



**Bureau Conseil,  
Recherche et Formation  
en  
Prévention et Transformation de Conflit**

**Périodique N° 01 / 2004**

**APPROCHE SUR LE REGAIN DE TENSION  
ET LE PROFIL DES ACTEURS CIVILS  
AU SEIN D'ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES  
AU SUD-KIVU, EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

**Janvier 2004**

**APPROCHE SUR LE REGAIN DE TENSION  
ET LE PROFIL DES ACTEURS CIVILS  
AU SEIN D'ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES  
AU SUD-KIVU, EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

**INTRODUCTION**

Nous nous permettons de lancer quelques idées dans notre premier périodique de l'année 2004 en vue de vous inviter, tous, à une réflexion circonstancielle, en commençant par une rétrospective sur les interventions des artisans de paix du Sud-Kivu pendant les périodes troubles de 1996 en 2003. Au cours de cette époque qui s'étendra d'ici trois trimestres à 7 ans pratiquement depuis le déclenchement d'une vague d'affrontements armés en République Démocratique du Congo, il y a eu des moments très tendus, des temps relativement chauds et des étapes d'accalmie.

Cadrant cette réflexion sur le Sud-Kivu, et plus particulièrement l'extrême sud, nous dirions que nous, acteurs civils de vocations diversifiées, avons abattu un travail de fourmis dans le cadre de la compréhension mutuelle et la tolérance entre la communauté Banyamulenge et les autres tribus. Ce travail était une réponse spontanée aux actes de dérapages qui ont endeuilé nos milieux traditionnels, d'habitation ou de travail avec toutes les destructions qui y sont encore visibles.

Pendant que nous franchissions la première quinzaine du mois de janvier de cette année 2004 et à l'étonnement du commun des mortels, les nouvelles qui nous sont parvenues du Territoire de Fizi ont fait état d'une nouvelle série de tueries à connotation ethnique qui commençaient à être enregistrées, une fois de plus. D'autres actes de violence ont également été signalés dans plusieurs endroits dans la partie sud du Sud-Kivu, en même temps sur le littoral du Lac Tanganyika que dans les montagnes et la plaine de la Ruzizi.

L'approche que nous présentons n'est ni un répertoire de succès en rapport avec les actions qui avaient été menées dans le passé pour ces genres de situation, ni un éloge aux acteurs qui ont animé lesdites actions vers la recherche du redressement de la situation. Son contenu provient plutôt d'une « coulée d'idées » éparpillées au départ, dont les éléments apparentés ont été empilés sous divers points faisant partie d'un cycle d'étapes sous forme d'expérience, réflexion, observation, compréhension, action...qui sont titrées de manière à ce que le sens profond de nos préoccupations soit à la portée du public ordinaire.

Elle renferme plus les descriptions et analyses de situations dans lesquelles certains attitudes et comportements négatifs n'ont pas donné la chance au traitement de conflit par prévention. Par conséquent, les mêmes attitudes et comportements ne peuvent favoriser des initiatives pour une paix durable dans cette partie de la République Démocratique du Congo.

Nous espérons que les lecteurs spécialisés dans les recherches formalistes ne nous en prendront pas rigueur parce que notre démarche n'a pas trouvé opportun de faire référence à d'autres publications ou se greffer sur un plan de travail orthodoxe en la matière, si cela existe.

---

**Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

**Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

## **BREVE RETROSPECTIVE**

Parcourant tous les récits entendus par-ci par-là au cours de rencontres organisées les années passées avec la population à la base (villages, centres ruraux, cités et autres), nous avons tous constaté qu'il y avait plus de la manipulation politicienne que du vrai conflit ou de la haine enracinée entre les communautés belligérantes. Nous n'ignorons pourtant pas les autres implications et intérêts extérieurs qui ne pouvaient que rendre les enjeux beaucoup plus complexes.

Alors que nous travaillions presque séparément, chaque organisation de manière individuelle, nous avons remarqué qu'il naissait petit à petit des duplications d'interventions dans les mêmes entités, chose qui commençait à faire émerger une sorte de compétition qui mènerait à des conflits inter organisationnels et à la cacophonie au sein des structures locales. Même les organisations internationales intéressées par nos activités avaient retenti les mêmes sonnettes d'alarmes.

Les rebondissements d'affrontements consécutifs aux abus des combattants locaux de tous bords et les perturbations liées aux injonctions de différents pays impliqués au conflit ne nous ont pas désarmé de notre détermination. Nous nous sommes par ce fait résolus à nous serrer les coudes et adapter nos stratégies à la fluctuation du contexte. C'est ainsi que des groupes de synergie ont vu le jour au niveau aussi bien des structures de base que des organisations locales et internationales. Certains d'entre nous ont même privilégié la question de lobbying par des mécanismes d'ampleur régionale afin de circonscrire nos interventions dans le contexte transfrontalier qui nous est commun, d'où l'interdépendance qui exigerait une interaction entre les intervenants de part et d'autres. D'ailleurs, une dynamique similaire était déjà plus avancée au niveau international.

Toutes ces initiatives étaient bonnes et ont donné des fruits en leurs temps, dont certaines issues perceptibles aujourd'hui sont des signes probants de ces activités, bien que la mémoire de l'humain soit souvent courte pour ce qui concerne les bienfaits. D'autres réalisations sont tout simplement invisibles parce que les indicateurs en matière de résolution de conflit, surtout la question de réconciliation, sont d'autant plus drainés par le processus interne à chaque individu séparé qu'il n'est toujours pas facile de tracer une ligne de démarcation nette entre les indicateurs liés à nos réalisations et ceux résultant d'autres facteurs atténuants.

Néanmoins, nous osons croire qu'il y a bien de facteurs latents, intensifiants et aggravants qui ont concouru au martèlement de nos actions, jusqu'au point d'essayer d'arrêter et de retourner les manivelles de la dynamique ornée de plus de 6 ans de sacrifice, fait sur base du principe de volontariat (bénévolat) pour certains acteurs qui ont préféré abandonner toutes les autres initiatives qui s'avéraient vitales et porteuses de bonheur pour leurs familles.

---

### **Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

### **Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

## FACTEURS LATENTS, INTENSIFIANTS ET/OU AGGRAVANTS

Quel serait le facteur latent dont il est question dans notre réflexion ? C'est certainement la question qui est restée en suspens pendant plusieurs années, celle de la nationalité des Banyamulenge, répondraient plusieurs personnes. Si tel est le cas, essaierions-nous de savoir comment et pourquoi cette question a-t-elle surgit avec une ampleur à réchauffer la température ? Il serait peut-être mieux de passer par identifier le(s) facteur(s) intensifiant(s) de ce « nouveau conflit » ou ce « conflit rénové » pour savoir si ce(s) facteur(s) a(ont) réellement des rapports avec les variés problèmes. Quelques pistes devraient être proposées, et de notre part nous commencerions par ce qui suit :

- Les attentes des Banyamulenge du retrait officiel des Troupes Rwandaises de la RDC
- Les perceptions des Banyamulenge au lendemain de l'implantation du Gouvernement transitoire à Kinshasa
- L'espoir des Banyamulenge en rapport avec la présence du RCD au sein du Gouvernement de Kinshasa
- La vision des Banyamulenge relative au processus DDRRR amorcé par la MONUC... (la liste n'est pas exhaustive).

Pour ce qui concerne le(s) facteurs(s) aggravant(s), nous essayerions d'épingler la revendication d'un territoire autonome, une entité qui amputerait des étendues de terre aux territoires de Fizi, Uvira et Mwenga. L'administration d'un territoire autonome implique automatiquement une autonomie de gestion, qui n'est pas en soi une mauvaise chose connaissant les conséquences du centralisme de l'administration publique de l'époque Mobutu par Kinshasa. Par contre, cette organisation autonome, selon l'entendement des gens, semble faire directement allusion à une gestion de l'affaire publique par une élite essentiellement Banyamulenge. Cherchant des pistes qui mèneraient à la compréhension de ce(s) facteur(s) aggravant(s) dont le Territoire Autonome de Minembwe, il vaudrait mieux caricaturer l'élite Banyamulenge constituée essentiellement de deux blocs, les acteurs de la société civile et les politico-militaires :

- Le profil de l'élite Banyamulenge au sein de la société civile du Sud-Kivu
- Le portrait de l'élite politico-militaire Banyamulenge au Kivu et dans les composantes gouvernementales (y compris l'armée)
- Les attentes de l'élite Banyamulenge en perspective des échéances électorales
- La vision de cette élite en rapport avec une République Démocratique du Congo unie.

Cette question du territoire autonome qui semble déterminant chez les Banyamulenge fait déjà couler beaucoup d'encre et de salive, ne passant pas inaperçue dans les entités voisines aux lieux habités par les Banyamulenge. Ceci nous amène à deux autres pistes de compréhension du contexte qui peuvent être entamées par les interrogations suivantes:

- Quelle est la vision idéologique de la revendication du Territoire Autonome de Minembwe ?
- Quelle est la perception des populations voisines aux Banyamulenge face à cette question d'autonomie ?

---

### Contact en RD Congo

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

### Contact au Burundi

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P. : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

De là, se relèvent un dilemme qui se pose en obstacle parce que l'acquisition de cette autonomie territoriale légitimerait automatiquement la nationalité congolaise de tous les < Banyarwanda > en bloc, alors que l'idéologie qui motiverait cette revendication requiert deux interprétations qui se font friction au sein d'autres communautés et groupes de réflexion :

- La première opinion a comme pressentiment que cette revendication couvre un visé idéologique expansionniste sur les terres occupées par d'autres communautés, voire même un plan de faire immigrer massivement d'autres familles Tutsi ou nilotiques d'autres pays;
- La deuxième tendance y perçoit un visé sectariste au regard des réalités géopolitiques et de brassage intercommunautaire sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo, une exception donc.

Dans le même ordre d'idée, nous pensons que cette recherche de compréhension des enjeux au sein de ce contexte de regain de tension est applicable à des situations de grogne remarquées au sein d'autres communautés car les Banyamulenge ne sont pas les seuls à avoir des revendications à émettre. Serions-nous étonnés d'entendre d'autres groupes demander l'autonomie de leurs entités ou quelque chose apparentée à cela ? C'est pour dire qu'il y a bien de problèmes anciens resurgissant soit au nom de la réunification ou de l'autonomie, que des simples slogans propagandistes et éphémères. Il y a donc lieu d'y prêter une oreille attentive et une attention particulière suivies d'une remise au travail dans l'immédiat.

Le contexte n'agissant pas seul, **la méfiance** semble avoir été et resterait peut-être encore une arôme assaisonnant cette mixture de facteurs latents, intensifiants et/ou aggravants des réalités de violence au Sud-Kivu. Ne serait-il pas utile que les acteurs de la société civile du Sud-Kivu commencent par s'amender, pour ne parler que de cette couche sociale que nous connaissons un peu mieux et dont nous faisons partie ?

C'est bien et facile d'appeler les gens à faire quelque chose dans le sens d'un changement positif, mais nous devrions être unanimes qu'il faut passer par une condition sine qua non, le changement de comportements et attitudes, pas seulement ceux de la « population » comme nous l'avons de temps en temps indexée, mais le changement au sein et partant des « artisans de paix » ainsi que leurs systèmes pour arriver finalement à prêcher par l'exemple.

En guise d'illustration, ne serait-ce qu'au sujet des acteurs locaux de la société civile et leurs accompagnateurs extérieurs, nous vous proposons d'examiner les outils d'analyse repris ci-bas qui nous encourageraient à faire la rémission sur nos propres attitudes et comportements en tant qu'intervenants ou éducateurs en matière de paix au Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. **La folie de grandeur et l'égoïsme** qui altèrent dangereusement les attitudes et comportements de nombreux de ces acteurs les empêcheraient de se souvenir qu'ils sont redevables devant les communautés locales ainsi que le peuple congolais tout entier.

---

**Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

**Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

## QUELQUES EXEMPLES

### I. Exemple d'une situation de crise dans un réseau d'ONG au Sud-Kivu

- **Description**

La situation que nous décrivons retrace certains comportements et attitudes qui se condensent dans le vocable « PATERNALISME » pour les outsiders envers les locaux et en « CLIENTELISME » pour ce qui concerne les attitudes et comportements des locaux entre eux et/ou avec les outsiders.

Alors qu'ils avaient déjà travaillé ensemble et avaient pu avoir quelques *résultats satisfaisants* dans la gestion de conflit entre les communautés locales, la situation au sein de ce réseau s'est d'abord ternie par l'**incompatibilité** entre les **manières d'être et de faire** - conflit intra et inter culturel - des membres et parties intervenantes.

La collaboration entre les acteurs s'est ensuite compliquée par le **boycottage des règles** établies par les membres et parties. Ce boycottage a été suivi par des **communications agressives** qui ont concouru à la **dégradation de relations**. Cette **collaboration** est devenue ouvertement **conflictuelle** en commençant par l'impossibilité de communiquer verbalement de manière rationnelle en vue de s'imprégner des préoccupations des uns et des autres.

Par la suite certains acteurs locaux n'ont pu user que de **correspondances** écrites qualifiées de **dangereuses**, incendiaires et/ou divisionnistes par les partenaires extérieurs (en unanimité avec d'autres locaux), correspondances qui auraient conduit les uns et les autres à **agir de manière démesurées**.

En fin de compte, cette situation s'est soldée par la **rupture de collaboration** entre les **étrangers** et les acteurs locaux **révoltés** ainsi qu'une **continuité chancelante** de partenariat avec **les locaux restant**.

#### Remarques :

- Les éléments en gras devraient donc servir de guide à l'identification des indicateurs, s'ils ne constituaient pas en eux même des indicateurs, en vue d'alerter les acteurs du danger qui menaçait le réseau.
- En cas de persistance, la rétrospective vers les facteurs latents aideraient à imaginer des stratégies et retrouver des pistes de solution beaucoup plus rentables.

---

#### Contact en RD Congo

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

#### Contact au Burundi

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

- **Analyse par la Méthode d'Escaliers**

L'outil « les escaliers » que nous vous présentons ci-bas ( Fig.1) part de l'observation et la description du contexte de travail et de crise au sein des structures de la Société Civile au Sud-Kivu en partenariat avec les ONG Internationales, telles que décrites ci-haut. Nous voudrions que cet outil, que nous utilisons pour la toute première fois dans l'analyse de conflit, soit l'objet de séminaires de réflexion ou conférences-débat dans un avenir proche. Ceci en vue de sensibiliser les agents de changement de la province, et du pays par extension, à agir pour l'autodétermination du peuple sans laquelle il sera toujours illusoire de parler de l'indépendance politique acquise en 1960. Cette indépendance, serait-ce compatible ou en contraste avec le phénomène qui est entrain de prendre racine en termes d'une culture de résistance tant physique que mentale ?

Pour ce qui concerne la résistance physique, il s'agit d'une lutte armée contre les agressions tous azimuts et l'occupation étrangère, tandis que la résistance mentale va même jusqu'à contrer certaines initiatives pourtant rénovatrices.

Voir page suivante (Fig.1)

---

**Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

**Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

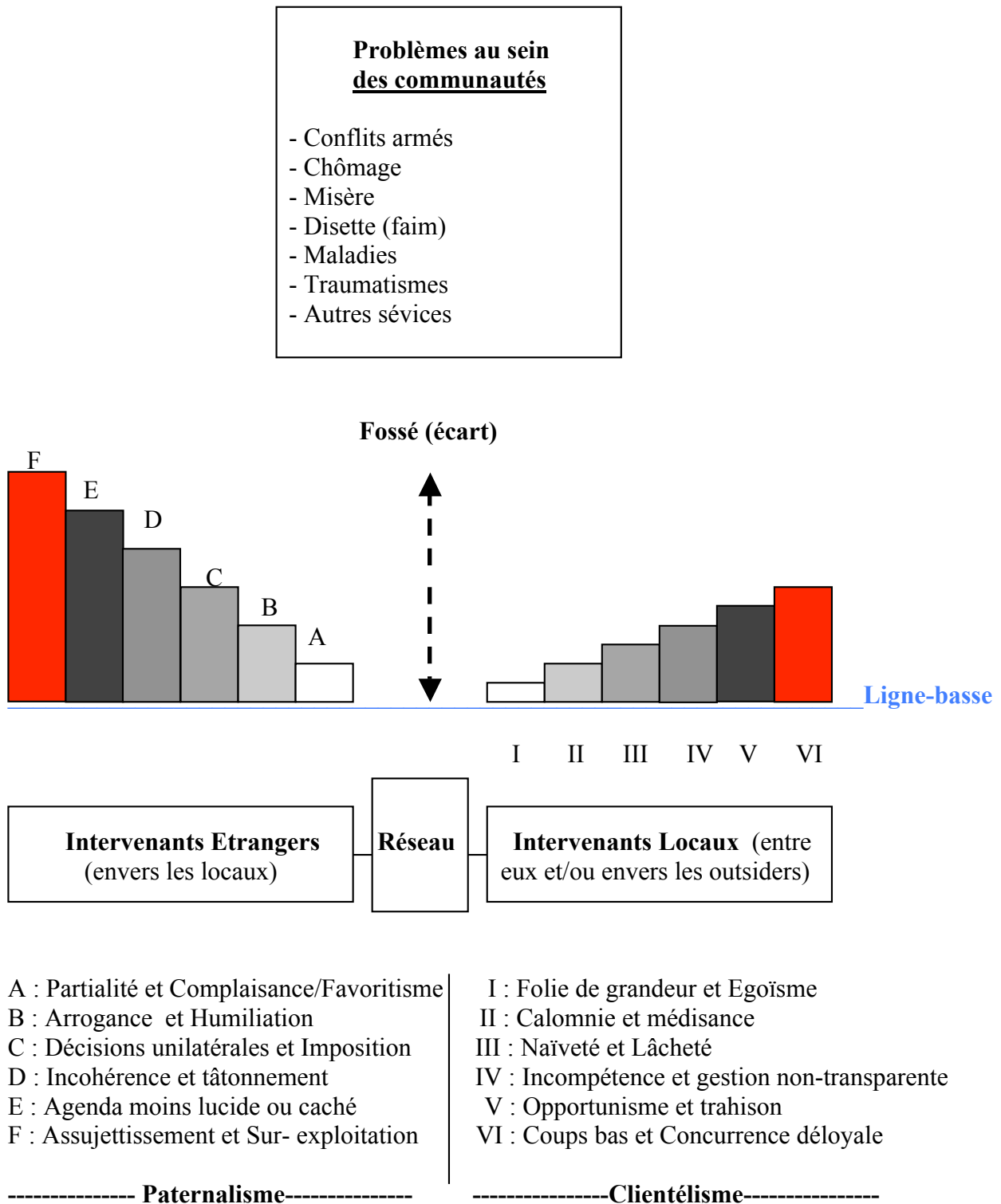


Fig.1



- **Explications sur l'utilisation de l'outil**

L'outil utilisé donne une idée aussi bien sur les rapports entre les attitudes et comportements négatifs de deux parties engagées dans le partenariat (voir les couleurs correspondantes) que sur les écarts ou le fossé qui les éloignent de la résolution des problèmes posés (la ligne basse).

Il démontre que le manque de (ou la mauvaise) communication n'a pas été en soi un facteur isolé mais il n'aurait été que le reflet d'autres faits qui passent de fois inaperçus pourtant susceptibles d'éveiller l'attention afin d'enrichir l'analyse et orienter les stratégies pour une collaboration digne qui répondraient le mieux aux attentes des communautés concernées.

La supériorité de la hauteur des marches à gauche par rapport aux marches à droites indique la prédominance que les attitudes et comportements des outsiders ont sur ceux des locaux. Les éléments désignés par des lettres à gauches sont des facteurs qui correspondent et facilitent ceux qui sont numérotés à droite. Il y a donc une interaction entre la colonne des lettres et celles des chiffres.

Cependant, nous ne prétendons pas présenter des connaissances absolues qui ne peuvent être discutées. Cela n'est qu'un exemple, fruit de nos expériences à cheminer avec les conflits. C'est pourquoi cet outil, la Méthode d'Escaliers, est d'office transmis aux institutions spécialisées en vue d'enregistrement sur le répertoire d'autres outils jusque là utilisés dans le domaine de traitement de conflit et il est mis à la disposition du public au service de l'humanité. Néanmoins, nous nous réservons plutôt le droit de reconnaissance d'auteur de ce nouvel outil d'analyse de conflit (par citation) en cas de son utilisation dans d'autres travaux.

- **Questions pendantes:**

- Est-ce que les éléments marqués en gras dans la description représenteraient « les dix péchés d'Israël » qui ont concouru à la faillite au sein de ce réseau de partenariat ?
- Ces éléments conduiraient-ils aux sources à la base des attitudes et comportements correspondants et énumérés sous les escaliers (voir Fig.1), si ces derniers ne sont pas eux mêmes les racines des problèmes?
- Quelles seraient alors les causes de ces attitudes et comportements en escalade ?
- Qu'en dira-t-on des autres attitudes et comportements qui ont déterminé les résultats satisfaisants en italique avec soulignement ?

---

**Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

**Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

## II. Exemple d'autres réalités vécues dans plusieurs associations au Sud-Kivu

- **Description**

Plusieurs observateurs nous ont fait remarqué que plusieurs ASBL au Sud-Kivu ont, depuis un certains temps, **difficile à préciser les domaines d'action et supports d'activités** dans lesquelles elles circonscrivent leurs interventions.

Par conséquent, ces associations seraient qualifiées de « organisations à spécialités migratoires » car elles sont facilement **drainées par les courants d'afflux financier**, quel que soit le programme ou le projet suggéré par les agents en contact avec les donateurs.

Ces **agents** sont soit des individus **agissant à titre personnel** ou au nom d'un **groupe de lobbying sectaristes**, soit des personnalités agissant au nom d'**organisations internationales intermédiaires**.

### Remarques :

- Ces conditions de travail empêcheraient lesdites associations à user d'un certain réalisme afin de répondre, tant soit peu, aux problèmes pertinents décriés par les communautés.
- Par ce fait, elles sont plus préoccupées par les injonctions et intérêts des accompagnateurs extérieurs, tout en se plaçant en bonne position pour des gains personnels au détriment des bénéficiaires concernés par les projets.

- **Analyse par la Méthode d'Histogrammes**

Nous avons pensé que cet outil (Fig.2), les histogrammes, est possible d'être adapté pour analyser les conflits liés aux intérêts et degrés de priorité accordés aux divers échelons au sein de partenariats noués au profit des communautés. Jusque là, nous ignorons les autres circonstances de travail qui ont essayé de mettre cet outil à profit pour traiter les conflits. Etant donné que c'est une méthode très répandue dans le monde scientifique, nous serions heureux d'avoir des informations sur les travaux similaires qui auraient été faits ailleurs dans le monde en utilisant le même outil.

Voir page suivante...

---

#### Contact en RD Congo

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

#### Contact au Burundi

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

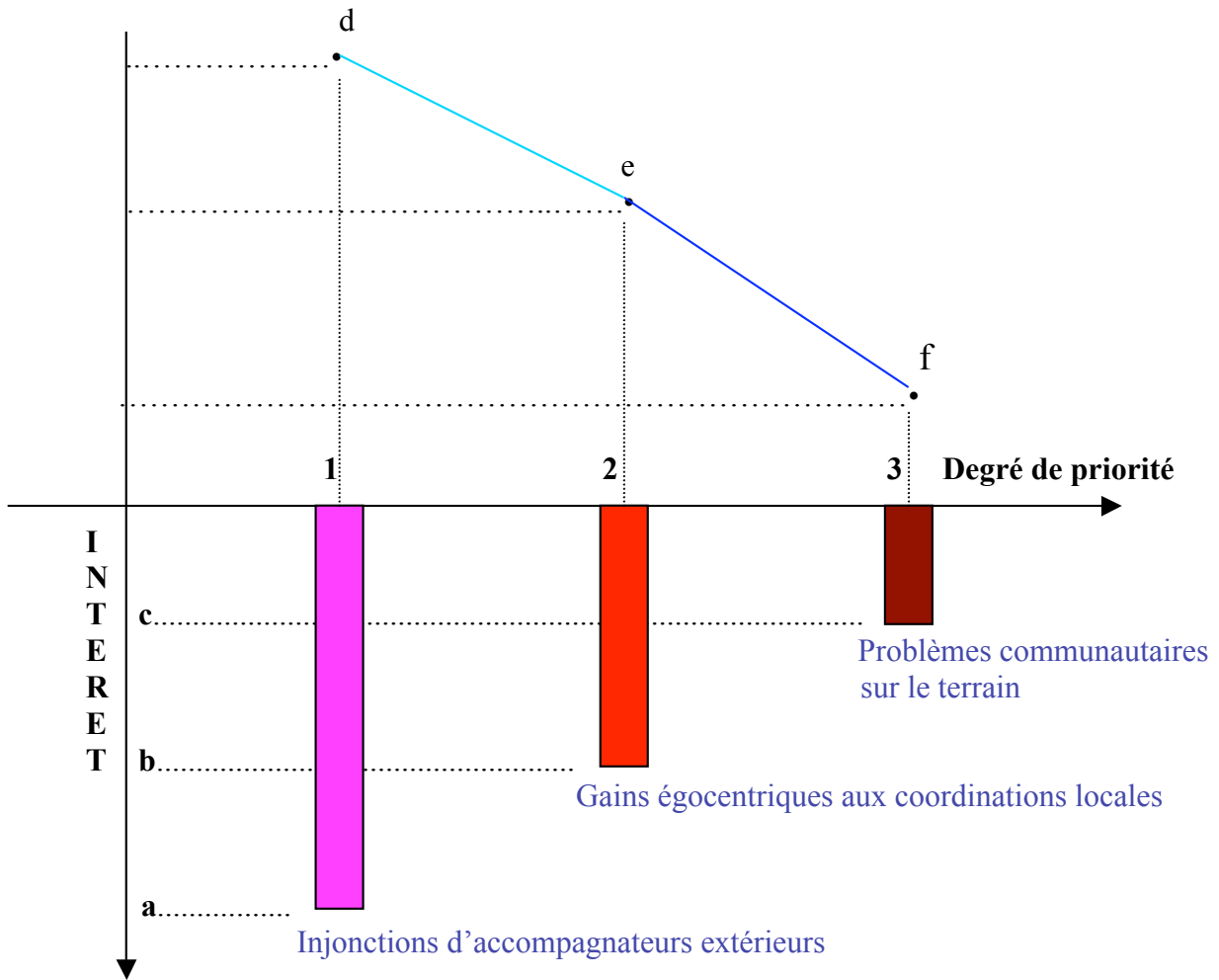


Fig.2

- **Explications sur l'utilisation de l'outil**

La courbe tracée à partir des coordonnées (1,a) (2,b) et (3,c) reportées au premier quadrant, qui passe du point **d** au point **e** puis **f** révèle la manière dont la priorité et l'intérêt sont d'abord accordés aux injonctions extérieurs, suivis de gains égocentriques à la coordination locale et finissant par les vrais actions pour lesquelles les projets sont initiés sur terrain.

Les problèmes sur terrain sont donc placés en dernière position, et cela justifierait pourquoi les moyens mis à la disposition des acteurs sont souvent plus utilisés par des intervenants extérieurs et les coordinations intérieures que pour résoudre les vrais problèmes des communautés concernées.

Cette séquence sur les priorités qui correspondent avec les intérêts, telle que présentée sur le graphique, serait-elle rationnelle alors que les problèmes posés au sein des communautés sont censés être au centre de nos préoccupations ?

- **Questions pendantes**

- Il y aurait-il lieu d'envisager d'autres scénarios ?
- Qu'arriverait-il si la séquence était renversée ou réajustée de cette manière :

- (i) 3 – 2 – 1 et c – b – a ?
- (ii) 3 – 1 – 2 et c – a – b ? ou
- (iii) 3 – 2 / 1 et c – b / a ?

## D'AUTRES CONSTATS

- **Les réalités des groupes de synergie**

Les groupes de « synergie », terme évoquant la mise en commun d'idées et stratégies aboutissant à la réalisation conjointe d'activités (projets) au sein de réseaux ou plate-formes, sont en réalité des structures imposées par les outsiders comme condition pour accéder aux financements, sans que cela ne soit au préalable une préoccupation des organisations prises individuellement. Paradoxalement, l'accès à ces financements est souvent pistoné par des lobbies tribalo-ethniques ou des clubs d'amis qui, finalement, se retrouvent eux-même piégés par leur tendance à monopoliser l'action humanitaire, d'où une gestion opaque d'informations et de ressources suivi par le boycottage des actions des uns par les autres.

- **Le potentiel financier et les ambitions politiciennes**

Les organisations et groupes de synergie aux potentialités d'attirer des fonds consistants à allouer aux programmes demandant des grands investissements à moyen et long terme se trouvent à la fois hantés par des ambitions politiciennes ragaillardies, ou tout simplement des utopies de nature à compromettre leurs attribues en tant qu'acteurs pour le changement positif. Ce sont d'ailleurs ces organisations qui devraient renverser ou réajuster la séquence formulée à partir de notre analyse par la Méthode d'Histogrammes (Voir Fig.2), parce qu'ayant des moyens suffisants pour faire cela.

---

**Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

**Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P. : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

- **La folie de grandeur et l'égoïsme**

La folie de grandeur et l'égoïsme qu'ont développées certains acteurs de la société civile sont décriés dans plusieurs milieux. Nombreux observateurs estiment que ces manières ont été favorisées par la partialité et la complaisance que les accompagnateurs extérieurs ne cessent de faire montre envers des groupes aux tendances allant de paire avec les penchants et mandats politiques de ces accompagnateurs. Combien de fois n'a-t-on pas entendu des individus se targuer, de manière égocentrique, la paternité du parcours réalisé avec d'autres « partenaires » ? En voici quelques expressions :

- Sans moi / nous ... !
- N'eût été moi / nous ... !
- C'est grâce à mon / notre ... !
- C'est mon / notre droit de... !
- D'ailleurs, ce n'était qu'un / une ... informel(le)... !

Curieusement, ce constat n'est pas nécessairement fait pendant des moments d'euphories qui seraient dues aux circonstances de réussite dans les diverses missions accomplies, si non on allait carrément comprendre qu'il s'agit là d'émotions dans un cadre d'émulations. Par contre, ces phrases sont souvent prononcées par des responsables pendant des moments tendus devant leurs sympathisants, voire même au cours de discussions houleuses et disputes dans des réunions de travail avec d'autres organisations.

- **Les structures organisationnelles**

Dans cette panoplie de constats, les structures organisationnelles n'en sont pas moins reprochables. Il serait plus cohérent que la structure d'une ASBL ou ONG retrouve quatre éléments essentiels au sein de son équipe dirigeante ou comité de gestion pour le bon pilotage de l'appareil associatif :

- Une tête visionnaire
- Une tête organisatrice
- Une tête relationniste
- Une tête gestionnaire.

Il n'est pas exclu, bien entendu, que ces personnalités jouissent de deux ou trois de ces quatre potentialités. Il est de fois question de prédispositions intrinsèques qu'on ne peut pas amputer de la nature et des habitudes acquis qui sont différentes d'un individu à un autre. Il s'agit ici d'éviter certains dérèglements qui peuvent résulter d'un cumul des fonctions et attributions incompatibles avec les positions statutaires des individus au sein de l'organisation. Malheureusement, beaucoup d'associations concernées par notre approche présentent des structures qui sont simples alors que leurs mécanismes de fonctionnement semblent être compliqués.

En fait, il y en a qui sont juste des ensembles d'acolytes autour d'un seul maître à pensé « polyvalent » et celles composées d'un chœur des membres touche-à-tout. Dans ces groupes, il s'y dégage une marrée d'attributions en chevauchement qui interfèrent les uns sur les autres. Cela conduit aussi à une crise de leadership et au manque de pragmatisme dans la conception et la mise en application des programmes. Parfois, ce sont des groupes d'hommes et/ou de femmes rassemblé(e)s par la force des circonstances et qui fonctionnent de manière quelque peu « robotique » parce qu'ils sont pratiquement téléguidés de quelque part, loin de leurs rayons d'actions.

---

**Contact en RD Congo**

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

**Contact au Burundi**

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

## NOTRE POINT DE VUE SUR LES CONSTATS

En rapport avec le travail en synergie, nous estimons que le vrai partenariat est celui qui privilégie le système de prise de décision conjointe ou concertée, tout en prenant en compte ce dont le sens serait bien perçu dans le vocable anglais « accountability », en lieu et place du fait d'être redevable tout simplement si on a pu signer des conventions formelles avalisées par l'autorité juridique. On dirait que les engagements informels donnent carte blanche à certaines irrégularités, qui plus est la ruse se traduisant par l'abus de confiance et d'autres fautes lourdes.

Les préoccupations politiciennes de certains acteurs ne peuvent pas annihiler les prédispositions naturelles et les affections psychologiques qui s'imposent. Il est tout de même difficile à un acteur qui se sent interpellé par le fait d'être redevable devant la communauté, de continuer sans broncher sur un parcours dont il présente le danger ou la compromission. Si non, il accepte d'y aller à tout risque et péril, et la conséquence logique de cette aventure est qu'on se retrouve un jour coincé dans un carcan devant une population qui se sent dupée par des campagnes politiciennes battues sous une couverture humanitaire. Et pour ce qui concerne les milieux affectés par la guerre civile, il s'agit d'une population derrière laquelle se rangent naturellement des résistants armés. Si telle n'est pas la réalité en ce jour au Sud-Kivu, elle n'en est pourtant pas éloignée de ce qui est perceptible dans l'extrême sud du Sud-Kivu. La chance de s'en sortir est bien sûr tributaire du profil d'individus, groupes d'acteurs et rayons d'actions concernés. Malheureusement, les stratégies préventives de conjugaison des efforts tardent à s'annoncer parce que :

1/ La folie de grandeur et l'égoïsme ne conduisent qu'à la discrimination et l'humiliation de son semblable. Or, l'humiliation est la cellule germinale de la haine et elle qui conduit à la guerre. Il s'agit bien là d'une question de dignité où le soubassement des principes humanitaires « Do No Harm » jouerait un grand rôle, sans même chercher à explorer plus loin le code de conduite guidant les actions humanitaires et stipulé dans la Convention de Genève et d'autres textes.

2/ Les faiblesses structurelles évoquées comme constat au sein de plusieurs organisations de nos milieux, font qu'elles ne puissent inspirer confiance à certains accompagnateurs extérieurs qui ne sont toujours pas prêts à s'engager dans des aventures où on ne sait qui est qui et qui fait quoi.

En somme, il y a donc plus de risque que les initiatives amorcées soient sans lendemain escompté lorsque le partenariat se trouve constitué de maîtres à pensé et décideurs d'une part, tantôt suivis de « vrais collaborateurs » ou pas, et des sujets de l'autre part. Nous reconnaissons, sans crainte de nous tromper ni honte, que notre propre association est concernée par ces constats parmi lesquels se trouvent bel et bien certaines défaillances qui nous interpellent.

## PROJECTION VERS LES ECHEANCES A VENIR : QUESTIONNEMENTS

Après avoir fait un tour d'horizon sur le profil des agents de changement et les structures dans lesquelles ils évoluent, revenons sur le regain de tension dans l'extrême sud de la Province du Sud-Kivu, avec toute la gamme de sujets concernant les Banyamulenge, les ex-les Mai-Mai et consort. Nous soulevons donc quelques interrogations pour essayer de nous projeter dans le temps à venir.

---

### Contact en RD Congo

01, Av. d'Alliance, Q. Nyamianda, Uvira, Sud-Kivu  
Tél. (243) 810343785, Email : ARTHUM@avu.org

### Contact au Burundi

792, Av. Mwisare, Quartier Asiatique, Bujumbura  
B.P : 6402 Bujumbura, Tél. : (257) 979 121 ou 948 777

1. Au cas où les exemples des situations analysées dans cette approche s'avèrent similaires à la manière d'être et de faire des acteurs politico-militaires du Sud-Kivu, en collaboration avec les instances politico-diplomatiques qui les soutiennent, à quel changement positif aspirent-elles nos communautés ?
2. Faudrait-il espérer avoir une issue de sortie de la crise avec la fameuse échéance « Vérité et Réconciliation » qui s'est instituée en modèle d'aboutissement du processus de paix dans plusieurs pays à travers le monde ?
3. De toutes les façons, les gens ont besoin de la vérité sur les conflits au Sud-Kivu. Cette vérité est connue quelque part, et avec un certain niveau de compréhension dans toutes les couches de la population, bien qu'elle soit de temps en temps étouffée pour diverses raisons. La vérité en question ne devrait-elle pas être perçue sur plusieurs facettes ?
4. Certains esprits s'apaiseraient-ils en entendant toutes les facettes de la vérité ressortir officiellement sur la place publique, non seulement dans le but de les brandir mais afin d'obtenir leurs reconnaissances officielles, et par les coupables des crimes, et par le pouvoir public ?
5. Qu'advient-il si d'autres esprits n'adhèrent pas au schéma vérité-réconciliation, estimant qu'il vaut mieux créer une brèche et construire un pont en vue de niveler le passage entre la vérité et la réconciliation, qui sont en elles mêmes deux obstacles séparés par une large et profonde crevasse ?
6. Serait-il à la fois erroné et compliqué d'imaginer que le nivelage et la construction du pont seront facilités par l'insertion de la phase « Justice » entre la vérité et la réconciliation, d'où le schéma Vérité-Justice-Réconciliation ?
7. La justice à son tour serait-elle mise à profit partiellement ou en prenant en compte ses deux mécanismes reconnus comme tels, pour ce qui concerne le processus de paix et de reconstruction, à savoir la condamnation des criminels pour niveler, puis la réhabilitation des victimes ou la réparation afin de frayer une brèche vers la réconciliation qui ne viendra jamais à l'aide d'une baguette magique ?

Enfin, nous pensons avoir lancé quelques idées de réflexion, discussion et débat qui ne sont pas des affirmations immuables bien que cela part de l'observation et expérience vécues au sein de partenariats entre les organisations non-gouvernementales locales et internationales en action dans la Province du Sud-Kivu, en République Démocratique du Congo. La pertinence de la situation sur terrain mérite qu'on s'y penche sérieusement parce que, d'une manière ou d'une autre, cela constitue en soi une mise à l'épreuve adressée à tous les acteurs et composantes y intervenant.

Vos commentaires, questions et suggestions sont les bienvenus !

Uvira, le 30 janvier 2004

**Pour ArtHum**  
Dieudonné Amisi Mutambala  
 Directeur