantage et de poursuivre sa tâche de promouvoir un leadership transformatif qui soit participatif.

2. 2. Contexte sociopolitique d'avant le lancement du Programme BLTP

Après le débat organisé au Burundi de 1997 à 1998 sur le processus de paix intérieure, les négociations politiques ont été difficilement menées à Arusha (Tanzanie) sous la houlette du président Julius Nyerere d'abord et du président Nelson Mandela ensuite dans un climat de forte méfiance entre négociateurs. Qui pis est, ces derniers n'étaient pas techniquement préparés à négocier leurs intérêts au-delà de leurs positions, pseudo-intérêts qui ralentissent en pratique l'avancement normal de tout processus de négociation.

Pour cette raison, aux premières heures du processus de négociations inter-Burundais, feu Ambassadeur Howard WOLPE, ex-Envoyé spécial des États-Unis pour la Région des Grands Lacs avait eu le pressentiment que ces pourparlers

risquaient de tirer en longueur si ces protagonistes ne bénéficiaient pas d'un renforcement préalable de capacités en communication et en négociation. Pour cette raison, il avait partagé son idée ingénieuse au premier Médiateur dans les négociations d'Arusha pour contribuer à la conduite professionnelle des négociations. Malheureusement, son offre de doter les négociateurs burundais de compétences requises pour toute négociation rationnelle avant le démarrage des pourparlers n'a pas été acceptée.

Et pourtant, les Burundais dans leur ensemble et les partenaires du Burundi souhaitaient la fin rapide des hostilités, le règlement des différends politiques ainsi que l'amélioration de la situation des droits de l'homme ainsi que de la gouvernance politique et économique. Il s'avérait indispensable de développer un minimum de relations de confiance entre les négociateurs pour proposer des solutions idoines et consensuelles au conflit. La paix était un impératif pour promouvoir le vivre-ensemble et bien gérer le pays.

En l'espace de deux ans, le processus de négociation a débouché sur la signature de l'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi, le 28 août 2000 sous l'égide de Nelson Mandela, ancien président de l'Afrique du Sud. La signature de cet Accord de paix n'était pas une fin en soi. Sa mise en application fondait, chez ses protagonistes, le besoin de poursuivre des négociations des modalités pratiques de le faire. Il a été ainsi créé des initiatives destinées à bâtir une fondation solide d'une construction politique comprise comme un processus de développement d'activités à institutionnaliser dans une structure formelle. Cette structure allait être le BLTP pensée comme une stratégie d'atténuer l'incidence des différentes formes d'exclusions (sociales, politiques) grâce au renforcement de la confiance des nouveaux leaders du Burundi au lendemain de la signature des Accords d'Arusha.

2. 3. Contexte de la création du Programme BLTP

L'Ambassadeur Howard WOLPE, Directeur du Programme Afrique au sein de Woodrow Wilson International Centre for Scholars de Washington, DC, a alors partagé son idée de mettre ensemble les leaders dans leurs diversités pour bâtir l'avenir du Burundi à la nouvelle équipe dirigeante du pays ainsi qu'aux membres de la Communauté Internationale de cette époque. L'offre a été homologuée. Pendant le temps de ces consultations tous azimut, un cessez-le-feu venait d'être signé entre les forces armées burundaises (FAB) et le mouvement CNDD-FDD. À ce moment-là, plus d'une personne croyaient que la cause politico-ethnique du conflit burundais était exacerbée par la recherche du contrôle des ressources du pays. La question était si cruciale qu'elle était devenue une question de vie ou de mort. À ce problème de fond s'ajoutait un autre problème connexe : l'État se révélait comme le principal employeur et la principale source des ressources économiques.

Cette situation de fait expliquait pourquoi la lutte pour le pouvoir visait l'accès et la conservation autant que possible de l'avoir.

Dans le contexte de paix précaire d'après les accords d'Arusha, des initiatives pour la stabiliser et la consolider ont fusé de toutes parts. Entre autres initiatives aura été celle d'un Groupe de trente-deux (32) Burundais, de toutes les tendances résidant au Burundi et à l'étranger. Le groupe est connu sous le nom de « Groupe de Wolvenholf », du nom du petit village néerlandais qui a abrité trois sessions de travaux de réflexion sur les perspectives d'évolution du pays après la signature de l'Accord d'Arusha. Leur réflexion a débouché sur quatre (4) scénarios possibles de l'avenir du Burundi, à savoir le scénario pessimiste *Kananirabagabo*¹ de non accord de paix, le scénario *Mperangenda*² d'accord de paix signé mais sans ferme engagement de ses acteurs, le scénario optimiste *Simbimanga*³ qui allait augurer l'insertion du Burundi dans un grand ensemble économique au niveau régional représenté par le scénario *Bugirigiri*⁴.

Cette réflexion prospective s'est réalisée peu avant que la liste de plus de 100 participants potentiels aux ateliers du le programme du BLTP ne naisse.

2. 4. Programme BLTP, une contribution à l'adaptation au contexte sociopolitique

Le soulagement de la population après la signature de l'Accord d'Arusha et aux accords de cessez-le-feu intervenus un peu plus tard s'est accompagné des attentes de réponses appropriées aux défis de démocratie et de gouvernance. Ainsi les leaders du Burundi de la nouvelle ère et les bénéficiaires des formations du BLTP ont-ils accueilli le programme BLTP comme une opportunité de prolonger l'exercice du dialogue développé par le débat sur le processus de paix intérieure et pourparlers d'Arusha d'autre part.

Le programme BLTP visait la capitalisation de ce dialogue multiforme pour mieux asseoir la paix et la bonne gouvernance et mieux promouvoir la participation, la responsabilité de tout un chacun dans la gestion des affaires de l'État. Les Burundais se sont retrouvés dans l'obligation de pactiser pour réussir de construire un État de droit et lutter contre la pauvreté grâce à la mise en place progressive d'un leadership visionnaire et collaboratif.

La formation progressive d'un leadership collaboratif à tous les niveaux était alors indispensable pour favoriser la réalisation de plusieurs projets indispensables après une longue période de crise de confiance et de dysfonctionnement des structures étatiques. La présente étude de capitalisation des réalisations du BLTP en donne des détails.

¹ Kananirabagabo ou « Suicide », in Scénarios pour le Burundi, Wolvenholf, 2000

² Mperangenda ou « Je meurs à petit feu », Ibidem

³ Simbimanga ou « Franchis le précipice », Ibid.

⁴ Bugirigiri ou « Le Burundi dans un grand ensemble régional », Ibid.

III. PRESENTATION DU BLTP

« Pour moi, Burundi Leadership Training Program (BLTP) est plus qu'une organisation. C'est l'expérience d'une Équipe, ... notre processus de développer ensemble des connaissances. C'est la vocation à partager des outils ... »

Elizabeth McClintock, Directrice Exécutive du Groupe Bridgeway⁵

3. 1. Création de l'organisation

Burundi Leadership Training Program est une association de droit burundais. Par l'ordonnance ministérielle n°530/1346 du 14/09/2004, neuf mois après le lancement des premières activités le programme de formation des leaders burundais, il a été créé l'Association Sans But Lucratif (Asbl) «Burundi Leadership Training Program», BLTP en sigle. Aujourd'hui, l'Asbl BLTP dans lequel ledit programme est logé se trouve au quartier Rohero I, au n°10 sur l'avenue Source du Nil.

À sa création, le programme du BLTP ambitionnait de rassembler quelques leaders burundais provenant de tous les secteurs socioprofessionnels, capables d'influencer la gestion participative du pays. Pour cela, les membres fondateurs du BLTP en ont précisé la vision, les missions, le but, les objectifs et les valeurs.

3.1.1. Vision, mission, objectifs et valeurs de l'organisation

Vision : Un Burundi réconcilié, démocratique (respectueux des droits de l'homme et des devoirs) et bien géré (obligation de rendre compte, transparence).

Mission : Renforcer les capacités des leaders burundais en techniques de communication et de négociation pour mieux transformer les conflits et bien gérer ensemble le pays.

Objectif global : Renforcer les capacités de gestion des conflits du leadership burundais.

Objectifs spécifiques

- Contribuer au développement de la bonne gouvernance dans le pays à travers le renforcement des capacités en leadership des leaders burundais et la promotion des valeurs de leadership ;
- Dispenser des outils de communication et de gestion nécessaires dans tout processus de prise de décisions participatives et consensuelles, surtout dans des situations de conflits et de post conflits ;

⁵ Elizabeth McClintock a été la facilitatrice principale des premiers ateliers du BLTP en 2003

- Faciliter le rapprochement des leaders burundais et contribuer à la constitution d'un réseau de communication destiné à développer le Burundi et influencer ainsi la conduite des affaires publiques ;
- Amener les leaders burundais à initier et à gérer ensemble des projets susceptibles de contribuer à la reconstruction et au développement du pays ;
- Stimuler la culture de la bonne gouvernance, de responsabilité et de reddition des comptes à travers les valeurs de leadership ;
- Promouvoir le leadership et les droits des femmes en vue de leur participation active et équitable dans la consolidation de la paix et de la démocratie.

Valeurs de référence : Neutralité politique, inclusivité, ouverture et objectivité.

Pour rendre effectif le fonctionnement du BLTP, ses membres fondateurs ont également établi pour l'Asbl ses principes organisationnels, les grandes lignes de sa méthodologie de travail, ses stratégies de travail pour développer le contenu basique de la formation indépendamment des groupes cibles à former.

3.1.2. Évolution institutionnelle et programmatique du BLTP

Le programme BLTP a développé une réflexion pour contribuer à la bonne concrétisation des conclusions des différents accords d'Arusha. Ainsi, le cadre de sa réalisation a été pensé et ajusté au fil des jours tant au niveau des modules de formation qu'au niveau de l'institution qui allait le supporter.

3.1.3. Évolution institutionnelle du BLTP

L'idée de créer le programme BLTP a été initiée en 2002 par le Centre International Wilson Woodrow basé à Washington DC. Il a été conduit en partenariat avec le Conflict Management Group (Cambridge, MA) et l'Institut ESSEC IRÉNÉ (Paris). Son opérationnalisation au Burundi a joui des apports des Burundais qui suivaient l'évolution sociopolitique du pays et des appuis financiers multiformes. Au départ, ces financements provenaient de la Banque Mondiale, et du Bureau pour des Initiatives de Transition (Office for Transitional Initiatives-OTI) de l'USAID. Plus tard, ils ont été garantis par le Département pour le Développement International (DfID), de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID), du Fonds pour la consolidation de la paix (PBF), du Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD), du Ministère néerlandais des Affaires Étrangères, du Bureau de Coopération Technique Suisse, de Cordaid, d'ONU Femmes, du Bureau of Conflict and Stabilization operations (US), de l'Union Européenne, de l'Ambassade des Etats-Unis, etc.

Pour bien se développer, le programme BLTP a acquis un cadre légal de travail d'une Asbl avec des propres textes régissant ses organes de fonctionnement : les statuts, le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) et des documents de politique comme la politique d'intégrité, la politique de gestion des ressources humaines et la politique salariale.

En conséquence, un Bureau technique de l'organisation pour gérer les différents aspects de travail au quotidien et offrir de la matière de réflexion au Comité Exécutif du BLTP, responsable de la politique de l'Asbl et de son orientation stratégique. Ainsi, la clarification des rôles du Bureau technique et du Comité Exécutif de l'Asbl a permis de réduire les chevauchements dans l'exercice des rôles.

Cette évolution du programme BLTP comme Asbl s'est accompagnée d'une amélioration de la communication en interne et sur son travail. Outre les réunions régulières du Bureau technique et des organes de fonctionnement (Comité Exécutif, Comité de surveillance et de l'Assemblée Générale), le BLTP s'est doté d'un plan stratégique pour réaliser sa vision et atteindre ses objectifs. Depuis 2008, le premier plan stratégique présenté au gouvernement et aux partenaires est devenu comme une boussole à suivre pour sa bonne marche. Depuis lors, le BLTP a institutionnalisé le processus d'élaboration d'un plan stratégique. En foi de quoi, un nouveau plan stratégique a été entériné tout récemment par le Comité Exécutif.

3. 2. Évolution programmatique du BLTP

3.2.1. Évolution par rapport à la composition des groupes des bénéficiaires

À l'origine, le programme s'est adressé à des groupes hétérogènes formés de leaders civils et militaires, des hommes et des femmes de divers milieux socioprofessionnels, publics et privés, regroupant toutes les sensibilités ethniques et politiques. Les uns et les autres y ont participé à titre individuel et non en leur qualité de membres de tel ou tel groupe.

Le développement progressif du programme a permis d'organiser des formations pour des groupes homogènes de leaders par rapport à leurs occupations professionnelles, au genre et/ou âge. Dans cette perspective, des sessions de renforcement des capacités ont concerné les leaders au sommet et les leaders à la base. Tous les deux groupes de leaders incluaient des femmes et des jeunes. Les leaders féminins engagés en politique et/ou dans la vie communautaire ainsi que de futurs leaders évoluant dans les écoles secondaires ou dans les partis politiques.

3.2.2. Évolution par rapport au contenu des modules de formation

Au démarrage de la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités en leadership, les grands axes de la formation portaient sur la communication, la négociation ainsi que la résolution des conflits et des problèmes. Avec le temps, de nouveaux modules de formation ont été introduits en fonction des besoins spécifiques des groupes cibles dans leurs dynamiques d'évolution ou simplement en fonction de la nécessité de leur motivation pour un réel engagement après la formation.

Par exemple, il a été introduit de nouveaux modules comme l'entrepreneuriat dans la formation des jeunes politiques, des modules de gestion des élections, de l'élaboration des programmes politiques et des plans stratégiques pour les partis politiques ainsi que des modules d'autonomisation économique et de médiation sociale dans la formation des leaders féminins. Dans la foulée, le module de renforcement des capacités des leaders communautaires a permis de créer de l'espace pour des notions relatives au concept du pouvoir, de la politique et de la gestion communautaire.

IV. REALISATIONS DU BLTP

Au cours de son développement, le BLTP a progressivement mis en place des stratégies pour la réalisation de son programme. Elles ont servi à la bonne exécution des projets considérés comme sa clé de voûte.

4. 1. Stratégies de travail du BLTP

De manière réfléchie, les stratégies de travail ont été mises en œuvre en vertu de la conception de la stratégie selon laquelle elle se conçoit par la définition des buts, le choix des actions et l'allocation des ressources (humaines, financières et matérielles) nécessaires à leur réalisation. Ainsi, les principes organisationnels présentés ci-après ont présidé constamment à la conduite des actions du programme du BLTP.

4. 1. 1. Recherche de l'appui du gouvernement et de la Communauté Internationale

L'aval du gouvernement a été constamment requis avant d'entreprendre toute activité. La preuve la plus tangible de l'appui constant du gouvernement aux activités du BLTP reste la convention actualisée de partenariat signé entre le BLTP et le Ministère en charge de l'Intérieur, du Développement Communautaire et de la Sécurité Publique. Aujourd'hui encore, le BLTP se sent encore encouragé à poursuivre l'exécution de son programme dès lors qu'au terme de sa réunion avec le ministre⁶, celui-ci l'a invité à poursuivre et étendre ses activités avec les partis



President Pierre Nkurunziza à Washington DC avec Howard Wolpe de Woodrow Wilson International Centre

politiques jusqu'aux structures de la base. Ceci est d'autant plus vrai que le Représentant du Ministre de l'Intérieur aux cérémonies de présentation de l'Étude de capitalisation des réalisations du BLTP en date du 27 mars 2025 a

⁶ Ibid.

apprécié la bonne collaboration du ministère avec le BLTP, son respect de la loi des Asbl, son accompagnement des actions du gouvernement, et son travail avec les partis politiques. Au demeurant, l'appui de la Communauté Internationale s'est traduit par les divers appuis financiers et sa participation à certaines activités comme observateur ou comme co-facilitateur.

4. 1. 2. Histoire de succès relative au plaidoyer fructueux auprès des bailleurs

L'originalité du Programme BLTP en sa nature, son contenu et sa méthodologie par rapport au besoin de consolidation de la paix et de développement de la démocratie pluraliste a été telle qu'elle a motivé tout un travail fructueux de plaidoyer de la part de ses partenaires. Cet aveu d'un d'entre eux en dit long. « (...) j'ai longuement parlé du BLTP avec des responsables de l'ambassade américaine. Cela a eu un effet sur le personnel du gouvernement américain qui a compris ce qu'il pouvait apprendre en s'associant au BLTP sur la dynamique politique au Burundi. (...) mon plaidoyer a eu un certain impact. Tout comme le plaidoyer de Samantha Di Filippo, ma collègue de la société civile. Cela a contribué à rouvrir les liens entre le BLTP et le gouvernement américain.». (Marc Sommers, Consultant international spécialisé en jeunesse, consolidation de la paix, etc.)

4. 1. 3. Diversification des groupes des bénéficiaires des formations

Sur le plan général, les stratégies utilisées au niveau du choix des groupes cibles ont été délibérément de :

- Choisir des leaders politiques au sommet (incluant le gouvernement et le parlement) et au niveau décentralisé ;
- Investir dans les leaders féminins, les leaders communautaires et les leaders de demain pour garantir un minimum de durabilité des résultats atteints ;
- Former des leaders du secteur de la défense et de la sécurité pour garantir la constitution d'une armée et d'une police nationales, capables de bien interagir avec les leaders politiques.

Pour le reste, au nom de l'inclusivité, le BLTP veille à la diversité ethnique et politique à tous les niveaux pour tenter de gagner le pari de la confiance.

4. 1. 4. Exploitation d'une approche méthodologique centrée sur la personne

La conduite à bonne fin des projets du programme du BLTP résulte du strict respect de la méthodologie fondée sur les principes suivants :

- Une méthodologie centrée sur le processus ;
- Une méthodologie interactive : apprentissages divers, non par des enseignements magistraux, mais par des interactions (entre facilitateurs et participants, entre participants eux-mêmes grâce à des jeux de rôles, des exercices de simulation et des exercices interactifs) ;

- La méthodologie basée sur l'expérience : la théorisation avant la pratique sur des cas concrets.
- Les relations entre les formateurs et les experts techniques.

À cette fin, les stratégies exploitées sont principalement :

- o Le focus sur les relations interpersonnelles ;
- o Les négociations fondées sur les intérêts et non sur les positions ;
- o Le focus sur plusieurs niveaux d'intervention : individuel, groupe, sociétal ;
- o La négociation des règles du jeu en impliquant les diplomates, les facilitateurs régionaux, les bailleurs et les Burundais eux-mêmes.

4. 1. 5. Organisation de l'évaluation d'impact des activités

Le BLTP garde l'évaluation de l'impact de son programme comme un souci permanent. Cette évaluation de BLTP se veut à la fois informelle et formelle. En effet, les participants sont les premiers à partager les effets et/ou l'impact des formations en termes de changements individuels, sociétaux ou institutionnels.

Sinon, des évaluations indépendantes des ateliers par des experts burundais ou experts internationaux sont organisées, avec parfois des innovations au niveau de la méthodologie exploitée. Cette diversification de consultants contribue à augmenter la crédibilité et la réceptivité des résultats des projets auprès des bailleurs. De fait, les consultants Peter Uvin & Mme Susanna Campbell ont évalué le premier projet pour le compte de la Banque Mondiale. Ensuite, M. Adrien Johnston et Mlle Taylor Steelman ont respectivement conduit, pour le compte de DfID, l'évaluation de l'impact des formations à la Force de Défense Nationale d'une part et l'évaluation de l'impact des formations à la Police Nationale du Burundi d'autre part. Plus tard, une nouvelle approche d'évaluation dénommée '*Outcomes Harvesting*'⁷ a été exploitée en 2018 pour évaluer le projet « Foundations for Dialogue » financé par le Département d'État américain via le Bureau of Conflict and Stability Office (CSO).

4. 1. 6. Conduite d'actions multiformes pour pérenniser les acquis des formations

Quelques stratégies de pérennisation des acquis ont été définies et exploitées par moments pour pérenniser les acquis de la formation. Au registre de ces stratégies s'inscrivent entre autres :

- Le choix des groupes cible stratégiques et des niveaux variés d'intervention (niveau national, provincial et communal) ;

⁷ L'évaluateur identifie rétrospectivement l'impact émergent à partir d'exemples collectés. Ces exemples mettent en évidence ce qui a changé au niveau des actions, des relations, des politiques ou des pratiques dans le comportement. Après, un travail à rebours se fait pour déterminer si, et comment, une (des) intervention (s) a/ont contribué à ces changements.

- La formation des formateurs en techniques de gestion efficace des conflits (civils comme membres des corps de défense et de sécurité) ;
- L'organisation des rencontres des lauréats des formations (civils, militaires, policiers) pour qu'ils se connaissent, échangent et se renforcent mutuellement par rapport aux acquis de la formation ;
- L'édition d'un feuillet de liaison et l'ouverture d'un Centre de ressources pour garder ensemble les lauréats des formations du BLTP et leur garantir des facilités de communication ;
- L'organisation des visites d'échanges d'expériences entre bénéficiaires des formations de l'École de la démocratie ;
- La création de coopératives multipartites sur initiative propre des jeunes affiliés aux partis politiques.

4. 1. 7. Organisation des activités sur base des priorités du gouvernement et/ou sur demande des hauts responsables de l'État

La meilleure illustration de la collaboration agissante entre le BLTP et le gouvernement aura été la réunion d'harmonisation des vues, des contenus et des approches de travail entre le BLTP et le Ministère en charge de l'Intérieur en septembre 2020.

Le BLTP a constamment réservé une suite favorable aux sollicitations des responsables des institutions étatiques. Les demandes suivantes ont fait date. Il s'agit d'abord de la demande de feu Président Pierre Nkurunziza pour organiser une retraite gouvernementale en 2005 et un séminaire parlementaire en 2006. Ensuite, il a été question de réserver une bonne suite à la demande du



Réunion du Ministre de l'Intérieur avec les partis politiques et les gouverneurs de provinces, avec l'appui du BLTP (Bugarama, mars 2021)

Chef de la Force d'organiser des formations des officiers de l'armée en 2006 et à celle du Directeur Général de la Police Nationale du Burundi pour former des officiers de ce corps en 2007.

4. 1. 8. Développement de synergies de travail entre le BLTP et ses partenaires

Pour renforcer son action et accroître l'impact de ses interventions, le BLTP a pris l'option de travailler en synergie avec d'autres organisations nationales comme Initiatives de Changement Burundi et le Centre d'Alerte pour la Prévention des conflits (CENAP) dans le cadre du projet « Synergie pour la paix au Burundi » connu sous le nom « BIC ». Et de facto, il travaille en étroite collaboration avec leurs partenaires étrangers respectifs en l'occurrence le Bureau de coopération

technique suisse INTERPEACE pour le compte de la Division de Sécurité Humaine, l'Ambassade des Pays-Bas et l'Institut Néerlandais pour la Démocratie Multipartite (NIMD).

La collaboration du BLTP avec ces ONG locales a permis une certaine forme de systématisation de leurs relations pour une bonne coordination des opportunités et des interventions, la communication stratégique, des échanges réguliers sur le contexte sociopolitique du pays et la marche de certaines activités exécutées en consortium. Et grâce à leur complémentarité, les unes et les autres ont assuré un impact cumulé des initiatives entreprises en faveur de la paix.

Une expérience analogue s'est réalisée dans le cadre de la promotion du leadership féminin. À cet effet, le BLTP a collaboré avec l'Asbl Fontaine Isoko ainsi que les organisations étrangères Women and Allies Peace Builders (WAPB) et Global Network of Women Peace Builders (GNWP).

Résultats :

- Synergie d'actions entre le BLTP, ICB et CENAP au point de réaliser ensemble un même projet ;
- Mémoire d'entente signé entre BLTP et NIMD ;
- Financements des bailleurs de fonds ;
- Bonne coordination des interventions avec les partenaires nationaux et internationaux.

4. 2. RÉALISATIONS DU PROGRAMME BLTP

4.2.1. Projets en faveur des leaders tous azimut

Dans le cadre de l'unique projet « Burundi Leadership Training Project », la formation de base en leadership a été dispensée à trois (3) groupes totalisant 95 leaders au sommet issus des milieux socioprofessionnels variés (2003) ainsi qu'à environ 5.000 leaders des communautés à la base (2005). Les interactions des bénéficiaires de la formation pendant cinq (5) jours leur a permis de découvrir le potentiel de renforcement de la confiance entre eux.

Modules enseignés :

Les modules enseignés dans le cadre de cette formation de base en leadership étaient centrés sur :

- la gestion des perceptions grâce à l'outil dénommé « Échelle de réflexion »
- la communication active (écoute active & parole active) ;
- la préparation systématique de la négociation fondée sur les intérêts grâce au cadre analytique ou boussole stratégique ;
- l'outil de quatre quadrants pour résoudre un problème ;
- la résolution efficace des conflits ;
- la facilitation.

Résultats :

1° Des participants aux ateliers bien choisis

La confection de la liste de 105 leaders potentiels à former s'est faite sur base des indications faites sur des personnalités qui, d'après les personnes ressources consultées, pouvaient influencer le cours de l'histoire du Burundi dans un sens positif ou négatif. Cela a même fait dire à certains observateurs que, pendant les formations, les colombes s'étaient retrouvées ensemble avec les faucons. Cela n'a pas empêché qu'ils réussissent petit à petit à bâtir entre eux un minimum de confiance. Pour le reste, le bon ciblage de ces participants s'est confirmé par la nomination de certains d'entre eux par les plus hautes autorités de la République à des postes de responsabilité⁸

2° Solutions aux problèmes de dysfonctionnement des institutions

En septembre 2005, le BLTP a organisé un atelier à l'intention des « leaders clés » incluant les 4 anciens chefs d'État Jean-Baptiste Bagaza, Pierre Buyoya, Sylvestre Ntibantunganya et Domitien Ndayizeye, les leaders des partis politiques les plus représentatifs, des officiers de l'armée et de la police, des représentants de la société civile, etc. Grâce à la confiance grandissante entre les participants à l'atelier des leaders clés, le blocage de la collaboration entre le parti au pouvoir et les deux principaux partis de l'opposition a trouvé solution. De plus, leurs échanges consécutifs à l'atelier se sont soldés par l'intégration des deux partis de l'opposition dans le gouvernement ainsi que le déblocage du fonctionnement du gouvernement et de l'Assemblée Nationale.

3° Demande de formations pour des groupes homogènes

L'appréciation positive du contenu et de la dynamique des relations entre les participants par quelques hauts responsables les a poussés à solliciter la duplication de la formation à la faveur des groupes plutôt homogènes de par leurs activités professionnelles. Ainsi, les premiers ateliers de 2003 ont engendré d'autres ateliers qui ont fait rencontrer des participants travaillant dans le même secteur professionnel comme le gouvernement, le parlement, les partis politiques en général et les jeunes hommes et femmes des partis en particulier, l'armée, la police, les leaders communautaires, etc.

Histoires de succès relatives à la mise en pratique des acquis

- Sur un plan, des lauréats de la formation de base des leaders appartenant aux groupes Ngozi 1 et 2 de 2003 ont mis en pratique les connaissances acquises dans des contextes variés. Ce faisant, ils ont traduit leurs efforts de modélisation de la formation acquise. Ainsi, sur initiative propre, ont organisé un dialogue interreligieux au sein de leurs églises chrétiennes. Leur volonté d'appliquer les acquis de la formation dans leur vie quotidienne s'est doublée

⁸ Consulter à cet effet, les feuillets de liaison des bénéficiaires des formations produits de 2003 à 2006, dans la section « Échos des amis du BLTP.

de celle de collaborer dans la conduite de cette action puisque le leadership promu par BLTP se veut collaboratif.

- Sur un autre plan, dans le but d'aider les populations non instruites à gérer objectivement les conflits, Sœur Marie Jeanne Nyanduruko, membre du 2^e groupe des leaders formés à Ngozi, a traduit en kirundi les règles du jeu de SIMSOC⁹. Ensuite, elle a fait jouer cette simulation à une trentaine de leaders communautaires de la province Karuzi (centre-Nord du pays). Le public bénéficiaire était très intéressé. Cela s'est traduit par les leçons tirées de l'exercice, notamment celle de conclure à la nécessité, pour tout responsable administratif, d'être sensible aux intérêts de ses administrés.

4.2.2. Projets en faveur des leaders politiques

La plupart des activités des projets du programme BLTP ont été réalisées en faveur des leaders politiques, son groupe cible de prédilection. Ces derniers sont considérés dans leurs partis politiques d'appartenance ou sont dans des institutions étatiques comme le gouvernement et le parlement.

Modules enseignés avaient trait à :

- La formation de base en leadership ;
- L'élaboration d'un programme politique ;
- L'élaboration d'un plan de communication ;
- L'élaboration d'un plan stratégique.

Activités réalisées

- Le renforcement de l'État de droit pendant les 20 ans d'existence du BLTP
- Le renforcement de la cohésion des membres du gouvernement (septembre 2005) ;
- Le renforcement des capacités de communication pour les parlementaires (septembre 2006).
- Le développement du dialogue intra- et inter- partis politiques pour une meilleure organisation interne et une bonne préparation des programmes politiques et des plans stratégiques (de 2008 à ce jour).

4.2.2.1. Renforcement des capacités techniques des hommes et femmes politiques considérés dans leurs partis

Le développement du dialogue politique avait comme finalité la communication entre les partis politiques (2007-2023), la cohésion sociale ou la cohésion interne des partis pour assainir le paysage politique et permettre de trouver des solutions durables aux problèmes de gouvernance (dans le cadre du Peace Building Fund), le renforcement de l'État de droit, l'auto évaluation de la participation aux élections (2020) et la stabilité dans le pays (2018-2020). Les partis bénéficiaires apprécient la bonne sélection des partis impliqués, y compris ceux dirigés par les femmes associés tout récemment de manière exceptionnelle.

⁹ Voir le feuillet n°6 sous le titre « Igikino SIMSOC : Ushaka akeza arakigura »

Résultats :

- Confiance retrouvée progressivement entre politiques
- Compétences techniques renforcées pour mieux participer aux processus politiques et/ou électoraux.
Le renforcement des capacités techniques pour le bon fonctionnement des partis dans un système démocratique a touché la communication interne et externe, la négociation, l'élaboration et la diffusion des programmes politiques et des plans stratégiques, les principes du dialogue politique sur des problématiques spécifiques aux partis politiques, la démocratie intra et inter partis politiques.
- Production du premier brouillon du code de conduite des partis politiques pendant la période électorale (2004) & et sa révision en 2008 ;
- Création du Forum permanent de Dialogue entre les Partis politiques (2009) à la veille des élections de 2010 ;
- Communication conjointe BLTP-NIMD à New York, aux ambassadeurs des différents pays, de l'expérience de facilitation du dialogue entre les partis politiques (septembre 2015), et ce sur demande de la Configuration Burundi au sein de la Commission de consolidation de la paix des Nations Unies.

Histoire de succès 1 relative à l'élaboration des programmes politiques

L'élaboration des programmes politiques a permis aux partis participants, y compris le parti au pouvoir, de se doter ou simplement d'ajuster leurs programmes politiques par les partis politiques, a connu du succès. In fine, l'exercice d'élaborer de manière participative les programmes politiques a permis d'amorcer le processus de déconstruire certains schèmes de pensée pour en reconstruire de nouvelles.

À ce sujet, cet aveu d'un leader sénior du parti CNDD-FDD participant à l'atelier sur l'élaboration des programmes politiques est assez évocateur : *« Les participants à l'atelier sont devenus des concepteurs de ces programmes. Pourquoi ne faudrait-il pas les aider à créer une communauté des praticiens en matière d'élaboration des programmes de parti ? »*

À un autre moment, ce fut le tour du Président du parti Sahwanya FRODEBU à apprécier l'impact positif des renforcements des capacités des partis en élaboration des documents importants dans la vie des partis. Il s'est ainsi exprimé : *« ... pendant nos réunions internes, on note une bonne différence entre les bénéficiaires des formations du projet de renforcement des capacités des partis en élaboration des programmes et les autres par leur participation active. (...) le projet a contribué à la promotion de la participation qualitative à la vie politique des militants (...) Le projet a contribué à la formation d'un nouveau leadership pour le futur puisque la plupart des participants sont des jeunes »¹⁰*

¹⁰ Propos de l'ancien Président du parti Sahwanya-FRODEBU dans son entretien avec le Coordonnateur du BLTP

Histoire de succès 2 relative à la préparation du code de conduite des partis politiques

Dans le cadre de l'application des compétences en techniques de communication et de négociation, les hauts responsables de huit (8) partis politiques les plus représentatifs, en 2004, ont réfléchi sur un code de conduite des partis politiques pendant la période électorale de 2005.

Le premier brouillon du code de conduite des partis politiques a été préparé et soumis pour adoption à leurs états-majors généraux de leurs partis. Ensuite, il a été partagé avec le plus grand nombre de militants des organes dirigeants de leurs partis respectifs avant d'être transmis par le BLTP au Président de la CENI et au Ministre de l'Intérieur.



Leaders des partis politiques préparant le code de conduite pendant la période électorale (Déc. 2004)

En février 2005, il a été signé par tous les partis politiques, en présence du Président du Conseil National de la Communication et du Ministre de l'Intérieur. *Ces leaders politiques ont partagé avec l'opinion nationale et internationale leurs impressions sur la suspicion qui avait caractérisé le groupe au début de l'atelier et sur la confiance qu'ils se sont forgé entre eux au fur et à mesure que l'atelier avançait grâce aux exercices et simulations interactifs.*

Histoire de succès 3 relative à la structuration du dialogue politique

Après l'expérience de quelques partis politiques de préparer le code des partis en période électorale, tous les partis politiques se sont retrouvés en 2008 dans le contexte de la réalisation du projet « Cadres de dialogue des partis politiques » destiné à asseoir une démocratie véritablement démocratique. Au terme de quelques séances d'échanges, ils en sont venus à mettre sur pied un comité restreint de suivi de la création d'un cadre permanent de dialogue entre les partis politiques.

Ce comité était un prélude de ce qui allait devenir après le cadre permanent (formel) de dialogue des partis politiques, baptisé Forum permanent de Dialogue des Partis politiques, FDP en sigle. Les débuts de son fonctionnement laissaient transparaître le développement des relations de confiance entre le parti au pouvoir et les autres partis plus représentatifs grâce à l'implication de leurs présidents, de leurs proches collaborateurs ou de leurs délégués, en l'occurrence les points focaux. Au reste, le président du FDP a, lors de la présentation de l'Étude de capitalisation des réalisations du BLTP le 27 mars 2025, solennellement reconnu la contribution du BLTP dans la création de ce forum d'échange et sa bonne collaboration avec lui.

Histoire de succès 4 relative à l'atelier des principaux leaders clés du pays

Dans la perspective de développer un leadership collaboratif, le BLTP a réuni en septembre 2005, au Grand Séminaire Jean-Paul II de Gitega, trente-deux (32) personnalités qui pouvaient apparaître aux yeux de plus d'un comme des leaders clés¹¹ de ce moment-là. Cet atelier de cinq (5) jours s'est tenu au moment où la gestion au sommet de l'État était caractérisée par un blocage dans le fonctionnement des institutions, en l'occurrence le Gouvernement et l'Assemblée Nationale.

L'objectif ultime de l'atelier était de rapprocher ces leaders et leur permettre de réfléchir ensemble sur ces problèmes de blocage grâce à des outils de communication, de négociation et de résolution des conflits appris ensemble. L'application des techniques apprises aux problèmes majeurs du pays a donné comme résultats la formulation des actions concrètes urgentes suivantes à mener :

- Relancer un dialogue franc et vrai pour réduire la méfiance entre les décideurs politiques ;
- Former les acteurs clé et renforcer leurs compétences ;
- Engager les responsables à avoir une vision commune en leur transmettant ensemble les leçons acquises lors de ce séminaire ;
- Œuvrer pour la cohésion au sein des partis politiques.
- Impliquer les participants au séminaire dans l'action de faire fonctionner normalement le Parlement dès le 1^{er} octobre 2007.

Les participants ont apprécié, à l'unanimité le choix judicieux des participants à cet événement unique dans l'histoire du pays comme l'a exprimé ainsi l'un d'entre eux : « *Les formations organisées (...) réunissaient des personnes de différents secteurs qui n'auraient pas pu se réunir auparavant en raison de leurs parcours passés et de leurs positions différentes. (...) Lors de ces formations, la première chose que nous avons apprise (...) très importante pour la vie du peuple et de la nation, a été d'écouter l'autre !* » (François BIZIMANA, participant)

L'effet de cet événement sur l'opinion internationale a été immédiat. Car, aussitôt après la tenue de l'atelier, le BINUB a invité les organisateurs et les facilitateurs de l'atelier à partager les résultats de l'atelier à tout le corps diplomatique et consulaire accrédité à Bujumbura. Son caractère innovateur avait inspiré le Représentant spécial du Secrétaire Général des Nations Unies au Burundi à réunir tous les diplomates pour qu'ils apprennent ensemble de cette expérience unique en son genre. Sans doute leur a-t-elle inspiré quelques pistes de soutien des initiatives en faveur de l'accompagnement de la reconstruction multiforme de l'État après la signature de l'Accord d'Arusha.

¹¹ Voici certaines des présences à l'atelier des leaders clés : 4 anciens Chefs d'État, le Ministre de l'Intérieur, le Président du parti CNDD-FDD, le Président et la 2^e Vice-présidente de l'Assemblée Nationale, le Président du parti CNDD, le Président et le Vice-président du parti Sahwanya-FRODEBU, la porte-parole de l'UPRONA. Y participaient aussi le Chef de l'État-major général de la FDN, le Directeur Général de la PNB, le Président de la CNDDR, le président et la vice-présidente de l'OAG et le président de l'OLUCOME.

4.2.2.2. Une retraite gouvernementale sur les techniques de communication et de négociation

Sur invitation expresse du Président de la République, le BLTP a facilité une retraite du gouvernement du 26 septembre au 1^{er} octobre 2005. Il était fondé sur les éléments basiques de la formation des leaders. À son ouverture, le Président Pierre Nkurunziza a déclaré ainsi l'objectif global du séminaire : «... *le renforcement des capacités de la nouvelle équipe gouvernementale en matière de leadership, eu égard aux défis majeurs et multiples défis qui guettent un pays sortant d'une guerre de plus de 10 ans* ». Et à la fin de la retraite, le Président Nkurunziza a reconnu en ces termes l'apport particulier des exercices de simulation développés : « *Les exercices sur une société simulée (SIMSOC) ont été épatants et (ils) permettent de mettre en exergue les défis et les difficultés de gestion d'une société. La question de subsistance tout comme celle de développement provoquent certains comportements au sein d'une société que les dirigeants doivent prévenir, comprendre ou résoudre les conséquences qui en résultent* ».

Pour le reste, les membres du gouvernement ont mis en évidence le fait que cet atelier leur a permis de faire l'expérience de la socialisation plus que ne le permettaient les réunions habituelles des conseils des ministres. Cela a été attesté notamment par cet aveu du Ministre en charge de l'Agriculture qui, s'adressant à son collègue en charge de la Jeunesse a déclaré ceci : « *Depuis que nous sommes dans le même gouvernement, je ne m'étais jamais senti proche, humainement parlant, de mon collègue !* »

4.2.2.3. Un séminaire des parlementaires sur la communication

Sur demande du président de la République, un séminaire de renforcement de capacités en techniques de communication, de négociation et de prise de décision stratégique a été organisé, en septembre 2006, pour les membres du Parlement. Le groupe des participants comprenait entre autres les membres des deux bureaux du Parlement, les Présidents et Vice-Présidents des Commissions Permanentes ainsi que les Questeurs des deux chambres. Au terme de l'atelier, les participants ont décidé eux-mêmes de mettre sur pied un noyau de députés et sénateurs chargés d'assurer le suivi de cet atelier.

Tout bien considéré, les personnes ressources impliquées dans la mise en œuvre du Programme BLTP trouvent bien approprié de concevoir et développer des projets de formation permanente pour les nouveaux élus au terme des élections de 2025-2027. La réalisation de ces projets les aiderait à garder éveillé leur attachement à l'intérêt général.

4.2.3. Projets en faveur des officiers des corps de défense et de sécurité

4.2.3.1. Stratégies exploitées pour une réforme réussie des corps de défense et de sécurité

1. Mise en avant de l'individu au lieu de l'officier

Après avoir compris que les mobiles des différends entre les leaders se trouvent dans leur conception et leur gestion du pouvoir, les gestionnaires et les facilitateurs du programme BLTP ont décidé de centrer les formations sur les individus et non sur les personnes considérées suivant leurs fonctions dans les corps de défense et de sécurité. Ce choix a légitimé l'usage des prénoms et non des grades.

Cette pratique a été d'ailleurs de mise même dans le cadre de l'atelier des leaders clés. D'ailleurs, l'ancien président Sylvestre NTIBANTUNGANYA avait apprécié la pertinence de ne pas s'interpeller par les titres en disant : *«Lorsque vous vous appelez (...) l'un l'autre par le prénom (...) : Sylvestre parlant avec Domitien, Domitien parlant avec Pierre, Pierre avec Jean Baptiste, Jean Baptiste avec Sylvestre¹², ceci nous aide à revenir sur notre personnalité humaine. (...) quand vous vous parlez ainsi, vous découvrez qu'il y a quelque chose d'humain qui vous revient (...) sinon, vous vous sentez toujours dans les nuages.»¹³*

2. Investissement dans les formations après accord entre le BLTP et les responsables opérationnels de l'armée et de la police

Investir dans le renforcement des capacités en leadership des membres des corps de défense et de sécurité aura été une initiative de bon aloi. Car, une fois que ces hommes et femmes en uniforme sont formés dans les mêmes techniques de communication et de négociation que leurs pairs leaders engagés en politique, ils peuvent parler après le même langage pour bien exercer leur leadership et promouvoir ensemble l'idéal démocratique.

Le constat fait hier aura été que les officiers de l'armée comme ceux de la police ont bien intégré les acquis de la formation dispensée par le BLTP. Tant il est vrai qu'elle a contribué au renforcement de la cohésion interne de chacun des deux corps. Cette appréciation positive de la formation a motivé leurs demandes de sessions de renforcement de capacités après la formation initiale ainsi que leur participation active aux sessions de formation des formateurs à l'armée comme à la police.

Le succès de ces formations des officiers de l'armée et ceux de la police a résidé surtout dans l'accord préalable établi entre le BLTP et les responsables opérationnels (État-Major Général de l'armée, Direction Générale de la police) sur les stratégies de formation. En foi de quoi, les responsables de ces instances

¹² Ces prénoms sont ceux des anciens chefs d'État du Burundi.

¹³ Propos tenus par M. Sylvestre Ntibantunganya après avoir participé à l'atelier des leaders clés qui l'avait fait rencontrer avec les 3 autres anciens chefs d'État, à Gitega, en septembre 2005.

dirigeantes ont désigné les participants à ces formations et les ont accompagnés après leur formation.

3. Organisation anticipative d'une rencontre entre l'armée et les partis et mouvements politiques armées

La participation du Chef de l'État-Major de l'armée à la formation initiale des leaders du BLTP aura été comme une préparation lointaine de son adhésion à l'idée d'autoriser la participation à Nairobi, en novembre 2003, des officiers de l'armée à l'atelier sur la communication et la négociation avec les membres des PMPA. Ce cadre de rencontre créé par le BLTP leur a permis d'anticiper ensemble le processus d'acceptation mutuelle et de préparation à être bien impliqué le moment venu dans les processus d'intégration dans un même corps.

4. Formation des formateurs à l'armée et à la police

La formation des formateurs a été pensée pour permettre à ses bénéficiaires de bien intérioriser les acquis de la formation et de les transmettre aux autres membres de l'armée et de la police. Ce faisant, une certaine culture démocratique introduite dans ces corps allait pouvoir poursuivre après son bonhomme de chemin.

4.2.3.2. Mise en œuvre des stratégies pour une réforme réussie des corps de défense et de sécurité

Le programme du BLTP était destiné entre autres à engager les membres des corps de défense et de sécurité dans le processus de développement d'un leadership collaboratif. De prime abord, les participants d'un même corps ont été mis ensemble pour bâtir un minimum de confiance entre eux afin d'arriver à construire une armée et une police nationales. À terme, le leadership civil allait être bien coordonné avec le leadership militaire et le leadership policier pour que l'idéal démocratique soit développé avec le concours aussi des hommes et femmes en uniforme.

Les cadres leur offerts à cet effet ont été : l'assistance aux membres des Équipes Mixtes de Liaison après la signature des Accords de cessez-le-feu (septembre 2004), des sessions de renforcement des capacités des officiers en communication, négociation et gestion efficace des conflits (2007-2010) et la formation des formateurs au sein de ces corps.

Modules enseignés :

- Modules de formation de base dispensée dans le cadre du projet « Prévoir le futur du Burundi : Construire la capacité d'organisation pour une reconstruction économique ».

Résultats :

- Confiance améliorée entre les membres d'un même corps (armée/police) en cours de restructuration ;
- Résolution des problèmes de blocage du fonctionnement de l'État-Major Général Intégré ;

- Observation par les membres de la Communauté Internationale des formations des officiers de la police, des formations des Équipes Mixtes de Liaison (EML).

Tout compte fait, les différentes activités organisées pour les officiers de la Force de Défense Nationale du Burundi et ceux de la Police Nationale du Burundi ont permis de les rassembler dans leurs diversités pour nouer des relations de collaboration dans leur travail de restructurer leurs corps respectifs. Pour l'essentiel, il en est résulté l'amélioration de la confiance et du vivre-ensemble ainsi que la mise en application des compétences techniques acquises. Les histoires à succès reprises ci-dessous en font foi.

Histoire de succès 1 relative à la promotion du vivre-ensemble au sein des corps de défense et de sécurité

Un des officiers de la Force de Défense Nationale du Burundi (FDNB) bénéficiaires de la formation en leadership certifie son effet en ces termes : « *La bonne manière de terminer la guerre est d'abord de s'asseoir ensemble, analyser la cause de la guerre, et trouver des solutions au lieu de vous entretuer. Chacun peut obtenir ce qu'il souhaite.*

(...) Nous avons enseigné ces techniques à nos militaires car nous avons trouvé qu'elles étaient intéressantes. Plus tard, ils les ont utilisées, surtout pour arriver à former une seule armée parce qu'on avait l'armée nationale et les groupes armés qui étaient rentrés du maquis.»¹⁴

Le même officier partage le changement opéré entre les bénéficiaires de la même formation en leadership qu'il apprécie en ces termes : « *Pour pouvoir vivre ensemble, chaque groupe doit comprendre le problème de l'autre groupe (...) comprendre qu'il devait se mettre à la place de l'autre pour pouvoir trouver une solution au problème de chacun. Aujourd'hui, nous sommes ensemble pour la vie et la mort (...) ils ont conscience d'avoir une vie commune.»¹⁵*

Histoire de succès 2 relative à l'amélioration de la confiance

Les officiers de l'armée en formation ont témoigné de l'amélioration de la confiance entre les membres de l'État-Major Général Intégré. Un d'eux s'en est émerveillé en ces termes : « *Le travail avec l'État-Major Général Intégré de l'armée, composé par les officiers de l'ancienne armée nationale et les ex-membres des partis et mouvements politiques armés (PMPA), a beaucoup contribué au processus d'intégration au sein de l'armée à partir surtout du premier atelier tenu à Gitega (...) au cours duquel la suspicion/méfiance remarquée au départ a cédé petit à petit la place à un début de confiance. Cette confiance s'est forgée au fur et à mesure que les participants se sont rapprochés les uns des autres par des exercices, des simulations et des réflexions sur des questions spécifiques à l'armée*

¹⁴ Sylvestre Mikokoro, Colonel de l'armée nationale

¹⁵ Ibid.

qui avaient bloqué le processus d'intégration comme la définition du combattant, l'harmonisation des grades et l'allocation des postes ».

Corollairement aux décisions internes des membres de l'EMGI aux questions d'intégration, le Président de la République a signé, le 19 août 2004, le décret n°112 portant statut du combattant et les critères à remplir pour bénéficier du programme de Désarmement Démobilisation et Réintégration (DDR), comme résultante des réflexions des membres de l'EMGI entamées durant les formations.

Histoire de succès 3 relative au bon usage de la technique de négociation

Un des officiers de la police témoigne ainsi de son pouvoir d'appliquer les techniques



Hauts responsables des forces de défense et de sécurité dans un atelier de réflexion sur les stratégies de sécurisation des élections de 2010

apprises : «Un conflit entre la police de sécurité et les FNL mécontents après l'arrestation de sept de leurs membres pour avoir fait des recrutements dans les rangs des élèves : on a reçu leurs représentants pour négocier avec eux.

Mais doutant de leur mandat, nous les avons gardés un moment avant d'accueillir leur chef de région qui devait rencontrer son homologue au niveau

de la police. Finalement la négociation a eu lieu et une bonne entente s'est instaurée.»

4.2.4. Projets en faveur des leaders féminins

Les leaders féminins constituent un autre groupe stratégique en qui le BLTP a investi à cause de leur rôle singulier dans la consolidation de la paix et dans la pérennisation des acquis des formations en vertu du proverbe africain selon lequel « *Éduquer une femme, c'est éduquer tout un peuple* ». Pour ce faire, le renforcement des capacités des leaders féminins comme groupe spécifique, important par leur nombre et par leur force morale, a emprunté plusieurs créneaux depuis 2009 jusqu'à ce jour.

Les projets suivants ont servi de cadre pour renforcer le leadership féminin dans le but de consolider la paix et la cohésion sociale : le projet Women Leadership and Participation for Peace (Leap4peace), les activités de promotion des femmes leaders évoluant dans les postes et instances de prise de décision et celles des communautés à la base. À ces s'ajoutent le développement des stratégies de plaidoyer pour la réalisation des engagements pris, le monitoring du suivi de la

mise en application de la Résolution 1325 et le renforcement du leadership féminin au niveau communautaire.

Partant, investir dans la femme/la fille – de l'élite comme celle du milieu rural – peut contribuer de quelque manière à un avenir meilleur pour la société toute entière. Cette vérité a fait dire, le 8 mars 2008, à l'ancien Secrétaire Général des Nations Unies BAN Ki-moon que « *les femmes représentent un potentiel considérable, et pourtant très peu exploité à ce jour, dans les efforts pour le développement et la paix.*»¹⁶

Modules enseignés :

- Modules de formation de base en leadership ;
- Stratégies pour la participation effective à la compétition électorale ;
- Le plaidoyer ;
- La médiation sociale ;
- L'autonomisation économique des femmes.

Résultats :

- Dépassement de quelques préjugés ;
- Autonomie financière relative de certaines femmes ;
- Des femmes des partis politiques et de la société civile sensibilisées à élire et à se faire élire ;
- Des conflits résolus dans les communautés ;
- Informations actualisées sur l'état de mise en application de la Résolution 1325.

Le souci premier du BLTP a été de chercher à se faire une idée claire de l'état d'application de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies sur les Femmes, la paix et la sécurité avec un focus particulier sur la participation, la consolidation de la paix et le redressement économique. Il a été mis en évidence les actions positives des femmes dans la prise de décision, l'importance du leadership féminin dans le développement socio-économique du pays ainsi que les défis et opportunités du leadership féminin.

Histoire de succès 1 relative à la participation des femmes aux élections

Sur chaque colline, 3 femmes potentiellement candidates ont été préparées aux élections de 2015 par le biais du renforcement des compétences en écoute active et dans la prise de parole en public. L'expérience a été concluante, à en juger par ces résultats : 70 femmes élues en 2015 contre 57 en 2010 à Muramvya et 292 femmes élues en 2015 contre 200 en 2010 à Gitega, soit une progression globale de 46%.

¹⁶BAN Ki-moon, ancien Secrétaire Général des Nations Unies, 8 mars 2008

Histoire de succès 2 relative aux effets de l'autonomisation économique

Avant la création des associations de médiation sociale et d'autonomisation des femmes, la population de Ruhinga (Kayanza) avait beaucoup de besoins élémentaires. En même temps, elle souffrait d'une grande pauvreté financière dans les ménages.

Les femmes dépendaient en tout de leurs maris. L'amélioration de ces conditions de vie a commencé à se faire jour après leur engagement dans des activités génératrices de revenus. Madame Gertrude le témoigne en ces termes :

« À un moment, je souffrais du kwashiorkor faute de moyens dans le ménage (...). Aujourd'hui, je suis bien portante avec mes 56 kg parce que je mange ce que je veux à cause des rentrées de mes activités génératrices de revenus (...). Tout cet investissement est possible grâce aux crédits contractés dans l'association. De surcroît, une bonne compréhension et entraide règnent entre moi et mon mari. »

Et Madame Ancilla, responsable de l'association «Abakanguriramahoro » des femmes actrices de paix et de dialogue de la colline Ruhinga, de la zone Rango, commune Kayanza renchérit par ces termes : *« Dès mon entrée dans l'association, j'ai touché un crédit de 20.000 BIF. Je m'en suis servi pour acheter un porc. Il a mis bas 9 porcelets que nous avons vendus. Après, je me suis acheté une chèvre. Petit à petit, nous nous sommes acheté une propriété assez grande.»*

4.2.5. Projets en faveur des responsables communautaires

Le BLTP a compris tôt l'importance d'embarquer les leaders communautaires sur le bateau de la gouvernance démocratique. Élus et non élus, ils ont développé des compétences de leaders dans le cadre de l'École de la démocratie. Elle a fait d'eux de véritables catalyseurs de développement démocratique dans leurs milieux de vie.

En marge de ces lauréats de l'École de la démocratie, d'autres responsables communautaires dont les conseillers communaux et des élus collinaires ont renforcé leurs compétences en leadership de 2005 à 2018.

Modules enseignés aux élus communaux et collinaires :

- La perception et la gestion des conflits ;
- La communication ;
- La gestion efficace des conflits.

Modules enseignés aux leaders communautaires (de l'École de la démocratie) :

- La communauté ;
- La politique au quotidien ;
- Le pouvoir ;
- L'organisation communautaire.

Résultats :

- Des facilitateurs transformés au fil de l'enseignement des modules ;
- Des problèmes résolus dans les communautés par les leaders formés ;

- Espaces de réunions offerts aux lauréats de l'École de la Démocratie par certaines communes à cause de leurs contributions à la gestion des communautés.

Histoire de succès 1 relative à la transformation personnelle des facilitateurs

Convaincus qu'obtenir le changement souhaité dans la communauté suppose l'incarnation personnelle de ce changement, les facilitateurs de l'École de la démocratie ont été les premiers à vivre le changement qu'ils attendaient des participants au projet « École de la démocratie ». Ces paroles d'un des facilitateurs se révèlent rassurantes : *« Dès que j'ai commencé à suivre et à animer ces ateliers de formation, (...) j'ai connu une transformation considérable de moi-même. J'ai acquis une expérience en animation et facilitation des ateliers lors de l'apprentissage des adultes (andragogie), une expérience en techniques d'organisation communautaire, en élaboration des plans d'action, etc. Les techniques de communication efficace et de prise de parole en public ont été aussi pour moi des valeurs ajoutées acquises suite aux formations du BLTP. (...) dont l'objectif est de promouvoir le leadership dans la société burundaise »*¹⁷

Note 1 : École de la démocratie

Principes directeurs de la méthodologie exploitée :

- Participation inclusive et interactive : intégration aussi des policiers dans la formation au point de se sentir comme des catalyseurs du développement démocratique ;
- Foi en toute personne humaine, car toute personne est unique ;
- Flexibilité dans la conduite de l'action planifiée ;
- Incarnation des valeurs démocratiques enseignées : joindre l'acte à la parole ;
- Apprentissage par des exercices, des simulations et des jeux avec des objectifs précis à atteindre.

Histoire de succès 2 relative à la cohésion sociale résultant de la résolution des problèmes communautaires

Pour concrétiser le principe démocratique de la participation, les catalyseurs de développement démocratique de la colline Murayi, zone Kabanga de la commune Giheta, se sont engagés ensemble à résoudre le problème crucial de manque de latrines publiques. Ce faisant, ils ont constaté l'incidence positive de cette action civique sur la cohésion des membres de leur communauté. Les protagonistes eux-mêmes de cette action témoignent en ces termes : *« Lors de la visite des catalyseurs de développement démocratique de Buganda, un des catalyseurs nous a fait observer que le problème d'insalubrité causée par la défécation en plein air subsistera tant que nous n'aurons pas trouvé une stratégie durable d'y faire face.*

¹⁷ Frère HAZIYO, Facilitateur de l'École de la Démocratie

Son intervention a inspiré au groupe de Murayi l'idée de préparer des pépinières d'arbres.»¹⁸

La construction effective des latrines dans les ménages et dans les lieux publics sur la colline d'intervention a amélioré la cohabitation des habitants de la colline Murayi. Les catalyseurs de développement démocratique de Murayi le certifient en ces termes : *«Avant la formation du BLTP, je n'aimais pas les populations de la communauté batwa (...) La formation du BLTP m'a permis de m'intégrer dans leur communauté. J'ai fini par me faire quelques amis dans le groupe au point de transgresser l'interdit traditionnel pour les bahutu et les batutsi de boire à la même cruche que les batwa (...) On s'entraidait même dans l'organisation des fêtes communautaires. Une preuve supplémentaire de ma relation concrète avec la population des batwa de mon coin est que même cette année, c'est M. Maperi (un 'mutwa') qui m'a fait du fumier pour mes champs (...) Les batwa se sentent bien à l'aise chez moi.»¹⁹*

Histoire de succès 2 relative à la participation des leaders communautaires à la vie politique du pays

Préparés à être sensibles à la vie de la cité, les responsables communautaires formés dans divers fora ont reçu des occasions de s'imprégner et de traiter des thèmes relatifs au pouvoir et à la politique (au quotidien). Ainsi se retrouvent-ils bien aise de faire attention régulièrement aux intérêts des citoyens dans leurs diversités et d'en partager l'analyse au cas échéant. Au bout du compte, le débat sur le pouvoir les a poussés à comprendre l'importance de l'exercice du «*pouvoir avec*» qui consacre la force de la collaboration au détriment de l'habituel «*pouvoir sur*» tant recherché et défendu plusieurs dirigeants. Par ailleurs, les gestionnaires communautaires formés ont acquis progressivement le sens de l'impératif de promouvoir le travail d'équipe pour faire avancer la société.

4.2.6. Projets en faveur des leaders en devenir

Les jeunes constituent un autre groupe cible privilégié par le programme du BLTP. Car, ils constituent une frange importante de la population nantie d'une force d'action importante dans la sauvegarde et la consolidation de la paix, la stabilité politique et le développement du pays à travers des initiatives propres d'entrepreneuriat.

Pour toutes ces raisons, il a été développé pour les jeunes des projets divers comme le renforcement des capacités en gestion efficace des conflits pour les élèves du cycle supérieur des humanités (2010) et le renforcement des compétences en entrepreneuriat (après 2015) pour les jeunes affiliés aux partis politiques dans le cadre du projet Youth LAB (Leaders politiques pour l'avenir du Burundi). Quant aux jeunes des associations, ils ont appris à se prendre en

¹⁸ Euphrasie BARAMPAMA, catalyseur de développement démocratique de Murayi

¹⁹ Anne-Marie HAKIZIMANA, catalyseur de développement démocratique de Murayi

charge financièrement dans le cadre du projet « Gira Ejo » - Increasing Youth Resilience and Social Cohesion in Burundi (peu avant les élections de 2020).

Modules enseignés aux élèves de 3^{ème} :

- La prise de conscience de l'impact des habitudes et des réflexes sur les conflits ;
- La gestion des perceptions ;
- La communication ;
- La gestion efficace des conflits ;
- L'entreprenariat.

Résultats :

- Feu vert du Ministre en charge de l'Éducation d'étendre la formation en gestion efficace des conflits aux classes de 2^{nde} et de 1^{ère}.
- Des enseignants formateurs du module de résolution efficace des conflits.
- Création des coopératives multipartites, lieu d'expérimentation du développement de la confiance et de la communication active.
- Développement des activités de relèvement économique.

Histoire de succès 1 relative à la formation des élèves en gestion efficace des conflits

Le BLTP a négocié et obtenu du Ministère en charge de l'enseignement primaire et secondaire l'insertion dans le programme d'éducation humaine et civique un module de résolution efficace des conflits. Le module était destiné à engager les élèves à développer le vivre-ensemble et à rechercher ensemble des réponses concertées aux problèmes de la vie scolaire et de la société. Le BLTP a également été autorisé à adapter le module expérimenté dans 10 classes de 3^e des humanités pour les classes de seconde et de première ainsi que l'extension de l'enseignement de ce module aux classes du cycle inférieur des humanités.

Histoire de succès 2 relative à la collaboration entre le BLTP et le ministère en charge de l'enseignement primaire et secondaire

Les enseignants du cours de civisme dans les classes de 3^{ème} année du cycle supérieur des humanités ont été préparés à enseigner le module sur la résolution efficace des conflits. Ce faisant, ils ont contribué beaucoup au développement de la confiance entre le BLTP et le ministère en charge de l'enseignement primaire et secondaire et à la bonne marche de la phase expérimentale.

Ce partenariat actif entre le BLTP et ledit ministère est bien apprécié par ce membre du Bureau pédagogique et encadreurs des enseignants du module de résolution des conflits. Il juge que : « *Le BLTP a lancé dans les écoles un projet destiné à apprendre aux jeunes élèves du cycle supérieur des humanités des techniques de résolution pacifique des conflits (...) En soutenant la mise en œuvre de ce projet, le Ministère en charge de l'enseignement primaire et secondaire*

souhaitait que les jeunes (...) sachent prendre des décisions. Car demain, ce sont eux qui seront responsables de leur avenir et de l'avenir du pays.»²⁰

Histoire de succès 3 relative au renforcement des capacités des jeunes affiliés aux partis politiques

Pour une fois dans l'histoire des formations organisées par le BLTP, il a été possible que dans le cadre du projet Youth LAB (leaders politiques pour l'avenir du Burundi), des jeunes gens/hommes et des jeunes filles/femmes se retrouvent ensemble en nombre égal pour suivre une même formation. La formation concernait à la fois la gestion efficace des conflits et le développement entrepreneurial.

Ainsi constitués, ces jeunes pourraient même être bien préparés à entrer en dialogue avec la génération de leurs aînés sur des questions diverses, dont la gestion du pays.

Cette réussite en matière de participation égalitaire des hommes et des femmes dans une même formation se sera révélée comme un adjuvant pour la promotion de l'égalité des genres.



Les jeunes membres des partis politiques regroupés dans une coopérative multipartite dans un champs de maïs

cette stratégie pourrait à terme leur permettre de s'entraîner à affronter ensemble des défis communs et de participer comme jeunes à la recherche d'un minimum d'auto-

Bien développée, autonomie économique, nécessaire pour une libre participation à la politique.

Histoire de succès 4 relative au dépassement des clivages politico-ethniques à cause du développement de l'autonomisation économique

L'intégration du volet de l'entrepreneuriat dans le cursus de formation habituelle en résolution pacifique des conflits s'est révélée innovatrice. La création de la coopérative multipartite de Ngozi qui en est résulté atteste aujourd'hui d'une avancée dans le dépassement des clivages politico-ethniques. Ensemble, ils se montrent capables de relever ensemble le défi commun de la pauvreté qui prédispose les jeunes à la manipulation politicienne.

Au cours des échanges des Consultants pour cette étude de capitalisation des réalisations du BLTP, Eric du parti FNL l'a affirmé en ces paroles : « *Il m'était difficile d'être avec les membres des autres partis (...) La formation a fait de nous des frères. Nous nous sommes rendus compte que nous devons construire la bonne cohabitation.* ».

Ce sentiment a été également partagé par Mme Christine du parti CNDD-FDD et Emmanuel du FRODEBU. Ce dernier a ainsi partagé sa conviction : « (...) les

²⁰ Révérien BANTEYUBWOBA, Cadre du Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire

jeunes ont compris que quand on a des biens en commun, il est aisé de les défendre et de s'opposer ensemble aux auteurs des divisions. (...) et une fois la coopérative créée, ses membres ont développé davantage leurs relations sociales étendues après aux membres de leurs familles par des visites mutuelles à l'occasion des événements heureux ou malheureux.»²¹

Note n°2 : Originalité du programme BLTP

La collaboration entre les leaders, considérés indépendamment de leurs liens d'appartenance à leur groupe, se réalise dans les ateliers, ces cadres de transformation de leurs attitudes et comportements.

Le programme BLTP se veut également original par ses stratégies particulières d'établissement des relations en vue du renforcement de la confiance entre bénéficiaires des formations grâce à la promotion des valeurs d'inclusivité (en particulier le genre et les ethnies) sous divers aspects, de neutralité et de convivialité.

Et à force de se retrouver ensemble à deux ou trois occasions entre les mêmes participants, ceux-ci et les animateurs des sessions permettent à une certaine alchimie de s'opérer : la méfiance d'antan cède comme par enchantement à la confiance qui permet une certaine collaboration.

V. BONNES PRATIQUES

Les stratégies de travail exploitées par le Bureau BLTP donnent à constater de bonnes pratiques à renforcer et pérenniser. Ces bonnes pratiques développées dans les lignes suivantes sont relatives soit à des processus, c'est-à-dire des manières de mener une action donnée, soit carrément à des actions ou manifestations concrètes d'activités, accompagnées chaque fois de résultats positifs.

5. 1. Une équipe de gestion du BLTP qui bâtit son programme sur les inspirations du moment

Bien que multinationale, l'équipe embryonnaire du BLTP était caractérisée par une unité d'esprit et d'action dans toutes les vicissitudes de la vie de cette organisation naissante. Grâce à sa composante burundaise, l'équipe était constamment à l'écoute des inspirations du moment. Il en est résulté une bonne qualité de ses interventions qui répondaient aux besoins ressentis pour les bénéficiaires des formations.

Alli Blair, interprète de l'initiateur du programme du BLTP parle ainsi de l'unité de l'équipe du BLTP : *«Howard WOLPE s'attendait au meilleur de tous et portait tous avec lui vers le but. Témoins de son don de pouvoir sonder les esprits, il a uni autour*

²¹ Ces propos ont été recueillis par les Consultants pour cette étude lors de leurs échanges à Ngozi, au mois de novembre 2024, sur le fonctionnement de la coopérative multipartite créée par les lauréats de la formation des jeunes affiliés aux partis politiques.

de lui des personnalités reconnues et avec une expertise unique comme Eugène NINDORERA et Fabien NSENGIMANA, Elizabeth McCLINTOCK et Alain LEMPEREUR. Ensemble, ils ont tissé un fondement solide de l'organisation.»

5. 2. Suivi et analyse du contexte sociopolitique du pays

Dès la création du BLTP, la mise en œuvre de son programme a permis de comprendre progressivement que son succès reposerait entre autres sur la prise en compte régulière du contexte sociopolitique du pays. Pour être crédible et utile pour le BLTP, l'analyse dudit contexte a eu le mérite d'intégrer les points de vue des acteurs variés (classe politique, indépendants, société civile, confessions religieuses, communauté locale, diaspora, etc.). De fait, ils constituaient ensemble un groupe informel de personnes ressources perçu comme une sorte d'éminence grise ou simplement comme un groupe d'experts.

Les fruits de l'analyse a produit de bons fruits à cause du respect des intervenants et de leurs idées ainsi que de la liberté d'expression garantie par la loi du Chatham House observée pendant les échanges. En conséquence, l'analyse du contexte a inspiré chaque fois des projets adaptés au contexte d'évolution du pays et des participants potentiels à impliquer dans leur réalisation.

5. 3. Consultations informelles avec les leaders politiques

Le BLTP a organisé des consultations informelles dans le pays, dans la Sous-Région et en Occident auprès des leaders politiques, des experts et des membres de la Communauté Internationale. En général, l'objectif visé était de recueillir leurs avis et considérations sur les activités mises en œuvre.

De manière particulière, ces consultations devaient aussi toucher le processus de dialogue par rapport aux acteurs, au processus lui-même, aux thématiques et aux stratégies de son organisation. La prise en compte des informations et idées récoltées ont contribué au renforcement de la confiance entre le BLTP et les partis politiques.

5. 4. Investissement dans le changement des leaders engagés dans les activités

Pour le BLTP, investir dans le changement des leaders était une précondition pour obtenir l'amélioration de la qualité du fonctionnement des institutions burundaises. Cet investissement a produit des résultats comme le changement qualitatif des institutions qui se mettaient progressivement en place.

Cette qualité s'est traduite plus ou moins par le mode d'élaboration des listes des leaders bénéficiaires du renforcement des compétences du leadership burundais par le BLTP. En outre, il aura été observé qu'au fil du temps, nombre de leaders formés ont été nommés à des postes de responsabilité de divers services de l'État²² où ils allaient mettre en application, dans une certaine mesure, les acquis

²² Outre S.E.M. le Président de la République et le Premier Ministre, nombre d'autres bénéficiaires des formations du BLTP ont été nommés à de hautes fonctions de l'État comme ministres, conseillers à la présidence de la République³⁹

de la formation. Les contenus des feuillets de liaison produits au cours des premières années du BLTP en font foi.

Aussi faut-il souligner que les premiers fruits de la mise en œuvre du programme BLTP ont été bien appréciés à la table ronde sur le Burundi organisée à Washington du 31 janvier au 9 février 2006.

Au terme de la restitution de l'évaluation du programme BLTP faite par M. Peter Uvin et Mme Susanna Campbell, évaluateurs internationaux pour le compte de la Banque Mondiale, le programme BLTP a été apprécié pour son apport dans le renforcement de la paix. À partir de ce moment, le programme a commencé à inspirer des actions de consolidation de la paix dans des pays en conflits.

5. 5. Création de cadres de travail favorisant la confiance

Pour résoudre pacifiquement les conflits et aider les leaders à définir ensemble la vision, il a fallu créer des cadres appropriés de travail. Les moments d'apprentissage combinés avec les moments de partage de repas, de loisir/détente/repos autour parfois d'un « verre de convivialité » concouraient à la création d'un environnement propice pour développer la confiance nécessaire pour un travail collaboratif.

Une des illustrations relate l'histoire de deux adversaires voire ennemis avant la participation à un atelier organisé par le BLTP. Il s'agit du Colonel BIKOMAGU Jean, chef d'État-major de l'armée gouvernementale et M. Jérôme NDIHO, un ancien animateur de la radio clandestine Rutomorangingo du Mouvement rebelle Palipehutu, avant les négociations d'Arusha (Tanzanie). Après une séance de travail de groupe lors d'un atelier des leaders à Ngozi en 2003, ils se sont adressés l'un à l'autre en plénière en ces termes qui traduisent un début de confiance que chacun ressentait à l'endroit de l'autre. M. Jérôme NDIHO s'est adressé au Colonel BIKOMAGU Jean en ces termes : « Jamais avant ces travaux finissants de groupe, je ne me serais imaginé qu'un Bikomagu Jean aurait pu exprimer des idées constructives ». Et le Colonel Bikomagu Jean de lui rétorquer sans détour par ces paroles : « après avoir suivi les mois écoulés vos interventions haineuses à la radio Rutomorangingo, qui aurait cru que vous êtes capable de partager des idées qui font avancer notre pays ? ». Cette appréciation mutuelle entre les deux personnalités a fait dire à un observateur de l'atelier qu'«on voyait les cœurs s'adoucir ».

5. 6. Visites préalables sur le terrain des leaders politiques avant d'élaborer les programmes politiques

Les visites de terrain effectuées avant d'entamer le processus d'élaboration des programmes politiques ont été très appréciées par les partis politiques. Elles leur ont permis de recueillir des données tangibles à exploiter à bon escient dans la préparation de leurs programmes politiques. Un des participants l'a traduit en ces termes : «*Nous sommes contents de ce que nous sommes en train de faire et y*

au Parlement, à l'armée et à la police. Sans doute que la formation du BLTP a complété les acquis obtenus dans d'autres contextes.

voions un intérêt. (...) Après la visite sur terrain, je vais donner un signal d'alarme à l'organisation qui m'a mandaté.»

Chez d'autres participants, la visite leur a fait ressentir le besoin de rechercher des informations approfondies pour bien documenter l'analyse d'une situation donnée devant servir de point de départ pour élaborer un programme politique. Et plus le processus de préparation des programmes de partis avançait, plus les participants constataient que certains des programmes de partis manquent de véritables visions.

Certains participants se sont éveillés au besoin de développer un minimum de vision comme le constatait en ces termes un haut responsable du parti CNDD : *« les programmes de partis politiques sont souvent sans vision. Il est nécessaire que dans le développement des programmes – développement des alternatives de solutions aux problèmes de la société – on intègre les notions de vision en insistant sur le leadership.»*²³ Ce disant, il rejoignait l'idée du sociologue Dominique Diouf selon laquelle *« le leadership est une sorte d'influence par laquelle une personne amène d'autres à adhérer à une vision d'un certain changement à atteindre ensemble.»*²⁴ Un leader de l'UPRONA a même poussé la réflexion plus loin en reconnaissant que *« Les programmes devraient déboucher sur la coalition des partis politiques sur base des critères objectifs qu'est cette similitude dans les programmes établis.»*²⁵

5. 7. Implication impérative du parti au pouvoir dans les activités

De l'implication du parti au pouvoir, il en est résulté la bonne marche relative des activités, en particulier la participation productive des autres partis politiques au niveau national et au niveau décentralisé. Ceci a permis notamment la rédaction du premier brouillon du code de conduite des partis politiques pendant la période électorale. Il est devenu de facto la première source d'inspiration des codes ultérieurs de conduite.

Par ailleurs, la participation du parti au pouvoir dans les premiers balbutiements de la mise en place d'une plateforme de dialogue entre les partis politiques a encouragé les autres partis à participer au processus. Au final, le Forum permanent de Dialogue des Partis politiques a, contre vents et marées, vu le jour.

Note 3 : Bonnes pratiques du BLTP liées au processus

- ✓ Une équipe de gestion du BLTP qui bâtit son programme sur les inspirations du moment,
- ✓ Le suivi et l'analyse du contexte sociopolitique du pays
- ✓ Les consultations informelles avec les leaders politiques
- ✓ Investissement dans le changement des leaders engagés dans les activités
- ✓ Création de cadres de travail favorisant la confiance
- ✓ Visites préalables sur le terrain des leaders politiques avant d'élaborer les programmes politiques
- ✓ Implication impérative du parti au pouvoir dans les activités

²³ Propos recueillis par le Coordonnateur du BLTP au cours de l'atelier

²⁴ Dans son document sur le nouveau leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel

²⁵ Propos recueillis par le Coordonnateur du BLTP au cours de l'atelier

5. 8. Promotion du rôle des points focaux

La négociation du BLTP avec les leaders des partis politiques de désigner des points focaux pour leurs organisations pour 1) servir de relais avec leurs partis respectifs, 2) représenter leurs responsables et 3) coordonner toutes les activités a été innovatrice dans la façon de travailler efficacement. Le résultat aura été la création d'une plateforme d'action informelle entre tous les points focaux des partis politiques.

Par ailleurs, une fois que la confiance serait renforcée entre eux, ils deviendraient des facilitateurs indirects du rapprochement entre leurs mandants, en l'occurrence les leaders au sommet de leurs partis respectifs.

5. 9. Exploitation des expertises extérieures dans les formations

Pour la conduite à bonne fin de certaines formations, le BLTP a dû faire recours par moments à des experts étrangers. Ce fut le cas notamment de l'intervention d'un Expert de la Banque Mondiale pour la formation de l'État-major général intégré. Il en a été de même pour l'implication des membres de la Police Civile (CIVPOL) de l'ONUB dans la formation des officiers de la police et dans la formation des équipes mixtes de liaison. Ces équipes constituaient un organe de fonctionnement sur le terrain de la Commission Mixte de Cessez-le-feu en matière du processus de démobilisation, de désarmement et de réinsertion.

En marge de ces interventions dans le cadre du renforcement des capacités des membres des corps de défense et de sécurité, force aura été de constater que pendant des moments de crise de confiance entre politiques, une interaction entre facilitateurs nationaux et étrangers s'est avérée nécessaire pour notamment tirer avantage des expériences d'ailleurs.

5. 10. École de la démocratie, vecteur du changement de la société locale par ses bénéficiaires

Pour autant que les bénéficiaires de l'École de la démocratie appliquent les acquis théoriques de la formation à la résolution des problèmes concrets de leurs communautés, ils se montrent particulièrement motivés à s'engager dans la promotion de la démocratie dans leurs milieux de vie. Le développement de l'École de la démocratie dans huit (8) provinces (Bubanza, Bujumbura, Cibitoke, Gitega, Kayanza, Makamba, Ngozi et Rutana) sur les seize (16) que comptaient le pays a fait découvrir qu'il est bien possible de joindre l'utile (fait des valeurs démocratiques) à l'agréable correspondant aux solutions apportées aux problèmes de la communauté.

Ce principe pédagogique s'est aussi vérifié dans le cadre de l'exécution, à Mbuye (Muramvya) du projet d'autopromotion communautaire. De fait, il s'est avéré que le développement de la bonne gouvernance avance pour autant que les

bénéficiaires sont aidés à satisfaire leurs de survie. Car l'exercice de la vertu exige un minimum de bien-être.

Note 4 : École de la démocratie

Éléments innovateurs de l'École de la démocratie

- Durée de formation : 5 mois ;
- Incorporation du thème de la sécurité dans le module de formation de l'École de la démocratie ;
- Valorisation des idées de chaque personne ;
- Apprentissage par la théorie et la pratique : théorie acquise et appliquée dans la vie communautaire ;
- Prise en compte des besoins réels de la communauté ;
- Contenu substantiel du module : sens de la communauté, l'organisation communautaire, le pouvoir sous l'angle du « pouvoir avec », la politique au quotidien dans le sens de la sensibilité aux intérêts des autres.

Pour le projet d'autopromotion communautaire, l'adhésion manifeste au développement démocratique aura résulté de l'apprentissage préalable de la combinaison de l'élevage avec la culture des champs aménagés sous forme de terrasses latérales.

5. 11. Signature de documents de partenariat entre BLTP et ses partenaires

En tête des documents de partenariat avec le BLTP vient la Convention de partenariat signé entre le BLTP et le Ministère en charge de l'Intérieur. Un des fruits de son opérationnalisation a été la mise sur pied du Comité Technique mixte de suivi. Le document statuait notamment sur la planification conjointe des activités, la concertation dans leur conduite et évaluation. Ce partenariat facilite également l'évaluation du fonctionnement du partenariat établi et les plans d'actions conjoints. La nouvelle version de la Convention a été signée en 2019.

Le deuxième texte de partenariat signé a été le Mémoire d'entente entre BLTP et NIMD. Ce document consacre l'indépendance du BLTP vis-à-vis de NIMD, contrairement à d'autres partenaires de NIMD établis dans d'autres pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

Grâce à ce partenariat avec le Ministère de l'Intérieur encore apprécié aujourd'hui selon le Directeur Général en charge des Asbl et des libertés publiques²⁶, le BLTP jouit encore aujourd'hui de la participation régulière à ses activités du parti au pouvoir et de l'organisation des activités au niveau provinciale et communale.

²⁶ C'était au cours de la présentation de l'Étude de capitalisation des réalisations du BLTP le 27 mars 2025.

5. 12. Préparation des femmes candidates aux élections

Sur chaque colline, 3 femmes potentiellement leaders ont été préparées aux élections de 2015 par le biais du renforcement des compétences en écoute active et dans la prise de parole en public. L'expérience a été concluante, à en juger par ces résultats : 70 femmes élues en 2015 contre 57 en 2010 à Muramvya et 292 femmes élues en 2015 contre 200 en 2010 à Gitega, soit une progression globale de 46%.

Note 5 : Bonnes pratiques du BLTP liées aux actions opérationnelles

- ✓ Promotion du rôle des points focaux,
- ✓ Exploitation des expertises extérieures dans les formations
- ✓ Ecole de la démocratie, vecteur du changement de la société locale par ses bénéficiaires
- ✓ Signature de documents de partenariat entre le BLTP et ses partenaires
- ✓ Préparation des femmes candidates aux élections

VI. LEÇONS APPRISSES

Cette étude de capitalisation des réalisations du BLTP offre une opportunité de partager quelques leçons apprises de qualité. Pour l'essentiel, elles s'inspirent des bonnes pratiques développées plus haut. Ces leçons s'inspirent de ce qui a bien marché ou de ce qui a marché moins bien pour permettre de projeter des manières de faire différentes de ce qu'elles ont été.

Elles sont considérées comme apprises parce qu'elles ont suscité des changements de comportements individuels ou organisationnels. Pour le reste, les leçons apprises de qualité partagées dans cette étude découlent des échanges que les Consultants ont eus avec les parties prenantes à la réalisation du programme BLTP.

Établies sur base des expériences vécues par le BLTP, ces leçons touchent les processus et les actions à améliorer dans le futur, les effets immédiats ou l'impact cumulé à cause des apports d'autres programmes ou projets ainsi que les succès enregistrés. Ces leçons ont trait davantage à l'établissement et au développement de la confiance indispensable pour le dialogue entre différents protagonistes.

6. 1. Leçons apprises par rapport à la confiance

- La tâche de construire la confiance entre les partis grâce à une plateforme de dialogue multipartite est un long processus itératif qui exige de la patience. Et obtenir un minimum de confiance requiert l'inclusivité des forces productives et des forces contre-productives comme le reconnaît un des participants aux

premiers ateliers des leaders organisés à Ngozi, en 2003, par ces mots : « (...) *Nous devons continuer de soigner quotidiennement les blessures de la guerre afin d'en réduire l'impact. Ainsi, chaque activité que nous organisons est inclusive, non partisane et diversifiée. C'est le seul moyen de faciliter l'instauration de la confiance entre les partis politiques dans un pays encore marqué par son passé violent.* »²⁷

- La contribution du BLTP au rétablissement et au développement de la confiance entre les leaders politiques a tiré l'avantage de l'adhésion du président du parti CNDD-FDD à l'idée de collaborer avec les autres partis pour garantir une bonne mise en œuvre de l'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation ainsi que les Accords de cessez-le-feu.

La décision du parti au pouvoir s'est concrétisée par le premier atelier multipartite de 2005 des leaders au sommet des partis parlementaires. Au cours de cet atelier, la stratégie adoptée a été de bâtir la confiance sur les relations entre individus ayant des défis en communs avant qu'elles ne soient des relations entre acteurs politiques appelés à partager des préoccupations des partis et de leurs pays.

- Car, un minimum de confiance est nécessaire pour qu'un dialogue significatif soit possible. Seulement après, la coopération des acteurs engagés dans un dialogue inclusif peut démarrer avec des chances de succès à cause des activités multiformes réalisées ensemble.

6. 2. Leçons apprises par rapport au dialogue

- Quant au dialogue, il repose sur la volonté des parties à coopérer. Ceci a fait dire à un autre participant que « ... *même si la confiance est nécessaire à des dialogues significatifs, la volonté des parties à coopérer dans le dialogue lui-même contribue à dissiper certains des préjugés que les partis ont les uns envers les autres. Cela aide également à établir les relations personnelles nécessaires pour le processus.* »²⁸
- Quant au reste, la conduite pratique d'un processus fructueux de dialogue exige de :
 - organiser, avant le démarrage du processus, des consultations avec les acteurs-clés (politiques en particulier) capables de contribuer à la réussite des actions à entreprendre ;
 - partager avec eux, pendant le processus de formation, l'état d'avancement des activités et requérir leurs conseils, développer des actions qui répondent à leurs besoins dans la mesure du possible ;
 - garder vivantes, après la formation, les relations avec les leaders politiques, et ce de manière personnalisée

²⁷ Ibidem

²⁸ Ibidem

- amener les mêmes représentants des partis politiques à échanger d'abord sur des thématiques techniques qui sont moins conflictuelles avant d'engager des débats sur des thématiques politiques. À ce propos, un des protagonistes de ce processus de dialogue s'est adressé à son facilitateur en termes : « *Merci d'avoir gardé inchangée la composition des membres de notre groupe de réflexion. Ce faisant, le BLTP nous a permis de nous connaître et de forger entre nous de bonnes relations de travail. Ces bonnes relations ont même engendré de la confiance entre nous au point que nous nous sentons maintenant bien à l'aise de pouvoir débattre sans heurts et sans passion même des questions politiques.* »²⁹

6. 3. Leçons apprises par rapport à la réalisation de l'objectif de gouvernance démocratique

- Pour assouvir l'objectif de bonne gouvernance démocratique poursuivi par le BLTP, force a été d'observer deux facteurs de succès importants à savoir : jouir du soutien sommet de l'État pour ses initiatives et obtenir l'engagement du Président du parti CNDD-FDD au pouvoir. Après quoi, le BLTP a pu faire des partis politiques son groupe cible de prédilection pour son programme notamment pour réaliser une partie de sa vision, celle d'asseoir une gouvernance démocratique dans le pays.
- Une fois les deux conditions satisfaites, il a été noté que l'engagement du parti au pouvoir dans les activités organisées motive la bonne participation des autres partis à ces activités. Or, avoir les différents partis politiques à ces activités diversifiées permet de garder ouvert l'espace de dialogue politique sous quelques formes.
- Pour le reste, la réussite d'un dialogue productif dans un contexte de fragilité politique dépend de la satisfaction des conditions suivantes :
 - Entretenir des relations privilégiées avec le parti au pouvoir tout en soignant la collaboration avec les autres pays ;
 - Contribuer au développement ou tout au moins au rétablissement des relations de confiance entre les protagonistes du processus de dialogue ;
 - Veiller au strict respect des trois facteurs clés suivants : l'engagement effectif des responsables de partis, le soin des prestations des experts internes et externes et le recul par rapport aux problématiques des partis engagés dans le dialogue.
- Sinon, les expériences réalisées dans le cadre du programme BLTP ont donné à découvrir que :
 - La démocratie susceptible de bien s'enraciner dans la société est celle qui est axée sur les citoyens ;

²⁹ Propos enregistrés par le Coordonnateur du BLTP auprès des participants des partis politiques après la tenue d'un 3è atelier thématique organisé à Ngozi à la Procure d'accueil.

- Il faut un minimum de bien-être pour pratiquer de la vertu et développer la gouvernance ;
- Les populations locales méritent plus de considération pour qu'elles contribuent objectivement à l'essor de la bonne gouvernance du pays ;
- Il est impératif de constituer une bonne masse critique d'agents de changement démocratique composée de leaders de plusieurs bords, agissant à divers niveaux de la structure sociale, y compris le niveau des communautés locales. Car, comme le dit si bien Georges GONTCHAROFF³⁰ : « *Dans tout individu, si démuni soit-il, économiquement, socialement, culturellement ; si exclu soit-il, il gît encore une volonté de prendre son avenir en main, une envie non pas d'être passif et assisté mais de devenir acteur des politiques qui le concernent* ». Au bout du compte, chacun de ces groupes à son apport propre au développement du leadership au Burundi, condition de jouir à terme d'une bonne gouvernance.
- Une synchronisation des efforts du BLTP avec ceux de la Communauté Internationale s'impose constamment pour conduire à bonne fin les différentes initiatives et servir de manière raisonnée et coordonnée la cause de la paix et du développement.

6. 4. Leçon apprise par rapport à l'adaptabilité du programme BLTP

Les hypothèses de modélisation du contenu et de la méthode de mise en œuvre du programme du BLTP s'enracinent dans des faits qui ont caractérisé le développement dudit programme. Déjà, l'appréciation positive des effets des premiers ateliers organisés à l'intention des leaders de différents horizons socioprofessionnels a motivé les demandes de sessions analogues pour des groupes plutôt homogènes. Il s'est agi notamment des leaders et/ou acteurs politiques (incluant notamment le gouvernement et le parlement), des officiers des corps de défense et de sécurité, des leaders communautaires, des leaders religieux et des futurs leaders.

Sur base des expériences et témoignages des bénéficiaires et des facilitateurs de la formation, le programme qui est axé sur les techniques de communication, de négociation et de résolution efficace des conflits se révèle approprié dans le contexte de pays en conflit ou encore marqué par les séquelles des violences. Un tel programme est à recommander à toute société en quête de consolidation de la paix et de développement de la gouvernance démocratique avec le concours de tous les protagonistes clés. Pareille conclusion est d'autant plus fondée que des organisations nationales et des organisations internationales, le collège des ambassadeurs aux Nations Unies et des experts en matière de consolidation de la paix gardent la soif d'apprendre davantage de l'expérience du BLTP.

³⁰ Georges, GONTCHAROFF, *Développement durable, démocratie et développement local*, ... ancien rédacteur en chef de la revue Territoire.

À l'exception de la demande des leaders religieux qui n'a pas pu être honorée, les autres l'ont été et à la satisfaction des bénéficiaires et des structures demanderesse. Qui plus est, le programme a été développé dans quelques autres pays moyennant des adaptations inspirées par leurs contextes sociopolitiques. Ainsi par exemple, la République Démocratique du Congo a domestiqué le programme dans le cadre de l'Institut de Leadership Cohésif. Le programme a aussi inspiré des programmes analogues au Libéria et au Timor oriental.

Note n°5 : Adaptabilité du programme BLTP

La mise en œuvre du programme BLTP pour le compte du premier groupe de 95 leaders burundais diversement composé a inspiré au Burundi l'organisation de la même formation à des groupes plutôt homogènes comme les membres des corps de défense et de sécurité, les hommes et femmes politiques, les leaders féminins, les leaders communautaires et les futurs leaders du pays ainsi que le clergé catholique.

En dehors du pays, un programme quasi similaire à celui du BLTP a été développé notamment en République Démocratique du Congo sous le nom de « Institut de Leadership Cohésif », au Libéria et au Timor oriental.

Sur base de ces considérations, le programme du BLTP semble être un programme bien adapté au contexte de consolidation de la paix. Il resterait à l'adapter, au Burundi comme ailleurs, aux contextes sociopolitiques spécifiques.

VII. LIMITES D' ACTIONS

Dire que tout a bien marché dans l'exploitation des stratégies de mise en œuvre du Programme BLTP serait moins vrai. Il ne serait pas très approprié de parler d'échecs comme tel dans la mise en œuvre de ses stratégies de travail ou dans la réalisation de certains aspects de son programme. Ainsi donc, quelques limites ont été observées.

7. 1. Non extension du programme dans le pays

Certes, l'engouement pour la formation BLTP des membres d'une même communauté divisée par la crise a été évident. Mais, il aura été fort dommage que l'impact positif de cette formation sur les relations tendues entre les concitoyens d'un même terroir n'ait pas pu se renforcer pour le groupe des bénéficiaires et être étendu systématiquement sur tout le territoire.

Et pourtant, cette action du BLTP à la fois libératrice des citoyens des communautés à la base de leurs ghettos ethniques et réconciliatrice aurait peut-être déterminé les leaders au sommet à leur emboîter le pas de manière durable. Sur base des résultats positifs enregistrés, le BLTP devrait renforcer les acquis et les faire profiter à plus de citoyens dans leurs sphères de vie.

7. 2. Non réalisation des volets du programme initial

À l'initiation du programme, le BLTP ambitionné d'appuyer des projets des bénéficiaires des formations destinées à contribuer à la reconstruction économique. Leur mise en œuvre devait leur offrir des opportunités vitales de cimenter davantage leurs relations de confiance pour promouvoir le leadership participatif.

La réponse à des besoins urgents des acteurs sociopolitiques en compétences relatives à l'exercice du leadership a limité le nombre et la nature des interventions projetées. Dans cette perspective, les modules de gestion efficace des conflits axés sur la communication et la négociation n'ont pas pu être intégrés dans les curricula de formation des structures de formation de l'armée et de la police.

7. 3. Appui non durable de la Communauté Internationale

Pensé pour faire bonne suite aux Accords d'Arusha, le programme du BLTP aurait dû bénéficier de l'attention soutenue de toute la Communauté Internationale. Mais, il aura été regrettable que les missions diplomatiques à qui la Médiation avait confié la responsabilité de faire respecter l'Accord d'Arusha n'aient été impliquées à fond, par le BLTP et ses partenaires, dans la mise en œuvre du programme du BLTP. De fait, les consultations sur les activités en voie de réalisation, en particulier celles relatives au dialogue politique, auraient dû inclure aussi les missions diplomatiques africaines comme l'Union Africaine, la Tanzanie, l'Ouganda et l'Afrique du Sud.

7. 4. Irrespect des principes de mise en place du Comité Exécutif du Forum permanent de Dialogue des Partis politiques (FDP)

Contrairement aux attentes des accompagnateurs du processus de dialogue des partis politiques, le premier comité exécutif du FDP a été dominé par le parti au pouvoir et ses partis satellites. Or, l'idéal projeté et convenu entre facilitateurs de dialogue et le parti au pouvoir était que sa présidence revienne au CNDD-FDD pendant que les autres postes devaient aller vers les partis de l'opposition comprenant d'anciens partis historiques comme l'UPRONA et le FRODEBU d'un côté et des partis émergents comme le CNL et le MSD de l'autre.

Le comité exécutif du forum a été mis en place vaille que vaille pour ne pas compromettre le résultat final du projet de Forum permanent de Dialogue des partis politiques. Son fonctionnement allait être peaufiné avec le temps, notamment par l'ouverture à la participation ponctuelle même des partis non membres formellement du Forum. À la mise en place du gouvernement issu des élections de 2020, la meilleure illustration de cette volonté d'ouverture aura été l'inclusivité de tous les partis dans le processus de réflexion sur les contributions possibles des partis politiques à la satisfaction des besoins de la population. Ce faisant, ils répondaient collégalement à la demande de S.E.M. le Président de la République.

7. 5. Contributions limitées des leaders locaux dans l'analyse du contexte sociopolitique

La pertinence des activités du programme du BLTP vient de leur correspondance avec les besoins réels des bénéficiaires, dégagés de l'analyse du contexte sociopolitique. Cette analyse est réalisée par des personnes ressources diversifiées, dont des leaders communautaires. Seulement, l'association de ces derniers à cet exercice d'analyse bute parfois contre le manque de leur rassemblement en groupes de réflexion motivés par la réalisation collective des activités d'auto développement.

7. 6. Manque de solidarité des femmes

S'engager à promouvoir le leadership féminin est une chose, réussir cette mission en est une autre. Tant il est vrai, en effet, que les femmes, premières protagonistes supposées dans cette action, ne font pas toujours montre d'une grande solidarité pour arracher des postes de prise de décision des mains des hommes qui détiennent jalousement le pouvoir.

7. 7. Manque de systématisation de la formation en gouvernance des leaders communautaires

Les différents groupes de leaders locaux formés pourraient être considérés comme des pierres d'attente de l'édification future de la bonne gouvernance locale. Malheureusement, les premières sessions de renforcement de capacités en gouvernance et en réconciliation ne se sont pas prolongées dans le temps. Et pourtant, les membres des communautés à la base se montrent souvent plus en avance par rapport à leurs concitoyens des échelons supérieurs.

VIII. INNOVATIONS

La mise en œuvre du programme BLTP a permis d'expérimenter des méthodes innovatrices destinées à garantir la réussite dudit programme. Le caractère innovant du programme est appréhendé sous ces aspects présentés repris ci-dessous.

De l'aveu des facilitateurs et des bénéficiaires des premiers ateliers du programme du BLTP, les principaux traits de son innovation ont touché entre autres les points suivants :

1. *L'engagement dès le départ pour un terme plus ou moins long* en raison du caractère itératif des activités faites d'ateliers, des réunions de suivi et du monitoring du processus ainsi que l'impérieuse nécessité de disposer d'assez de temps pour pouvoir changer les perspectives de langage.
2. *La volonté d'aider les leaders du sommet comme ceux des structures décentralisées à se transformer.*

3. Le choix d'*organiser des ateliers comme des cadres de rapprocher les leaders*. À cet effet, Mme Liz McClintock, facilitatrice des premiers ateliers a partagé avec les Consultants de cette étude son appréciation de l'apport de ces cadres : « L'atelier a changé la dynamique entre nous et les participants ainsi qu'entre les participants eux-mêmes. »³¹
 4. L'approche participative : «... tout le monde doit dire comment améliorer notre apprentissage. »³²
 5. *Le développement du programme au niveau national et au niveau décentralisé, avec nécessité parfois de traduction en kirundi des outils de travail.*
 6. Le BLTP aura été le lieu de développement de la diplomatie des niveaux 1 et 2³³ et de synchronisation des efforts entre une organisation locale et la communauté internationale.
 7. Des leaders clés se sont retrouvés ensemble pour trouver des solutions aux problèmes de la Nation. Dans toute rencontre, l'attention a été réservée à l'écoute entre bénéficiaires de la formation comme le témoigne ici Domitien NDAYIZEYE, ancien chef d'État : « *Grâce aux séances de dialogue que nous avons organisées avec la facilitation des personnes comme Howard (...), nous avons compris que la première chose à faire est de s'écouter les uns les autres. (...). Nous devons garder à l'esprit que le Burundi est notre patrimoine commun et qu'il ne peut se développer que si nous travaillons ensemble. (...) le gagnant devrait être le gagnant de tous les Burundais. Si quelqu'un considère la victoire comme personnelle, cela ne peut qu'engendrer un conflit national.* »³⁴
- Le souci de diversité des leaders au sommet participant aux ateliers est resté constant même au moment de préparer le renforcement des capacités en leadership au niveau communautaire.
8. La constitution de masses critiques pour accroître l'impact des réalisations. Dans un autre cadre, les lauréats de l'École de la démocratie se sont retrouvés, dans les provinces, avec les leaders des partis politiques et les responsables administratifs. L'objet de la rencontre était d'échanger sur les contributions des catalyseurs du développement démocratique dans leurs milieux de vie.
 9. L'approche méthodologique exploitée est une approche par action qui se fonde sur l'acquisition théorique des outils de communication, de négociation, de gestion des conflits, de résolution de problèmes avant de les appliquer à des situations concrètes selon la nature du groupe en formation.
 10. Des responsables communautaires et des policiers participent à la même École de la démocratie pour acquérir des notions théoriques et pour les appliquer dans la recherche des solutions aux problèmes communautaires. Le mariage de

³¹ Zoom des consultants avec Elizabeth McClintock, le 30 octobre 2024

³² Ibid.

³³ Il s'agit de la traduction des concepts anglais « Track 1 & 2 diplomacy »

³⁴ Le président Domitien a formulé cette observation lors de l'atelier des leaders clés organisé en septembre 2005.

la théorie et de la pratique a fait dire à l'un des facilitateurs que la méthodologie exploitée dans l'École de la démocratie est originale. Selon lui, « *La démocratie centrée sur les citoyens éveillait des communautés à la base et, non pas exclusivement sur le focus traditionnel sur les élections. Le BLTP a aidé avec succès les bénéficiaires de l'École de la démocratie à concrétiser cette option originale, par la facilitation de la découverte de leurs potentiels à développer, en collaboration avec leurs concitoyens, des solutions propres aux défis de leurs communautés.* »

11. Des leaders communautaires ont été impliqués de temps en temps dans l'analyse du contexte sociopolitique du pays. Ce faisant, ces citoyens ont complété les perspectives formulées par les acteurs des hautes sphères de la société.
12. Pour préparer les leaders communautaires à bien assimiler les valeurs de gouvernance, le BLTP les a aidés d'abord à trouver des solutions appropriées à leurs problèmes de survie économique.
13. Le BLTP a facilité de temps à autre l'analyse d'un conflit dans des situations simulées en prélude à l'analyse d'un conflit réel.
14. Des initiatives originales de promotion de la visibilité du BLTP ont été organisées au Burundi comme en dehors de ses frontières. Au Burundi, la communication sur ses réalisations s'est davantage faite pendant les premières années par des feuillets de liaison. En revanche, les pays étrangers ont, de temps en temps, pris connaissance du travail du BLTP via des communications et des échanges ponctuels sur l'expérience du BLTP. Il s'agit notamment du séminaire de formation intitulé « Négociateurs du monde » organisé à Paris du 9 au 11 juillet 2004 par l'Institut ESSEC IRENE en collaboration avec le Centre International Woodrow Wilson de Washington et le BLTP. Ce fut aussi le cas de l'atelier d'information sur les activités du BLTP organisé à Washington, du 8 au 10 juillet 2005, à l'intention des formateurs expérimentés et des diplomates.

Enfin, le BLTP a régulièrement présenté son expérience aux membres du Réseau des partenaires de NIMD³⁵ dans le cadre des rencontres régionales sur des thématiques variées sur la vie des partis politiques. Encore plus important en termes de l'étendue de l'audience aura été la présentation faites le 9 septembre 2015, à New York, aux ambassadeurs de divers pays. Elle relatait le travail fait conjointement par BLTP et NIMD en faveur des partis politiques.

15. Le BLTP a engagé les partis politiques à préparer leurs textes de fonctionnement (les programmes politiques) après des consultations à la base.
16. Le BLTP anime des formations grâce à une méthodologie fondée sur l'acquisition de la théorie à travers des exercices ou jeux interactifs, des

³⁵ Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD) s'efforce de promouvoir une démocratie pacifique, juste et inclusive. Il réalise ses programmes dans une vingtaine de pays en Afrique, en Amérique latine, en Asie du Sud-Est et dans la région MENA. Consulter à ce propos le site www.nimd.org/where.-we-work

simulations et des mises en situation qui suscitent après des échanges-débats et des partages d'expériences. Seulement après la phase de théorisation et d'expérimentation avec usage d'exemples fictifs ou éloignés du Burundi, intervient la phase d'application des outils à des situations réelles vécues par les participants dans leurs contextes socioprofessionnels.

Note n°6 : Facteurs innovants du programme BLTP

- ✓ Animation des formations comme stratégie de résolution interactive des conflits
- ✓ Méthodologie d'apprentissage par action
- ✓ Renforcement de la démocratie et de la bonne gouvernance
- ✓ Analyse du conflit dans une situation simulée avant de traiter le conflit réel
- ✓ Des initiatives originales de promotion de visibilité du BLTP
- ✓ Consultation des populations locales pour préparer des programmes politiques
- ✓ Implication des leaders politiques dans l'analyse du contexte socio politique
- ✓ Diversification des leaders à former
- ✓ Synergie de travail du BLTP avec des partenaires nationaux et internationaux

IX. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi serait peut-être resté lettre morte si un programme comme celui du BLTP n'avait pas été développé pour accompagner les leaders (politiques et ceux des secteurs de la sécurité, de la société civile, des institutions de l'État comme des communautés à la base) dans leurs efforts de sortir le pays du borbier et de l'engager sur les rails de la consolidation de la paix et de la reconstruction.

Avant la mise en œuvre de son programme, les initiateurs du programme du BLTP avaient compris que l'être humain dans sa complexité, est susceptible de changer dans le sens positif, si l'opportunité de rentrer en lui-même lui est offerte pour faire un peu d'introspective, guidé par les techniques des experts chevronnés. Ainsi, le programme du BLTP a permis à ses bénéficiaires de se redécouvrir et de s'inscrire dans une dynamique de relations positives avec leurs concitoyens avec qui il partagent le destin. En cela, l'expérience du BLTP aura été et restera unique dans les annales de l'histoire du pays.

L'approche méthodologique développée par le BLTP s'est révélée salutaire pour le Burundi engagé dans la mise en application des Accords d'Arusha. Elle a été saluée par plus d'un observateur avisé. Elle fait dire encore aujourd'hui à plus

d'un que « le BLTP est devenu l'unique institution de la société civile – burundaise ou internationale – à entretenir des liens et à négocier avec la multitude d'acteurs sociopolitiques ».

Ces derniers comprennent le parti au pouvoir et les autres partis politiques, les membres du corps de défense et de sécurité, les membres du gouvernement du Burundi lui-même, à un certain moment et de la société civile.

Le BLTP a plus ou moins réussi à promouvoir le dialogue sincère entre les différents partenaires sociopolitiques longtemps séparés par un mur de haine politique entre eux. Cette bonne pratique reconnue au BLTP ne doit pas tomber en désuétude ni dans les oubliettes. Elle doit rester dans le registre du possible puisque la plupart des parties prenantes des formations organisées par le BLTP aspire à la paix retrouvée, condition pour assouvir le besoin de développement économique et de la gouvernance démocratique. En tout cas, les personnes qui ont eu la chance de suivre "l'école" du BLTP aimeraient tous y contribuer de manière démocratique. La manière avec laquelle les responsables des partis politiques et leurs composantes respectives (jeunes, femmes et hommes) se sont rapprochées et croient en la culture de la démocratie et de la paix, alors que jadis ils se regardaient comme des animaux prédateurs (barabana ay'ingwe) en dit long.

Un travail assidu et continu de la part du BLTP auprès des acteurs de développement démocratique et socio-économique est nécessaire pour garantir la cohabitation entre les différents acteurs sociopolitiques du pays et la pérennité de tous les acquis du programme BLTP des vingt ans passés sur le terrain de la réconciliation des Burundais.

Les résultats du programme BLTP atteints au terme de 20 ans d'existence se révèlent si encourageants qu'il vaille la peine que les activités réalisées en faveur des groupes cible diversifiés se renforcent davantage et s'étendent à un public plus large.

Le chemin à parcourir encore pour vivre dans un Burundi démocratique, bien dirigé et développé reste encore long. Cela est d'autant plus vrai que la stabilité politique demeure une véritable gageure. Il ne saurait en être autrement puisque que les bénéficiaires d'hier des formations au leadership transformatif et participatif ont besoin de constantes mises à niveau pendant que d'autres nouveaux leaders devraient y accéder.

Pour avoir contribué à rapprocher les Burundais dans leurs diversités, malgré les antagonismes plus ou moins déclarés, et à donner sa pierre de construction à l'édifice de la Nation, le BLTP ne doit pas dormir sur ses lauriers. Plutôt, il doit redoubler d'énergie pour conquérir de nouvelles victoires en matière de consolidation de la paix et de reconstruction économique du pays. Le BLTP est, et devrait rester, une institution fermement engagée dans la consolidation de la paix, par la médiation des conflits et la gestion efficace des crises. Fasse le ciel que le BLTP continue de jouer son rôle discret et efficace dans l'histoire du Burundi du 21^e siècle !

L'adage populaire stipule qu'on ne change pas l'équipe qui gagne. Et la sagesse française de dire qu'il faut battre le fer tant qu'il est encore chaud. Des témoignages des protagonistes burundais variés affirment que le BLTP est arrivé à réconcilier foncièrement des personnes qui n'avaient plus l'espoir d'émettre sur les mêmes longueurs d'ondes.

Des stratégies spécifiques et uniques sont louées par plus d'un et a plus d'un titre. Elles ont été salutaires pour le terrain politico-ethnique du Burundi. Ce résultat a été le fruit d'un travail assidu.

Le BLTP se doit donc de continuer de capitaliser de manière systématique ses réalisations, de parfaire ce qui mérite de l'être et de s'adapter continuellement au contexte sociopolitique en perpétuelle évolution. Cet ajustement permanent se rapporte et à son fonctionnement institutionnel et au développement de son programme de manière à répondre aux besoins multiformes de la population en matière de paix durable, de démocratie et de développement.

Pour ce faire, le BLTP doit renforcer chaque jour davantage son option délibérée de placer l'être humain au centre de toutes ses actions et de contribuer au changement positif tant souhaité. Il doit réfléchir de manière stratégique pour braver les difficultés et mitiger les risques rencontrés. En sus de cela, le BLTP gagne à explorer sans relâche des chemins appropriés pour la paix et le développement par le dialogue, seulement possible si de bonnes relations sont établies et sauvegardées par les acteurs sociopolitiques.

Comme l'être humain est un être oublieux, le cap atteint aujourd'hui par le BLTP dans l'engagement des différents protagonistes à reconstruire une nation démocratique et bien géré pourrait tomber dans l'eau si un travail continu n'était pas envisagé. Différents partenaires et bénéficiaires du programme rencontrés lors de la réalisation de la présente étude se sont accordé à dire ceci : "le BLTP ferait mieux de continuer à consolider les acquis et réfléchir sur comment étendre ses actions au Burundi et même en dehors du Burundi".

Certes, le BLTP a réalisé beaucoup de résultats louables. Mais, ils ne sont pas très connus pour être capitalisés à leur juste valeur. A plusieurs reprises, le souci de produire des changements a primé sur la visibilité et la répliation des résultats ou le transfert des bonnes pratiques. Devrait-on penser au manque d'outils adéquats ? Un système de suivi-évaluation mieux organisé pourrait informer sur les effets et impacts des programmes multiformes mis en œuvre par le BLTP auprès de ses bénéficiaires multidisciplinaires.

Des améliorations de niveaux de vie, des climats d'entente retrouvés tant au niveau individuel qu'au niveau collectif ont été soulignés mais n'ont pas été suffisamment informés et capitalisés pour profiter à d'autres acteurs. En vue de gagner le pari de se spécialiser mieux dans ses interventions et de les structurer en conséquence, il vaudrait mieux que le BLTP réalise son rêve de départ de créer un Centre ou Institut de formation en Leadership (nanti de fonds propres) à l'instar des maisons de la paix. Ses principaux départements se consacraient à la mise en œuvre des projets/programmes, aux évaluations, aux apprentissages et mise à l'échelle.

D'autres perspectives à envisager pourraient être notamment de :

1. Tout faire pour que le BLTP reste attaché à ses valeurs et renforcer davantage sa réputation.
2. Bien s'approprier des réalisations des 20 dernières années et les ajuster par rapport au nouveau contexte sociopolitique
3. Prendre en considération les leçons apprises de qualité de ce travail de capitalisation. De fait, les enseignements tirés sont à transformer en apprentissage, planifier l'intégration des leçons apprises de qualité (LAQ) dans les initiatives de formation, désigner des personnes responsables, des agents de changement (catalyseurs de développement démocratique, jeunes des associations multipartites, points focaux des partis politiques)
4. Partager les leçons apprises de qualité avec les équipes de projet et les parties prenantes aux activités à travers les rapports formels, les présentations référentielles des connaissances ou de discussions informelles.
5. Appliquer les enseignements tirés des projets futurs ou des projets en cours. Cette implique l'incorporation des leçons apprises dans les plans, les processus et les meilleures pratiques des projets.
6. L'équipe du BLTP semble être d'une même génération. Il est fort recommandé que le BLTP intègre progressivement des ressources humaines de jeune génération et assurer une bonne transition pour une meilleure continuité et efficacité de l'organisation.
7. Bien apprécier – à travers des ateliers d'échange - l'impact des formations du BLTP par rapport aux changements d'attitudes et de comportements.
8. Investir dans les leaders actuels, avec implication possible des diplomates.
9. Renforcer sans cesse les capacités organisationnelles des partis politiques individuellement et collectivement pour répondre particulièrement aux impératifs électoraux.
10. Renouveler les stratégies d'appui continuels au processus démocratique du pays en particulier, à travers la consolidation du dialogue entre les leaders des partis politiques.

Bibliographie

- CHANDLER Alfred, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, 1989, 552 pages
- CLOKE Harry, John Dewey's learning theory: How we learn through experience, 2023
- DIOUF Dominique, Le nouveau leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel, LP, le Magazine du médicament, janvier-février 2006
- FICHER, Roger ; URY William & PATTON, Bruce, *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil, 1982.
- GONTCHAROFF Georges, *Développement durable, démocratie et développement local, ...* ancien rédacteur en chef de la revue Territoire.
- GUILLAUME-HOFNUNG Michèle, PUF, *La médiation*, Collection « Que sais-je ? », 128p., n° d'éd. 6, date de parution : 11/01/2012, n° 2930
- HAZIYO Frère, *Analyse de l'engagement citoyen des organisateurs communautaires au Burundi*, Bujumbura, février 2021.
- LEMPEREUR Alain, *Puissance de la médiation, Contre la guerre civile, À la rencontre des joies d'une paix durable*, Collection Médiation, Edition Descartes & Cie, janvier 2021
- LEMPEREUR (Alain), *Théories vers Pratiques de négociation. Actes du colloque du 24 novembre 1997*, Paris-Cergy : ESSEC IRENE, 1998.
- MBONIMPA Melchior, Scénarios pour le Burundi, Narration sur la narration, Nederlands Comité Burundi, 2003
- NSENGIMANA Fabien, in Netherlands Institute of Multiparty Democracy, *Our stories: working in Fragile and Conflict-Affected Settings*,
- NSENGIMANA Fabien, 'The tough road toward the other' in After disaster: rebuilding communities. Revitalizing community within and across boundaries, Woodrow Wilson International Center for Scholars, ISBN, 2011, p. 67
- NSENGIMANA, Fabien « Working in synchronicity with international community in conflict-resolution and peace building interventions (in trust building for inclusive participation of political parties) »,
- NSENGIMANA, Fabien in « Expérience de facilitation du dialogue politique au Burundi par BLTP et NIMD », pp 1-3
- OFFERLE Michel, PUF, *Des partis politiques*, Collection «Que sais-je ?», 128 p, n° d'éd. 8, date de parution : 19/09/2012, n° 2376
- Roger Fisher
- VALERIEN, Les leçons apprises dans la gestion d'un projet
- WOLPE Howard, MCDONALD Steve, NINDORERA Eugène, MCCLINTOCK Elisabeth et LEMPEREUR Alain, « Rebuilding peace and state capacity in war-ton Burundi », *The Round table*, vol. 93, 375, 2004, pp. 457 - 467

Sites web :

- Handicap International : www.makingitwork.cripd.org, Making it work
- Hi-MenerCapitalisationdexperience.pdf <http://www.plateforme-elsa>.
- <https://www.dau.edu>, <https://www.theprojectgroup.com>, <https://ilo.org> pour les bonnes pratiques et les leçons apprises.
- <https://luxdev.lu> pour la capitalisation des leçons apprises et des bonnes pratiques.

Documents consultés

1. Ordonnance ministérielle de création du BLTP ;
2. Rapports divers : rapports de réalisation des projets, rapports d'évaluation ;
3. Convention de partenariat entre le BLTP et le Ministère de l'Intérieur ; du Développement Communautaire et de la Sécurité Publique ;
4. Les feuillets de liaison du BLTP.

2. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

	Prénom & Nom	Organisation/institution	Téléphone
1	Onesphore Nduwayo	Comité Exécutif	79 42 71 67
2	Pélagie Gahungu	Coordonnatrice du BLTP	79 91 51 39
3	Spéciose Ndikummasabo	Chargée de Projet	79 91 32 90
4	Gilbert Manirabona	BLTP	79 93 62 55
5	Aloys Mbonayo	BLTP	79 94 49 83
6	Evariste Ngendakumana	BLTP	69 46 88 13
7	Domitien Ndayizeye	Ancien Chef d'Etat	
8	Sylvestre Ntibantunganya	Ancien Chef d'Etat	79 94 26 56
9	Léonce Ngendakumana	Anc Pdt du FRODEBU	68 22 07 51
10	Liz McClintock	Facilitateur	
11	Alain Lempereur	Facilitateur	
12	Alli Blair	Interprète	
13	Marc Sommers	Consultant International	
14	Eugène Nindorera	Consultant	
15	Rémy Nahimana	Facilitateur de l'Ecole	61 41 31 20
16	Eusébie Nzorijana	Facilitatrice de l'Ecole	69 3208 25
17	Emmanuel Manwangu	Facilitateur de l'Ecole	79 92 44 91
18	Frère Haziyo	Facilitateur de l'Ecole	79 57 50 28
19	Serges Bukuru, OP	Facilitateur de l'Ecole	79 38 75 00
20	Phénias Nigaba	Point Focal parti FRODEU	72 02 62 52
21	Gloriose Niyorurema	Facilitatrice de l'Ecole	71 70 14 37
22	Lucie Mihasha		79 94 96 28
23	Sylvestre Mikokoro	Col. de l'armée	
24	Révérien Banteyubwoba	Cadre Ministère de l'Educ.	
25	Dieudonné Nahimana	Leader religieux	
26	François Bizimana	Homme politique	79 97 26 96
27	Ephreum Banyiyezako	Formateur CBLP	71 00 70 72
28	A-Marie Hakizimana	Ecole de la Démoc. Murayi	
29	Euphrasie Barampama	Ecole de la Démoc. Murayi	
30	Spéciose Nibaruta	Ecole de la Démor. Murayi	
31	Ancilla	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
32	Geneviève	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
33	Marie Fabiola	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
34	Espérance	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
35	Espérance 2	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
36	Evelyne	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
37	Marie Noella	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
38	Marie Goreth	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
39	Espérance	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
40	Gertrude	Médiatrice Muhinga (Kay.)	
41	Lycie Ndayishimiye	Pt focal prov. Kayanza	79 93 40 24
42	Christine Ntirabareha	Secrétaire CNDD-FDD	
43	Eric Mbonihankuye	Président du CE FNL	
44	Emmanuel Nzeyimana	Cons. du CE Frodebu	
45	Adolphe	Vice-Président CNL	
46	Aisha Niyongere	UPD Zigamibanga	
47	Emmanuella	Présidente Gpe catalyseur	
48	Isaac Minani	Pdt adjoint de l'association	
49	Rémégie Ngendahobiri	Conseiller dans associat.	
50	Paul Nduwimana	Trésorier	
51	Maria Goreth Minani	Secrétaire de l'association	
52	Apollinaire Manirakiza	Commis. communal polic	
53	Apollinaire Ndayisaba	Commis. prov. Kayanza	