



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**

**POST-CONFLICT BURUNDI: PEACE-BUILDING
THROUGH LEADERSHIP TRAINING**

**Report on Three Training Modules in This Project:
Inaugural 2005 Meeting of the BLTP Network;
Follow-up with the First Element of the New
Integrated Police Command of Burundi; and the
Initial Retreat for the Second Element of the
Police Command**

**Bujumbura and Gitega, Burundi
April-May, 2005**

**A Project Funded by the Department for
International Development, UK**

**with the Cooperation of the Conflict Management
Partners and ESSEC IRENE**

Howard Wolpe and Steven McDonald

PEACE-BUILDING THROUGH LEADERSHIP TRAINING

“Why did I have a chance to be a part of this group, I continue to ask myself? And since my total engagement I have left the silent masses, and become more dynamic and a mediator and contributor at the core of women’s associations.”

-BLTP Network Participant

“Change does not happen immediately, that is certain, but what is important is to want to change, then it will happen.”

-Police Follow-Up Workshop Participant

“I know how to defend my interests without putting aside the interests of others because now I have learned that my interests depend on those of others.”

- Second Police Retreat Workshop Participant

“Abuses and excesses in the game...lead us to analyze what happens in the real world. The lack of honest and direct cooperation and collaboration between regions; the lack of sharing of a country’s resources; egotism; the lack of a spirit of innovation and creativity that could allow the country to have more resources; the lack of dialogue between regions and within regions; the hoarding of money and not enough investment.”

-Comment on SimSoc by Police Participant

I. BACKGROUND

With the support of the World Bank’s Post-Conflict Fund, in 2002 the Woodrow Wilson International Center for Scholars (WWICS), working in partnership with the Institute for Research and Education on Negotiations in Europe (part of the Paris-based ESSEC) and with the Cambridge-based Conflict Management Group, launched a major leadership training initiative in Burundi, aimed at building a cohesive, sustainable network of ethnically and politically diverse key leaders capable of guiding the institutional transformation required for the country’s economic reconstruction. Under what has become known as the Burundi Leadership Training Program (BLTP), ninety-five key Burundian leaders, strategically selected on the basis of Burundian perceptions of their potential for shaping Burundi’s future and drawn from diverse ethnic, social and institutional backgrounds, received intensive training in a broad range of leadership skills: conflict analysis, communications, negotiations, visioning, group problem-solving, team-building and strategic planning.

The initial BLTP training involved a diverse group of Burundian leaders, drawn from both the so-called “political class” (political parties, armed groups, the army), and from civil society (churches, women’s organizations, grassroots development and human rights

groups, the media, business, and the academic community). However it has proved a catalyst for several significant spin-offs focused on specific leadership groups:

- A six-day workshop for a select group of Army and rebel military commanders to set the stage for the implementation of the cease-fire agreement (November 2003);
- A six-day workshop for the Joint Ceasefire Commission, to strengthen the Commission's cohesiveness and organizational effectiveness (February 2004);
- A six-day workshop for the Commission known as the Etat-Majeur Général Intégré (EMGI) to assist in the removal of obstacles to DDR and the reform and unification of the army;
- Two six-day workshops for 96 members of the Joint Liaison Teams responsible for monitoring the demobilization process, to strengthen the capacity of the former belligerents to work collaboratively;
- Two workshops in collaborative decision-making for the top leaders of 31 of Burundi's 33 political parties;
- A six-day workshop for 33 members of the newly appointed high command of the Burundi's National Police Force.

The training of the three groups that collectively made up the initial network of 95 key leaders involved six-day workshop retreats followed by periodic two and three-day follow-on workshops designed to reinforce the lessons learned in the core training, to respond to additional training needs identified by the participants themselves, to provide an opportunity for participants to work through specific challenges related to their missions, and to deepen the cohesiveness of their evolving leadership network. Beyond the formal training sessions, many of these participants continue to meet together, socialize, and maintain contact by means of a BLTP group internet website and a periodic newsletter.

The facilitation of the various workshops has been carried out by Liz McClintock of the CMPartners and Alain Lempereur, Aurelien Colson, and Tina Robielle of the Institute for Research and Education on Negotiations in Europe (part of the Paris-based business management institute known as ESSEC). Dr. Howard Wolpe of WWICS has also conducted specific elements of the training agenda. On occasion, experts in the subjects of interest to particular workshop groups, such as the army or police, have been included in the facilitation team.

II. WORKSHOP PROFILES

The success of the BLTP in building cohesion, confidence and collaborative capacity among Burundian leaders operating in diverse institutional settings led to several request that the "Ngozi process" be continued and expanded to deepen and institutionalize its

impact. Early in 2005, the WWICS presented a proposal to the Department for International Development (DFID) of Great Britain to do just that, focused on three primary elements:

- Work with the original BLTP network to deepen their skills, strengthen their collective vision and collaborative capacity, and find ways to impact more effectively on the institutions in which they were embedded.
- Work with the high commands of the newly integrated Army and national police to build cohesiveness and managerial effectiveness
- The institutionalization of “Ngozi process” training in the national academy through a training of trainers program.

A two-year fully funded program covering these three aspects has been agreed to by DFID. However, knowing that this major grant would take some time to prepare and approve, and aware of the urgent need to initiate the program work, particularly with the police and the BLTP network, given the looming elections and fast moving transition, DFID agreed to an immediate smaller and more focused grant to conduct the inaugural 2005 BLTP Network meeting, a follow-up two day workshop for the first police high command element which began training in February 2005, and a six-day retreat for the second high command element of the police.

III. CONTENT OF THE WORKSHOPS

The workshop calendar consisted of the following:

- BLTP Network workshop on April 21-22, 2005, in Bujumbura.
- Follow-on workshop for the first element of the police command in Bujumbura on May 3-4, 2005.
- Inaugural retreat in Gitega for the second element of the police command, from May 8-13, 2005.

The training modalities and methodology involved several interactive exercises, including visioning, role-playing, and simulation. These are designed to strengthen communications, problem-solving and analytical skills, as well as to break down interpersonal barriers based on ethnicity, political divisions, gender, regional origin, or societal and professional roles. The follow up training is used to apply these new skills and evolving relationships to a discussion of the problems and challenges that beset the transition in Burundi.

For the sake of brevity and because of the similarity of the training modalities with the workshops reported on previously to funders and other stakeholders, we will provide here only a brief discussion of workshop highlights. However, the attached appendices provide greater detail in several areas. Specifically, the appendices include:

- The agendas from all three workshops (Appendices 1, 2, and 3);
- Participant lists for all three workshops (Appendices 4, 5, and 6):

- An account of the BLTP participant work-product, as recorded by the trainers (Appendix 7);
- An account of the police follow-up workshop work product, as recorded by the trainers (Appendix 8);
- A summary of the key concepts of the training lessons for the police retreat (Appendix 9);
- Account of the police retreat work product, as recorded by the trainers (Appendices 10-13);
- Evaluation narrative and rating spread sheet of the police retreat (Appendices 14-15).

A. Workshop Summaries

1. Inaugural 2005 BLTP Network Workshop:

The two-day BLTP network meeting was a combination of workshop and strategic planning session. It represented the first substantive gathering of all three of the core leader groups – the “95” – who are the original “Ngozi process” alumni. The diversity and influence of the group is exemplified by a quick iteration of some of the positions of the 36 network members able to attend this two-day session: the Secretary General of PALIPE-AGAKIZA party; an UNESCO consultant; two Senators; a former governor of Ngozi; Spokesman for the CNDD-FDD party; four National Assembly Deputies; the Adjutant to the Army Chief of Staff; a Presidential Advisor; a university professor; a former Minister of Social Affairs; a principal of a secondary school; a member of the Bashingantahe; a ministry tax official; and a ministerial advisor.

The workshop began with a summary of the first two years of the BLTP-inspired initiatives by Ambassador Wolpe. Then the participants reviewed the ways in which they as individuals had been utilizing the tools learned and the relationships established by the BLTP network. Among the activities in which BLTP network members had become involved were the following:

- Rehabilitation of child soldiers and reunification with their parents.
- Mediation with civil servants who have not been paid.
- Addressing local populations to reassure them on the peace process.
- Mediation for the representation of Batwa in governance.
- Negotiated agreements on the electoral laws.
- Directing a conflict resolution group at the local level.
- Intervention in a violent confrontation of ten farmers that contained the violence.
- Working for the resolution of the harmonization of ranks in the Army.
- Assisting in the collection of arms at demobilization camps.

Although short skills development exercises were included, the bulk of the agenda was devoted to an evaluation of the BLTP, a discussion of the BLTP vision, and the development of a plan of action for the next two years. Appendix 7 reviews each of these elements in detail. The most important points were:

- ***BLTP Evaluation:*** The program has created great cohesion within the network. It has taught the individuals effective and usable methods of communication and negotiation. It has had a significant impact “on the ground.” It has begun to construct a permanent network with regular meetings and communications. However, it faces several challenges: creating a common vision, better engaging all the members, improved application of the tools learned and strengthened internal communications.
- ***Vision for the Next Two Years:*** The network members felt they needed to target their work to insure a peaceful Burundi, a Burundi based on confidence, democracy, a prosperous economy and development. The BLTP vision needs to be realistic, relying on the network’s strengths and confronting the challenges the network faced.. Specifically, network members discussed their interest in extending Ngozi process training to as many persons as possible, in expanding BLTP involvement in its reconciliation initiatives, in being constantly alert to latent conflict and prevention opportunities, in assigning precise roles to members, and in reinforcing the BLTP’s organizational strength.
- ***Plan of Action:*** The network decided to create a steering committee (*noyau*) -- to liaison with the BLTP Office and with WWICS, and to serve as coordinator and convener of the larger network. The network identified four themes to guide their work: creating a common vision; strengthening communications and the cohesion of the network; training to reinforce their individual capacities; and insuring that the BLTP network would have impact “on the ground.” Detailed objectives within each category were spelled out and are listed in Appendix 7.

The Noyau was taxed with fleshing out the responses to these deliberations and setting an agenda for the coming two years. It subsequently met twice and then convened the network on June 16. Twenty-three members came to that plenary where their previous undertakings and the four themes were reviewed. The Noyau reported on the creation of a BLTP website to further communications and outreach. As the local and communal elections were pending, this meeting focused on the impact the BLTP network could have on insuring peaceful and fair elections. They decided there was a need for further work with the political parties, to encourage their cooperation and responsible conduct. They would also begin to collect data from the elections, from parties, CENI, etc.) and to create a data bank for use during future training with the parties. They decided to investigate the possibility of registering and training members of the BLTP network to become observers in future elections.

2. Follow-up Workshop for the First National Police High Command Group:

In early May, 27 of the 33 members of the first National Police Command group who participated in a six-day retreat in February were re-convened for a follow-on two-day workshop. The workshop agenda was focused on deepening the participants’ negotiation skills. A half-day was devoted to an exercise on the “Price of Petrol” in which the participants conducted and critiqued team negotiations. Additional exercises on

communications and leadership development were conducted. Finally, a review of the Four Quadrant negotiating tool was undertaken by asking participants to apply the framework to the vision and challenges of the new national police. The workshop closed with the identification of participant “next steps.” A review of the entire two day training and work product is at Appendix 8.

As usual, the workshop began with a “*compte rendu*” of activities since the retreat. These were broadly categorized into actions for reinforcing the internal relations of the police, changing their comportment, finding points of cooperation rather than competition, and putting into use the communications techniques. Stories were recounted of using these tools in a murder investigation, establishing better communications with grassroots constituencies, dealing with a volatile bicycle taxi ban that caused a public uproar, and, finally, of successful and unsuccessful social and professional interactions among the police command members.

Of particular interest was the Four Quadrant application to vision and challenges. The vision that emerged emphasized three themes: a modern, professional and efficient police force; a police force that is unified for Burundi and all Burundians; and police who would display exemplary behavior. The workshop was then broken up into groups to look at five specific challenges identified by the participants as especially critical:

- ***Resistance to change and reform by the old system:*** The causes of this resistance were explored, including the obstructive role of the old *gendarmerie* and the historic lack of a national police after independence, and the current challenge of attempting to integrate rather disparate and separate elements of the police structure.
- ***Lack of means as funders do not honor their commitments:*** This situation is due to the destruction of the social/economic fabric of the nation in the war years, continuing political instability, and the suspension of international aid and cooperation. At the same time, national planning and investment is problematic and insufficient to meet the needs of the new national police. International pledges need to be honored, internal reform undertaken, and good management systems set in place.
- ***Delay in adopting the laws that govern the establishment of the new national police:*** This situation is due to an inordinate delay in creating the integrated command of the police as well as the lack of funds to support the technical mixed commission charged with the implementation of the laws. Political roadblocks have also hurt, with different and sometimes obstructive views of different political parties. These parties need to understand the urgency of this situation, respect the electoral calendar, act in a neutral manner, and promptly adopt the new laws.
- ***Divergent interests of the various groups being integrated in the new police:*** It is essential that all parties begin to understand the interests of others. Harmonization of ranks, retirement benefits, assignment and placement all demand that parties work together.
- ***Delay in training future police:*** This is not surprising, given the recent formation of the national police, the fact that integration and demobilization are ongoing, and the lack of planning that has been done. There is also a lack of trainers and training materials for the lower ranks. Funds are needed to solve this problem and, although

new training facilities are needed, there are existing ones which are not fully used. The training of trainers at the officer and NCO level is essential.

Among the undertakings identified as next steps, the participants discussed ways to share their training experiences with both the general population and their own management hierarchy. Calling the attention of the Presidency, the Minister of Planning, the Minister of Finance, and the donor community to these needs is essential. Finally, and specifically, they asked that the next training workshop focus on simulations of professional situations that the police encounter.

3. The Retreat Workshop for the Second National Police High Command Group:

A further thirty one members of the integrated National Police High Command gathered in Gitega for a six-day training in mid-May. As with all past retreats, the first three days were devoted to interactive exercises, including visioning, role-playing, and simulation, designed to strengthen communications, problem-solving and analytical skills, as well as to break down interpersonal barriers based on ethnicity, political divisions, gender, regional origin, or societal and professional roles. The remaining two days were used to apply these new skills and evolving relationships to a discussion of the transition of Burundi and the challenges facing the newly integrated National Police. We will not elaborate on any of the basic training exercises and concepts as they have been reported in several previous events funded by DFID, particularly the first retreat workshop for the National Police High Command in February 2005. The key concepts used are reviewed in Appendix 9. Also, Appendices 10-13 contain a complete account of the participant work product, as recorded by the training facilitators. Finally, Appendices 14 and 15 contain the evaluations of the workshop by the participants.

Important to this report are the professional recommendations and personal commitments that flowed from the training. The recommendations fell into three broad categories:

- ***For the organizers, WWICS and BLTP***, they included taking adequate time to look at the subject matter in depth; continuing to develop further tools; expanding these seminars to cadres throughout the country; preparing further evaluation sessions and devising a self-evaluation system to keep the training concepts alive; doing follow-up workshops for this same group; training trainers to help perpetuate the “Ngozi process”; and distributing all of the workshop documents to the participants.
- ***For their superiors***, they included achieving rapidly the total integration of the police force; making a synthesis of the workshop findings a reference document for use by the Ministry to insure good management of the National Police; taking account of the 7 elements framework in all decision making; encouraging this type of training for all police cadres; and applying all the recommendations of the workshop.
- ***For their own professional enhancement***, they included using this experience to manage their “socio-professional” relations and insure cohesion in their ranks; sharing the experience with their subordinates who have not had the chance of attending the training; using the negotiations tools and communications skills to become better leaders; using the preparation process (5 Ps) in getting ready for daily

challenges; insuring better collaboration with different partners such as the administration and civil society; “comporting ourselves as real leaders;” instilling better communication vertically as well as horizontally; and remembering to plan well before taking decisions.

The personal commitments mirror the themes of the professional recommendations in the use of the communications and negotiations skills and the value of the personal network emerging from the workshop, so we will not reiterate those here. The difference that emerges in perusing the participant comments is the personal transformation that many participants reported. To quote one participant: “I commit personally to work for the general interests of the nation; to combat all sorts of injustice because that is the source of social and political conflict; to love and serve all Burundians and consider them blood brothers; to never give in to corruption which is the source of poverty; to always keep courage in my life despite difficulties; to be in permanent contact with the other participants to exchange views on life in our country; and, to combat with inner strength against egotism, individualism and bias so as to always be an ideal man.”

IV. COMMENTS AND CONCLUSION

All three workshops were conducted just prior to the beginning of the election cycle in Burundi. There was, therefore, a great deal of tension and anticipation among the participants. There is little doubt in our minds, however, that the workshops helped channel these feelings into creative and innovative ways of thinking. Whatever their personal and professional allegiances, they each looked at ways in which they could assist the election process to be peaceful and efficient. The confluence of three workshops in such a short time span, incorporating 94 individuals, some veterans to the “Ngozi process” and some just being introduced to it, left the management and facilitation teams with a clear sense of the broad impact of this work. In all three cases, the common thread in the participants’ own assessments and suggestions was that this training should continue and be expanded to as many of their colleagues and countrymen and women as possible.

**PLANIFIER POUR LE FUTUR DU BURUNDI :
RENFORCER LES CAPACITES D'ORGANISATION
POUR LE RENOUVEAU ECONOMIQUE**

REUNION DE SUIVI – Ngozi I, II, et III

**Un Projet du Woodrow Wilson Center for International Scholars
Conduit en partenariat avec CMPartners et ESSEC IRENE**

Avec le soutien de DfID

Bujumbura, Burundi – *Les 21 et 22 avril 2005*

Jeudi 21 avril 2005

- 9h Ouverture par Howard Wolpe
- 9h15 INTRODUCTIONS ET OBJECTIFS
- Expression des attentes des participants
- 9h30 **Compte Rendu**
- Compte rendu du BLTP
 - o Bureau et autres ressources
 - o Secteur sécuritaire
 - o Liaison avec le CBLP
 - Compte rendu d'activités des membres de BLTP (y compris leurs projets)
- 10h30 *Pause-café*
- 10h45 **Compte rendu d'activités (suite)**
- 13h *Déjeuner*
- 14h15 **Evaluation du BLTP**
- 15h30 *Pause-café*
- 16h **Evaluation du BLTP (suite)**
- 17h Fin de la journée
-

Vendredi 22 avril 2005

9h	Retour sur expérience et agenda
9h15	Exercice : <i>La vente</i>
9h45	Synthèse de l'évaluation du BLTP
10h	STRATEGIE FUTURE DU BLTP: OBJECTIFS A DEUX ANS
11h	<i>Pause-café</i>
11h15	Composition du noyau d'animateurs
12h30	<i>Déjeuner</i>
14h	PROCHAINES ETAPES POSSIBLES – PLAN D' ACTIONS
16h45	Evaluation
17h15	Fin de la réunion

PLANIFIER LE FUTUR DU BURUNDI :
RENFORCER LES CAPACITÉS POUR UN LEADERSHIP EFFICACE
DANS LA POLICE BURUNDAISE UNIFIÉE
RÉUNION DE SUIVI

Woodrow Wilson Center for International Scholars, CMPartners et ESSEC IRENE

Conduit en partenariat avec le Burundi Leadership Training Program et
avec le soutien du Department For International Development (UK)

Bujumbura, Burundi – 3 au 4 mai 2005

Premier jour : Mardi, 3 mai 2005

8h30	Ouverture
8h45	Attentes des participants
9h30	Compte rendu d'activités
10h45	<i>Pause-café</i>
11h	<i>Simulation 1 – Le prix du pétrole</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Négociation
13h	<i>Déjeuner</i>
14h	<i>Simulation 1 – Le prix du pétrole</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Discussion
15h30	<i>Pause-café</i>
15h45	COMMUNICATION ACTIVE POUR BATIR UN CONSENSUS <ul style="list-style-type: none">▪ Exercice : <i>Le dit est le non dit</i>
17h30	Fin de la session

Deuxième jour : Mercredi, 4 mai 2005

- 8h30 **Retour sur expérience et agenda**
- 8h45 **GESTION DES REUNIONS**
 ▪ *Simulation 2 : La Tour*
- 10h45 *Pause-café*
- 11h **OUTIL DE QUATRE QUADRANTS**
 ▪ Application
- 12h30 *Déjeuner*
- 14h **OUTIL DE QUATRE QUADRANTS (suite)**
 ▪ Application
- 16h15 *Pause-café*
- 16h30 **Prochaines étapes**
- 17h15 **Évaluation**
- 17h30 **Fin de l'atelier**

**PLANIFIER LE FUTUR DU BURUNDI :
RENFORCER LES CAPACITES POUR UN LEADERSHIP EFFICACE
DANS LA POLICE NATIONALE**

**Un Projet du Woodrow Wilson International Center for Scholars
Conduit en partenariat avec CMPartners et ESSEC IRENE**

Gitega, Burundi
du 8 au 13 mai 2005

Dimanche 8 mai 2005

- | | |
|-------|--|
| 17h | Ouverture
Remarques de M. Howard Wolpe |
| 17h30 | <i>Présentation des participants, de leurs défis et attentes</i> |
| 18h30 | INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE L'ATELIER |
| 19h | Réception d'ouverture, suivie du dîner |
-

Préparation pour le lundi 9 mai 2005 :

Lire les instructions pour **La Subvention** et se préparer à participer à la simulation.

Lundi, 9 mai 2005

8h30	Exercice sur les présupposés
9h	Simulation 1 – La Subvention <ul style="list-style-type: none">- Préparation- Négociation
10h30	Pause
10h45	Simulation 1 – La Subvention (suite) <ul style="list-style-type: none">- Retour sur expérience et discussion
12h30	Déjeuner
14h	CADRE ANALYTIQUE POUR EVALUER LE SUCCES D’UNE DECISION
15h	Simulation 2 – La Province du Kirambo <ul style="list-style-type: none">- Préparation
16h	Pause
16h30	Simulation 2 – La Province du Kirambo (suite) <ul style="list-style-type: none">- Négociation- Retour sur expérience et discussion
18h	Fin de la journée

Préparation pour le mardi, 10 mai 2005 :

Réfléchir à un problème pour la séance d’application

Mardi, 10 mai 2005

8h30	Agenda et retour sur expérience
9h30	Session d'application
10h30	Pause
10h45	Session d'application (suite)
13h	Déjeuner
14h	Session d'application (suite)
15h30	Pause
15h45	LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION - Exercice : <i>La rumeur</i> - Les 6 formes d'écoute
16h45	Première explication de SIMSOC
17h30	Fin de la journée

Préparation pour le mercredi, 11 mai 2005 :

Lire les instructions pour **SIMSOC** et se préparer à participer à la simulation.

Mercredi, 11 mai 2005

8h Agenda et retour sur expérience

9h **Simulation 3 : SIMSOC**

- Répartition en régions et animation de la simulation
- Retour sur expérience et discussion

18h Fin de la journée

Préparation pour le jeudi, 12 mai 2005 :

Réfléchir à une vision commune dans le contexte de la police burundaise.

Jeudi, 12 mai 2005

- 8h30 Leçons tirées de SIMSOC
- 9h LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION
- Exercice : *L'image*
- 10h **La vision d'une police nationale**
- 10h30 Pause
- 10h45 CERCLE DE RESOLUTION : REMUE-MENINGES POUR NOTRE FUTUR
- Outil d'analyse
- Travail sur les quadrants 1 (problème) et 2 (diagnostic)
- 12h45 Déjeuner
- 14h LE CERCLE DE RESOLUTION: *(suite)*
- Travail en sous-groupes sur le quadrant 3 (options)
- 15h LE CERCLE DE RESOLUTION: *(suite)*
- Présentation en plénière et ajustement
- 16h15 Pause
- 16h30 LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION
- Exercice : *La discussion*
- 17h30 Fin de la journée
-

Préparation pour le vendredi, 13 mai 2005 :

Réfléchir aux engagements personnels

Vendredi, 13 mai 2005

8h30	L'exercice des 17 vaches
9h	RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR - Travail en sous-groupes - Restitution au plénière
9h30	<i>Les engagements personnels des participants</i>
10h	Pause
10h15	Synthèse
10h30	Evaluation et conclusion
11h	Présentation des certificats
11h30	Fin de l'atelier

Appendix 4
BLTP Network Members attending the April workshop

01	Bamboneyeho Venant
02	Barancira Cyrille
03	Barandereka Bernard
04	Baranyizigiye Rodolphe
05	Bigirimana Sosthène
06	Bikomagu Jean
07	Bukuru Thomas
08	Bununagi Clémence
09	Farida Mohamed
10	Girukwishaka Gilbert
11	Kagimbi Laurent
12	Kana Etienne
13	Karenzo Pélagie
14	Kayobera Angéline
15	Manwangari Léon
16	Munyuwisi Edmond
17	Nahimana Rémy
18	Nahimana Térence
19	Ndabaneze Zénon
20	Ndiho Jérôme
21	Nibigira Concilie
22	Nibizi Eulalie
23	Nkengurutse Rémy
24	Nkunzimana André
25	Nsavyimana Déo
26	Nsengiyumva Sylvère
27	Ntibatingeso Séverin
28	Ntibazonkiza Raphaël
29	Ntigacika Michel
30	Nyandwi Candide
31	Nyandwi Gérard
32	Nzigamasabo Juvénal
33	Nziraguhindwa Eddy
34	Sinabuhamagaye Félicien
35	Singoye Gérard
36	Wakana Dominique

Appendix 5
Follow-up for the 1rst group of the National Police Command Wrokshop
Participants May 2005

01	Barukinamwo Boniface
02	Bigirimana Stanislas
03	Bizindavyi Janvier
04	Habonimana Ferdinand
05	Hakizimana Parfait
06	Izompora Innocent
07	Karorero Richard
08	Mbayabaya André
09	Mbazumutima Onesphore
10	Muco Viateur
11	Mugenzi Jean Marie
12	Mushwabure Ildéphonse
13	Nahimana Marc
14	Nahimana Salvator
15	Ndabaneze Zénon
16	Ndayitwayeko Appolinaire
17	Ndikumana Roger
18	Ndirakobuca Gervais
19	Ngendakumana Léonard
20	Nizigama Gabriel
21	Nkurunziza Stany
22	Ntakavura Serges
23	Ntiyankundiye Donatien
24	Rusabagi Gaspard
25	Rwemera Evariste
26	Sekaganda Bernard
27	Sindaye Athanase

Appendix 6

ATELIER DE FORMATION DU HAUT COMMANDEMENT DE LA POLICE NATIONALE

2^{ème} Groupe

	First & Last names	Membership of
01	Bafatirako Célestin, OPP 1	PJP
02	Bararwandika Benoît, Lt Colonel	Frolina
03	Barikurumwe Lucien	PAFE
04	Bivugire Engleberthe, OPP 2	PSP
05	Bizimana Godefroid, Colonel	CNDD-FDD
06	Buregeya Athanase, OPP 2	PJP
07	Karonkano Charles, OPC 3	PSP
08	Manirakiza Emmanuel, Colonel	CNDD-FDD
09	Manirakiza Emmanuel, Major	Gendarmerie
10	Manirambona Christophe, Colonel	CNDD-FDD
11	Ndayiziga Emmanuel, Major	CNDD-FDD
12	Ndayumvire Innocent, Colonel	Frolina
13	Ndimunkwenge Joseph, Lt Colonel	Gendarmerie
14	Ninganza Ephrem, Colonel	Gendarmerie
15	Nitunga Servilien, Colonel	CNDD
16	Niyongabo Jean de Dieu, OPP 1	PSP
17	Niyonizigiye Emmanuel, Colonel	Kaze-FDD
18	Nsabiyumva Christine, Capitaine	Gendarmerie
19	Ntemako Antoine, Colonel	Gendarmerie
20	Ntigurirwa Benoît, OPP 1	PSP
21	Ntukamazina Liboire, OPP 1	PSP
22	Nyankanzi Athanase, OPJ 1	PJP
23	Nzigidashira Léonce, Major	CNDD-FDD
24	Nzisabira Ernest, Lt Colonel	CNDD
25	Rucintango Grégoire, Major	Gendarmerie
26	Sebudugo Tite, Colonel	Gendarmerie
27	Simbagoye Léocadie, OPC 2	PJP
28	Sinarinzi Léonidas, Colonel	Gendarmerie
29	Sinzinkayo Déo, OPP 1	PSP
30	Uwimana Gaston, Major	CNDD-FDD
31	Yamuremye Tharcisse, OPP 2	PSP



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



**BURUNDI LEADERSHIP
TRAINING PROGRAM**

21-22 avril 2005 - Bujumbura



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**

ESSEC
IRÉNE

21 & 22 AVRIL 2005

- **INTRODUCTION ET OBJECTIFS**
- **COMPTE RENDU**
- **EVALUATION DU BLTP**
- **STRATEGIE FUTURE DU BLTP**
- **PROCHAINES ETAPES POSSIBLES**

STRUCTURER LE TRAVAIL DE GROUPE

FACILITER LES REUNIONS EN SEPARANT:

● RELATION

- *Objectif:* CREER DU LIEN
- *Méthode:* AUTOUR D'UNE TABLE, D'UN FANTA

● ORGANISATION

- *Objectif:* ORGANISER LE TRAVAIL
- *Méthode:* FACILITER, PREPARER UN AGENDA, DISTRIBUER DES ROLES

● INFORMATION

- *Objectif:* PARTAGER DES FAITS, DES DONNEES
- *Méthode:* TOUR DE TABLE

● INVENTION

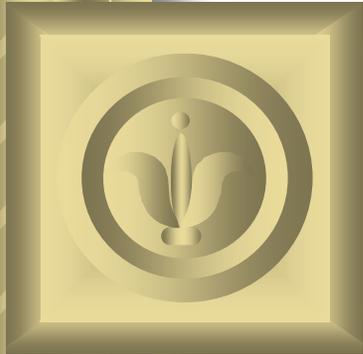
- *Objectif:* RECHERCHER DE NOUVELLES PISTES
- *Méthode:* REMUE-MÉNINGES

● ÉVALUATION

- *Objectif:* QUALIFIER LES DIVERSES OPTIONS
- *Méthode:* ANALYSE, COMPARAISON, HIERARCHIE DES PRIORITES

● DÉCISION

- *Objectif:* DÉFINIR UN MANDAT OU UN CONTRAT
- *Méthode:* HIERARCHIE, CONSENSUS, VOTE



COMPTE RENDU D'ACTIVITE



NGOZI I, II & III

PARTICIPANTS PRESENTS

- Rémy
- Eddy
- Gilbert
- Clémence
- Zénon
- Edmond
- Michel
- Farida
- Cyrille
- Séverin
- Rose
- Yvonne
- Juvénal
- Dominique
- Etienne
- Angélique
- Raphaël
- Rémy
- Jean
- Térence
- Sosthène
- Rodolphe
- Léon
- Bernard
- André
- Candide
- Sylvère
- Félicien
- Jérôme
- Juliette
- Émilienne
- Venant
- Pélagie
- Déo

Information

- **Équipe**
 - Arrivée de Gilbert
 - Séjour d'Eugène au Togo
 - Départ de Nicole
- **Planification stratégique**
 - D'où nous venons?
 - Comment BLTP peut vous appuyer?
 - Quelles activités entreprendre?

QUATRE OBJECTIFS POUR LA RECONSTRUCTION

Quel est le point de départ après la guerre?

- **1. Dépasser le modèle de jeu à somme radicalement nulle**
 - Surmonter l'idée que ma survie n'est possible qu'aux dépens des autres
 - Reconnaître l'interdépendance des intérêts, l'interconnexion
 - Créer de la valeur ensemble
 - Imaginer que l'intérêt général et l'intérêt individuel peuvent se concilier

- **2. Rétablir la confiance entre les personnes**
 - Rétablir des relations avec les anciens « ennemis »
 - Augmenter la prévisibilité

- **3. Rechercher un consensus sur les règles du jeu**
 - Construire règles de fonctionnement en commun
 - Imaginer un processus de prise de décision
 - Imaginer des solutions pour le partage de pouvoir
 - Réfléchir à la question de l'allocation de ressources

- **4. Développer un discours, basé sur le dialogue**
 - Prendre ses distances par rapport à une rhétorique de confrontation
 - Reprendre une communication efficace, avec place pour l'écoute
 - Passer de l'assignation de blâme à la résolution de problèmes

METHODOLOGIE INITIALE DU BLTP

- **1. Un processus développé et maîtrisé par les Burundais**
 - **Nécessité pour les Burundais d'être propriétaires du processus**
 - **Consultation de personnalité burundaises clés, pendant 3 mois** (négociateurs d'Arusha, personnalités de la société civile et des Eglises)
 - **Obtention de l'accord de tous, y compris les non-signataires des accords**
 - **Mise au point de l'agenda des séminaires par les Burundais**

- **2. Un recrutement sélectif des participants**
 - **Les leaders disposant d'une influence telle qu'ils peuvent, pour le meilleur ou pour le pire, influencer l'avenir du pays**
 - **Équilibre de tous les secteurs pour un réseau avec**
 - **hommes et femmes**
 - **régions**
 - **civils et militaires**
 - **communautés**
 - **Y compris les « radicaux »**

- **3. « Retraites » de 6 jours, pour 35 personnes en un lieu informel**
 - **Pour acquérir des outils de négociation et de communication**
 - **Pour apprendre à travailler ensemble sur des enjeux de fond**
 - **Pour réfléchir à l'avenir d'un pays commun, le Burundi**

Formations « Action » depuis 2003

● Le processus de Ngozi :

- Mars 2003, septembre 2003, mai 2004 => Leaders burundais (3 X 32) 95
- Réunions de suivi

● Autres séminaires :

- Novembre 2003 (Nairobi) => Commandants des Mouvements Armés et des Forces Armées Burundaise (FAB) 35
- Février 2004 (Bujumbura) => Commission Mixte de Cessez-le-feu (CMC) 35
- Mars-avril 2004 (Gitega-Ruyegi) => Formateurs de leaders communaux (CBLP) 30
- Mai 2004 (Gitega) => État Major Général Intégré 35
- Juillet 2004 (Paris) => Formation de formateurs 35
- Septembre 2004 (Bujumbura) => Équipes Mixtes de Liaison pour DDR (Nations Unies et Forces burundaises) 85
- Novembre 2004 (Gitega) => Responsables des Partis politiques 35
- Février 2005 (Gitega) => Haut Commandement de la Police Nationale 35
- Mai 2004-mai 2005 (Gitega-Ruyegi) => Leaders au niveau communal (CBLP) 2000

TOTAL :

2420

DES EFFETS A PLUSIEURS NIVEAUX

- **personnel immédiat**
 - Prises de conscience, nouvelle mentalité
 - Acquisition de nouveaux outils de travail et renforcement des capacités
- **personnel durable**
 - Changement confirmé dans les comportements et les mentalités
 - Transmission à l'entourage
 - Intégration de ces outils dans la vie professionnelle, dans la vie réelle
- **relationnel**
 - Meilleure communication entre personnes ; écoute et respect
 - Meilleure capacité de travail en commun
 - Constitution d'un réseau au-delà des anciennes habitudes
 - Exploitation du réseau, en particulier à des moments difficiles
- **institutionnel**
 - Utilisation des outils dans différentes organisations
 - Facilitation de la mise en œuvre des changements institutionnels prévus par les accords d'Arusha et au-delà
 - Résolution de questions concrètes bloquées pendant longtemps
- **sur les populations**
 - Soutien à l'existence des Burundais
 - Dépassement des déséquilibres structurels
 - Symbolique de leaders qui travaillent et se montrent ensemble
 - Travail en direction des communautés locales (Rémy, CBLP)

COMPTE RENDU DE FABIEN

(Burundi Leadership Training Program)

- **1. Déménagement**
 - Invitation aux membres dans les nouveaux bureaux du BLTP
- **2. Formation des commandants de la police**
 - Processus de formation a débuté en février 2005
 - Deuxième groupe de formation de la police commence en mai 2005
- **3. Lancement du projet sur l'auto-promotion communautaire**
 - **Organisation**
 - Leadership de Rémy par
 - Dans commune de Mbuyé (Prov. Moravia)
 - Pour chefs de colline et femmes d'association de développement
 - Structuration et mise en place de l'équipe de facilitateurs (Juliette et Rémy)
 - Identification des participants (6^{ème} primaire) pour un développement durable
 - Utilisation de la méthode Delta
 - **Lancement de la première phase**
 - Favorisant une communication entre participants et avec les facilitateurs
 - Accent mis sur l'écoute, notamment un exercice d'écoute des leaders auprès de la population
 - Références critiques à des proverbes et simulations
 - Incitation à l'innovation sur les terrasses latérales
 - Évaluation positive par les bénéficiaires et changement de mentalité
- **4. CBLP**
 - Nouvelle relation à promouvoir avec BLTP
 - Formation des leaders de base

RAPPORT DES MB DE NGOZI

- **Eddy:** Encodage de données dans le cadre d'un projet sur les réfugiés
- **Gilbert:** Travail avec les rapatriés et association pour les enfants orphelins de malades du sida
 - Conflit entre responsable de l'association et la comptable dans un conflit sur l'utilisation des fonds
 - Utilisation de l'outil des 4 quadrants
 - Comptable est revenue
- **Clémence:** Travail dans une association, méthodologie utilisée
 - pour les conflits qu'elle a à connaître dans associations
 - dans son entourage, en mettant l'accent sur la compréhension des intérêts des autres (et soi et l'autre)
- **Zénon:** Colonel Dir. Gén. Police nationale, avec nécessité d'utiliser l'outil de compréhension des intérêts
- **Edmond:** Conseiller au ministère
 - Médiation pour des fonctionnaires non payés
 - Réhabilitation d'enfants-soldats et encadrement avec parents
- **Michel:** Fonctionnaire des impôts et resp. politique
 - Nécessité de propager un discours constructif vis-à-vis des autres responsables politiques (adversaires, mais non ennemis)
 - Nécessité de traiter justement les contribuables
- **Gérard:** Travail de prise en compte des perceptions auprès des justiciables, utilisant l'image de la vieille et de la jeune femme
- **Farida:** Directrice d'école secondaire, avec aide dans le règlement des petits conflits entre élèves, entre eux et les enseignants, et entre ces derniers
- **Cyril:** Partage d'une angoisse, face aux relations publiques, à quelques mois des élections générales, avec montée de la pression et interrogation sur la contribution possible du BLTP pour prendre en compte la situation
- **Séverin:** Interrogations sur les défis à relever, nécessité d'utiliser les outils

RAPPORT DES MB DE NGOZI

- **Rose:** Pourquoi ai-je eu la chance de faire partie de ce groupe? Je continue à m'interroger. Et depuis engagement total pour sortir de la masse silencieuse, et devenir plus dynamique au sein des associations féminines pour faire sentir contribution comme provocatrice/médiatrice
- **Yvonne:** Collaboratrice du Rep. UNESCO, avec rôle pour assainir les activités dans certains secteurs, avec utilisation de la médiation, et apaiser le climat de travail
- **Juvéna:** Ancien gouverneur, pour l'accueil et l'écoute des gens, avec nécessité de jouer le rôle des médiateurs, et question de mon rôle après 28 ans de service
- **Concilie:** Consultante, s'interrogeant sur les réactions possibles du BLTP en situation
- **Angélique:** Formation d'une association de diplômés du Cameroun
- **Etienne:** Secr. Gén. Parti palipe-agakiza, avec habitude de s'adresser
 - avec une rhétorique de paix pour la population à la satisfaction des autorités locales,
 - et une rhétorique d'espoir et de réassurance au service des sinistrés
- **Dominique:** Conseiller, avec changement de comportement de soi,
 - en comprenant mieux les autres et soi, au travail
 - en s'expliquant et en dépassant les préjugés
 - en faisant évoluer le parti politique
- **Pélagie:** Sénateur, donnant des conseils comme médiatrice pour assurer la représentation des intérêts Batwa
- **Emilienne:** Membre de la CSA, avec beaucoup de visites sur le terrain, avec sentiment de volonté de la population d'aspiration à la cohésion sociale, en ramenant le Burundi sur la voie démocratique et aide des méthodes pour parler à la population, avec optimisme
- **Juliette:** Ancien Ministre, possibilité de participer aux réunions avec sentiment que l'écoute vaut son pesant d'or. Il suffit d'écouter pour savoir et faire triompher la vérité, au lieu de passer par une confrontation violente. L'écoute aide à former une autre qualité, la patience par l'observation. Participation à la 1^{ère} phase du projet de Rémy, avec sentiment d'abord que c'était la faute des politiciens et qu'ensuite le développement et la paix sont l'œuvre de tous, avec engagement de tous.

RAPPORT DES MB DE NGOZI

- **Jérôme:** Joie de retrouver tout le monde, et de pouvoir échanger, avec sentiment que dans la vie de tous les jours:
 - *Au plan national:* CSA, suivi des accords de paix, où sont capitaux l'observation, l'écoute, mais aussi la négociation permanente, où on recherche des points communs qui nous rapprochent et des solutions négociées sur les points de désaccord, avec le rôle des médiateurs, notamment pour le préparatif des lois électorales, pour les questions de DDR et d'harmonisation des grades, avec recommandations sur différentes options à adresser à l'ONUB/prést
 - *Parti politique:* comme porte-parole, il faut écouter, maintenir l'équilibre, avec étude de la conjoncture, avant de parler au micro
 - *Mobilisation sur le terrain* (Buj. Rural): Efforts de se rendre où les véhicules ne vont pas, avec jours d'audition des griefs des gens
 - L'écoute est la grande leçon. Face à la situation actuelle, au terme de nos travaux, pourquoi pas chercher des pistes de médiation nous-mêmes au-delà de l'enseignement des méthodes de négociation
- **Félicien:** Inspiration fréquente de méthodes, à travers l'écoute et l'animation de réunions (5P), dans mes explications de projets dans la commune, sans monopoliser la parole, implication dans négociations comme médiateur sans brutalité
- **Sylvère:** Responsable à *Search for Common Ground*, avec aide à son travail comme formateur et facilitateur dans des tensions entre porteurs de projet et bailleurs de fonds. Utiliser 4 quadrants. Favoriser la diffusion auprès des jeunes. Réseau.
Film projeté sur l'esclavage, avec discussions sur causes de pérennisation du conflit, avec nécessité de rapprochement des leaders africains et acteurs occidentaux.
- **Candide:** Enseignante et animatrice d'une association, avec gestion des conflits



RAPPORT DES MB DE NGOZI

- **André:** Responsable au sein de l'Etat Major, avec trois impacts:
 - *Au niveau professionnel*, avec personne ayant suivi les formations, avec amélioration des relations entre individus, mais aussi les relations de travail, avec prise en compte des intérêts des uns et des autres, avec nécessité d'aboutir à une décision à prendre entre membres d'origine diversifiée
 - *Au niveau individuel*: dans vie quotidienne avec les amis, et avec la mise en œuvre des techniques d'écoute et de parole actives
 - *Au niveau du terrain*: expérience avec 10 agriculteurs qui discutaient avec violence. Je me suis arrêté, mais méthodes n'ont pas marché pour la résolution des problèmes fonciers. Réussite à 50%: ils ne se sont pas battus, mais les mots étaient durs
- **Bernard:** Consultant avec remerciements que le BLTP l'ait associé à 3 événements de formation, avec mise en pratique des expériences,
 - avec souhait d'approfondir son expérience de formateur en gestion des conflits
 - avec sentiment que populations encore dans des conditions très difficiles
 - avec risques d'explosion, forte tension politique et échelles de valeurs différentes
 - avec nécessité de former plus de gens
 - avec vertu de la préparation pour stabiliser la sous-région, par exemple pour la conférence entre les pays des grands lacs
- **Léon:** Député
 - avec participation comme soutien au séminaire de Gitega,
 - avec nécessité de jeter un coup d'œil au RDC pour un conflit ouvert entre les Maimai (mes anciens élèves) et les militaires du gvt
 - pour dépasser une dualité des responsables et risque de confrontation
 - pour une cohabitation entre les deux
 - avec prise de conscience que la paix de l'un dépend de la paix de l'autre
 - avec nécessité comme seule voie de la paix de résoudre la réforme des armées
 - notamment en résolvant les questions sur l'harmonisation des grades
 - En aidant à ramasser les armes, parce que risque de règlement des comptes

RAPPORT DES MB DE NGOZI

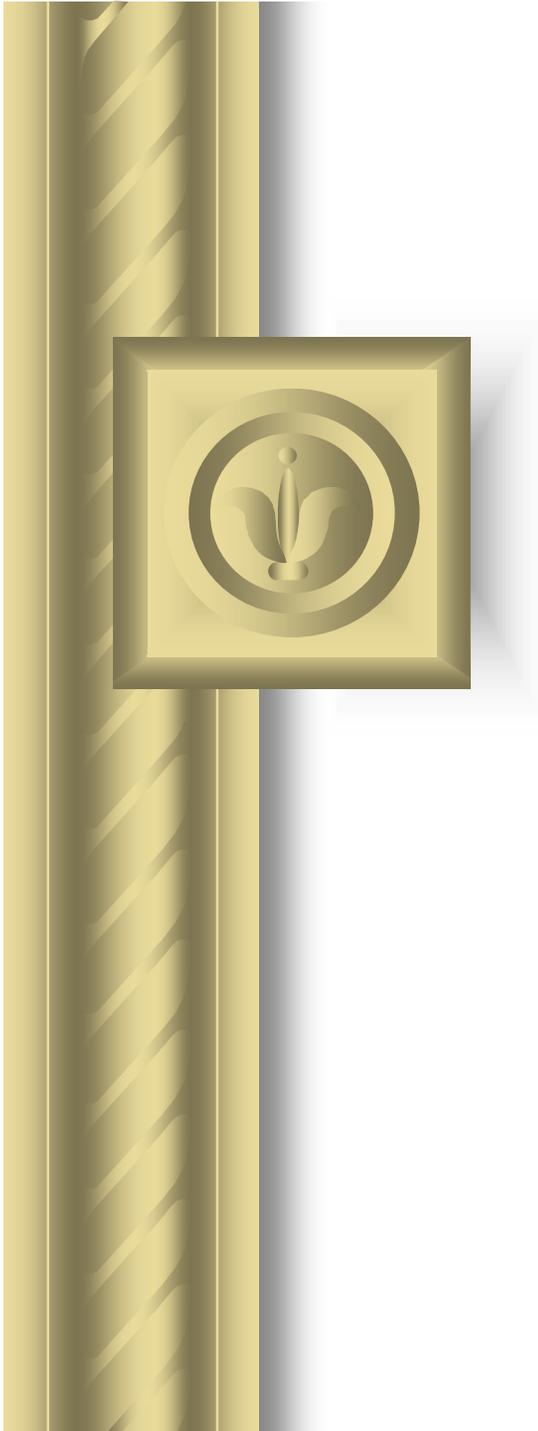
- **Rodolphe: Conseiller à la Présidence**
 - Outils servent à nos relations avec les gens, même si parfois les vieilles habitudes ont la vie dure
 - Application dans quelques associations et échanges sur certaines questions clés
 - Comment motiver à la participation à la vie sociale?
 - Comment préserver ses principes, sa neutralité?
 - Comment résoudre pacifiquement des problèmes fonciers, sans emprisonner les gens, avec une solution satisfaisante pour tout le monde?
 - Suggestion que le BLTP traite de la question foncière
 - Possibilité de former les gens de la CNRS qui ont à travailler avec les déplacés
- **Sosthène: Député**
 - Connaissances acquises avec vertu de transformation personnelle
 - Discussion sur les valeurs fondamentales
- **Térence: Ancien député**
 - Depuis 15 ans, je participe à des formations, avec une certitude:
« Je sais qu'on ne sait jamais »
 - Séance de partage est très importante, sur les échanges d'expérience
 - Discussion avec CBLP, et nécessité de jonction avec BLTP
 - Anecdote: Couverture médiatique de mon association,
 - avec nécessité de chaque radio de s'entendre
 - avec utilisation des 7 éléments pour surmonter la crise
 - Contrat: Refus d'un contrat avec le BLTP, parce que je n'avais pas participé au processus
 - Nécessité d'interpellation des hommes politiques

RAPPORT DES MB DE NGOZI

- **Jean:** Ancien colonel FAB, sénateur, VP de commission
 - Études de la constitution, des lois, etc. sans céder aux pressions
 - Garder l'objectif gagnant/gagnant dans ces projets de loi
 - Pour lutter contre la pauvreté des populations, il faut aider à élaborer des projets, e.g. notamment pour la pêche sur le lac Tanganyka
- **Rémy:** Parfois difficile d'exprimer l'impact sur ma vie
 - Parce que des choses deviennent des modes de vie,
 - Apprentissage de l'écoute décentrée de moi-même, mais centrée sur l'autre (e.g. avec les enfants)
 - Ne pas avoir peur d'innover, pour ne pas garder ces connaissances prisonnières (cf. l'équipe BLTP)
 - Pertinence de l'outil à 4 quadrants, parfois sans dire que je l'utilise dans l'enquête de la Commission « Justice et Paix » créée par l'église catholique en 1999, avec plusieurs dizaines de personnes travaillant sur des entretiens de milliers de personnes
 - Souhait d'impliquer les 95 et le BLTP pour faciliter le partage des résultats de cette enquête, parce que c'est un cri de la population
- **Venant:**
 - Retour des facilitateurs sur notre évolution?
 - 40 présents, mais comment impliquer les autres?
 - Utiliser outils internet, groupes de travail
 - Il faut continuation des contacts
 - Risque d'évolution en dehors du temps?
 - Comment contribuer à apaiser les gens maintenant?

RAPPORT DES MB DE NGOZI

- **Déo: Professeur**
 - Dépasser le réflexe de pontifier comme professeur
 - Ecouter ses élèves et s'assurer qu'ils s'écoutent sont des expériences très gratifiantes
- **Raphaël: Député**
 - Rôle de médiateur, avec la prise en compte des différents intérêts pour trouver des solutions acceptables par tous
 - Projet d'énergie solaire, avec difficultés de négociation auprès des bailleurs de fonds, avec une tension entre mandants et mandataires
 - Approche prospective et participative pour développer une vision commune du Burundi, grâce à la méthode de scénarios, fondée aussi sur une analyse rétrospective
- **Rémy:**
 - Préoccupation de développer une vision stratégique



EVALUATION DU BLTP



EVALUATION DU BLTP (Groupe 1)

● Forces du BLTP

1. Forum pour des gens de tous les horizons de se rencontrer et de travailler pour le futur du Burundi
2. Efficacité des techniques de communication, de négociation et d'analyse efficaces pour bâtir une vision commune
3. Forte contribution à la tolérance de la différence, en potentialisant des points communs
4. Création d'un bureau physique entre les sessions
5. Création d'un cadre légal devant les tiers
6. Aboutissement à un projet effectif de Rémy Nahimana

● Défis

1. Nécessité d'améliorer la communication interne, par internet p.ex.
2. Désaffection de certains membres
3. Pas de vision commune, non seulement pour le Burundi, mais aussi pour le BLTP. A-t-on les mêmes objectifs?
4. Pas d'AG pour le BLTP, méconnaissance des droits et devoirs
5. Difficulté de lier théories et pratiques, manque d'occasions d'utilisation des outils, pas de systèmes d'alerte
6. Pas de structure de mobilisation pour faire vivre les groupes de travail, ni pour intervenir durant les crises
7. Expatriés et permanents sont là, mais nécessité d'un conseil des programmes
8. Nécessité dans les divers projets d'associer des formateurs burundais, avec des retombées

EVALUATION DU BLTP (Groupe 2)

● Forces du BLTP

1. Choix des personnes participantes
2. Cohésion des différents groupes Ngozi I, etc.
3. Qualité de la formation et des formateurs
4. Extension à d'autres groupes
5. Siège physique avec une association
6. Force des rencontres entre les différents groupes

● Défis

1. Nécessité d'améliorer la communication interne,
2. Concrétisation insuffisante des projets
3. Absente d'une cellule active pour la résolution des conflits, en envoyant des membres
4. Non-détermination du périmètre d'intervention du BLTP
5. Méconnaissance par le public, avec nécessité de porter à sa connaissance ses réalisations

EVALUATION DU BLTP (Groupe 3)

● Forces du BLTP

1. Capacité de rassembler des personnes de sensibilité différente
2. Bon ciblage, en choisissant des personnes d'influence
3. Bons animateurs
4. Méthodologie
5. Ressources humaines disponibles (membre outillés)

● Défis

1. Finalité pratique pas déterminée, quels sont les objectifs?
2. On ne touche pas la corde sensible des participants, la réalité
3. Exclusion de formateurs locaux
4. Talents des membres non exploités
5. Non-engagement effectif des membres du BLTP
6. Manque de moyens financiers pour les projets initiés par les membres

EVALUATION DU BLTP (Groupe 4)

- **Forces du BLTP**

1. Approche méthodologique permettant le rapprochement de différentes tendances, ethnies, secteurs
2. Méthode participative, permettant l'enrichissement mutuel et la création d'une famille de Ngozi
3. Existence physique du BLTP

- **Défis**

1. Absence de suivi des formations du BLTP, avec groupe de coordination qui s'effiloche et avec participants qui ne s'impliquent pas
2. Insuffisance d'engagement, face à un conflit par exemple où l'on se retrouve seul
3. Moyens modestes de la part du bureau ou des participants
4. Insuffisance d'implication auprès des communautés
5. Concrétisation des projets proposés
6. Sous-représentation des jeunes

EVALUATION DU BLTP (Groupe 5)

● Forces du BLTP

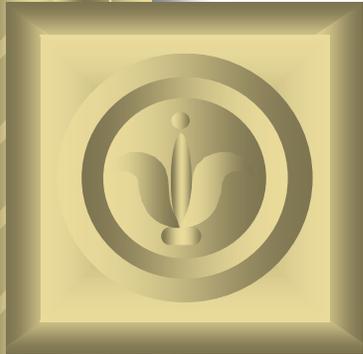
1. Établissement de liens entre personnes de diverses origines sociopolitiques, avec sentiment de cohésion
2. Influence positive sur le plan politique (ex. Code de bonne conduite)
3. Influence positive sur les membres des Forces de Défense Nationale
4. Émanation et aboutissement du projet de Rémy Nahimana, avec un impact politique positif

● Défis

1. Manque d'implication des membres dans l'établissement de l'ASBL, avec risque de désengagement, et nécessité de participer à la vie de l'ONG et de connaître les textes, notamment en informant sur les cadres dirigeants
2. Membres BLTP doivent participer aux organes de décision de l'ASBL
3. Insuffisance de la prise en compte du genre, et nécessité d'augmenter la représentation des femmes
4. Faiblesse de communication entre les membres (ex. par email)

AGENDA DU 22 AVRIL 2005

- **LA VENTE**
- **SYNTHESE DE L'EVALUATION DU BLTP**
- **STRATEGIE FUTURE DU BLTP:
OBJECTIFS A DEUX ANS**
- **PROCHAINES ETAPES POSSIBLES:
ACTIVITES**

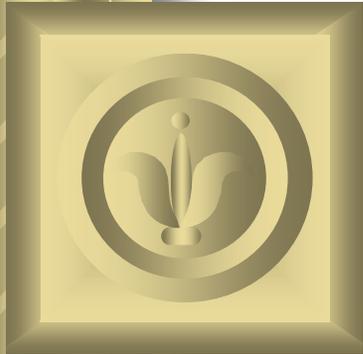


LA VENTE



LA VENTE

- Vous vous tournez vers votre voisin
- La personne à droite est le *vendeur*
- La personne à gauche est l'*acheteur*
- Le vendeur imagine un *objet ou service* qu'il souhaite vendre
- Vous avez maintenant quelques minutes pour réaliser la vente



SYNTHESE DE L'ÉVALUATION DU BLTP

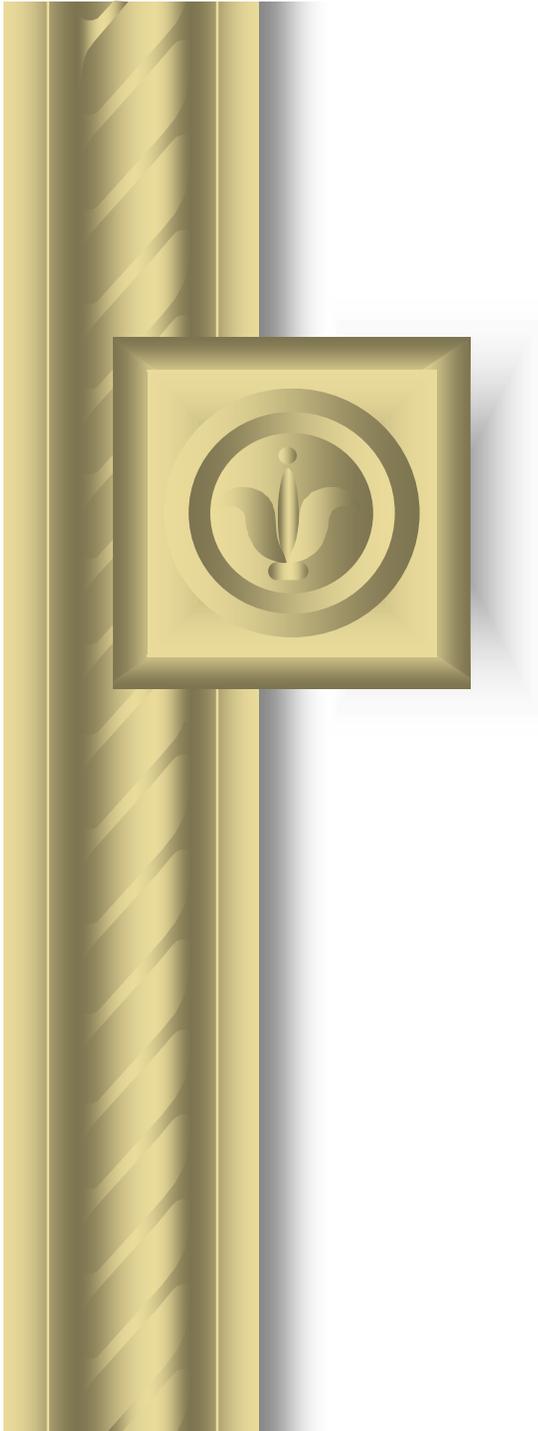


FORCES DU BLTP

1. **Contribuer à la cohésion entre les membres**
 1. Sélectionner un groupe de personnes de qualité
 2. Faire se rencontrer des gens de tous les horizons
 3. Établir des liens entre ces personnes pour former une famille
 4. Travailler ensemble pour le futur du Burundi
 5. Contribuer à la tolérance de la différence
 6. Potentialiser les points communs
 7. Étendre l'expérience à de nouveaux groupes
2. **Rendre des méthodes efficaces disponibles**
 1. Mobiliser une méthode pédagogique participative de rapprochement
 2. Offrir des techniques de communication et de négociation
 3. Dégager des méthodes d'analyse et de résolution de problèmes
3. **Exercer une influence concrète sur le terrain**
 1. Mettre en œuvre le projet de Rémy Nahimana
 2. Influence positivement l'activité politique (ex. Code de conduite)
 3. Influence positivement les membres des FDN
4. **Travailler à la structuration du réseau de leaders**
 1. Création d'un siège physique entre les sessions
 2. Création d'un cadre légal d'association pour l'ensemble des activités

DEFIS DU BLTP

1. **Développer une vision commune**
 1. Travailler à la détermination des objectifs du BLTP
 2. Déterminer le périmètre d'activités du BLTP
 3. Développer une vision pour le Burundi
2. **Mieux associer les membres entre les réunions de suivi**
 1. Développer des moyens du bureau pour les participants
 2. Exploiter les talents des membres
 3. Participer comme formateurs aux projets de formation
 4. Associer plus de groupes (femmes, jeunes, etc.)
 5. Être consulté dans le processus de décision pour l'ASBL BLTP
3. **Assurer une mise en œuvre concrète des outils**
 1. Lier théories et pratiques
 2. Concevoir des moyens d'intervention positive durant les crises (ex. système d'alerte)
 3. Concrétiser les projets proposés
 4. Développer l'implication auprès des communautés
4. **Améliorer la communication**
 1. Communication interne entre les membres, par internet par exemple
 2. Communication externe, vers le public



STRATEGIE/VISION: OBJECTIFS DU BLTP



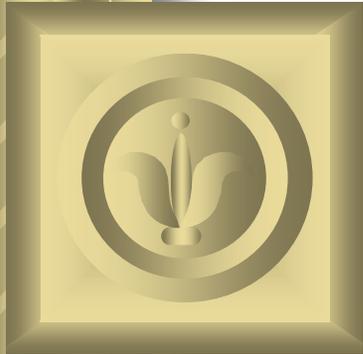
OBJECTIFS A DEUX ANS

● Identifier ou réfléchir

- Au rêve à réaliser pour soi, pour le groupe, pour le Burundi
- A une vision qui s'inscrit dans le temps, dans la réalité
- Aux points communs pour construire la vision du réseau
- Au dénominateur/idéal commun qu'une structure développera
 - Burundi paisible, fondé sur la confiance, démocratique, prospère économiquement, en développement
- A des objectifs précis, fondés sur nos forces et relevant les défis
 - Extension de la formation d'un grand nombre de personnes
 - Multiplication d'initiatives de conciliation
 - Détection des conflits latents et prévention
 - Assignation de rôles précis
 - Développement de réflexes de démocratie, d'éducation
- Aux différences entre nous, sur lesquelles dialoguer
- A notre rôle au Burundi, à notre identité
- A notre ou « nos » passé(s), ou antécédents
- Aux objectifs similaires ou différenciés par rapport à CIVIC
- Aux solutions à trouver pour les défis du Burundi
- Aux actions/activités à réaliser pour relever ces défis
- A des statuts avec objectifs et ensuite des discussions objectif par objectif

● Garantir

- Le renforcement du réseau, de la cohésion entre ses éléments (Ng.1,2,3)
- Un noyau d'animateurs (un comité, un organe en contact avec le bureau)
- La coordination du réseau (« Club pour le renouveau du Burundi »)
- Le passage des théories à la pratique, des contacts virtuels aux réels
- L'usage des méthodes
- Un réseau opérationnel grâce au bureau BLTP, p.ex. par Internet
- Une réalisation d'activités à entreprendre par le réseau (en le faisant vivre), et non seulement par le bureau
- Un renforcement éventuel du bureau suivant les activités



DESIGNATION
DU NOYAU
DE FACILITATEURS



Critères de désignation

- **Disponibilité**
- **Volontariat**
- **Crédibilité**
- **Volonté, engagement personnel**
- **Compétences**
 - **Communication**
 - **Capacité de travailler en équipe**
 - **Sens de l'organisation**
 - **Expertise dans les divers domaines**
 - **Créativité**
- **Représentativité**
 - **Ngozi I, II, III**
 - **Dans secteurs d'activité**
 - **Genre**
 - **Communauté**

Processus de désignation

- Travail en sous-groupe de Ngozi I à III pour faire émerger des personnes représentantes
- Nombre total de personnes à désigner : 9
 - Option retenue : 3 X 3 personnes pour chaque gpe de Ngozi
 - Autres options envisagées:
6 (3X2), 7 [(3X2) +1], 10 [(3X3) +1], 12 (3x4) ,15 (3X5)
- Quorum pour se réunir : 5
- Intégration possible d'autres personnes formées

Missions identifiées

- **Organiser le réseau**
- **Animer le réseau**
- **Mettre en œuvre le plan d'actions et les objectifs du réseau auprès du bureau du BLTP**
- **Servir de catalyseur ou de contributeur à la définition des objectifs**
- **Établir un règlement intérieur**
- **Servir de trait d'union entre le réseau des leaders et le bureau du BLTP**
- **Suggérer des actions auprès du bureau du BLTP**

Ngozi I: 11 présents

Barancira	Domitille
Bazirinyakamwe	Sylvestre
Bigirimana	Sosthènes
Harushiyakira	Scholastique
Havyarimana	Euphrasie
Irambona	Déogratias
Kabwa	Meshak
Kana	Astère
Karenzo	Pélagie
Kavabuha	Juliette
Kayonde	Gilbert
Manirakiza	Spès Gaudence
Manirakiza	Zénon
Manwangari	Léon
Minani	Emilienne
Nahimana	Rémy
Nahimana	Térence
Ndacayisaba	Marie Goretti
Ndayisaba	Célestin
Nditije	Charles
Ngendabanka	Régis Marie
Ngendanganya	Jean
Nicayenzi	Zénon
Nkengurutse	Rémy
Nsavyimana	Déo
Nsengiyumva	Régis
Nsengiyumva	Sylvère
Ntiranyibagira	Elysée
Nzirubusa	Rosette
Rugambarara	Alphonse
Sinabuhamagaye	Félicien
Sinarinzi	Mamert
Sinduhije	Alexis
Twagiramungu	Ascension

Ngozi I: 12 présents

Bamvunginyumvira	Frédéric
Banshimiyubusa	Gervais
Barandereka	Bernard
Bijeje	Radegonde
Bikomagu	Jean
Hakizimana	Rose
Kabayabaya	Augustin
Kagayo	Jeanne d'Arc
Karibuhoye	Jean Claude
Kayobera	Angeline
Matuturu	Yvonne
Minani	Longin
Nahimana	Pierre Claver
Nahimana	Dieudonné
Ndabakuranye	Virginie
Ndayishimiye	Etienne
Ndayizeye	Gertrude
Ndiho	Jérôme
Ndikumana	Victoire
Nibigira	Concilie
Nibizi	Eulalie
Niyonkuru	Maximilien
Niyoyankana	Germain
Ntawe	Rose
Ntibatingeso	Sévérin
Ntibazonkiza	Raphaël
Nyandwi	Candide
Nyandwi	Gérard
Nzigamasabo	Juvénal
Nziraguhindwa	Eddy
Wakana	Dominique

Ngozi III: 13 présents

First name	Second name
Bamboneyeho	Venant
Bampoye	André
Barancira	Cyrille
Baranyizigiye	Rodolphe
Barusasiyeko	Pierre
Bududira	Bernard
Bukuru	Thomas
Bununagi	Clémence
Bulamatarari	Emmanuel
Gateretse	Basile
Girukwishaka	Gilbert
Harushimana	Guillaume
Kagimbi	Laurent
Kana	Etienne
Karikunzira	Symphorien
Mfuranzima	Gérard
Mohamed	Farida
Munyuwisi	Edmond
Ndabaneze	Zénon
Nengo	Emmanuel
Nijimbere	Damien
Njoni	Philippe
Nkunzimana	André
Nsabimana	Jeanne d'Arc
Ntahoturi	Bernard
Ntigacika	Michel
Nyanduruko	Marie-Jeanne
Nzeyimana	Joseph
Sibomana	Adrien
Singoye	Gérard

Composition du noyau d'animateurs

- **Ngozi 1**

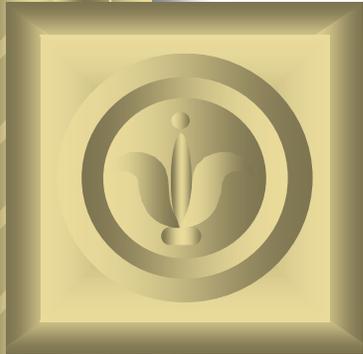
- Rémy Nahimana
- Juliette
- Sylvère

- **Ngozi 2**

- Bernard
- Rose Ntawe
- Séverin
- Suppléants: Eddy, Eulalie, Concilie

- **Ngozi 3**

- Thomas
- Clémence
- Farida



PROCHAINES ETAPES DU BLTP: PLAN D' ACTIONS

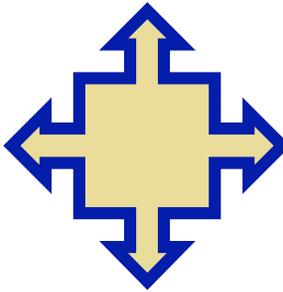


**NOYAU D'ANIMATEURS
DU RESEAU DE LEADERS**



**OBJECTIFS &
PLAN D' ACTIONS**

VISION



**COHESION DU RESEAU
& COMMUNICATION**

**FORMATIONS
& RENFORCEMENT
DES CAPACITES**

**IMPACT REEL SUR LE
TERRAIN AU BURUNDI**

VISION COMMUNE

- **Volet politique**
 - Ramener la paix, la confiance, la démocratie et la justice
 - Burundi souverain, partenaire dans le concert des nations
 - Développement des valeurs de complémentarité dans la diversité, la tolérance, l'inclusion, la cohésion des Burundais
 - Développement d'une culture de relations d'intérêts
 - Sécurité pour tous
 - Résolution pacifique des conflits
- **Volet économique**
 - Bonne gouvernance
 - Éradication de la corruption
 - Équité dans le partage
 - Réduction de la pauvreté
 - Prospérité économique
 - Développement intégral dans la vie quotidienne
 - Respect de l'environnement
- **Volet social**
 - Respect des droits humains:
liberté, égalité, éducation, droit à la vie et à la justice
 - Paix durable, cohésion sociale, culte d'*ubuntu* et la vérité

COHESION DU RESEAU & COMMUNICATION

- **Volet communication**

- Réunion 1 x par mois pour le noyau
- Réunion 1 x tous les 2 mois pour le réseau
- Création d'un bulletin de liaison entre bureau et membres du réseau
- Création d'un site web
- Mise à disposition d'une connexion Internet
- Communication interpersonnelle
- Multiplication des réunions d'évaluation du travail effectué
- Rapports réguliers des activités du réseau
- Création d'une radio BLTP à long terme
- Information des réalisations du BLTP à destination du public (journaux, radios, TV)
- Réalisation d'actions communes pour assurer la participation de tous à la prise de décision
- Transparence

- **Volet social**

- Solidarité entre les membres grâce à une caisse de solidarité
- Organisation de rencontres sportives et culturelles

FORMATIONS – RENFORCEMENT DES CAPACITES

- **Documentation nécessaire, bibliothèque**
- **Formation des formateurs, afin de relayer ces informations à la base**
- **Organisation de**
 - conférences et débats sur des sujets d'actualité
 - voyages d'études, notamment pour partager des expériences avec des leaders se retrouvant dans des situations identiques
- **Renforcement des capacités du réseau et du leadership communautaire par des formations sur**
 - Bonne gouvernance
 - Techniques d'élaboration de projets, notamment agricoles
 - Méthodes de médiation, prévention, résolution pacifique et transformation des conflits adaptées au contexte national
 - Promotion des droits humains, de la conscience citoyenne et de la culture de la justice
 - Formations à l'anglais
 - Développement de la vision commune
 - Méthodes de formation (ex. Delta, MARPP, gakuba)
 - Valeurs fondamentales
 - Planification stratégique
 - Informatique
 - Entrepreneuriat et auto-promotion
 - Démocratie
- **Création d'un Institut du Leadership**
- **Échange d'expérience avec instituts aux missions identiques**
- **Alphabétisation fonctionnelle et professionnalisante**
- **Identification de conflits sociaux pour y exercer la formation reçue avec évaluation par les formateurs, avec extension à toutes les couches de la population**

IMPACT SUR LE TERRAIN AU BURUNDI

● Politique

- Introduction de la démocratie, avec écoute des populations par les leaders, qui planifient avec elles et leur rendent compte
- Création d'une cellule de prévention et de résolution pacifique des conflits (p.ex. avec les facilitateurs nationaux)
- Paix durable sur le terrain, partage sans exclusion
- Cohabitation pacifique

● Économique

- Amélioration du niveau de vie de la population par concrétisation des projets initiés (ex. élevage, etc.)
- Création d'emplois
- Lutte effective contre la corruption et la malversation économique (leaders intègres)
- Développement intégral
- Mobilisation de la population autour des objectifs de développement

● Socioculturel

- Justice sociale, notamment par la restauration de la justice gracieuse par les leaders sur les collines
- Valorisation et respect des valeurs positives burundaises
- Respect des droits et libertés individuels
- État de droit démocratique et réconcilié

● Rayonnement des membres du réseau du BLTP

- Influence positive sur la population, sur les communautés par la formation et un comportement irréprochable



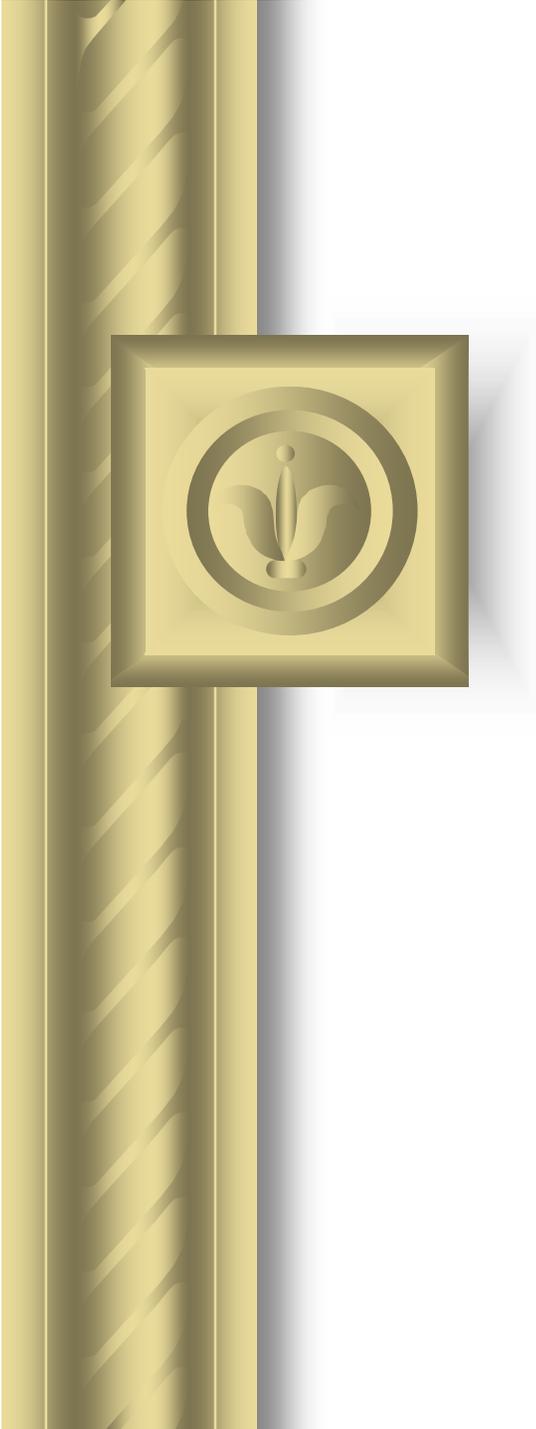
**PLANIFIER LE FUTUR DU BURUNDI :
RENFORCER LES CAPACITES
POUR UN LEADERSHIP EFFICACE
DANS LA POLICE NATIONALE**

Réunion de suivi

3 & 4 mai

Bujumbura





ATTENTES DES PARTICIPANTS



Attentes des participants

- ***Une meilleure collaboration & relation :***
 - Les retrouvailles des amis de Gitega et renforcer davantage la collaboration avec les autres
 - Se concerter avec les collègues et il y aura un rapprochement entre nous
 - Comment mieux collaborer avec les autorités provinciales?
 - Le renforcement du partenariat avec tous les acteurs y compris les représentants de CIVPOL et le BTLP
 - Augmenter les capacités d'échanges et de collaboration



Attentes des participants

- ***Échanger sur une stratégie pour l'avenir :***
 - Savoir l'incidence qu'a eu la réunion de Gitega sur ceux qui y ont participé et connaître ce qu'il faudra faire à l'avenir
 - Définir la stratégie et les objectifs à atteindre pour la mise en place de la police nationale
 - Un échange d'expériences entre nous
 - Après ces jours passés sur le terrain, voir comment nous pouvons aller encore plus loin
 - L'évaluation en toute franchise de la première formation en relevant tous les défis majeurs rencontrés dans la mise en application de toutes les recommandations et créer des stratégies pour y faire face
 - Que les participants puissent échanger pour relever les défis que l'on a rencontrés
- ***Espère qu'il y aura d'autres sujets au cours de ces 2 jours pour compléter notre formation***



Attentes des participants

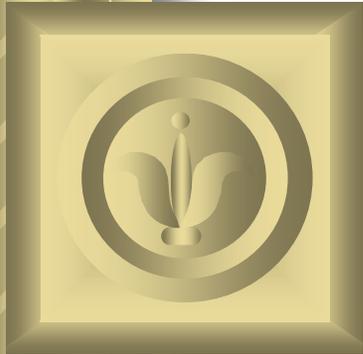
- ***Travailler nos réflexes :***
 - Changer les comportements
 - Que les participants puissent dominer certains intérêts personnels pour l'intérêt général
- ***Renforcer nos capacités :***
 - Voir si nous sommes réellement en mesure d'appliquer ce que l'on a vu à Gitega
 - Le renforcement des capacités managériales et du leadership
 - Continuer à étudier pour améliorer ses connaissances
 - Le renforcement des techniques acquises dans l'atelier précédent dans le sens de l'appréhension des problèmes et que cela s'observe dans notre travail quotidien
 - L'intériorisation et l'utilisation efficace des outils et des conclusions des autres ateliers
 - Développer notre sens de la communication



Attentes des participants

- **Évaluation de ce que nous avons faits depuis Gitega :**
 - Évaluer les connaissances acquises à Gitega et voir si on a mis en pratique ces outils depuis cet atelier et voir s'il y a eu collaboration avec le CIVPOL
 - Par rapport aux défis que l'on avait évoqué à Gitega, voir ce que l'on a fait face à ces problèmes et difficultés que l'on avait identifié à Gitega, avons-nous mis en pratique ces outils pour relever ces défis?
 - Évaluer l'effet de la formation en pratique pour chacun d'entre nous, une occasion de renforcer nos capacités de leadership et de cohésion.
 - Avoir le commentaire de l'équipe BLTP sur l'atelier de Gitega
 - Avoir l'observation extérieure de notre bonne mise en pratique de ces outils



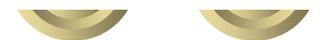


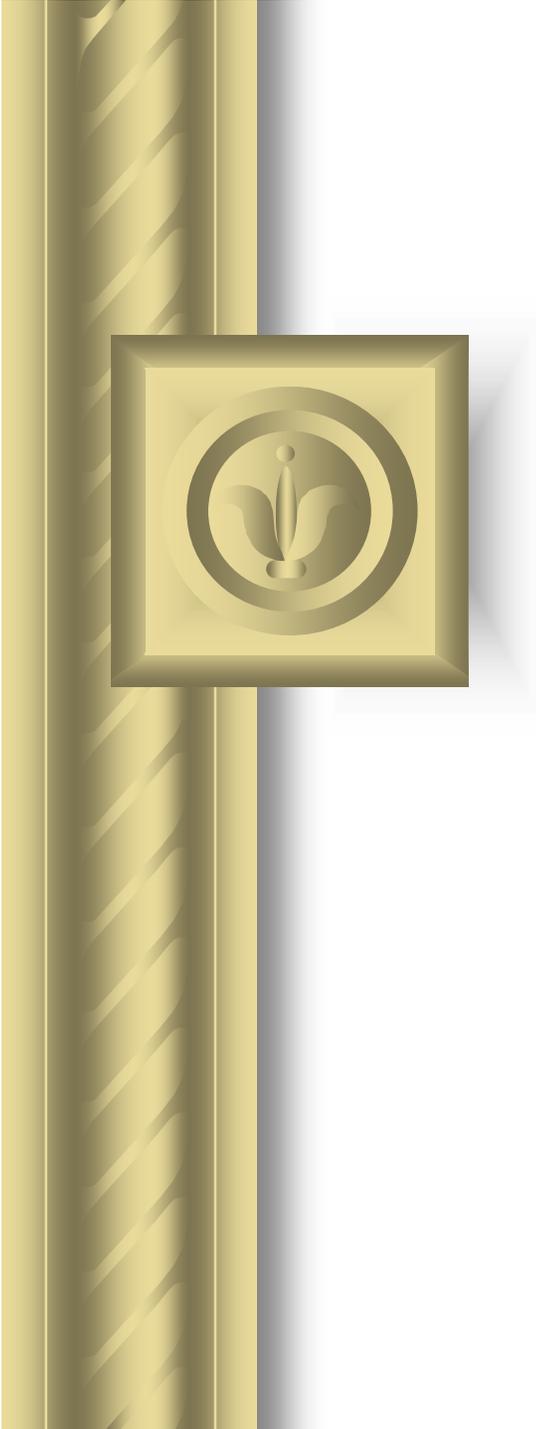
RAPPEL :
PROCHAINES ETAPES
POSSIBLES DE GITEGA



Rappel des prochaines étapes évoquées à Gitega

- **Les obstacles/défis possibles :**
 - Les différents partenaires ne sont pas outillés
 - Les moyens matériels
 - L'adéquation entre la formation acquise et sa mise en pratique
 - Les habitudes
 - L'environnement de travail
 - Les influences extérieures, la dépendance vis-à-vis de l'extérieur
 - « Le moi » qui nous habite
 - La timidité
 - Le contexte politique actuel
 - Une certaine résistance à la réforme
 - La spécificité de notre profession, qui peut exiger une rapidité d'action contraire à la concertation
 - L'image que la population a de l'ancienne police
 - Un certain complexe de supériorité





COMPTE RENDU D'ACTIVITES ET CONSTATS



Compte rendu d'activités

- **Actions pour renforcer les relations entre nous :**
 - Nous avons poursuivi les relations ensemble, avons déjeuné ensemble, partagé un verre ensemble, rencontré pour la naissance d'un enfant. Nous nous sommes rencontrés à Bujumbura, les personnes travaillant à Gitega sont plus difficiles à voir du fait de la distance : nous profitons de ces rencontres pour poursuivre la construction de nos relations.
 - Nos amis de la CIVPOL sont très bons et ont un sens du professionnalisme et des relations. Nous nous sommes rencontrés en famille et j'ai constaté qu'ils cherchent à vraiment à collaborer. Ce type de relation est à encourager.
- **Changement de nos comportements :**
 - J'ai privilégié les relations et évité d'adopter l'attitude de supériorité
 - Essayer de changer nos mentalités : on tente de faire des secrets pour cacher ses faiblesses, mais les secrets n'en sont souvent pas.



Compte rendu d'activités

- **Trouver des terrains d'entente, coopération plutôt que compétition, empathie plutôt qu'affirmation de soi :**
 - Ai observé une situation de positions et d'intérêts politiques. Opposition sur la question du transfert des candidats à la police d'un site à un autre. Nous avons tenté à deux de réconcilier les positions et les intérêts et sommes parvenus à résoudre le problème
 - Malgré les difficultés évoquées à Gitega nous sommes parvenus à aller plus en avant dans la coopération
 - Quand il n'est pas possible de gagner plus, accepter de gagner moins
 - Avant de prendre une décision, il m'est arrivé plus souvent de me mettre à la place de l'autre pour mieux évaluer les impacts des décisions.
 - Importance de travailler en synergie et de la coopération. J'ai donné mes instructions à mon secrétariat que le téléphone est pour communiquer. Je ne comprends pas pourquoi certains donnent l'instructions à leur secrétariat de ne pas donner leur numéro de mobile.



Compte rendu d'activités

- **Mise en application des techniques de communication :**
 - Essayer de mieux écouter les autres mais difficiles, toujours envie de contre argumenter, on tombe vite dans le « moi »
 - Dans mes contacts quotidiens avec les autres, j'ai privilégié l'écoute pour mieux appréhender les problèmes des autres
 - Gitega est une petite ville où les responsables de la police sont régulièrement ensemble face au phénomène de sécurité. Nous avons échangé beaucoup sur la base de ce que nous avons appris à Gitega et tenté de trouver l'équilibre pour prendre les décisions appropriées. Nous sommes parvenus à avoir une meilleure communication.
 - J'ai observé les manières dont les personnes m'ont accueilli par rapport à l'écoute active. La plupart m'accueillait alors qu'ils faisaient autre chose et j'avais l'impression qu'ils ne m'écoutaient pas et ça m'a dérangé. J'ai compris l'utilité de l'écoute active.



Compte rendu d'activités

- **Mise en application des techniques de communication :**
 - En tant que policier, à un moment donné la vie professionnelle a une incidence dans la vie privée. Quand vous écoutez quelqu'un qui vient de tuer quelqu'un, il vous dit parfois que « ça valait la peine », on a du mal à le comprendre. J'ai pu développer l'écoute et même séparer l'écoute professionnelle et l'écoute dans le domaine privé (parce que parfois on a tendance à donner des ordres au lieu d'écouter). Cela m'a permis de mieux et plus expliquer les décisions. Toujours se poser la question de savoir s'il est possible de faire mieux.
 - À un moment on interdisait les taxi vélos dans le centre ville et nous nous sommes accordés ensemble pour organiser leur présence. Mais il y a eu une communication du ministère qui interdisait les taxi vélos => contradiction avec la décision locale. La communication est primordiale.



Constats

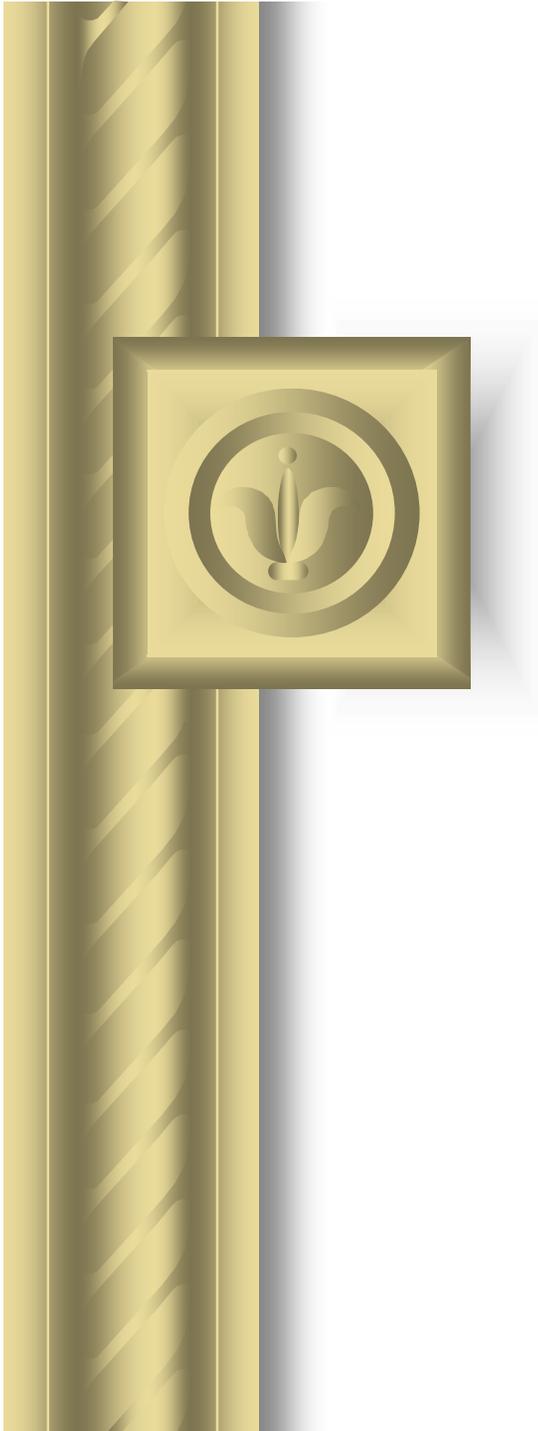
- **Difficultés rencontrées en terme de communication :**
 - Cette formation de Gitega était très enrichissante notamment le jeu SIMSOC et j'ai essayé de mettre en pratique ce que nous avons appris à travers ce jeu. J'ai essayé de contacter mes responsables, certains m'ont bien reçus, nous avons bien échangé, une bonne entraide si nous avons des difficultés. Mais je me suis heurté à deux situations complexes. J'ai été dans le bureau de l'un des participants de Gitega et il ne m'a pas reçu, je me suis dit qu'il faudrait certainement une autre formation. J'ai ensuite demandé de voir un autre qui ne m'a pas répondu sur les différents moyens de contact et nous ne nous sommes pas vus. Je sais que ces personnes dans la salle peuvent être blessées mais c'est en échangeant que nous pourrons avancer.
 - Dans une réunion de haut niveau, un personne a posé une question et son interlocuteur a dit « taisez-vous! » et la personne a répondu « merci ». La réunion a continué dans une atmosphère cordiale. Entre la théorie et la pratique, il y parfois un vrai fossé à franchir.



Constats

- **Changer n'est pas tout de suite, c'est certain, mais l'important est de vouloir changer et cela viendra**
- **Si la formation suivie peut avoir un certain impact c'est notamment au niveau des individus mais également l'incidence de la relation établie entre les participants sur le reste de la société. La population a plus besoin d'échanges directs que de discours formels.**
- **Si l'on prend l'image de SIMSOC, essayer de ne pas créer de zone rouge et de faire gagner toute la police burundaise.**
- **Difficultés à s'évaluer :**
 - Nous sommes en train de plus dire ce que l'on pense. Il est difficile de s'auto-évaluer. Est-il possible d'être évalué par d'autres?
 - Il serait utile d'avoir une fiche d'évaluation personnelle pour nous aider à nous auto-évaluer.
 - Il est difficile de donner des éléments concrets d'évaluation dans la mesure où nos activités quotidiennes rentrent dans le cadre du secret professionnel, nous ne pouvons que parler de manière générale.





LE PRIX DU PETROLE



Groupes pour la simulation

Univers A	Univers B	Univers C
Alba A	Alba B	Alba C
Boniface	Stany N.	Apollinaire
Richard	Janvier	Bernard
Roger	Parfait	Ferdinand
Stany B.	Évariste	Ildéphonse
Moussa	Gervais	Donatien
Batia AA	Batia BB	Batia CC
Salvatore	Zénon	Athanase
André	Marc	Gabriel
Gaspard	Onesphore	Innocent
Cyrille	Touré	Abdoulaye
Viateur	Jean Marie	

Deux questions

- ***Stratégie*** pour le jeu?
- ***Méthodes*** pour mettre en œuvre cette stratégie?





LES RESULTATS



RESULTATS Bujumbura – Police Groupe 1

A	AA		B	BB		C	CC
10	20	1	20	20	1	30	10
10	10	2	10	10	2	10	10
10	10	3	10	10	3	10	10
10	30	4	10	10	4	20	30
10	10	5	10	10	5	10	10
10	10	6	10	10	6	10	10
10	10	7	30	20	7	10	10
10	10	8	20	30	8	10	10
75	37	s-t	112	112	s-t	68	49
112		TOT	224		TOT	117	



RESULTATS Gitega - Resp. politiques

A1	B1		A2	B2		A3	B3
20	20	1	20	10	1	20	10
20	20	2	10	10	2	10	10
10	10	3	10	10	3	10	10
30	30	4	30	10	4	10	10
30	20	5	10	10	5	10	10
10	10	6	10	10	6	10	10
10	10	7	10	10	7	10	10
10	10	8	10	10	8	10	10
60	76	s-t	37	75	s-t	43	55
136		TOT	112		TOT	98	

RESULTATS NGOZI II

A 1	B 1		A 2	B 2		A 3	B 3
20	10	1	10	20	1	20	10
10	20	2	10	10	2	10	10
20	10	3	10	10	3	10	10
30	30	4	20	10	4	30	30
30	30	5	30	30	5	10	20
30	30	6	30	30	6	10	10
30	20	7	30	30	7	10	10
20	30	8	10	30	8	10	10
139	151	s-t	114	78	s-t	65	65
290		TOT	192		TOT	130	



RESULTATS CMC

A 1	B 1		A 2	B 2		A 3	B 3
1 0	1 0	1	3 0	2 0	1	1 0	1 0
1 0	1 0	2	1 0	2 0	2	1 0	1 0
1 0	1 0	3	1 0	1 0	3	1 0	2 0
3 0	3 0	4	1 0	3 0	4	2 0	2 0
1 0	1 0	5	1 0	1 0	5	1 0	1 0
1 0	1 0	6	1 0	1 0	6	1 0	1 0
1 0	3 0	7	1 0	1 0	7	1 0	1 0
1 0	1 0	8	1 0	1 0	8	1 0	1 0
1 1 2	5 4	s-t	7 2	5 0	s-t	6 1	4 9
1 6 6		TOT	1 2 2		TOT	1 1 0	



OBJECTIFS ET STRATEGIE

- **Maximiser les PROFITS :**
 - profits personnels
 - profits communs
- **Minimiser les RISQUES**
- **Établir/Inspirer la confiance**
- **Battre l'adversaire**
- **Atteindre un OPTIMUM**



OBJECTIFS ET STRATEGIE

- **Quels signaux envoyer?**
 - Compétitifs? (10)
 - Neutres? (20)
 - Coopératifs? (30)
- **Question des perceptions et des présupposés**
- **Principe de réciprocité**
- **Question du mandat**
- **Enjeu de réputation**



DEUX CLES STRATEGIQUES

- **Perceptions partisanses**
- **Coopération/Compétition**



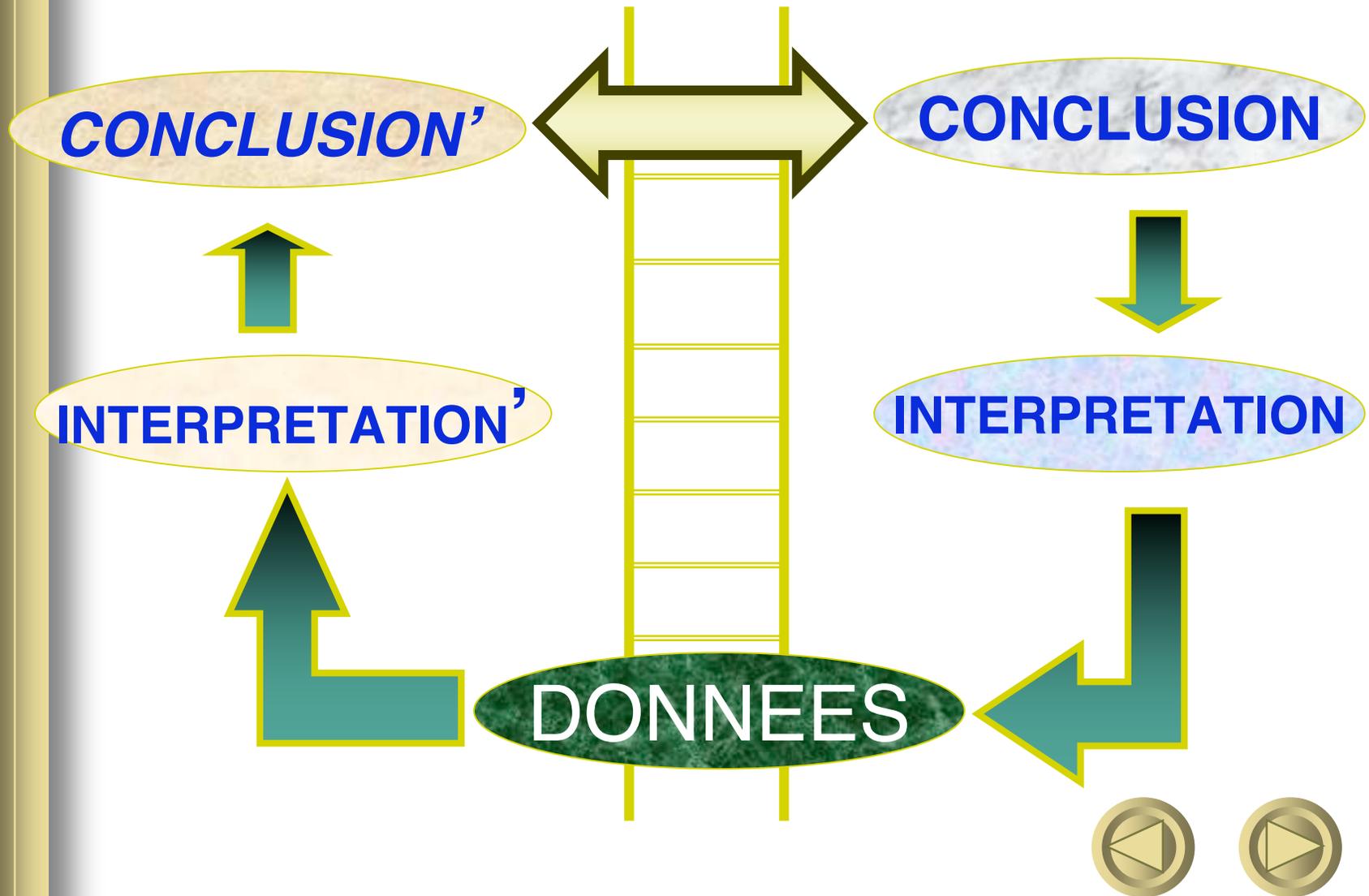


**PERCEPTIONS PARTISANES
CHEZ L'AUTRE & SOI**



L'ECHELLE D'INFERENCE

(Patton, Stone & Heen)



GERER UNE SEQUENCE MAJEURE

- **Intégrer les besoins de l'autre**
 - comprendre l'autre, se mettre à sa place
 - en évitant l'attribution d'intentions
 - en lui accordant le bénéfice du doute
 - en utilisant la PRISE D'ECOUTE
- **Aider l'autre à comprendre mes besoins**
 - convaincre l'autre
 - en formulant mes intérêts pour être audible
 - en mesurant l'impact de mes mots sur l'autre
 - en utilisant la PRISE DE PAROLE

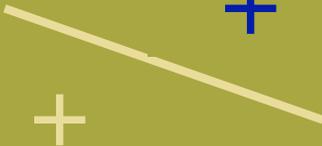




COOPERATION & COMPETITION

Fisher et Ury, *Comment réussir la négociation*
Lax et Sebenius, *Les gestionnaires et la négociation*



<i>B</i> \ <i>A</i>	COOPERATION	COMPETITION
COOPERATION		
COMPETITION		



LE DILEMME DU NEGOCIATEUR

- **Comment créer D'ABORD de la valeur à la table sans être exploité ou devenir l'otage d'une relation**
- **Comment répartir ENSUITE la valeur à la table sans détériorer la relation ou bloquer la négociation**
- **Comment optimiser la valeur tout en minimisant les risques**



GERER UNE SEQUENCE MAJEURE

- **Créer de la valeur**
 - agrandir le gâteau
 - recherche de gains communs
 - approche gagnant/gagnant
- **Répartir la valeur créée**
 - partager la gâteau
 - recherche de gains propres
 - approche GAGNANT/gagnant



LE SENS DU SÉMINAIRE

DEPASSER CERTAINS REFLEXES
DE COMPORTEMENT



Dépasser des défauts fréquents

- **Approches intuitives**

- compétitive
 - l'objectif est de gagner contre l'autre, avec un gâteau fixe
- ou concessive
 - ce qu'il gagne je le perds, et vice versa
- et positionnelle
 - ma position est la solution

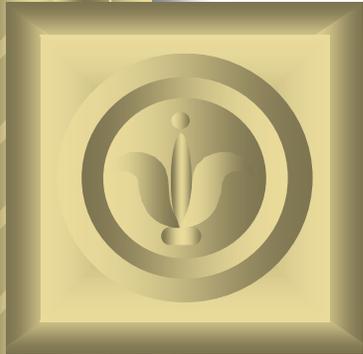
- **Dureté relationnelle**

- les affaires sont les affaires

- **Préférence pour *la* solution**

- unique
- arbitraire
- de court terme (fin au 8^{ème} tour)





THEORIE DE LA CONVERSATION DIFFICILE

Stone, Patton, et Heen



Théorie de la conversation difficile

Un défi primordial : Ce qu'on dit par rapport à ce qu'on pense

On dit :

“Bonne idée!”

On pense:

«As-tu perdu la tête ? Cela ne marchera jamais..»

Où se trouve l'action.

Théorie de la conversation difficile

Attention au décalage: Plus le décalage est grand entre le dit et le non-dit, plus la conversation sera difficile



Quelles stratégies pour réduire ce décalage entre le dit et le non-dit?

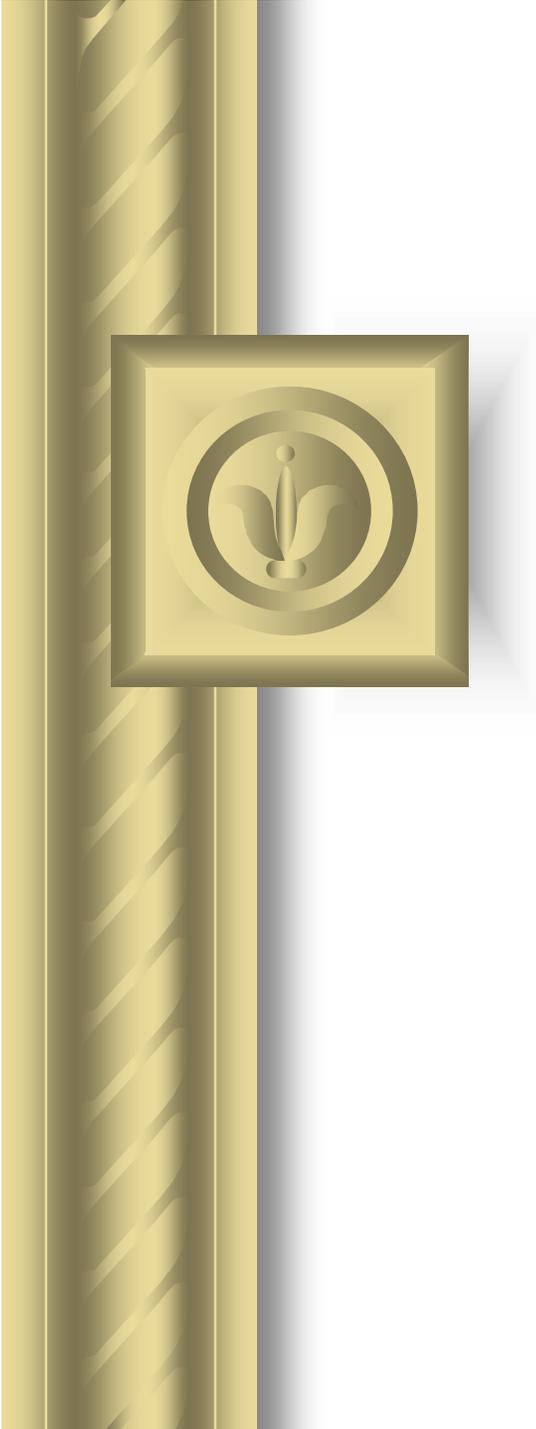
- **Essayer l'empathie grâce à une méthode de questionnement de façon à mieux comprendre ce que l'autre pense.**
- **Si l'on montre que l'on s'intéresse à ce que l'autre pense, il y a plus de chances qu'il essaie de me comprendre à son tour.**
- **Formuler les questions de façon à montrer un certain intérêt à l'autre.**
- **Rétablir un certain degré de confiance : par l'écoute, vous essayer de vous mettre à sa place, de ne pas le blesser, de le comprendre, d'échanger d'abord sur son sort pour pouvoir ensuite ramener le sujet à ce qui vous concerne.**
- **Se créer une tranquillité d'esprit.**
- **Éviter les préjugés, trouver les compromis et les échanges.**



Quelles stratégies pour réduire ce décalage entre le dit et le non-dit?

- **L'honnête est un principe fondamental : se parler de manière franche et plus transparente permettra de mieux se comprendre.**

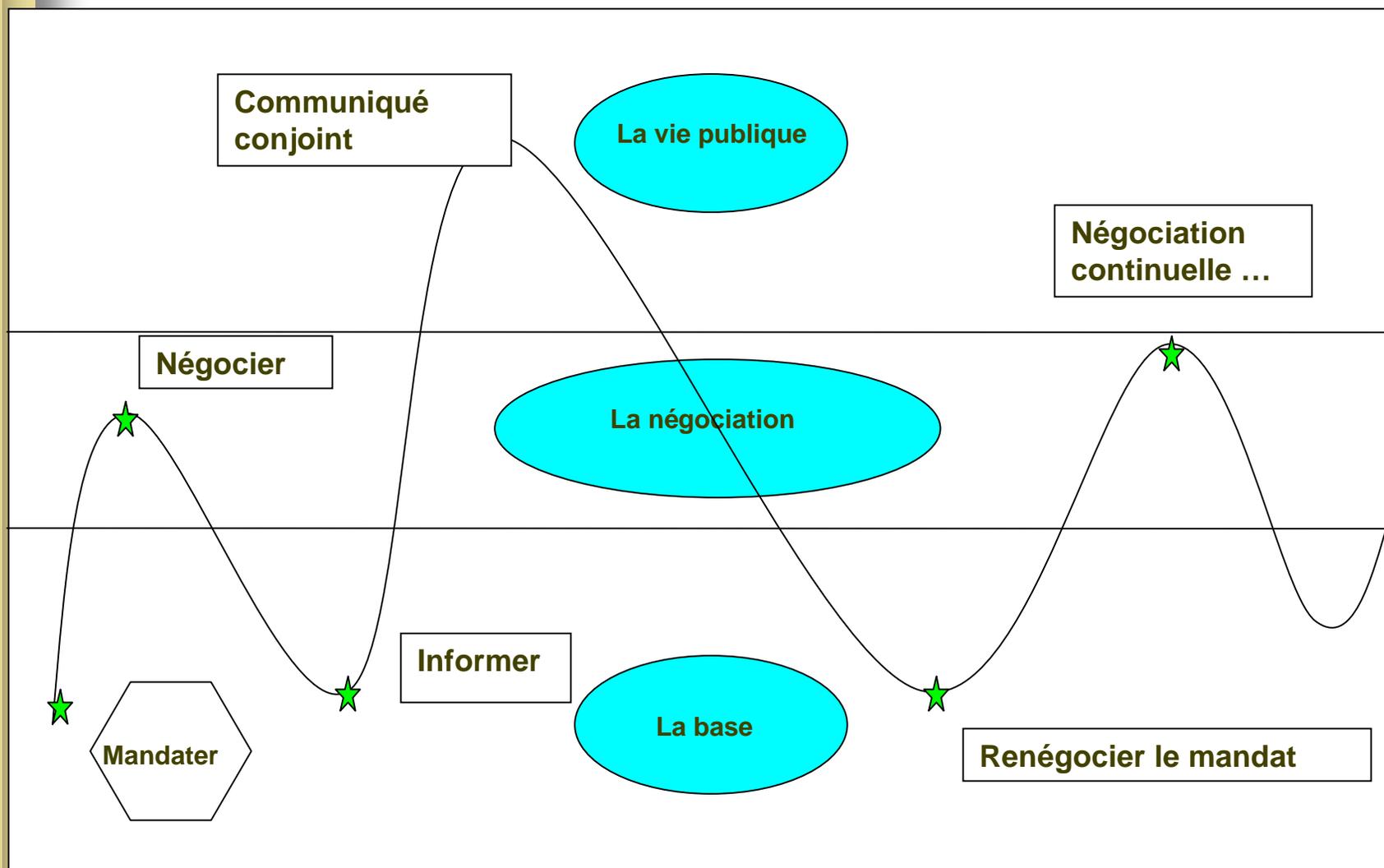




GESTION DU PROCESSUS DE NEGOCIATION

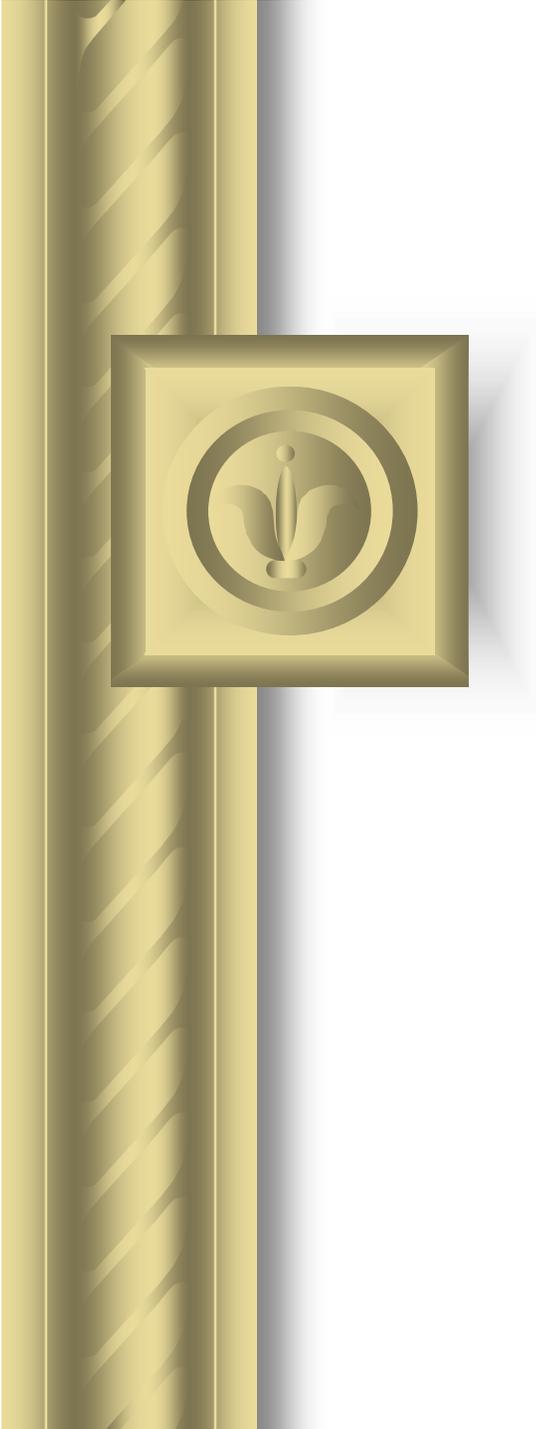


Le Processus



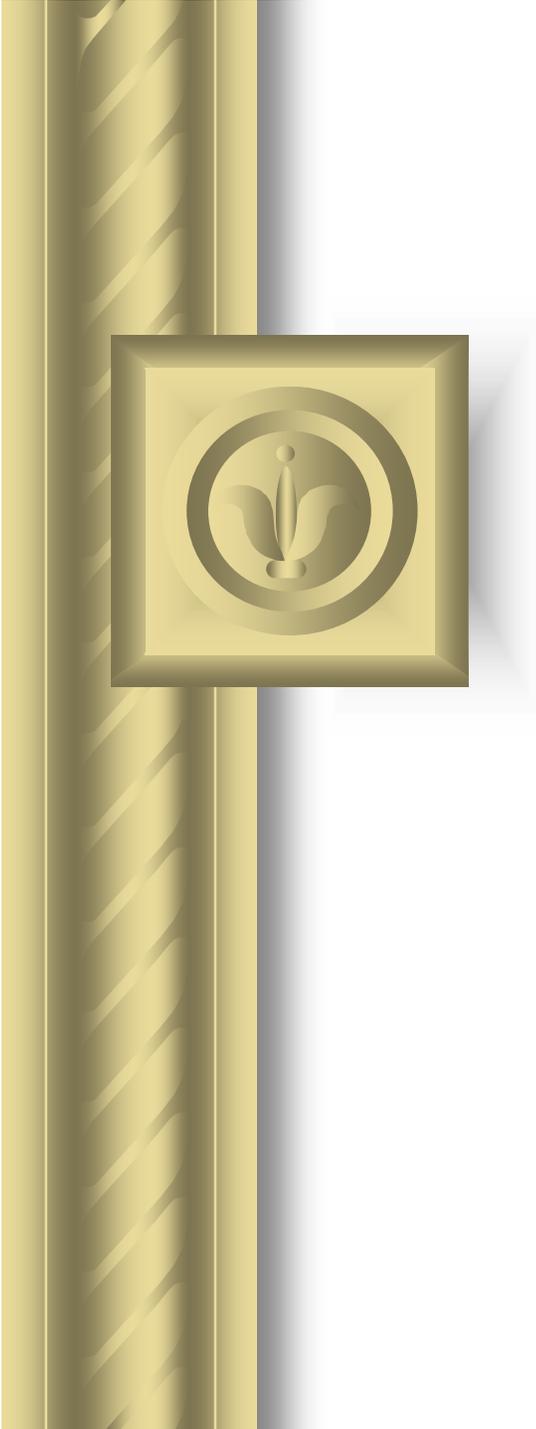
LES 10 ATOUTS DE LA PREPARATION

QUI?	1. RELATIONS PERSONNELLES	2. MANDAT		3. CARTOGRAPHIE DES RELATIONS
		Le mien	Le sien	
QUOI?	4. MOTIVATIONS-INTERETS			
	Les miennes		Les siennes	
	5. SOLUTIONS NEGOCIABLES A LA TABLE		7. CRITERES DE JUSTIFICATION	
	6. SOLUTIONS HORS TABLE			
	Les miennes Ma meilleure ?		Les siennes Sa meilleure ?	
COMMENT?	8. PROCESSUS	9. COMMUNICATION		10. LOGISTIQUE
		Questions à poser Informations à partager		



GESTION DE REUNION





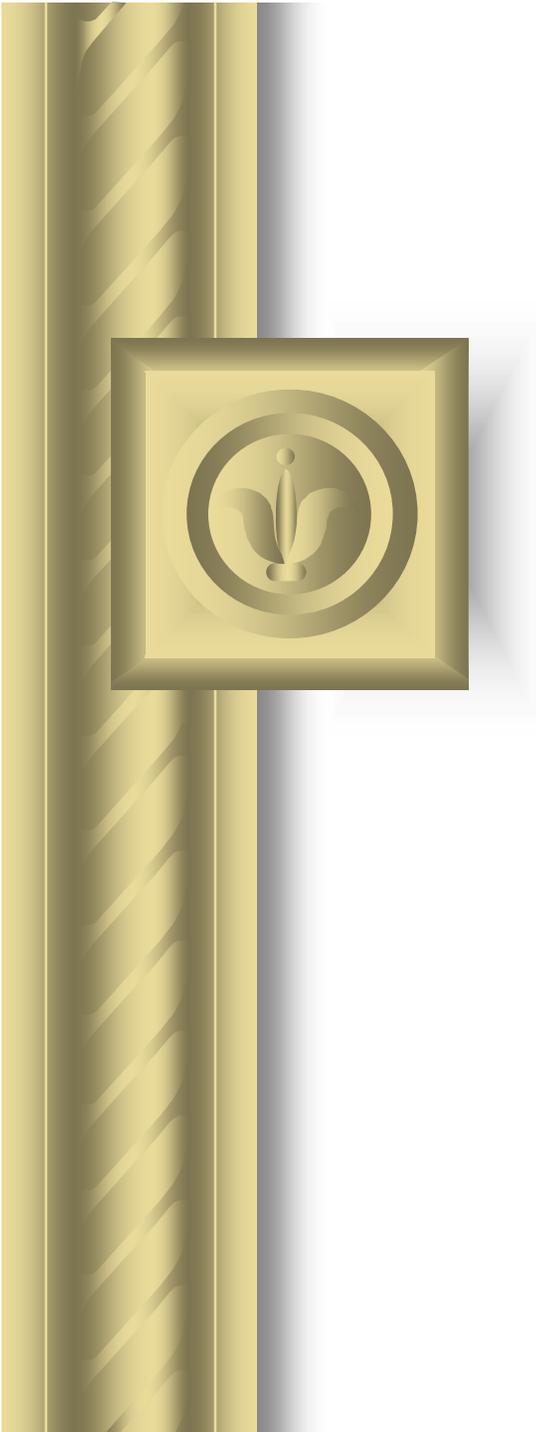
LA THEORIE DES 5 “Ps”



La théorie des 5 “Ps” en préparation de réunion

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Projet : | Pourquoi? Objectif |
| 2. Personnes : | Qui? Acteurs |
| 3. Processus : | Comment? Méthode |
| 4. Planification : | Quand/Où? Agenda |
| 5. Produit : | Quoi? Livrable |





LA TOUR



LA TOUR

- **Le but : bâtir une même tour pour 2 équipes**
- **3 critères pour bâtir la tour :**
 - La hauteur de la tour
 - La vitesse de construction
 - Le nombre de blocs utilisés
- **2 univers de 2 équipes : l'une bleue, l'autre rouge**
- **Chaque équipe se prépare de son côté pendant 45 minutes et a des instructions générales et confidentielles**
- **Après la phase de préparation, les 2 équipes bleue et rouge se retrouvent pour 30 minutes de construction**



Rouge A	Rouge B
Boniface	Roger
Richard	Stany B.
Salvatore	Moussa
André	Gaspard
Viateur	Cyrille
Stany N.	Évariste
Janvier	Gervais
Bleu A	Bleu B
Zénon	Touré
Marc	Jean Marie
Ferdinand	Apollinaire
Ildéphonse	Bernard
Innocent	Donatien
Abdoulaye	Athanase
Léonard	Gabriel
Parfait	Onesphore

Résultats

- **Univers A : 990**
 - **Bleu A : 85 + 100**
 - **Rouge A : 555 + 250**
- **Univers B : 1010**
 - **Bleu B : 10 + 100**
 - **Rouge B : 650 + 250**



Résultats :

leçons tirées de la Tour

- **3 questions préalables à discuter par équipe :**
 - Êtes-vous satisfait de votre résultat?
 - Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées? Comment avez-vous géré ces difficultés?
 - Quels sont les enjeux clés qui jouent un rôle dans le succès d'une équipe?



Résultats :

leçons tirées de la Tour

- **Groupe B :**
 - Le processus : la question du temps
 - Changement de méthode à la fin : répartition des tâches (un groupe construit et l'autre groupe consolide ce qui a été fait)
 - Savoir quoi faire et qui fait quoi : répartition des tâches (le leader, les « maçons »)
 - Quelles sont les motivations de chacun?
- **Groupe A :**
 - Mieux comprendre les intérêts des autres
 - Difficulté de concilier les intérêts des deux équipes
 - Définir clairement les objectifs dans un premier temps
 - Discuter la stratégie et le processus
 - Comprendre que si nous avons mis nos idées en commun nous aurions pu avoir plus de points, nous pensions au début que chacune des deux équipes devaient avoir plus que l'autre
 - Rôle de porte-parole, de présidence, de constructeur...



Résultats : leçons tirées de la Tour

- Importance de la répartition des rôles
- Importance de prendre le temps de discuter le processus
 - Fixer l'agenda
 - Définir l'objectif de la réunion
- Attention aux présupposés sur les autres et leurs objectifs
- Rôle de la communication
 - Communiquer les intérêts ET leur priorité
 - Partager les paramètres de l'un et de l'autre
- Importance de l'échange d'information et règles du jeu
- Maîtrise du dossier est importante
- Prendre garde à la pression du temps qui peut mener à des erreurs



Négociation Multipartite

AVOCAT

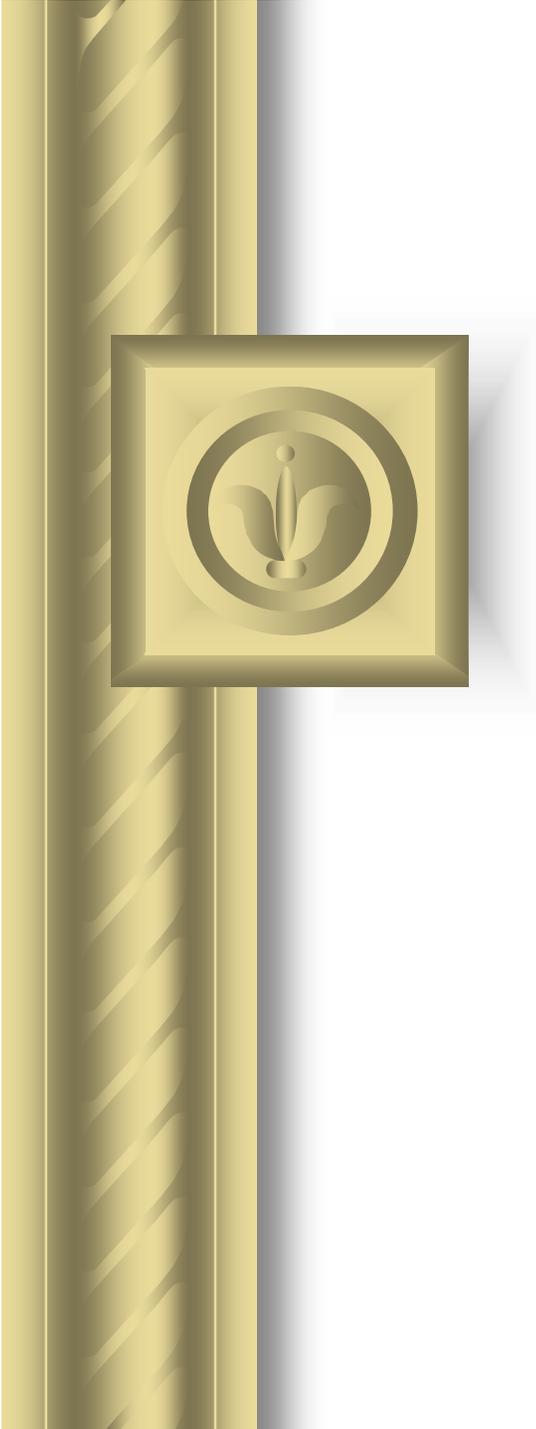
**Plaide pour la
satisfaction des
intérêts de sa partie**

FACILITATEUR

**Travaille pour qu'un
accord soit trouvé**

Lors des négociations complexes et multipartites, le rôle du facilitateur prend plus d'importance.

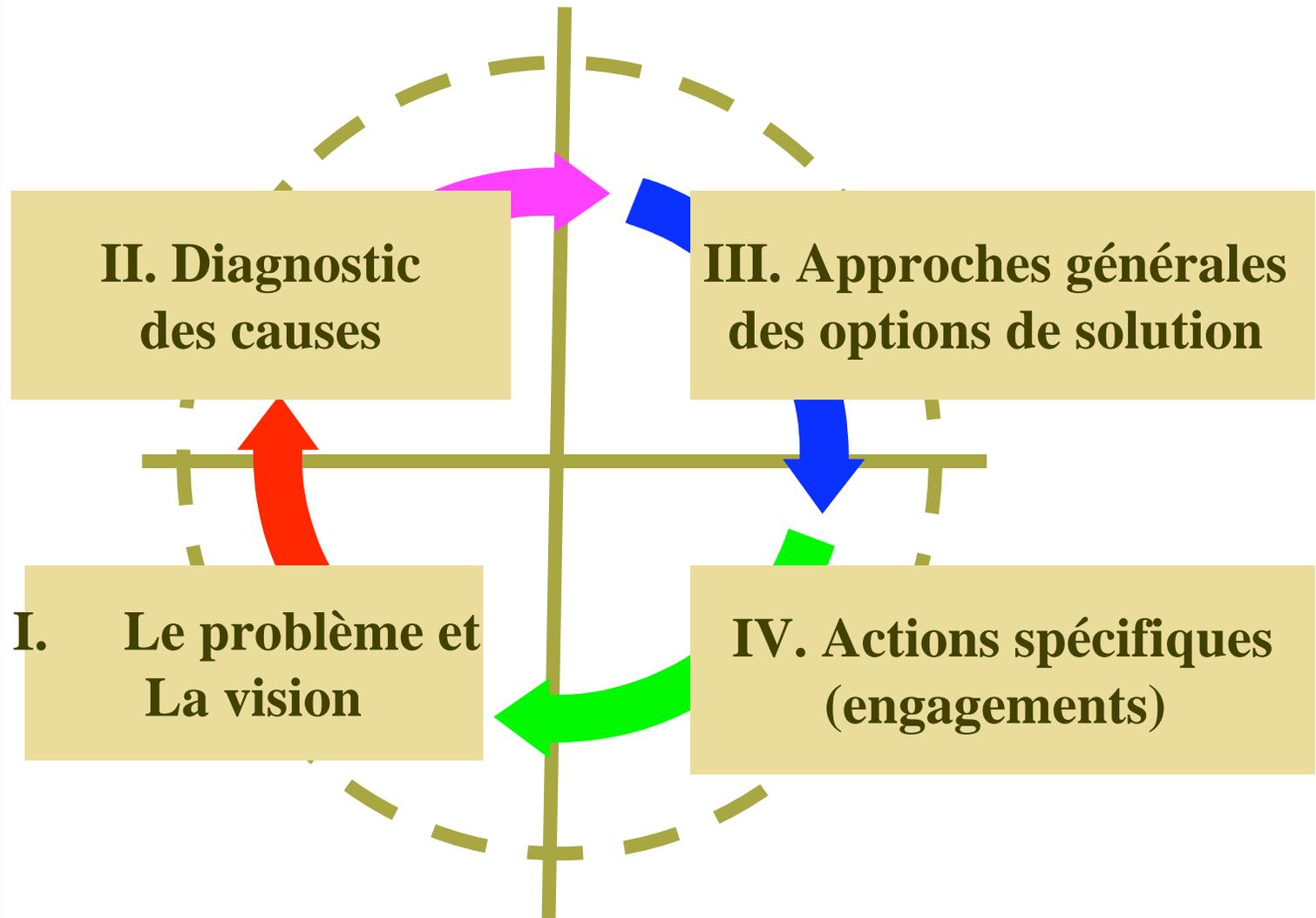


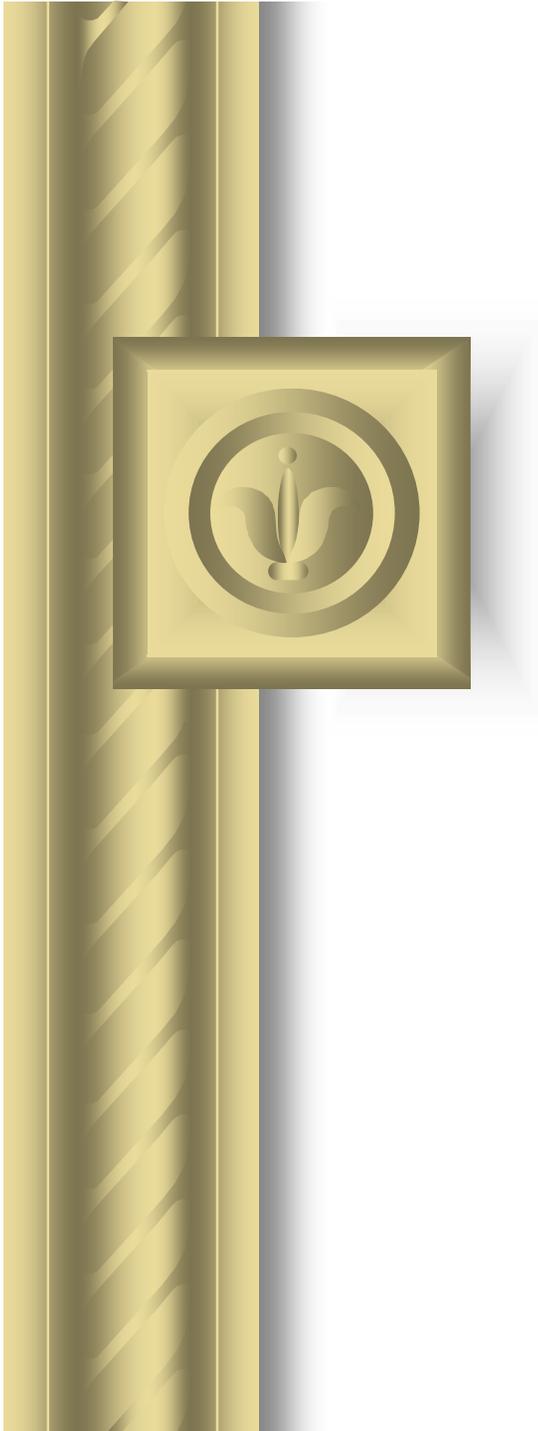


QUATRE QUADRANTS



QUATRE QUADRANTS





VISION POUR UNE POLICE UNIFIEE



Premier quadrant :
la VISION pour une police unifiée

- **Une police unie pour le Burundi et pour tous les Burundais**
 - **Une police vraiment nationale**, où se retrouvent toutes les composantes de la société
 - Une police **inclusive**
 - Une police **proche de la population** et accessible.
 - Une police communautaire, **au service de la population.**



Premier quadrant :
la VISION pour une police unifiée

- **Une police moderne, professionnelle et efficace.**
 - avec un commandement unique
 - disciplinée et douée d'un esprit d'équipe
 - multidisciplinaire, qui mette à profit les compétences et les capacités provenant des différents corps
 - bien structurée, sans chevauchement de missions
 - bien formée, bien outillée et bien équipée
 - adaptée à la réalité du pays
 - responsable, qui sait ce qu'elle doit faire.
 - dynamique, qui intervient rapidement.



Premier quadrant : **la VISION pour une police unifiée**

- **Une police exemplaire**

- **apolitique**
- **non manipulable**
- **incorruptible**, indépendante économiquement. Donc une police **bien rémunérée**
- **ouverte** : aux autres services de l'Etat, à la société civile, à la coopération avec les polices d'autres pays
- **qui inspire confiance et respectée**, car **respectant la loi et les droits de l'Homme et les valeurs morales et spirituelles.**
- Une police **républicaine**, qui défend le bien public.



Deuxième quadrant :

Les obstacles/défis actuels à cette vision

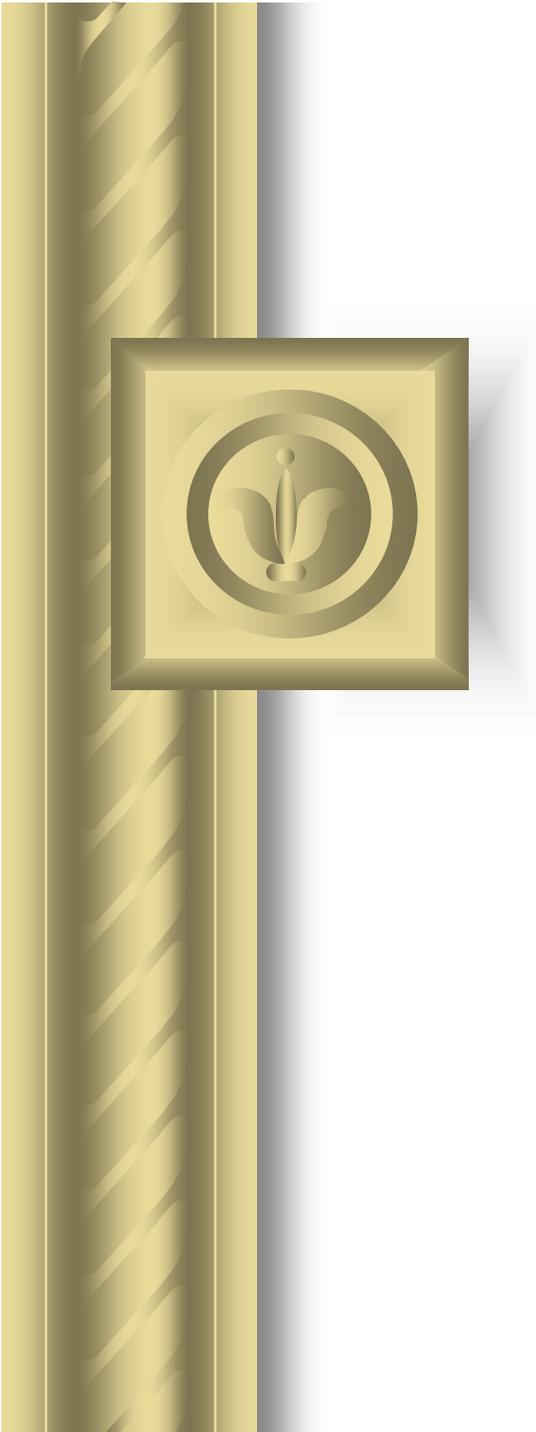
1. Manque de temps pour la restructuration de l'institution **1 voix**
2. Manque de planification **3 voix**
3. Manque de volonté politique **1 voix**
4. Résistance au changement du système ancien vers les nouvelles réformes **7 voix**
5. La spéculation politique **0 voix**
6. La diversité des groupes à intégrer **2 voix**
7. Manque de moyens / Les bailleurs n'ont pas encore honoré leurs engagements **8 voix**
8. Chevauchement du processus électoral et du processus d'intégration/police **2 voix**
9. Divergence des niveaux de formation **4 voix**
10. Retard dans l'adoption des textes d'application de la loi qui crée la police nationale **9 voix**
11. Divergence de vision du processus par rapport à ce qui avait été convenu à Arusha **2 voix**
12. Retard dans la nomination de certains chefs **6 voix**
13. Divergence des intérêts des différents groupes qui doivent être intégrés dans la structure **7 voix**
14. Harmonisation des avantages, etc. **3 voix**
15. Retard de la formation des futurs policiers **7 voix**
16. Les complexes de supériorité / d'infériorité **4 voix**

Deuxième quadrant :

Thèmes de travail retenus

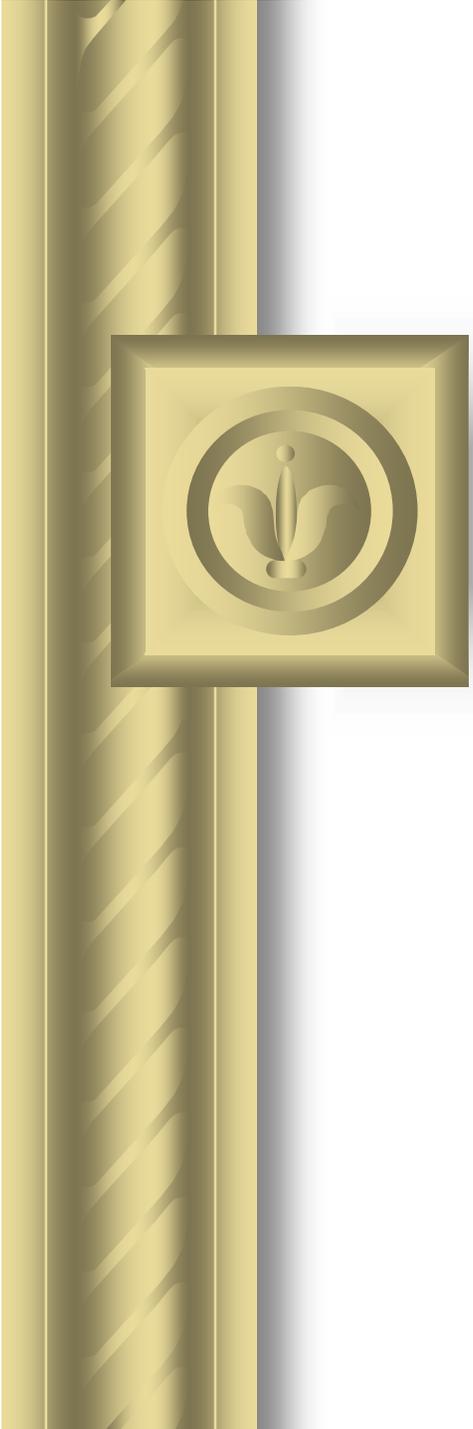
1. **Résistance au changement du système ancien vers les nouvelles réformes** 4 personnes
2. **Manque de moyens / Les bailleurs n'ont pas encore honoré leurs engagements** 3 personnes
3. **Retard dans l'adoption des textes d'application de la loi qui crée la police nationale** 2 personnes
4. **Divergence des intérêts des différents groupes qui doivent être intégrés dans la structure + Harmonisation des avantages, etc.** 8 personnes
5. **Retard de la formation des futurs policiers** 5 personnes





TRAVAUX D'APPLICATION





Restitution des rapporteurs et discussion générale

Merci de vous asseoir par groupe



Thème 1 : Résistance au changement

- **Facilitateur : Boniface / Rapporteur : Zénon**
- **Dans un premier temps, échanges sur cette notion de changement. Surtout une question d'habitudes. Il y a bien un système à changé, mais il est normal que les personnes aient du mal à accepter le changement.**
- **Trois Causes historiques :**
 - **Manque de corps de police depuis l'indépendance mais présence de la gendarmerie dont les éléments passaient par une formation militaire => police plus militaire que nationale. Ce corps exerçaient tout de même des**
 - **Naissance des premiers éléments de police nationale mais empêchés par la gendarmerie**
- **Actuellement:**
 - **Corps dispersés de la police : PJ, PAF, PFP =>**
 - **avantages différents selon ces corps**
 - **Différences de traitements, de travail, de dépendances vis à vis du ministère**



Thème 1 : Résistance au changement (suite)

- **Processus d'intégration : également une cause de résistance.**
 - Refus d'accepter les autres sur le même pied d'égalité, mais surtout une question de mentalités. Difficile d'accepter que les autres soient promus à votre niveau et que vous soyez d'égal à égal => impression d'une perte de prestige et de position.
 - Question de monopole : tendances à
 - Perte de contrôle de certains domaines politiques
 - Influence grandissante des mouvements sur certains éléments dans le cadre de l'intégration
- **Solutions possibles :**
 - Transfert des éléments des FABs
 - Obligation disciplinaire de porter la tenue
 - Sensibilisation et moralisation des troupes
 - Procéder à l'exécution des nominations



Thème 2 : Manque de moyens

- **Rapporteur : Onesphore**
- **Causes :**
 - **Contexte de guerre qui a détruit le tissu socio-économique et provoqué le ralentissement dans de nombreux secteurs notamment la police**
 - **Suspension de la coopération bilatérale et l'aide internationale**
 - **Le budget de l'État alloué au secteur de la police qui est insuffisant par rapport aux défis que nous avons**
 - **Non respect des engagements des bailleurs**
 - **Problèmes de planification de l'investissement dans notre secteur**
 - **Instabilité politique : les gouvernements de transition semblent incohérents quant à la vision commune des priorités dans la mise en application des accords**

Thème 2 : Manque de moyens (suite)

- **Pistes de solutions possibles : au niveau des responsables de la police nationale :**
 - Faire un état des lieux des moyens existants pour enclencher les réformes
 - Mettre en place des structures efficaces de bonne gestion des ressources disponibles (rassembler et être conscients de ce qui existe)
 - Impliquer les partenaires internationaux sur place (CIVPOL, BLTP et les représentants diplomatiques) dans le but d'amener les bailleurs à honorer leurs engagements
 - Mettre en place des structures mixtes : police nationale-ONUB CIVPOL-représentants diplomatiques d'évaluations régulières de l'état d'avancement du processus de financement des réformes



Thème 3 : Retard dans l'adoption des textes

- **Rapporteur : Gervais**
- **6 Causes à l'origine de ce retard :**
 - Retard à la création de l'état major intégré de la PN
 - Le manque de moyens pour la Commission Mixte technique pour l'élaboration des textes
 - La diversité de visions des politiciens sur la police nationale
 - La spéculation de certains politiciens voulant prolonger la transition
 - La tendance à comparer les textes régissant la PN et la FDN
 - Manque de cohésion des politiciens
- **Pistes de solutions possibles :**
 - Sensibiliser les politiciens burundais sur la nécessité urgente d'une police unifiée et moderne
 - Respecter scrupuleusement le calendrier électoral établi pour sortir de la période de transition
 - Éviter la comparaison des textes régissant... car leurs missions sont différentes
 - Inciter les politiciens à privilégier les intérêts nationaux
 - Adoptant un comportement de neutralité vis à vis des politiciens
 - Adopter dans les meilleurs délais les textes régissant la police nationale



Thème 4 : Divergence des intérêts

- **Président : Ildéphonse / Rapporteur : Ferdinand**
- **Comprendre ce que nous allons faire dans un premier temps : montrer comment cette divergence est un blocage d'intégration de la police**
- **Comprendre les intérêts et donc se mettre à la place de l'autre :**
 - Ce qui dit intérêt sous-entend « avantages » qui sont presque tous d'ordre matériel : chaque groupe défend ses intérêts matériels
 - Question d'harmonisation des grades où chacun veut tirer sa satisfaction
 - Le problème de positionnement dans la structure
 - Formule de mise en retraite : des groupes se voient risquer d'être mis en retraite plus tôt que prévu
 - Problème d'exclusion en découle : chacun voulant garder ses intérêts, il aura tendance à exclure l'autre
 - Certains se cramponnent toujours à leurs entités d'origine



Thème 4 : Divergence des intérêts (suite)

- **Pistes de solutions possibles :**
 - **Point de vue matériel :** au niveau d'une commission technique, les textes régissant les différents avantages sont prêts, il ne reste plus que le suivi
 - **Harmonisation et mise en retraite :** mieux élabore les statuts qui vont mieux définir qui fait quoi, quand et comment
 - **Les grades :** une concertation et recherche d'une solution gagnant- gagnant
 - **Positionnement :** avoir une gestion juste , équitable et le respect des accords
 - **Exclusion :** que les esprits des accords qui recommandent l'inclusion doivent être suivis
 - **Entités d'origine :** cultiver l'éthique, la fierté d'appartenir à une police nationale unifiée
 - **Que les décideurs se réfèrent aux travaux des équipes techniques déjà mises en place**



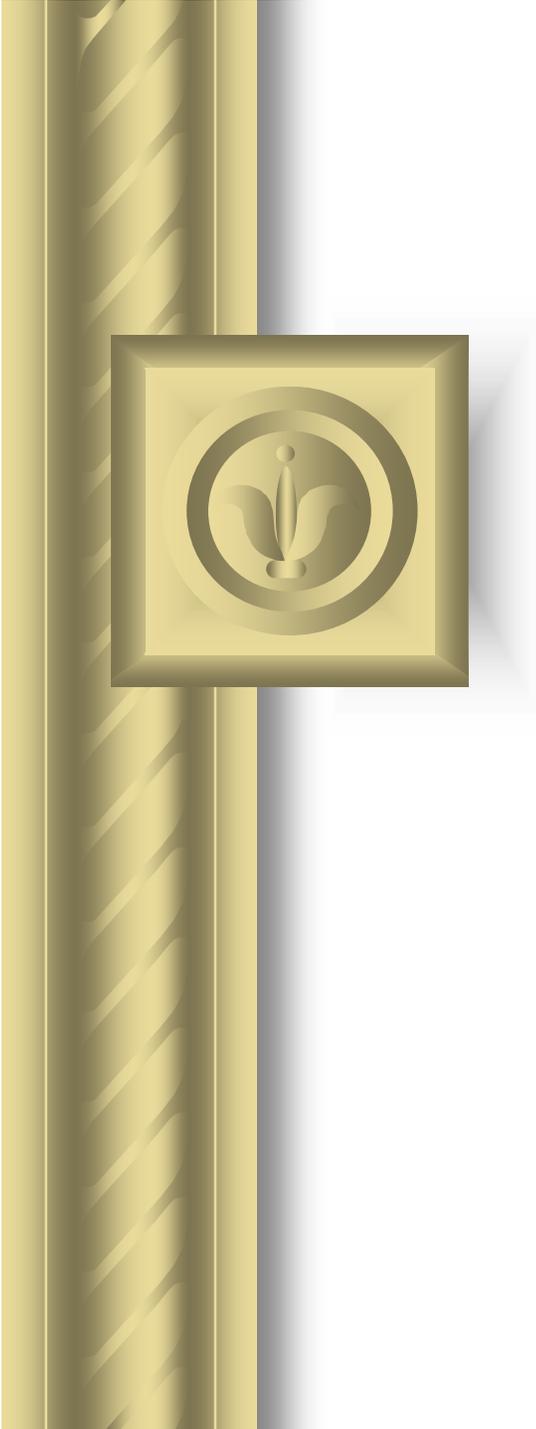
Thème 5 : Retard de la formation des futurs policiers

- **Rapporteur : Stany**
- **Causes :**
 - Retard normal puisque le corps de police nationale est nouveau et a besoin de planification
 - Le processus d'intégration et de démobilisation est toujours en cours
 - L'état-major intégré étudie encore les textes qui vont régir les corps de police
 - La formation des formateurs a commencé mais n'est pas terminée
 - Parmi les corps de police : pb de niveau de base de formation (différentes selon les corps)
 - Manque du matériel didactique

Thème 5 : Retard de la formation des futurs policiers (suite)

- **Pistes de solutions possibles :**
 - **Manque de moyens :**
 - **Approcher les bailleurs de fonds et profiter des amis de CIVPOL comme intermédiaires**
 - **Approcher le ministre des finances**
 - **Pour une formation efficace : accélérer la construction des centres d'instructions et plus utiliser les infrastructures existantes**
 - **Former les cadres officiers et sous-officiers dans un premier temps qui pourront former à leur tour les agents**
 - **Pb de niveau de base : formation d'harmonisation pour que les agents provenant d'un milieu différent aient une même vision, même langage**
 - **Après l'intégration : privilégier la compétence et la connaissance**





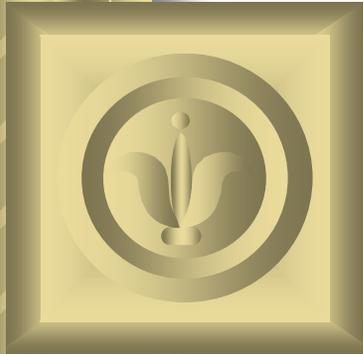
PROCHAINES ETAPES



Prochaines étapes

- Envoyer et communiquer les rapports de nos séminaires à la hiérarchie
- Poursuivre le partage d'expériences et des exemples
- Problème d'ordre organisationnel de ce genre d'atelier, à chaque fois certains sujets abordés intéressent le ministère des finances, d'autres la présidence, etc. => il devrait y avoir un représentant de ces secteurs afin qu'ils puissent partager avec nous
- Les ateliers soient médiatisés à un certain niveau : il faut que les gens sachent ce que nous nous disons et ce sur quoi nous nous accordons => permettrait notamment de changer l'image de la police auprès de la population
- Cadre négociations permanentes avec le ministère des finances (sur les questions de budget de la police nationale), avec le ministère de la planification ou avec les bailleurs => trouver un moyen d'améliorer nos compétences dans la préparation des dossiers nécessaires à ces négociations
- Dans un prochain atelier : travailler sur des simulations de certaines situations professionnelles





MERCI !

KOMERA !

Nous vous invitons à vous
joindre à nous à 18h à
l'Isango



PLANIFIER LE FUTUR DU BURUNDI : RENFORCER LES CAPACITES POUR UN LEADERSHIP EFFICACE DANS LA POLICE NATIONALE

Un Programme du Woodrow Wilson International Center for Scholars
Conduit en partenariat avec CMPartners et ESSEC
Avec le soutien du Department For International Development (UK)

LES CONCEPTS CLÉS

- 1. L'IMPORTANCE DE LA MISE À L'ÉPREUVE DES PRÉSUPPOSITIONS ET**
- 2. L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE ET SON RÔLE DANS NOTRE RÉUSSITE**

L'exercice du Bras a été conçu pour aider les participants à examiner leurs propres suppositions, surtout celles concernant les stratégies de coopération, versus celles de confrontation. Il s'agit de donner aux participants l'occasion de remettre en cause la maxime suivante: «Si c'est mieux pour toi, c'est pire pour moi». Certaines leçons peuvent être tirées de cette maxime, notamment le fait qu'il y a de nombreuses façons de faire mieux sans que l'autre ne fasse pire, autrement dit, d'avoir «sa part du gâteau» sans que l'autre ne soit obligé d'en prendre moins. L'exercice sur les présumés comme celui sur la société simulée (SIMSOC) démontrent le danger de fonder nos actions sur des préjugés que nous n'avons pas mis à l'épreuve.

Supposer fait partie de la vie. Si nous ne faisons pas de suppositions, étant donné la masse d'information à laquelle nous sommes en permanence confrontés, nous ne serions pas capables de prendre quelque décision que ce soit. Comme le modèle ci-dessous le démontre, nos suppositions influencent notre système de pensée, lequel influence nos actions, qui, in fine, ont un impact sur les résultats auxquels nous parvenons lors de la négociation.

Présumés ➡ Pensées ➡ Comportement ➡ Résultats

Pour arriver à un meilleur résultat, il faut non seulement changer notre comportement mais aussi mettre à l'épreuve la façon de penser et les suppositions qui déterminent notre comportement. A partir du moment où nous établissons un rapport entre nos présumés, la pensée et l'action, nous comprenons mieux nos résultats et nous pouvons les influencer si nécessaire.

Exemples tirés de l'atelier :

<u>0/0</u>	<u>2/0</u>	<u>10/10</u>	<u>15/16</u>
<i>Perdre/Perdre</i>	<i>Gagner/Perdre</i>	<i>Gagner/Gagner</i>	<i>Gagner/«gagner»</i>
Status quo	Victoire d'1	Victoire des 2	Victoire des 2 & avance d'1
0 gagnant/ 2 perdants	1 gagnant/ 1 perdant	2 gagnants	2 gagnants: G/« g »
Résistance	Force	Dialogue	Dialogue réaliste
Peu de profits	Tout profit pour 1	Égalité de profit	Profits pour les 2
Moins de risques pour chacun	Loi du plus fort	Partage égal des gains	Partage équilibré
Ne pas céder	Combattre et vaincre	Questionner les préjugés	Questionner les préjugés avec réalisme

Moi Autre	<i>Approche coopérative</i>	<i>Approche compétitive</i>
<i>Approche coopérative</i>	10/10	0/2
<i>Approche compétitive</i>	2/0	0/0

L'exercice du Bras et l'autre sur la société simulée (SIMSOC) soulèvent aussi autres points intéressants, notamment l'impact de la confiance sur le processus de négociation/la prise de décisions et le rôle que joue la communication pour inspirer confiance ou éviter d'en abuser. La négociation est vouée à l'échec lorsque les équipes ne réussissent pas à communiquer de manière satisfaisante. Il arrive souvent que les messages que l'on croit transmettre ne sont pas ceux que reçoit le destinataire. A cause des différences d'expérience et d'interprétation de la part des leaders, le sens des communications s'avère déformé sans que rien ne puisse être fait pour corriger cette distorsion. Pendant l'atelier, les participants ont discuté des moyens d'améliorer la communication et recommandé de mettre en place les mécanismes permettant de créer la confiance au lieu d'espérer que cette confiance s'instaure d'elle-même. L'exercice de la société simulée aussi a permis les participants de soulever l'importance de la cohésion, du travail en synergie, de la collaboration, de la coopération et de la complémentarité entre les membres d'un équipe.

LE CADRE ANALYTIQUE ET L'IMPORTANCE DE LA PRÉPARATION

Le cadre analytique a été conçu afin de donner au décideur la capacité de jouer un rôle proactif avant, durant, et après le processus décisionnaire.

LES 10 ATOUS

QUI ?

Relations personnelles

- Pour travailler ensemble, il faut être deux
- L'autre ne peut m'ignorer, et vice versa
- Nous devons avoir au moins une relation de travail

Mandat

- Au nom de qui je négocie ?
- Quelles sont mes limites ?

Cartographie de relations

- Qui sont les autres parties prenantes à prendre en compte ?

QUOI ?

Motivations – intérêts

- Au-delà d'une position toute faite, ce qui est **vraiment** important pour une personne
- Les miens, les tiens, les leurs
- Différentes catégories de motivations :
 - Partagées & compatibles
 - Similaires & incompatibles
 - Différentes & complémentaires
 - Différentes & contradictoires

Solutions à la table – options

- Il n'y a **pas qu'une seule** solution, **mais plusieurs** à combiner entre elles.
- Rechercher des solutions **concrètes** et **créatives**
 - Pour satisfaire les motivations en présence
 - Pour résoudre les différentes dimensions des problèmes (de fond, de personne, de processus)
- Une distinction importante :
 - Solutions **intégratives** (qui visent à créer de la valeur)
 - Solutions **distributives** (qui visent à partager la valeur créée ensemble).

Solutions hors table – alternatives

- S'il n'y a pas d'accord à la table, **que puis-je faire unilatéralement en dehors de la table ?** Quel est mon « plan B » ? Et le plan B de l'autre partie ?
- Parmi ces possibilités, laquelle est **ma meilleure solution hors table** (= « BATNA »)
- Utilité de ma meilleure solution hors table :
 - **Un repère pour évaluer tout accord possible** à la table
 - **Un levier qui augmente mon pouvoir** à la table de négociation
 - Un enjeu sur lequel je dois continuer de travailler

Critères de justification

- Des **repères objectifs, incontestables, extérieurs** à moi
- Qui m'aident à **justifier** une solution possible.

- Qui aident à transformer une lutte de pouvoir en discussion sur la plus grande **légitimité**.
- Exemples :
 - Un principe technique, des données, une étude, une démonstration
 - La loi, des textes juridiques, la jurisprudence.
 - Un contrat, des standards ou des codes de conduite professionnels
 - Le marché.
 - Un précédent, une tradition.
 - L’avis d’un expert ou d’un médiateur, la décision d’un juge

COMMENT ?

Processus

- Utiliser les « 5 P »
 - **Projet** : Quel est le but de la rencontre ?
 - **Personnes** : De qui a-t-on besoin autour de la table ?
 - **Process** : Quelle méthode de travail ?
 - **Planification** : Quel agenda / ordre du jour
 - **Produit** : Quel est le livrable de la rencontre ?

Communication

- Comment présenter le problème, les enjeux ?
 - De façon **claire, précise et concise**
 - En **distinguant la formule générale des détails**
 - De façon **adaptée** à mon auditeur
- Comment gérer l’échange d’information ?
 - Quelles sont **les informations dont j’ai besoin** ?
 - Quelles sont **les bonnes questions** à poser ? Quand ?
 - Quelles sont **les questions à anticiper** ?
 - Quelles **réponses** donner ?

Logistiques

- Choix du lieu pour la rencontre (critères possible de choix : neutralité, sécurité, discrétion, équipement, commodité, ambiance, etc.)
- Choix de la langue de travail.
- Choix de la salle, de la table, des places
- Choix du matériel et des données nécessaires; ordinateur, projecteur, etc.
- Transports
- Sécurité
- Restauration, etc.

4. LES RÈGLES DU BRAINSTORMING

- Considérer toutes les idées, même celles qui semblent être les plus folles.
- Pas de critique de ce qui est dit.
- Les idées n’appartiennent à personne ; personne n’est tenu par une idée déposée.
- Tout le monde a le droit à la parole.
- Le brainstorming ne se termine pas avant que tous les participants expriment leurs idées.
- L’évaluation des idées ne commence qu’après la fin du brainstorming.

5. LES PERCEPTIONS

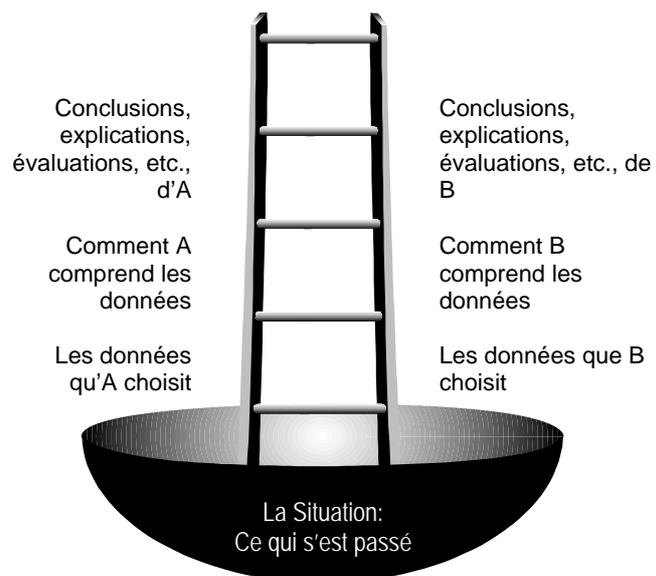
Causes des perceptions :

- La disponibilité et la sélection des données sont variables
- Chacun interprète les données de sa propre façon
- La dynamique du groupe renforce les perceptions

Comment traiter ces perceptions ?

- Tester nos présupposés – nous :
 - voyons différentes données
 - interprétons de façon différente
 - tirons de différentes conclusions
- Rester ouvert pour apprendre
- Comprendre comment nous percevons l'autre est *notre* problème
- Utiliser *l'échelle d'inférence*

6. L'ECHELLE D'INFERENCE



7. LA COMMUNICATION ACTIVE

L'écoute active

- Écouter avec tous les signes d'attention;
- Enregistrer les propos de l'autre en suspendant la voix interne;
- Prêter attention à ce qui est dit et non dit;
- Prendre quelques notes au vol, s'il le faut;
- Reformuler;
- Inciter l'autre à corriger votre compréhension;
- Reprêter attention à ce qui n'avait pas été saisi;
- Poser des questions de clarification;

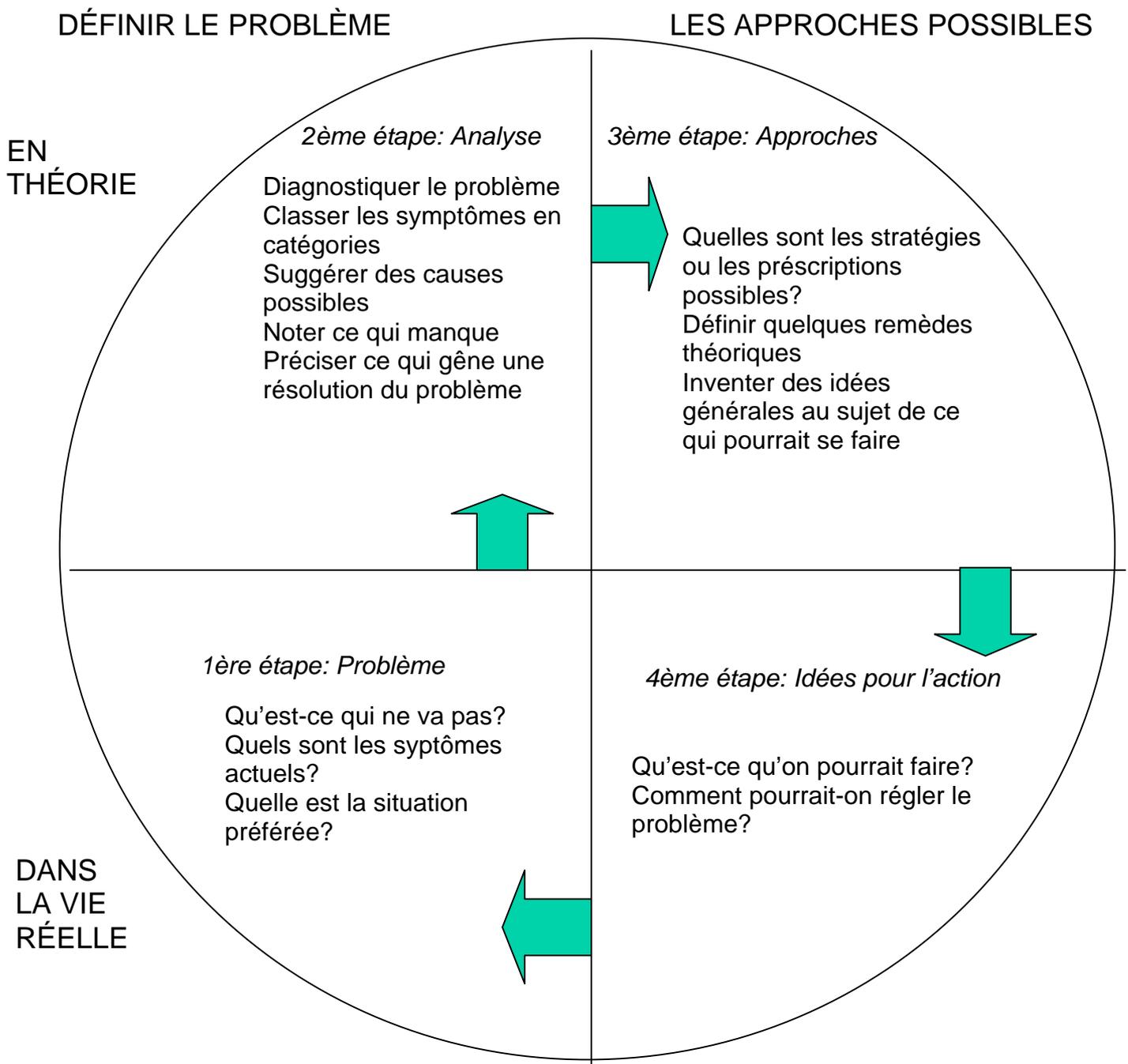
- Obtenir la validation de votre compréhension;
- Clôturer la phase d'écoute.

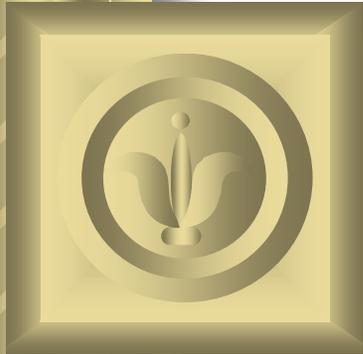
La parole active

- Dirigée vers un auditoire déterminé;
- Adaptée à cet auditoire;
- Concise;
- Précise et claire;
- Intégrative;
- Suggestive;
- Formulée positivement;
- Insistant sur les opportunités à saisir;
- Orientée vers le futur;
- Sans bluff ou mensonge.

8. LA TECHNIQUE DES QUATRE QUADRANTS

Il est souvent utile de mettre une certaine distance entre le problème et la première solution proposée afin de révéler les causes fondamentales du problème. En examinant toutes les causes possibles, nous pouvons nous décider à prendre des mesures générales. La reconsidération de ces mesures générales peut à son tour nous suggérer des mesures plus précises. La technique des quatre quadrants s'avère très utile dans la génération de solutions efficaces pour la résolution de problèmes.





LES PERCEPTIONS

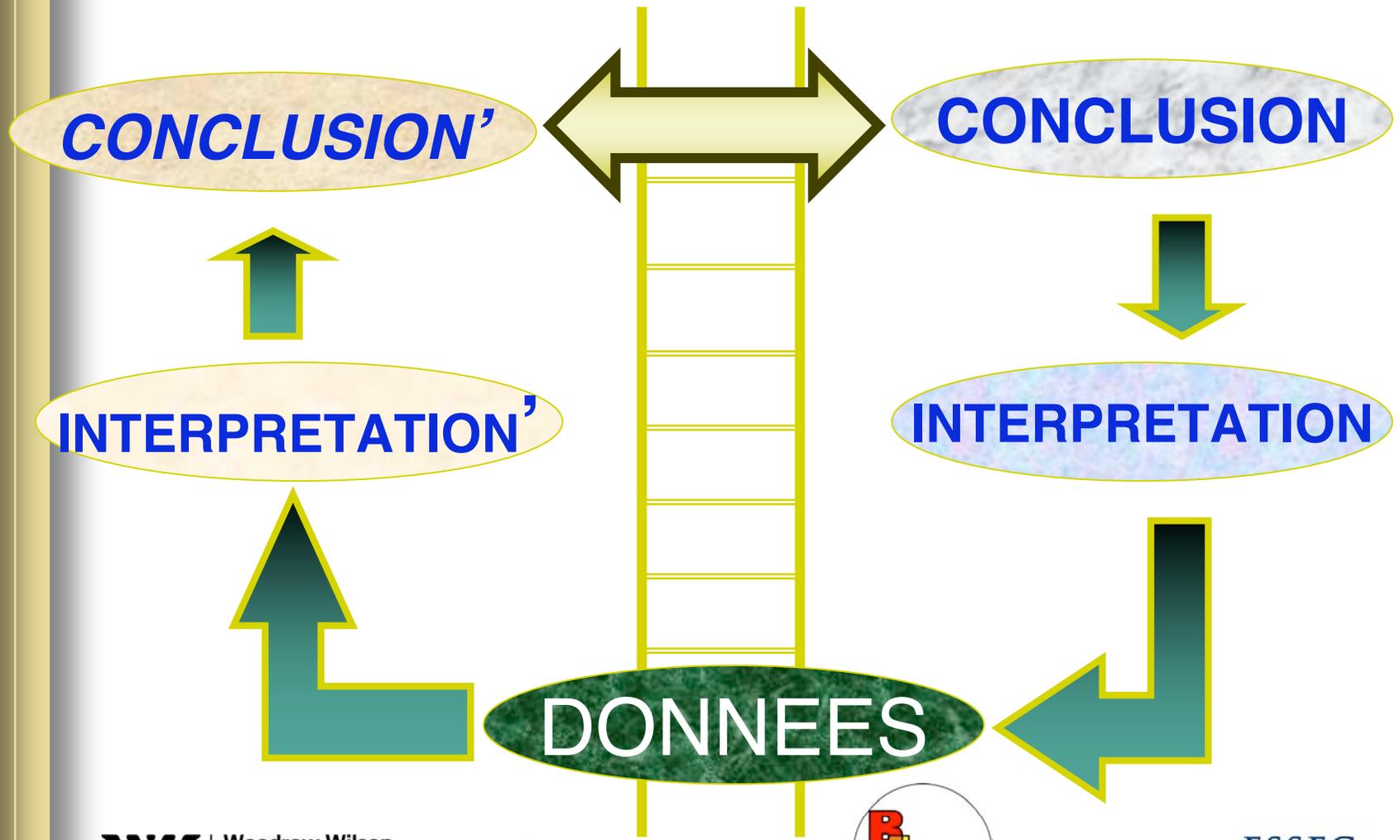
Exercice : L'image





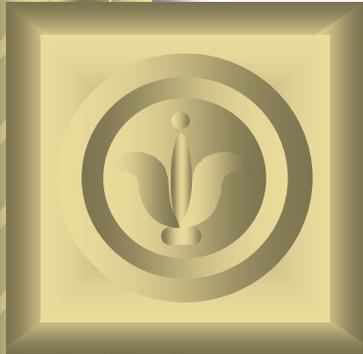
L'ECHELLE D'INFERENCE

(Patton, Stone & Heen)



Gerer Une Sequence Majeure

- **Intégrer les besoins de l'autre**
 - comprendre l'autre, se mettre à sa place
 - en évitant l'attribution d'intentions
 - en lui accordant le bénéfice du doute
 - en utilisant la PRISE D'ECOUTE
- **Aider l'autre à comprendre mes besoins**
 - convaincre l'autre
 - en formulant mes intérêts pour être audible
 - en mesurant l'impact de mes mots sur l'autre
 - en utilisant la PRISE DE PAROLE

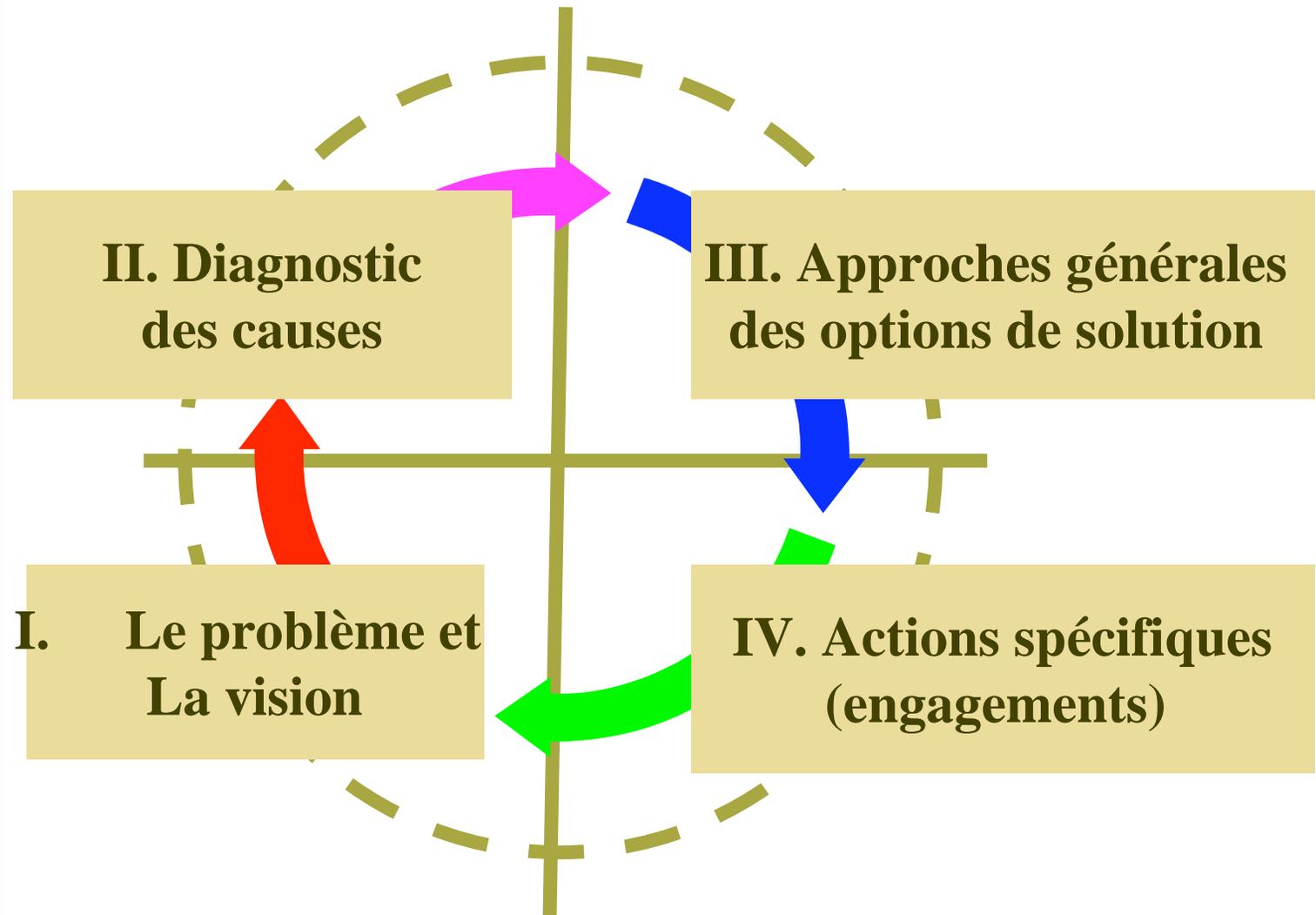


Exercice :

Les Quatre Quadrants

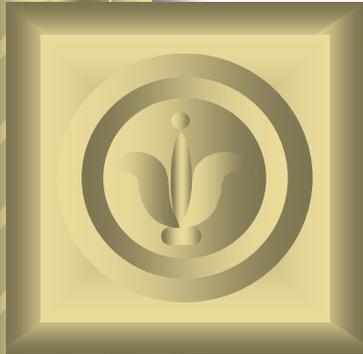


QUATRE QUADRANTS



L'outil des Quatre Quadrants





VISION POUR UNE POLICE NATIONALE





Premier quadrant :
La VISION pour une police nationale

- **Une police unifiée => harmonisation des idées des uns et des autres**
- **Servir mieux la population**
- **Une police qui fonctionne sur les mêmes principes et les mêmes structures => principes unifiés**
- **Une police efficace : qui est à la hauteur de ses nombreuses missions**
- **Une police qui suscite la confiance, l'entente et l'amitié**
- **Une police qui reflète l'image de la nation**
- **Une police neutre**
- **Une police qui travaille dans une cohésion totale et une coordination**
- **Même vision de ses missions**



Premier quadrant :
La VISION pour une police nationale

- **Bien équipée**
- **Soumise à l'autorité compétente**
- **Qui répond aux aspirations du peuple**
- **Une police qui respecte les droits de l'Homme**
- **Une police qui collabore : entre les policiers eux-mêmes, avec l'ensemble des partenaires**
- **Une police du monde moderne**
- **Une police loyale**
- **Une police bien instruite et bien rémunérée**
- **Qui reflète toutes les composantes de la population**

Premier quadrant :
La VISION pour une police nationale

- **Une police incorruptible**
- **Une police professionnelle : qui va uniquement s'occuper de la mission qui lui est dévolue**
- **Une police républicaine**



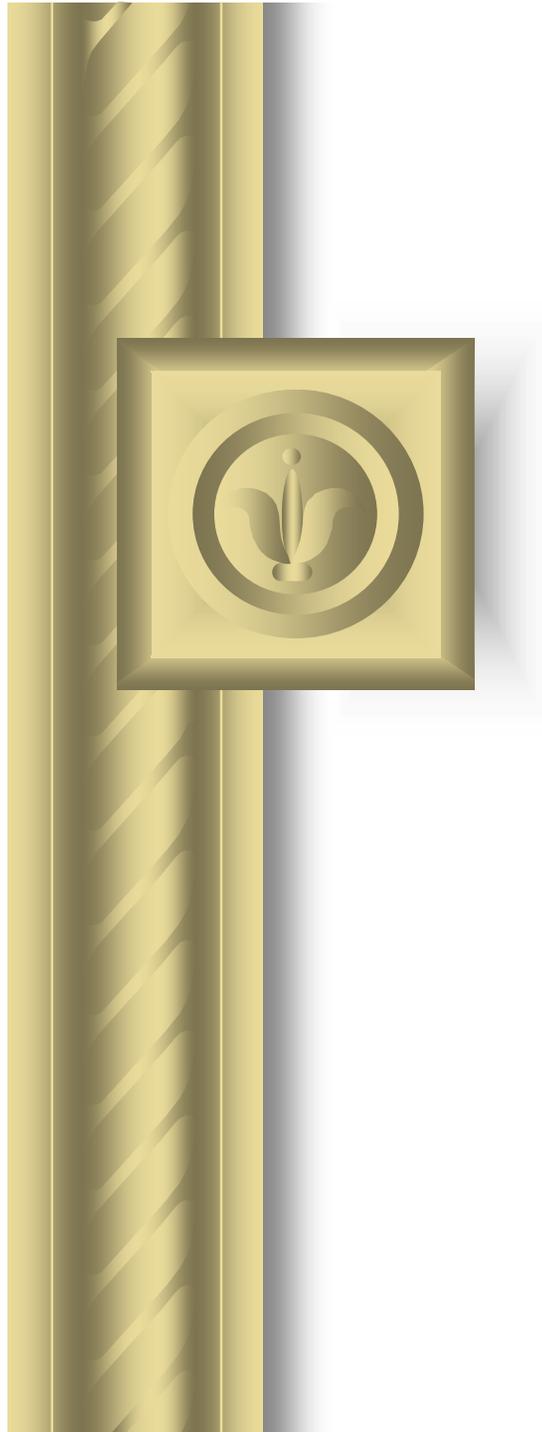
Deuxième quadrant :
Les OBSTACLES pour une police nationale

1. **Le sectarisme, chacun continue à faire référence à son corps d'origine**
2. **Tendance à rester attaché aux partis politiques**
3. **Le clientélisme quant à la nomination au poste**
4. **Le manque de moyens**
5. **Dotation logistique**
6. **La violation des accords signés**
7. **La mauvaise répartition de l'équipement**
8. **Une situation politique instable**
9. **Un climat socio-politique défavorable**
10. **Querelles politiques**
11. **Insécurité régionale**
12. **Une faible coopération avec la communauté internationale**
13. **Un commandement incompetent**
14. **Manque de confiance entre les policiers**
15. **Déficit de confiance entre la police et la population**
16. **Les effets de la guerre qui ne sont pas totalement estompés**
17. **Manque d'outils et de cadre juridiques adéquats**
18. **Une défaillance dans l'encadrement et la formation**
19. **Manque d'harmonisation des grades**
20. **Mauvaise élaboration de la politique sectorielle**

Deuxième quadrant :

Les OBSTACLES pour une police nationale :

1. Le sectarisme, chacun continue à faire référence à son corps d'origine / Tendances à rester attaché aux partis politiques **14 voix**
2. Le clientélisme quant à la nomination au poste **5 voix**
3. Le manque de moyens / Dotation logistique / La mauvaise répartition de l'équipement **16 voix**
4. La violation des accords signés **4 voix**
5. Une situation politique instable / Un climat socio-politique défavorable / Querelles politiques **5 voix**
6. Insécurité régionale **4 voix**
7. Une faible coopération avec la communauté internationale **3 voix**
8. Un commandement incompetent **6 voix**
9. Manque de confiance entre les policiers / Déficit de confiance entre la police et la population **16 voix**
10. Les effets de la guerre qui ne sont pas totalement estompés **3 voix**
11. Manque d'outils et de cadre juridiques adéquats **8 voix**
12. Une défaillance dans l'encadrement et la formation / Inadéquation des structures et programmes de formation **13 voix**
13. Manque d'harmonisation des grades **4 voix**
14. Mauvaise élaboration de la politique sectorielle **5 voix**



TRAVAUX D'APPLICATION

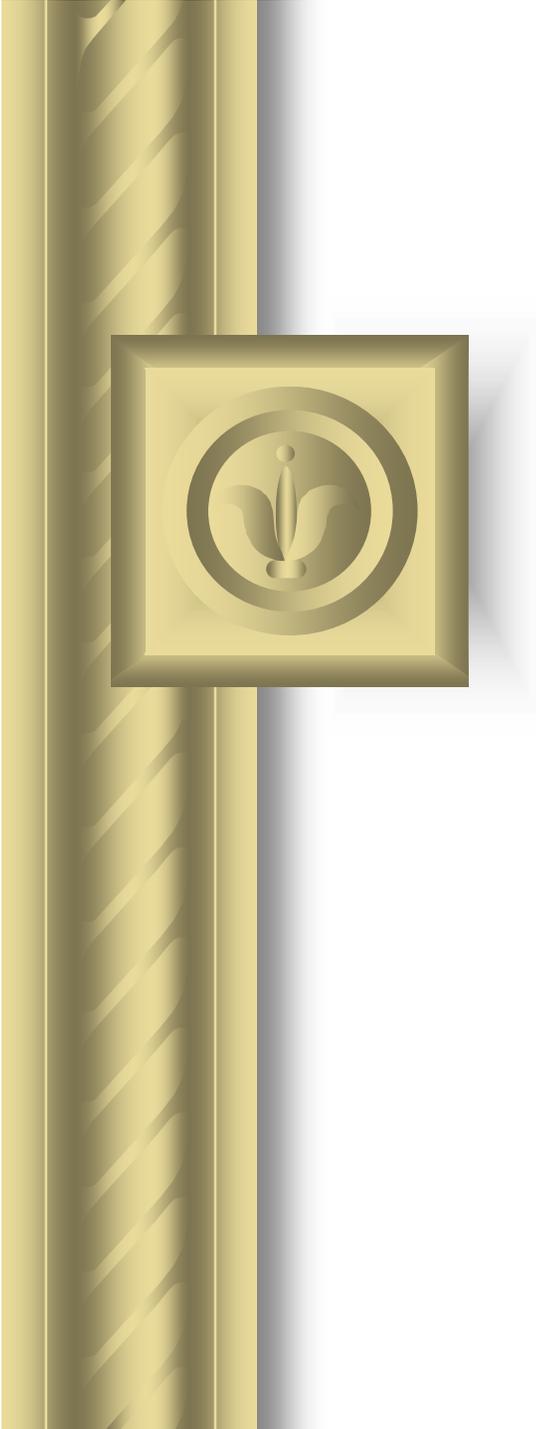


Deuxième quadrant :

Les OBSTACLES pour une police nationale

Thèmes de travail retenus

- 1. Le sectarisme, chacun continue à faire référence à son corps d'origine / Tendance à rester attaché aux partis politiques**
- 2. Le manque de moyens / Dotation logistique / La mauvaise répartition de l'équipement**
- 3. Manque de confiance entre les policiers / Déficit de confiance entre la police et la population**
- 4. Manque d'outils et de cadre juridiques adéquats**
- 5. Une défaillance dans l'encadrement et la formation / Inadéquation des structures et programmes de formation**



Restitution des rapporteurs et discussion générale

Merci de vous asseoir par groupe



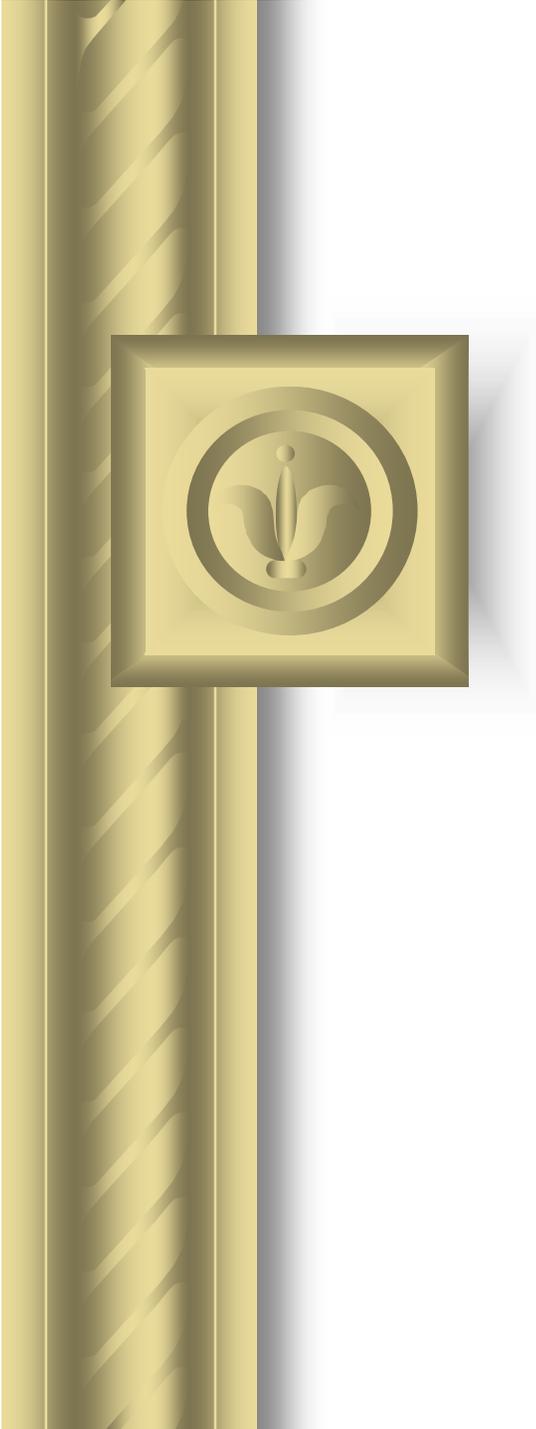
Vos tâches

1 : organiser votre processus

- choisir un facilitateur
- choisir un rapporteur
- définir un ordre du jour et un agenda

2 : réfléchir au diagnostic de la situation, aux problèmes et aux défis (quadrant 2)

3 : réfléchir aux pistes de solution possibles (quadrant 3)



Restitution des rapporteurs et discussion générale

Merci de vous asseoir par groupe



Thème 1: Sectarisme

- **Rapporteur : Jean de Dieu**
- **Le problème : chacun continue à faire référence à son corps d'origine**
- **Causes & Pistes de solutions :**
 - **Les conséquences de la guerre :**
 - Respect des accords
 - Formation adéquate des membres
 - **Les quotas ethniques et régionaux**
 - Amener la police à être professionnelle et nationale
 - **Risque de mauvaise application des textes régissant la police nationale:**
 - Formation continue par des stages, ateliers et séminaires pour les cadres et agents
 - **Une solidarité qui s'est tissée avec le temps entre les membre d'un même corps d'origine:**
 - Création d'une caisse de solidarité, des clubs sportifs et culturels
 - Bonne gestion des effectifs dans les affectations

Thème 1: Sectarisme

- **Causes & Pistes de solutions :**
 - **Lenteur de l'intégration de tous les corps de police**
 - Accélération de la procédure d'intégration
 - **La perte de l'ancienne fonction qui entraîne des frustrations**
 - Préparation psychologique pour les changements
 - **La mauvaise gestion des effectifs**
 - Objectivité dans la gestion des ressources humaines
 - **Le climat de méfiance entre composantes lié au niveau de formation**
 - Organisation régulière des stages de mise à niveau
 - Pour ceux qui n'ont pas le niveau de base : mettre sur pied des écoles de perfectionnement au niveau de la police
 - **Le manque de formation adéquate pour les fonctionnaires de police**
 - Bien penser les programmes et former correctement les cadres (ex: la police scientifique)
 - **Insuffisance des infrastructures d'accueil**
 - Effort particulier du gouvernement pour chercher les financements
 - **L'influence des anciennes structures tutélaires (ministère qui gérait les corps et le parti qui gérait les ex-PMPA)**
 - Élaboration d'un bon code de déontologie policière

Thème 2: Moyens

- **Rapporteur : Servilien**
- **Causes & Pistes de solutions possibles:**
 - **Insuffisance du charroi (véhicules, garages, stations de carburant, pièces de rechange, etc.):**
 - Le gouvernement doit acheter les véhicules suffisants pour le corps de la police
 - À défaut de cela, faire recours aux bailleurs
 - Solution transitoire : réquisitionner les véhicules d'autres services de l'État
 - **Insuffisance des moyens de communication (ex: postes émetteurs-récepteurs):**
 - L'achat des postes émetteurs-récepteurs
 - L'installation de centrales de communication
 - Doter la police de techniciens et personnels compétents pour l'usage de ce matériel
 - Faire recours aux bailleurs pour le financement et pour nous aider au niveau de l'usage de ce matériel/personnels
 - **Insuffisance des matériels de bureau (ordinateurs, machines à écrire)**
 - Achat du matériel et formation du personnel pour l'usage de ce matériel
 - **Insuffisance des infrastructures**
 - Construire des infrastructures suffisantes pour la police
 - Utiliser les tentes pendant la phase initiale pour faciliter le processus d'intégration notamment
 - **Insuffisance de l'approvisionnement en vivres**
 - Faire un appel d'offre aux fournisseurs
 - Éviter la rupture de stocks
 - Prévoir un centre de stockage dans chaque commissariat de chaque province
 - Prévoir une alimentation équilibrée (viande, légumes, fruits, etc.)

Thème 2: Moyens

- **Causes & Pistes de solutions possibles:**
 - **Insuffisance des tenues de service (vestimentaires, souliers, etc.):**
 - Équiper la police selon le domaine d'activité
 - Disponibiliser les centres de stockage pour l'équipement de la police dans chaque province
 - Avoir aussi un centre de stockage au niveau central pour assurer une répartition équitable
 - Changer la tenue actuelle de la police avec des tissus plus consistants
 - **Insuffisance du matériel d'intervention (armement, matraques, menottes, boucliers, etc.):**
 - Doter la police des équipements d'intervention adéquates et suffisants
 - **Insuffisance des infrastructures sanitaires et de leur approvisionnement**
 - Préconiser une pharmacie centrale, officine sanitaire pour la police
 - Des visites médicales régulières dans les casernes
 - Formation de techniciens médicaux compétents
 - **Mauvaise répartition des équipements : parfois le matériel existe mais il n'est pas équitablement réparti:**
 - Veiller à une bonne gestion du patrimoine de la police en répartissant équitablement l'équipement
 - En établissant une commission centrale pour la gestion de ce processus
 - **Prévoir l'entretien du matériel**

Thème 3: Confiance

- **Rapporteur : Liboire**
- **Causes & Pistes de solutions possibles :**
 - **Manque de confiance entre les policiers: ne pas croire en la bonne foi de l'autre, la non-acceptation de l'autre**
 - **La différence d'origine et de formation :**
 - **Organiser des formations communes en vue d'une bonne harmonisation des techniques de travail**
 - **Les méthodes de travail différentes**
 - **Les commandements différents**
 - **Les différentes ambitions : vis à vis des différents corps pris comme groupe / vis à vis des individus pris séparément**
 - **Manque de textes de référence**
 - **La perception qu'a la population vis à vis de chaque corps de police**
 - **Le retard dans la mise en application des nouvelles structures**
 - **Le manque d'harmonisation**
 - **Les présupposés des uns envers les autres**
 - **Le manque de clairvoyance dans le commandement**

Thème 3: Confiance

– Déficit de confiance entre la police et la population:

- La corruption
- La mauvaise perception des missions de la police
- La proximité : familiarité parfois et mauvaises actions en découle
- La manipulation de la police et de la population par les politiciens
- La méconnaissance de la loi
- Les bavures et manque d'éthique policière
- La désobéissance civile

Thème 3: Confiance

- **Pistes de solutions possibles :**
 - **Manque de confiance entre les policiers: ne pas croire en la bonne foi de l'autre, la non-acceptation de l'autre**
 - **Organiser des formations communes en vue d'une bonne harmonisation des techniques de travail**
 - **Mise en place d'un commandement unique**
 - **Équilibrer la répartition des fonctions afin d'éviter les frustrations**
 - **Sensibiliser la population afin qu'il y ait une bonne collaboration entre la police et la population**
 - **Que le gouvernement mette rapidement en place les structures régissant la police nationale**
 - **Instaurer le dialogue permanent entre policiers**
 - **Nommer des Hommes qu'il faut et à la place qu'il faut**

Thème 3: Confiance

- **Pistes de solutions possibles :**
 - **Déficit / détérioration / manque de confiance entre la police et la population:**
 - **Amélioration des conditions, notamment relever les salaires des policiers**
 - **Sanctionner/réprimer les actes de corruption**
 - **Éduquer la population sur les valeurs morales**
 - **Appliquer rigoureusement l'éthique professionnelle en vue d'éviter les manipulations**
 - **Mettre en garde les politiciens mal intentionnés**
 - **Enseigner la neutralité au sein du corps de la police**
 - **Présenter à la population le visage d'une police professionnelle et républicaine**
 - **Créer une structure de relations publiques au sein de la police à destination de la population**
 - **Renforcer les inspections sur le terrain**
 - **Renforcer la mission d'îlotage**

Thème 4: Outils & cadres juridiques

- **Rapporteur : Lucien**
- **Définition des outils juridiques : ensemble des textes de loi qui régissent la police**
- **État des lieux :**
 - la loi organique qui régit la police nationale a été promulguée au 31/12/2004
 - Mais les textes d'applications manquent encore
 - Les différents corps ont donc continué à utiliser leurs anciens textes => confusion

Thème 4: Outils & cadres juridiques

● Textes manquants :

- Statuts harmonisés de tous les personnels de la police
- Textes régissant l'organisation et le fonctionnement de chaque commissariat général qui soit adapté à la loi de création de la police nationale
- Le code de déontologie policière et le règlement de discipline doivent être harmonisés pour tous les commissariats généraux
- Texte sur l'harmonisation des uniformes et autres signes distinctifs (beaucoup d'uniformes aujourd'hui, confusion)

● Solution :

- Mettre à disposition tous ces textes le plus rapidement possible
- Mise en application de la loi régissant le transfert de la gendarmerie et de son patrimoine du ministère de la défense au ministère de la sécurité publique

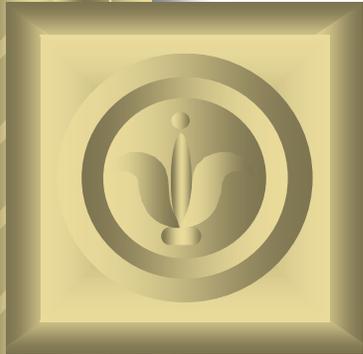
Thème 5: Formation

- **Rapporteur : Léonce**
- **Causes :**
 - **Une défaillance dans l'encadrement**
 - **Insuffisance de cadres compétents**
 - **Il y a parfois des cadres incompetents**
 - **Manque de moyens logistiques:**
 - **Manque d'outils juridiques**
 - **Problème de retard dans l'harmonisation du commandement**
 - **Disparités dans le recrutement**
 - **Disparités dans la formation**
 - **Clientélisme, népotisme, protectionnisme dans la gestion des ressources humaines :**
 - **Une inadéquation des structures et programmes de formation:**
 - **Retard dans la mise en place des structures de la police nationale burundaise**
 - **Insuffisance dans les structures organisationnelles**
 - **Manque de politique sectorielle de formation de la police**
 - **Absence d'harmonisation des programmes de formation**

Thème 5: Formation

- **Pistes de solutions :**

- **Formation et recyclage des cadres**
- **Formation des formateurs**
- **Conception d'un plan de formation initiale à tous les niveaux**
- **Organisation de stages professionnels en vue du perfectionnement et de spécialisation**
- **Ouverture à la coopération avec les partenaires nationaux et internationaux**
- **Franche collaboration avec les bailleurs**
- **Objectivité et impartialité dans le choix des cadres**
- **Conception et mise en place d'un plan de carrière**
- **Adoption et application des statuts et des différents textes qui régissent le personnel**
- **Disponibilisation des moyens logistiques**
- **Harmoniser la grille salariale pour motiver les personnes et octroi des avantages liés au service**
- **Mise en place rapide de structures de police**
- **Pour ceux qui n'ont pas le niveau de base : mettre sur pied des écoles de perfectionnement au niveau de la police**



Exercice : La discussion



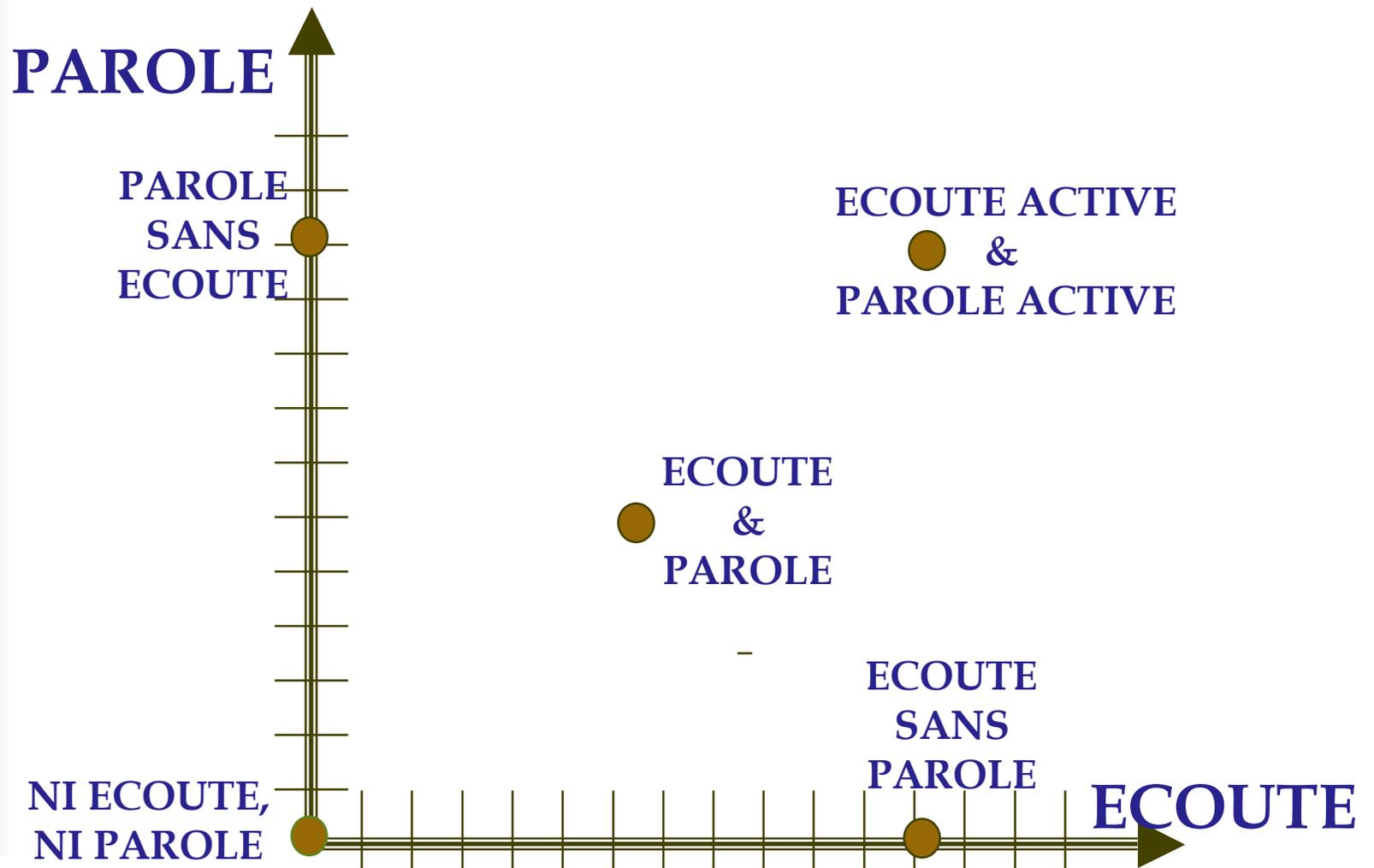
Instructions

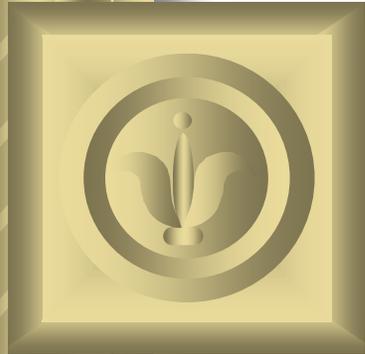
- Deux par deux
- Désigner ***celui qui parle*** et ***celui qui écoute***.
- ***Celui qui écoute choisit un sujet*** très important pour lui. Il explique brièvement son point de vue à celui qui parle.
- ***Celui qui parle adopte le point de vue opposé.***
- ***Celui qui écoute fait preuve d'écoute active***, pose des questions de clarifications, montre qu'il a bien compris le point de vue de l'autre.
- Le rôle de celui qui écoute n'est pas de présenter ses propres arguments.

Commentaires

- Laisser l'autre tout dire
- Mettre en cause vos propres idées
- On a toujours la soif de donner les contre-arguments
- L'écoute est une activité de tous les jours pour les burundais
- Résumer l'autre, la reformulation
- Poser les questions de clarification surtout parce que cela permet la récolte d'information
- Écouter sans réagir
- Procéder à la discussion au lieu de débat
- Laisser le temps pour le silence
- Absence de réaction peut-être malinterpréter
- Des fois c'est difficile de laisser l'autre s'exprimer sans réagir, mais il faut le faire

TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE DEUX COMPETENCES

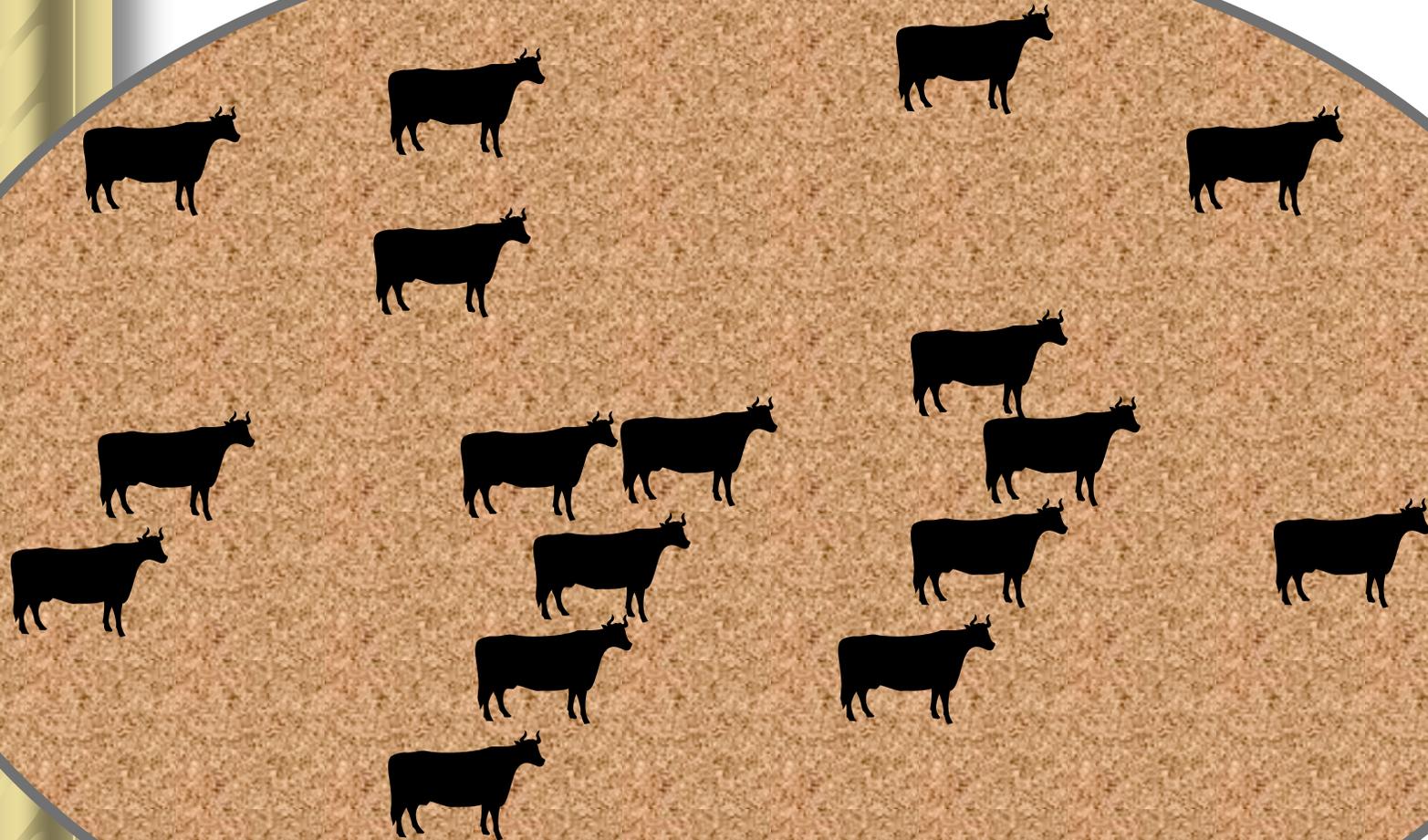




Exercice : L'héritage



HERITAGE A PARTAGER



17 têtes

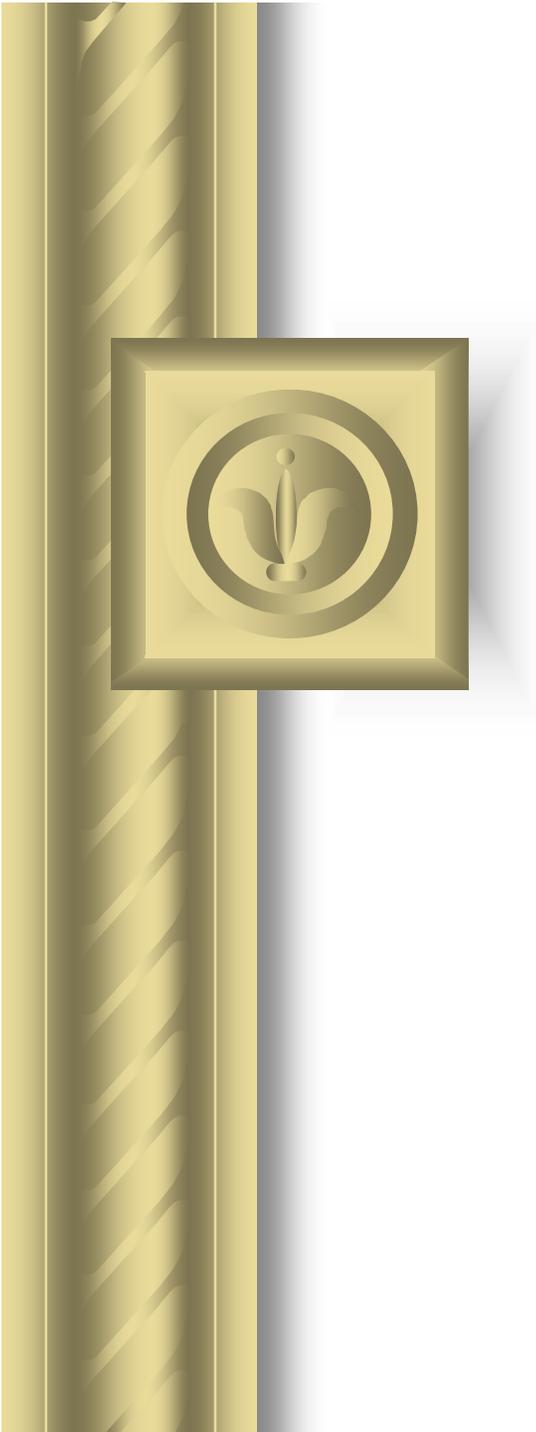
SOUHAITS DU DEFUNT

- *Premier fils* : une MOITIE : ?
- *Deuxième fils* : un TIERS : ?
- *Troisième fils* : un NEUVIEME : ?

● TOTAL :

??????

—
17



RECOMMANDATIONS POUR LE FUTUR



Recommandations

- **L'organisation :**
 - **Disposer d'un temps suffisant pour approfondir les sujets traités**
 - **Continuer à avoir d'autres outils**
 - **Multiplier de tels séminaires à l'endroit de tous les cadres du pays**
 - **Prévoir des sessions d'évaluations**
 - **Cette expérience acquise en 5 jours n'est pas suffisante : organiser à nouveau ce type d'atelier pour notre groupe**
 - **De tels ateliers devraient être organisés au profit d'autres cadres afin d'élargir le cercle des bénéficiaires**
 - **Prévoir un système d'évaluation pour que l'expérience acquise ne tombe pas dans les oubliettes**
 - **Formation de formateur pour perpétuer cette expérience au niveau de tous les échelons du commandement**
 - **Que la synthèse de ce document soit distribuée à tous les participants**

Recommandations

- **Recommandations envers nos supérieurs :**
 - **Mettre en œuvre tout ce qu'il reste à faire pour que l'intégration soit achevée**
 - **Que la synthèse de cet atelier soit un document de référence pouvant être utilisée par les autorités du ministère pour la bonne administration de la police nationale**
 - **Multiplier les séminaires de ce genre pour tous les cadres de la police**
 - **Promulguer toutes les lois et tous les textes en rapport avec la police**
 - **Mettre en place les infrastructures suffisantes pour la police**
 - **Tenir compte des 7 éléments pour toute prise de décision**
 - **Achever le plus rapidement possible l'intégration de tous les membres de la police et réussir le brassage**
 - **Appliquer les recommandations de ce séminaire**
 - **Nous recommandons une mise sur pied par le haut commandement d'une cellule de réflexion chargée de mettre au point un programme harmonisé et organiser cette formation au sein de la police**

Recommandations

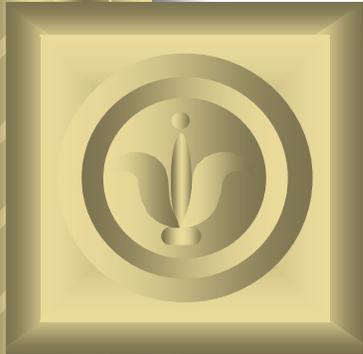
- **Au niveau professionnel (1/3) :**
 - **Se base sur cette expérience pour gérer nos relations/rapports socio-professionnels**
 - **Partager l'expérience avec nos subalternes à travers les réunions de travail / Que chaque participant soit formateur pour ceux qui n'ont pas eu la chance de participer à cet atelier**
 - **Que le dialogue soit un principe de travail pour la gestion du processus de l'unification de la police**
 - **Engagement à cultiver les qualités d'un bon chef en développant l'écoute et la parole actives**
 - **Donner l'aptitude d'exploiter les outils de ce séminaire pour les bonnes prises de décision**
 - **L'expérience acquise ici va nous permettre à devenir un leader rassembleur face à la masse provenant de différents corps de police**
 - **Elle doit aussi nous aider dans la préparation de notre travail quotidien : utiliser le processus de préparation (Qui? Quoi? Comment?)**
 - **Elle va nous aider à procéder à une écoute active permanente des éléments sous notre commandement et des usagers de notre service (écoute des plaignants ou réalisation de certificats)**

Recommandations

- **Au niveau professionnel (2/3) :**
 - Elle nous aidera à bien collaborer avec os différents partenaires (administration, société civile, etc.)
 - Elle nous permettra de procéder à une bonne gestion et à une coordination et contrôle du travail des hommes sous notre commandement
 - Comme leader, cela nous a permis de dégager le fait qu'un on leader doit avoir un esprit d'ouverture vis à vis des autres partenaires
 - Un bon leader doit aussi prêcher par le bon exemple, être un modèle pour la société
 - Il doit pouvoir maintenir la cohésion sociale, être sensible aux problèmes des autres
 - Appliquer les connaissances acquises au cours de l'exercice de nos fonctions
 - Favoriser l'écoute active au cours de nos activités quotidiennes de police
 - Se comporter comme de réels leaders

Recommandations

- **Au niveau professionnel (3/3) :**
 - **Nous nous engageons à maintenir le contact les uns avec les autres**
 - **Partager les idées des uns et des autres par un dialogue permanent**
 - **Intérioriser comment améliorer la communication tant verticalement qu'horizontalement**
 - **Mettre l'expérience au profit de nos chefs pour faciliter la bonne prise de décision**
 - **Créer un environnement favorable pour une bonne communication tant vertical qu'horizontal**
 - **S'engager à bien communiquer et bien écouter**
 - **Assurer une bonne coordination de nos services**
 - **Savoir planifier avant la prise de décision**
 - **La négociation:**
 - **Se mettre dans la peau de l'autre**
 - **Savoir se remettre en cause soi-même**
 - **Privilégier l'intérêt général sur l'intérêt individuel ou personnel**



10 PRINCIPES D'ACTION

L'essentiel avant l'évident

Alain Lempereur et Aurélien Colson,
Méthode de négociation (2004)



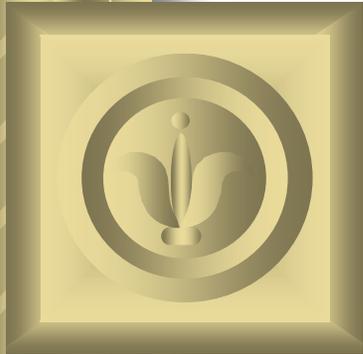
Ne pas mettre la charrue avant les bœufs...



10 PRINCIPES

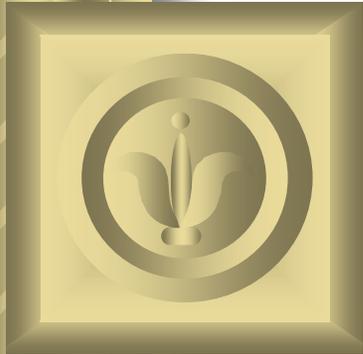
Essentiel avant Évident

- | | | | |
|-----|-------------|--------------|--------------|
| 1. | Préparation | <i>avant</i> | Action |
| 2. | Coalition | <i>avant</i> | Réunion |
| 3. | Relation | <i>avant</i> | Toute action |
| 4. | Processus | <i>avant</i> | Substance |
| 5. | Ecoute | <i>avant</i> | Parole |
| 6. | Création | <i>avant</i> | Répartition |
| 7. | Information | <i>avant</i> | Invention |
| 8. | Invention | <i>avant</i> | Évaluation |
| 9. | Évaluation | <i>avant</i> | Décision |
| 10. | Résumé | <i>avant</i> | Ajournement |



MERCI !
KOMERA !
A BIENTÔT !





Session d'application du cadre analytique



Application

- **Exemple : Le désarmement de la population civile**

Application

● Qui?

– Cartographie des relations:

- La population (dont les gardiens de la paix par exemple)
- L'administration
- La société civile (dont les différentes Églises)
- Les forces de l'ordre : la police et l'armée
- Les partis politiques

– Relations personnelles:

- État actuel des Relations : relations tendues, méfiance
- Relations recherchées pour l'avenir : de bonnes relations, climat de confiance

– Mandat:

- Mandat de la police : appuyer l'administration dans le retrait des armes, responsabilité de récupérer les armes
- Mandat de l'armée : appuyer le processus quand il y a des résistances
- Mandat de l'administration : sensibiliser la population à ce processus

Application

● Quoi?

– Motivations:

- **La population** : la sécurité personnelle et des biens, libre circulation, ne pas être menacée, liberté, respect des Droits de l'Homme, tranquillité, cohabitation pacifique, liberté d'expression, liberté d'association, bonne intégration sociale des ex-combattants, liberté d'élire librement, établissement de la confiance entre eux et avec les forces de l'ordre, la justice sociale
- **L'administration** : le maintien de l'ordre, la « gouvernabilité », respect des institutions, la sécurité, la prospérité du pays, éradication des crimes liés à la violence /utilisation des armes, application des lois, établissement d'un climat de confiance, relève de l'économie
- **La société civile** : bonne collaboration des partenaires, asseoir leur influence sur la population, l'épanouissement/développement des activités, le respect des Droits de l'Homme, liberté d'expression
- **La police** : lutter contre la circulation illicite des armes, contre la criminalité, assurer sa propre sécurité, faire respecter la loi, établissement de la confiance, prévenir la formation des groupes criminels, protéger la population civile, exécution des jugements rendus, respect des institutions, lutte contre la criminalité transfrontalière
- **L'armée** : garantir l'intégrité territoriale, assurer sa propre sécurité, atteindre leur propre mission, bonne collaboration des partenaires, maîtrise de/sécuriser la population, réduction de l'influence des groupes armés étrangers, contrôle des armes, éviter le trafic des armes
- **Les partis politiques** : libre expression, sécurité lors des meetings, liberté d'association, libre circulation, libre choix pour la population des partis, éviter les intimidations, pour certains => profiter de l'instabilité, être associés dans les prises de décisions

Application

- **Quoi?**

- **Solutions à la table :**

- **Promulgation d'une loi/réglementation sur la détention des armes => actualiser ces lois**
 - **Sensibiliser la population sur l'intérêt de cette démarche**
 - **Assurer une collaboration étroite entre les différents partenaires : intégrer les ex-mouvements armés dans le processus, sensibiliser l'administration de base, intégrer tous les partenaires dans le processus**
 - **Renforcer l'éducation des jeunes (notamment éducation civique)**
 - **Créer un climat d'entente entre les leaders politiques**
 - **Assurer la bonne diffusion des idées et décisions sur le terrain**
 - **Assurer une bonne communication par les points focaux**
 - **Prévoir des mécanismes d'encouragement à la remise volontaire (ex Congo : un vélo contre une arme) => penser les risques éventuels de ces mécanismes (corruption, arrivée d'armes de l'étranger, etc.)**
 - **Déploiement de la Police sur le terrain**
 - **Changer l'image de la Police auprès de la population**
 - **Processus de renseignement**
 - **Créer un climat de confiance entre les partenaires : établir un cadre de dialogue permanent, cohérence, médiatisation de la collaboration entre les partenaires, médiatisation des actions/travaux, se montrer efficace, respecter les codes de déontologie et les lois/des procédures**
 - **Cessez-le-feu avec les FNL**

Application

- **Quoi?**

- **Critères de justification :**

- **(Le renforcement de) la paix sociale**
 - **Le climat politique actuel (doléances de certains partis politiques) / le processus électoral à mener**
 - **La Loi promulguée**
 - **La convention des Droits de l'Homme**
 - **Les accords de cessez-le-feu déjà signés / accords d'Arusha**
 - **La criminalité croissante (statistiques, données, etc.)**
 - **Statistiques sur les crimes liés à l'usage des armes**
 - **La cartographie de la répartition des armes dans le pays**
 - **Trafics illicites**
 - **Différences des situations entre les régions**
 - **Respect des engagements pris par le gouvernement**
 - **La situation des réfugiés**

Application

- **Quoi?**

- **Solutions hors table :**

- **La population : garder/cacher les armes, entrave du processus électoral, faire sa propre justice, des groupes armés peuvent entraver le processus (empêcher la population de rendre les armes) => risques = poursuite de l'insécurité**
 - **L'administration : ne pas participer au processus,**
 - **La société civile :**
 - **La police : coercition, procéder à des perquisitions, désarmer de force la population, une police politisée**
 - **L'armée : désarmer de force la population**
 - **Les partis politiques : ne pas participer, politiser le processus**

Application

● **Comment?**

– **Processus :**

- **Établir un plan d'action pour ce processus**
- **Campagne de sensibilisation et d'information au processus de désarmement :**
 - **Coordination des acteurs**
 - **Lancement de la campagne / information (objectifs, étapes, exemples des autres pays, etc.)**
- **Désarmement volontaire dans un premier temps**
- **Mobiliser les moyens matériels adéquats**

Application

● Comment?

– Communication :

- Informations à donner : sensibilisation au processus, aux objectifs, aux étapes, exemples d'autres pays, etc.
- Questions à poser :
 - La population : comment perçoivent-ils ce processus?
 - Nombre des armes?
 - S'informer auprès des ONGs présentes sur le terrain, de la société civile, des Églises => voir comment on peut collaborer, comment peuvent-ils nous aider ?
 - Quelles les relations entre la population et les groupes armés?
 - Quelle influence des partis politiques?
 - Au sein de la police : échanger entre nous les informations sur l'état du processus (ex: mines)
 - Le niveau d'instruction de la population?
 - Influence d'un pays étranger sur la population?

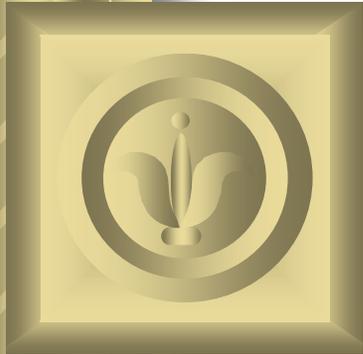
– Logistique : Quand? Où? Qui? A quel niveau? Le nombre de véhicules pour le déploiement de la police

Application

- **Comment?**

- **Logistique :**

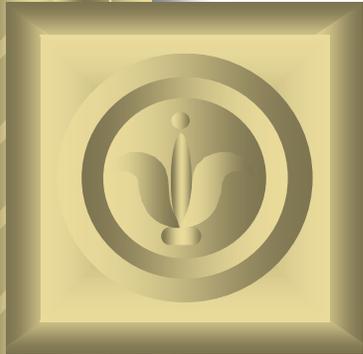
- **Quand?**
 - **Où?**
 - **Qui?**
 - **A quel niveau?**
 - **Le nombre de véhicules pour le déploiement de la police**
 - **Quels moyens de communication sur le terrain?**
 - **Lieux de stockage des armes récupérées pendant le processus?**
 - **Comment va-t-on assurer la sécurisation de ces lieux de stockage?**
 - **Les formulaires**
 - **La sécurité des transferts de ces armes**
 - **La conservation des armes par catégories : quelles catégories?**
Les armes à détruire? Les armes à conserver? Pour qui?
 - **Conditions de stockage des armes : penser à les rendre inutilisables lors du stockage**



Exercice :
LA PHRASE



**TWO OF
THE MOST POWERFUL
AND EFFECTIVE
OF ALL HUMAN FEARS
ARE
THE FEAR OF FAILURE
AND THE FEAR
OF SUCCESS**



Exercice : LE CLIMAT



3

4

**PARIS
SOUS LA
LA PLUIE**

Source : Human factors de S. R. Trolip et R. S. Jensen

Groupes de travail

Dieudonné	Godefroid	Col. Emmanuel M
Gaston	Célestin	Athanase B
Innocent	Lucien	Engleberthe
Liboire	Déo	Tharcisse
Ephrem	Christine	Antoine
Emmanuel Ni.	Ernest Nz.	Abdoulaye
Christophe	Maj. Emmanuel M	Léonce
Athanase N.	Léocadie	Benoît B
Charles	Jean de Dieu	Benoît N.
Léonidas	Emmanuel Nd.	Joseph
Gregoire	Tite	Servilien
Ernest	Cyrille	Touré

Application : 6 thèmes

- **La corruption sur les axes routiers**
- **Le déminage**
- **La sécurisation des élections**
- **La femme burundaise et la politique**
- **Une prise d'otage du personnel dans un établissement pénitentiaire par les prisonniers**
- **Interdiction des taxi-vélos sur le territoire nationale**

Thème 1 :

- **Rapporteur : Liboire**
- **Sujet : la corruption sur les axes routiers**
- **Qui?**
 - **Cartographie des relations:**
 - La population : les usagers de la route
 - Le gouvernement / l'administration
 - La police (tous les corps de police)
 - La société civile
 - Les partis politique
 - L'armée

Thème 1 :

– Relations personnelles :

- **État des relations** : elles ne sont pas bonnes, il existe une certaine méfiance, un certain laxisme
- **Relations recherchées** : une bonne organisation, une franche collaboration entre tous les partenaires

– Mandat :

- **Le gouvernement** : sensibiliser la population pour qu'elle participe à la lutte contre cette corruption / revoir les textes régissant la circulation routière
- **La population** : participer activement dans la lutte contre cette corruption / se sensibiliser à cette lutte / coopérer avec tous les partenaires

Thème 1 :

- **Mandat : Suite:La police : connaître l'existence de ce phénomène / être sensibilisée à ce pb + sensibiliser la population / respecter et faire respecter la loi / organiser une éducation à l'endroit des transporteurs et usagers de la route**
- **La société civile : créer en son sein une association de lutte contre la corruption sur les axes routiers (rechercher les causes, découvrir les faites et sensibiliser toutes les parties concernées, et dénoncer quand cela est nécessaire)**
- **Les partis politiques : éduquer leurs militants**
- **L'armée : renforcer la police dans la lutte contre la corruption / éduquer les éléments de l'armée**

Thème 1 :

● Quoi?

– Motivations :

- **Gouvernement** : respect de la loi, augmentation des recettes de l'État, limitation des accidents, amélioration de la sécurité de tiers
- **Population** : aisance pendant les voyages, amélioration de la sécurité, liberté de la population
- **Police** : être à l'abri de la corruption, restauration de la confiance, bonne collaboration avec tous les intervenants, facilité dans le travail
- **Société civile** : réduction de l'effort ici pour l'orienter ailleurs, bonne collaboration avec les partenaires
- **Partis politiques** : facilité dans le transport de ses membres, facilité des contacts entre les membres
- **L'armée** : facilité dans le travail, bonne relation entre toutes les parties

Thème 1 :

- **Quoi?**

- **Solutions à table : promulgation d'une nouvelle loi sur la sécurité routière, sensibiliser la population sur les dangers de la corruption de tiers, assurer une collaboration avec tous les partenaires, sensibiliser l'ad à la base, éduquer la population, créer un climat d'entente entre tous les intervenants, changer l'image de la police en utilisant les moyens audiovisuels dans le but de rétablir la confiance et l'autorité, prévoir des mécanismes d'encouragement**

Thème 1 :

● Quoi?

– Critères de justification:

- Facilité de travail de la sécurité routière
- Les recettes de l'État augmente
- La corruption sur les axes routiers est abolie
- Amélioration nette des conditions de voyage
- Justice rétablie
- Climat de confiance entre les partenaires est restaurée

Thème 2 :

- **Rapporteur : Joseph**
- **Sujet : déminage**
- **Qui?**
 - **Cartographie des relations :**
 - **Gouvernement**
 - **L'administration**
 - **Les équipes spécialisées (démineurs)**
 - **Population**
 - **Armée**
 - **Mouvements armés**
 - **Partenaires étrangers**
 - **Société civile**

Thème 2 :

– Relations personnelles :

- Relations actuelles : bonnes entre l'armée et les mouvements armés excepté côté FNL,
- Relations futures : bonnes relation, climat de confiance

– Mandat

- Gouvernement : mise en place d'une législation sur le déminage / élaboration d'une plan national de déminage / recherche des moyens nécessaires
- Adm : sensibilisation de la population
- Armée et mouvements : établir la cartographie des zones minées
- Partenaires étrangers : solliciter l'assistance technique et financière
- Société civile : sensibiliser
- Population : indiquer les zones minées

Thème 2 :

● Quoi?

– Motivations :

- **Population** : sécurité, libre circulation, dissipation de la panique, augmenter la production, rétablir la confiance avec le pouvoir
- **Gouvernement** : sécuriser la pop, respect des conventions inter sur le déminage, relance de l'économie, rétablissement de la confiance
- **Administration** : idem gvt
- **Armée et mouvements armés** : garantir leur propre sécurité, rétablir la confiance
- **Partenaires étrangers** : respect des conventions, ;s bonne collaboration en matière humanitaire
- **Société civile** : défendre les droits de l'Homme et victimes des mines

Thème 2 :

● Quoi?

– Solutions à la table :

- Sensibiliser tous les partenaires
- promulgation de la loi sur le déminage
- mobilisation de tous les moyens
- l'information et la formation de la population sur les dangers des mines

Thème 2 :

- **Quoi?**
 - **Critères de justification :**
 - **Statistiques des victimes des mines**
 - **Respect des conventions internationales**
 - **Lutte contre le trafic des mines**
 - **Respect des accords de cessez le feu**
- **Solutions hors table : Isoler et interdire les zones minées**

Thème 2 :

- **Comment?**
 - **Processus : établir plan nationale de déminages, lancement de la campagne, mobilisation des sources matérielles humanitaire et financières, désarmement des civils, coordination de tous les moyens**

Thème 2 :

– **Communication :**

- **Information et sensibilisation**
- **Information auprès des ONGs qui travaillent sur le terrain**
- **S’informer auprès de tous les partenaires y compris la population**
- **La population est-elle informée de ce plan et campagne de déminage?**
- **Toutes les zones à déminer sont-elles inventoriées?**
- **Types et provenance des mines?**

– **Logistique :**

- **Les mines et leur destruction**
- **Acquisition du matériel de déminage**
- **Moyens de communication et de transport**

Thème 3 :

- **Rapporteur : Emmanuel**
- **Sujet : la sécurisation des élections**
- **Qui?**
 - **Cartographie des relations :**
 - **La population en age de voter***
 - **Les candidats aux élections**
 - **Les membres de la CENI**
 - **Les observateurs nationaux et inter**
 - **L'administration**
 - **La police**
 - **L'armée**
 - **Les partis politiques**
 - **La société civile**
 - **Les représentants de la communauté internationale**
 - **L'ONUB**
 - **Les médias**
 - **La justice**

Thème 3 :

- **Qui?**

- **Relations personnelles :**

- **État actuel :** tensions entre les partis politiques, rejet des alliances entre partis (loi interdit les alliances), divergence des points de vue sur la date des élections entre certains partis et la CENI
 - **Relations recherchées :** sérénité des candidats, un bon déroulement de la campagne électorale, élections transparentes et l'acceptation du verdict des urnes, une bonne sécurisation de tout le processus électoral, avant, pendant et après

- **Mandat :**

- **La population en âge de voter :** respect des lois, rester serein avant, pendant et après les élections, dénoncer tout acte de nature à perturber l'ordre, refuser toute manipulations partisans, acceptation du verdict des urnes, participation massive aux élections, respect de l'opinion de l'autre
 - **Les candidats aux élections :** respect du code de conduite et code électorale
 - **Les membres de la CENI :** organisation des élections, réquisition de la police en cas de besoin
 - **Les observateurs nationaux et inter**
 - **L'administration :** accomplissement de ses missions statutaires de manière efficace et impartiale (défense de docs, maintien de l'ordre, etc.), mise en place d'un comité d'organisation des élections,

Thème 3 :

- **Qui?**

- **Mandat :**

- **La police :** avant les élections : protection des candidats en campagne, sécurisation de la pop, sécurisation des lieux de meeting, recueil de renseignements sur les candidats et l'état d'esprit de la pop, faire et respecter le code électoral, préparation des corps de police aux missions spécialisées en matière de sécurisation des élections, respect du code électoral, maintien de l'ordre et le respect du code de conduite / pendant : sécurisation des lieux de vote et du matériel électoral, sécurisation des itinéraires pour tous les acteurs, interventions diverses en vue de neutraliser des éventuels agitateurs, réponse adéquate à toute accusations, assurer des permanences à certains endroits choisi à l'avance / après : sécurisation des personnes impliquées dans les opérations électorales et le matériel (urnes, les bulletins de votes, etc.) , intensification des patrouilles, protection des lieux de dépouillement
 - **L'armée :** contrôler les frontières, compléter ou appuyer les actions de la police quand nécessaire
 - **Les partis politiques :** respect du code de conduite et code électoral, acceptation du verdict des urnes,
 - **La société civile :** objectivité et impartialité dans leurs observations, dénonciation consultative et systématique de tout dérapage,
 - **Les représentants de la communauté inter :** financement, suivi objectif des élections du début à la fin,
 - **L'ONUB :** accompagner le processus électoral dans tous ses aspects techniques, facilitation des contacts avec bailleurs, participation à la sécurisation du processus par son expertise, soutien logistiques
 - **Les médias :** sensibilisation et éducation des masses avant, pendant et après, appels réguliers au calme et à l'apaisement, couvrir les élections, informer la population d'une façon objective
 - **La justice :** répression de toutes les infractions liées aux élections

Thème 3 :

- **Quoi?**

- **Motivations :**

- **Pour tous : Mise en place des institutions démocratiques stables et efficaces, sortie définitive de la guerre, la relance du développement du pays, recouvrement de la souveraineté nationale**

- **Critères de justification :**

- **Accords d'Arusha**
 - **Les lois et l'intègrement qui existe au Burundi**
 - **La souveraineté nationale**

Thème 4 :

- **Rapporteur : Léonidas**
- **Sujet : la femme burundaise et la politique**
- **Qui?**
 - **Cartographie des relations :**
 - La femme burundaise
 - Les partis politiques
 - Société civile (associations féminines, jeunes, etc.)
 - Exécutif
 - Le parlement
 - L'administration
 - **Relations personnelles :**
 - État actuel : asservissement de la femme par l'homme, absence de la femme dans la prise de décisions qui la concerne, presque exclusion de la femme dans la politique (au niveau du gouvernement, du parlement, de l'administration territoriale, provinciale, communale), faible taux de représentation dans l'éducation (surtout au niveaux supérieurs, dans les postes de direction), dans l'armée et de la police, timidité de la femme burundaise à s'épanouir
 - Relations recherchées : égalité de traitement
 - **Mandat :**
 - La femme burundaise : associée dans la prise de décision, émancipation personnelle en tant qu'individu
 - L'homme : veut bien accepter la complémentarité, favoriser l'épanouissement de la femme
 - Les partis politiques : une grande participation de la femme à l'heure électorale
 - Société civile (associations féminines, jeunes, etc.) : sensibilisation de la femme dans les différentes associations, militent pour l'intégration de la femme dans les différentes structures nationales
 - Exécutif : prendre des mesures pour la promotion de la femme dans une cadre légal
 - Le parlement : révision des lois discriminatoires à l'égard de la femme, voter de nouvelles loi en faveur de l'émancipation
 - L'administration : sensibilisation de la femme à l'éducation scolaire, éducation à la modernisation de la culture burundaise

Thème 4 :

- **Quoi?**

- **Motivations :**

- **Femme : Égalité des genres, occuper des postes politiques, administratifs, techniques, prise de décision dans toutes les instances du pays, indépendance éco, sociale, politique, etc., émergence de la femme dans le vie politique**
 - **Homme : garder son statut tout en faisant participer la femme dans les activités du pays, sauvegarder la culture burundaise qui leur donne une place de choix, garder le statut politique**
 - **Les partis politiques : en jouant sur l'effectif, donner une place de choix aux femmes dan l'électorat, favoriser l'émergence de la femme dans la vie politique**
 - **Société civile : multiplication et l'encadrement des associations féminines, promotion de la femme dans tous les secteurs, promotion de l'égalité des genres, développement économique, social de la femme, l'influence de la femme dans les activités civiles**
 - **Exécutif : bonne gouvernance, bonne représentation de la femme dans l'exécution**
 - **Parlement : bonne représentation de la femme au parlement, prise de décision effectif de la femme dans cette instance**
 - **Administration : bonne représentation dans l'administration territoriale**

Thème 4 :

- **Quoi?**

- **Solutions à la table :**

- Promulgation des lois et mise en place des textes réglementaires permettant à la femme de jouer le même rôle que l'homme dans tous les domaines de la vie nationale
 - Assurer une bonne diffusion de ces mesures
 - Mettre en place des cellules de suivi et amener l'homme à accepter l'égalité des genres
 - Promouvoir une politique de pour encourage la fille b à aller à l'école

- **Critères de justification :**

- Égalité sociale
 - Complémentaire entre l'homme et la femme
 - Bonne gouvernance
 - Développement global du pays
 - Cohésion sociale

- **Solutions hors table :**

- Risque de création d'un climat de méfiance
 - Risque de manifestations des associations féminines pour demander plus de droits
 - Risque de blocage du processus
 - Éclatement de certains ménages

Thème 5:

- **Rapporteur : Emmanuel**
- **Sujet : une prise d'otage du personnel dans un établissement pénitentiaire par les prisonniers**
- **Qui?**
 - **Cartographie des relations**
 - Les prisonniers
 - L'ad pénitentiaire
 - La police
 - Ad territoriale
 - Ministère public
 - Min de la justice
 - Commissaires provinciaux de la police
 - Représentant des prisonniers
 - **Relations personnelles :**
 - État actuel : situation tendue, climat de méfiance
 - Relations recherchées : ramener l'ordre
 - **Mandat :**
 - **Police** : aller en contact avec le représentant des prisonniers en vue d'obtenir la libération de ce personnel
 - **Représentant des prisonniers** : amélioration des conditions de détention, la libération condi, la justice équitables, traitement équitable des prisonniers

Thème 5:

- **Quoi?**

- **Motivations :**

- **Police : obtenir la libération du personnel, rétablir l'ordre et climat de confiance, tout en évitant l'usage de la force, identifier les raisons de ce soulèvement, id les moyens utilisés dans cette prise d'otage, comment ils se sont procurer, origine de ces moyens**
- **Prisonniers : amélioration de leurs conditions de vie, extérioriser leur mécontentement, sécurité de l'établissement pénitentiaire**

Thème 5:

● Quoi?

- **Solutions à la table :**
 - Si armes : les déposer et les rendre
 - Regagner les cellules
 - Libération des otages
 - Analyse des revendications
 - Réduction des peines
- **Critères de justification :**
 - Règlement intérieur
 - Loi qui régit les établissements pénitentiaires
 - Code de procédure régionale
- **Solutions hors table :**
 - Usage de la force
 - Poursuite judiciaires des preneurs d'otage
 - Éliminer les otages, détruire l'établissement

Thème 5 :

● Comment?

- **Processus** : identifier les problèmes avant de rentrer en contact, exiger une désignation d'un représentant, rentrer ensuite en contact avec le ministère
- **Communication** :
 - **Questions à poser** : quels sont les meneurs, quelles sont leurs revendications, leurs mobiles? Le mouvement est-il isolé ou généralisé, Quel est l'état des otages, encore vivants?
 - **Informations à partager** : nous sommes prêts à les écouter, ils exposeront leurs doléances
- **Logistique** : Où? => pas dans la prison, extérieur de la prison / Moyens ? => disposer des moyens humains et matériels / prévoir un dispositif de sécurité / des moyens de communication comme mégaphones

Thème 6 :

- **Rapporteur : Lucien**
- **Sujet : interdiction des taxi-vélos sur le territoire nationale => mesure prise par le gouvernement, elle est contestée, le gouvernement donne le mandat à la police de résoudre cette question**
- **Qui?**
 - **Cartographie des relations :**
 - Les conducteurs de taxis-vélos
 - Population transportée
 - Les usagers de la route
 - Le gouvernement
 - La police
 - La société civile
 - Les propriétaires de vélos
 - **Relations personnelles :**
 - État actuel : relations tendues entre la police et les exploitants (usagers et proprio)
 - Relations recherchées : calmer la situation, faire revenir la sérénité et la confiance, résoudre le pb définitivement
 - **Mandat**
 - La police : assurer la sécurité routière et prendre toute initiative pour assurer cette sécurité et la sérénité sociale
 - Les taxis-vélos : respecter la loi

Thème 6 :

- **Quoi?**

- **Motivations :**

- **Les conducteurs de taxis-vélos : gagner leur vie, préserver leur emploi, s'affirmer dans la société (montrer qu'ils sont utiles)**
 - **Population transportée : le désenclavement, le déplacement adapté à la population à faibles revenus, rapidité des déplacements**
 - **Les usagers de la route : la libre circulation, désengorgement, réduction de la concurrence pour les autres moyens de transports**
 - **Le gouvernement : assurer la sécurité routière sur le territoire nationale, établissement de l'ordre public, prévention des accidents, gérer les conséquences des accidents éventuels**
 - **La police : mêmes motivations que le gouvernement**
 - **La société civile : respect des droits de l'homme, avoir un droit de regard sur les décisions prises par le gouvernement**
 - **Les propriétaires de vélos : activité source de revenus à maintenir**

Thème 6 :

- **Quoi?**

- **Solutions à la table :**

- **La réglementation de la circulation des taxis-vélos : ex = Tolérer dans certaines villes dont le niveau de vie n'est pas suffisant pour se permettre d'autres moyens de locomotion**
 - **Les obliger à prendre une assurance**
 - **Leur faire faire une formation sur le code de la route au bout de laquelle on leur délivre un certificat qui leur permet d'utiliser ces taxis-vélos**
 - **Système d'immatriculation**
 - **Si interdiction : imaginer d'autres possibilités de sources de revenus**

- **Critères de justification :**

- **Sécurité des personnes et des biens**
 - **Sécurité des usagers de la route et des taxis-vélos eux-mêmes**

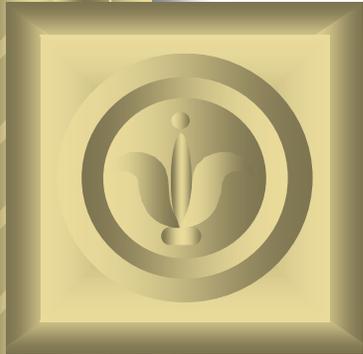
- **Solutions hors table :**

- **Le gouvernement peut décider de les interdire et/ou de les confisquer**
 - **Les propriétaires et utilisateurs peuvent faire des manif contre la mesure, s'opposer à la mesure, paralyser le transport**

Thème 6 :

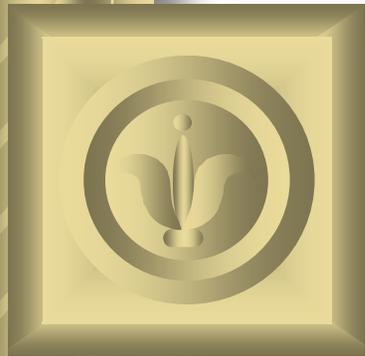
- **Comment?**

- **Processus** : mettre en application les solutions négociables / processus de sensibilisation sur la nécessité de sécurité / sensibilisation des propriétaires de confier les vélos à des personnes responsables (qui ont le certificat) / prendre une assurance pour ces activités qui comportent des risques pour tous
- **Communication** :
 - Informations à donner : montrer l'existence du règlement et le communiquer aux taxis-vélos / leur montrer les possibilité de prendre une assurance pour ce genre d'activité / quelle est l'importance de cette décision sur la population, etc. / comment la population accueille les mesures envisagées par le gouvernement
- **Logistique** : les moyens des forces de l'ordre sur cette question sont-ils suffisants? Identifier et connaître les taxis-vélos / les moyens matériels, aménagement des points de parking et des voies de circulation pour que les taxis-vélos ne gênent pas la circulation



LA COMMUNICATION





Exercice : L'information



La Rumeur

- « Hier soir, il y a eu un accident devant l'hôtel « Le Méridien » entre 2 voitures et 1 moto. Il y a eu 2 blessés dont 1 grave. Quelqu'un a appelé la police, l'enquête est en cours. »

L'information

- **Il y a eu un accident près de l'hotel Méridien. Il y a un mort et un décès. Il y a un autre accident qui se prépare.**
- **Hier il y a eu un accident devant le Méridien. L'enquête continue.**

Différents types d'écoute

- **Ecoute impassible**
- **Ecoute distraite**
- **Ecoute directive**
- **Ecoute réactive**
- **Ecoute bienveillante**
- **Ecoute active**

Les principes de l'écoute active

1. **Écouter avec tous les signes d'attention**
2. **Enregistrer les propos de l'autre en suspendant sa voix interne**
3. **Prêter attention à ce qui est dit et aussi à ce qui n'est pas dit**
4. **Prendre quelques notes au vol, s'il le faut**
5. **Reformuler pour prouver sa bonne compréhension**
6. **Inviter l'autre à corriger votre compréhension**
7. **Prêter attention à ce qui n'avait pas été bien saisi**
8. **Poser des questions de clarification**
9. **Obtenir la validation de votre compréhension**
10. **Clôturer la phase d'écoute en remerciant**

Différents types de parole

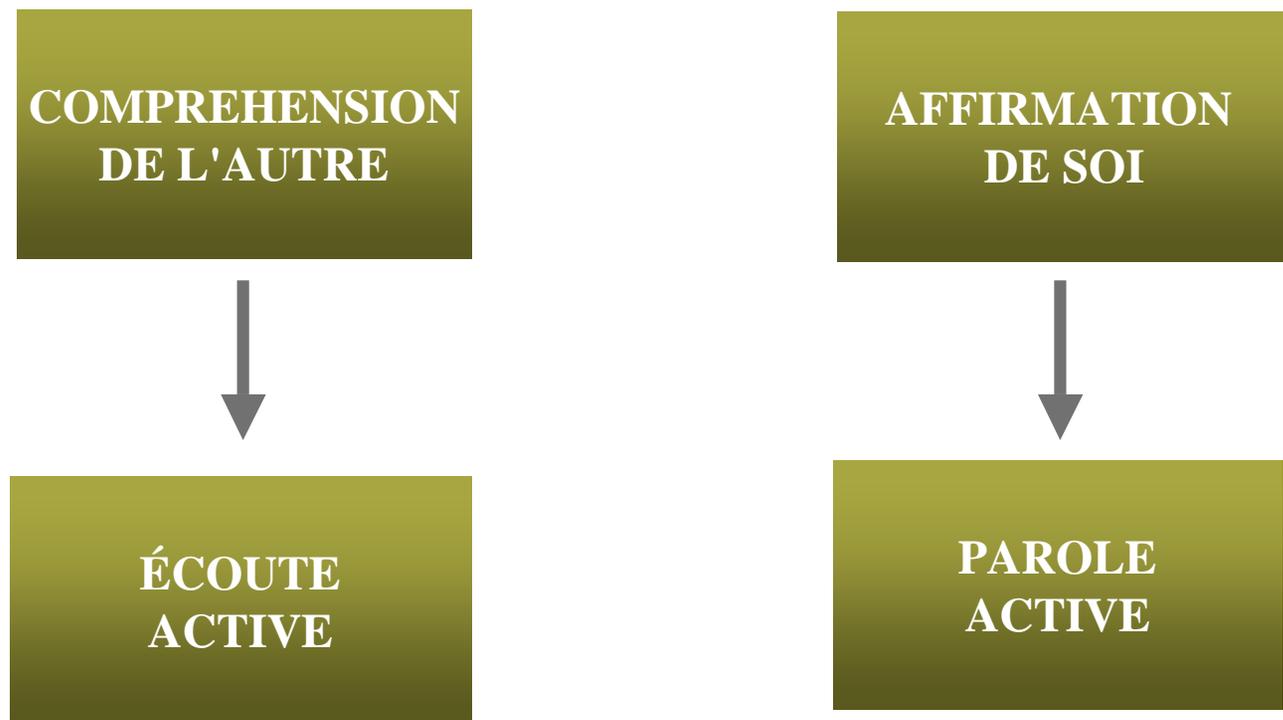
- **AGRESSIVE**
- **DEPASSIONNEE, TECHNICIENNE**
- **POUR SOI**
- **ARROGANTE, MEPRISANTE**
- **Parole active : EMPATHIQUE
ET DE RECADRAGE**

Les principes de la parole active

1. **Consacrée à un auditoire**
2. **Adaptée à cet auditoire spécifique**
3. **Concise**
4. **Précise et claire**
5. **Intégrative**
6. **Suggestive (plutôt que directive)**
7. **Formulée positivement**
8. **Insistant sur les opportunités à saisir (plutôt que sur les risques)**
9. **Orientée vers le futur (plutôt que vers le passé)**
10. **Sans bluff ou mensonge**

Le défi de communication

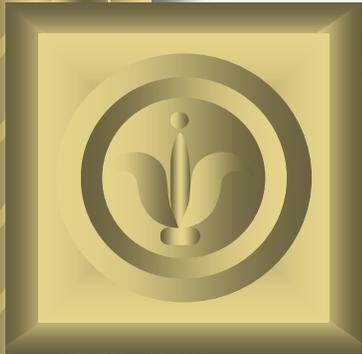
Aristote, Gordon, Mnookin, Lempereur



Séparer et Séquencer

- prise d'écoute :
ses informations
- compréhension de
l'autre, de ses intérêts
- ajuster, me mettre sur
sa longueur d'onde
- démontrer à l'autre
ma compréhension
- empathie par la
REFORMULATION

- prise de parole :
mes informations
- présentation à l'autre
de mes intérêts
- ajuster, adapter mon
discours à l'autre
- s'efforcer de le
persuader
- empathie par la
**FORMULATION
POSITIVE**



SIMSOC

Règles de base



SIMSOC

- **"SIMSOC" = Société Simulée**
 - Un même pays
 - Avec 4 REGIONS :
 - VERTE
 - JAUNE
 - BLEUE
 - ROUGE
 - Avec 7 GROUPES

2 TYPES DE REGLES

- **LOIS DU JEU (Instructions générales) : DEJA FIXEES ET QUE VOUS NE POUVEZ PAS CHANGER**
- **LOIS CREEES PAR VOUS MEME**

TROIS TYPES D'OBJECTIFS PERSONNELS

- EN TANT QUE PERSONNE
- CEUX DU GROUPE AUQUEL VOUS APPARTENEZ
- CEUX DE LA SOCIETE/PAYS

SEPT GROUPES

1. ***BASIN* : INDUSTRIE DE BASE**
2. ***DETSIN* : INDUSTRIE DE DETAIL**
3. ***MASMED* : JOURNALISTE**
4. ***EMPIN* : SYNDICAT DES EMPLOYES**
5. ***PPOP* : PARTI POPULAIRE**
6. ***PSOC* : PARTI DE LA SOCIETE**
7. ***SERVHUM* : ORGANISATION HUMANITAIRE**

EMPIN

Carte
de soutien

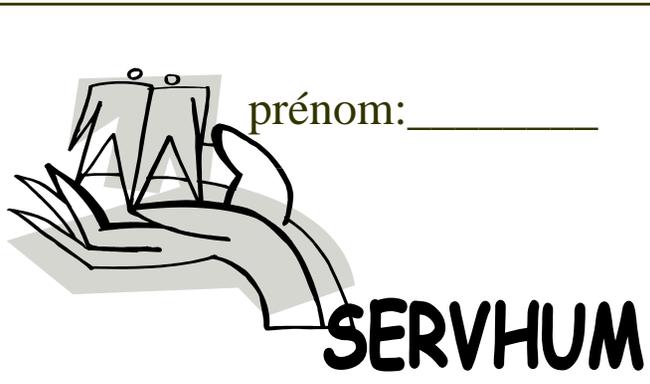
Nom :

PPOP
 PSOC

12 CARTE DE SOUTIEN



Cocher à côté de votre choix Nom _____



Nom: _____

Point clé

- **SUBSISTANCE (NOURRITURE)**

- il faut un ticket de subsistance à chaque séance (tour)
- ou dotation de vie de luxe (coût = 25 SimMonnaies)
- Attention :
 - absence de subsistance pendant 1 tour entraîne le chômage
 - absence de subsistance pendant 2 tours entraîne la mort



Autres points importants

● TRAVAIL

- on peut être employé par un ou plusieurs des sept groupes cités

● VOYAGE

- il faut un billet de voyage pour sortir de sa région : un billet permet de visiter les autres régions mais l'on ne peut pas repasser dans sa région durant le voyage
- ou certificat permanent de transport (coût = 25 SimMonnajes)



Mesure de l'état de la société

- **4 indicateurs nationaux :**
 - ✓ **APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE**
 - ✓ **NIVEAU DE VIE**
 - ✓ **COHESION SOCIALE**
 - ✓ **ENGAGEMENT PUBLIC**

- **2 programmes publics :**
 - ✓ **Recherche et conservation**
 - ✓ **Assistance sociale**

FORCE

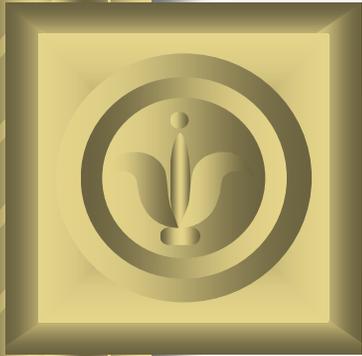
- Force physique : interdite
- équivalent :
 - **SIMEMEUTE**
 - **SIMFORCE**
 - **POSTE DE GARDE** (Protection)

Buts personnels des 37 participants

- **Pouvoir : 12**
- **Centre d'attention : 13**
- **Style de vie : 19**
- **Sécurité : 31**
- **Célébrité : 6**
- **Amusement et aventure : 5**
- **Autres :**
 - Amélioration du niveau de vie
 - Améliorer le rendement
 - Relever l'économie, la cohésion sociale et la démocratie

Répartition dans les régions

Verte	Jaune	Rouge	Bleue
Léocadie	Athanase N.	Gaston	(Maj.) Emmanuel M.
Léonidas	Christine	Antoine	Engelberthe
Benoît N.	Déo	Joseph	Ernest Nz.
Lucien	Ephrem	Tharcisse	Godefroid
Emmanuel Nd.	Liboire	Tite	Jean de Dieu
Grégoire	Christophe	Célestin	Charles
Innocent	(Col.) Emmanuel M.	Dieudonné	Servilien
Léonce	Gilbert	Emmanuel Ni.	Athanase B.
Cyrille	Touré	Abdoulaye	Ernest
			Paul



SIMSOC

Synthèse



SEPT GROUPES

- **BASIN :** Emmanuel Nd.
- **DETSIN :** Christine
- **MASMED :** Jean de Dieu
- **EMPIN :** Servilien
- **PPOP :** Léonidas
- **PSOC :** Liboire
- **SERVHUM :** Lucien

AGENCES

➤ **AG. SUBS. :** Léocadie

➤ **AG. SUBS. :** Léonce

➤ **AG. SUBS. :** Innocent

➤ **AG. VOY. :** Grégoire

➤ **AG. SUBS. :** Athanase B.

➤ **AG. SUBS. :** Déo

➤ **AG. SUBS. :** (Col) Emmanuel M

➤ **AG. VOY. :** Athanase N.

DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

GITEGA-POLICE MAI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	0	14	20	0
● NEGATIVE	0	11	16	0
● CHANGEMENT	0	1	0	0

DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

GITEGA-POLICE FEB	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	0	14	19	11
● NEGATIVE	0	7	5	2
● CHANGEMENT	0	0	0	1

DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

GITEGA - ARMEE	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	0	4	14	11
● NEGATIVE	0	6	5	7
● CHANGEMENT	0	4	0	0

DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

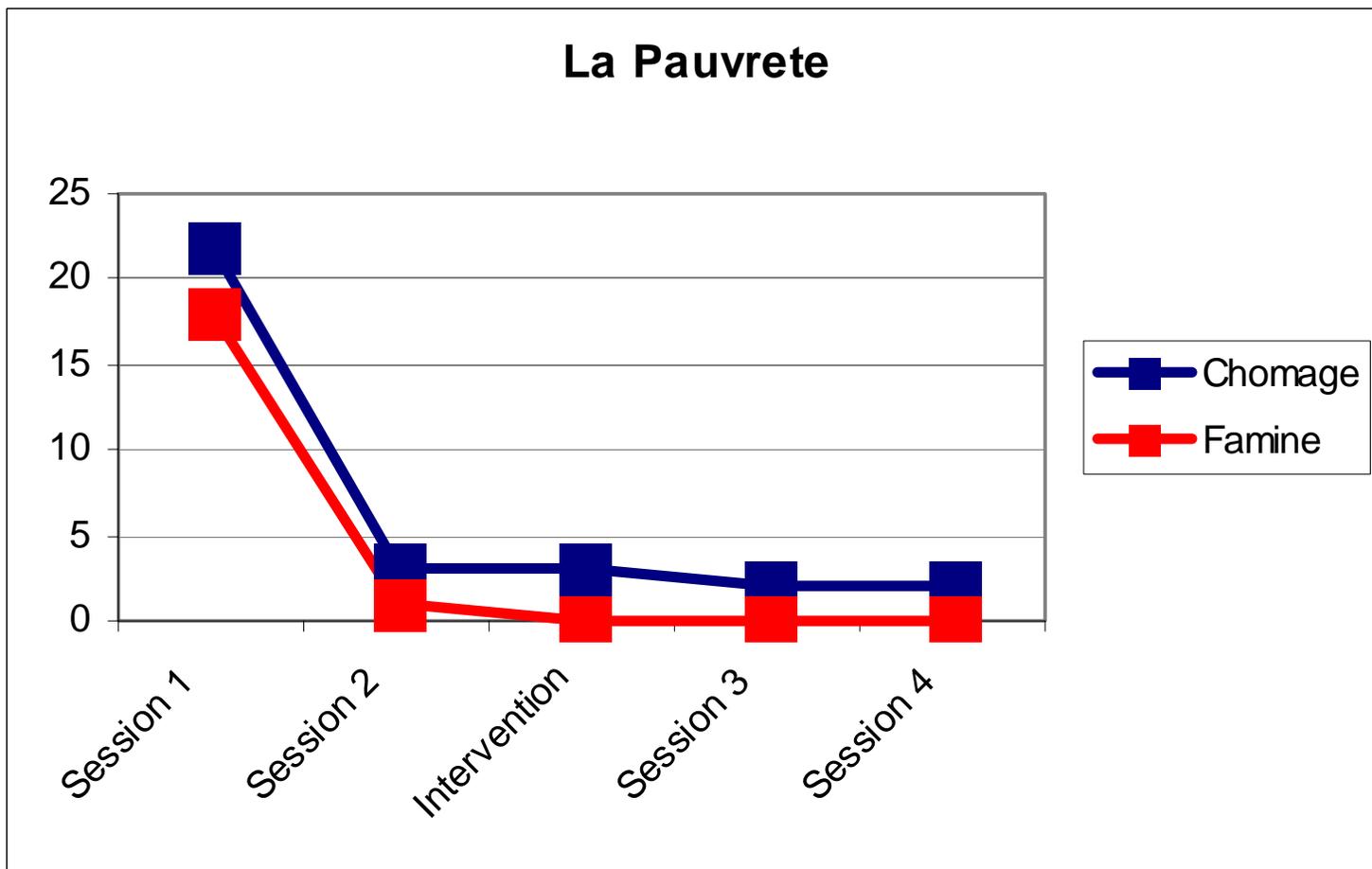
BUJUMBURA - CMC	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	0	7	9	9
● NEGATIVE	0	2	1	0
● CHANGEMENT	0	0	0	0

NAIROBI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	0	14	23	22
● NEGATIVE	0	11	2	4
● CHANGEMENT	0	3	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

GITEGA-POLICE MAI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	0	18	1	2
● CHOMEURS	0	22	3	0
● EMEUTIERS	0	0	9	0
● MORTS	0	0	1	0
● CREATION D'UN SIMFORCE	0	0	0	0
● DEMENAGEMENTS	0	0	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE



SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

GITEGA-POLICE FEB	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	0	10	5	2
● CHOMEURS	0	11	9	5
● EMEUTIERS	0	0	0	0
● MORTS	0	0	3	0
● CREATION D'UN SIMFORCE	0	0	0	1
● DEMENAGEMENTS	0	0	3	1

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

GITEGA - ARMEE	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	0	8	1	0
● CHOMEURS	0	8	4	3
● EMEUTIERS	0	0	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

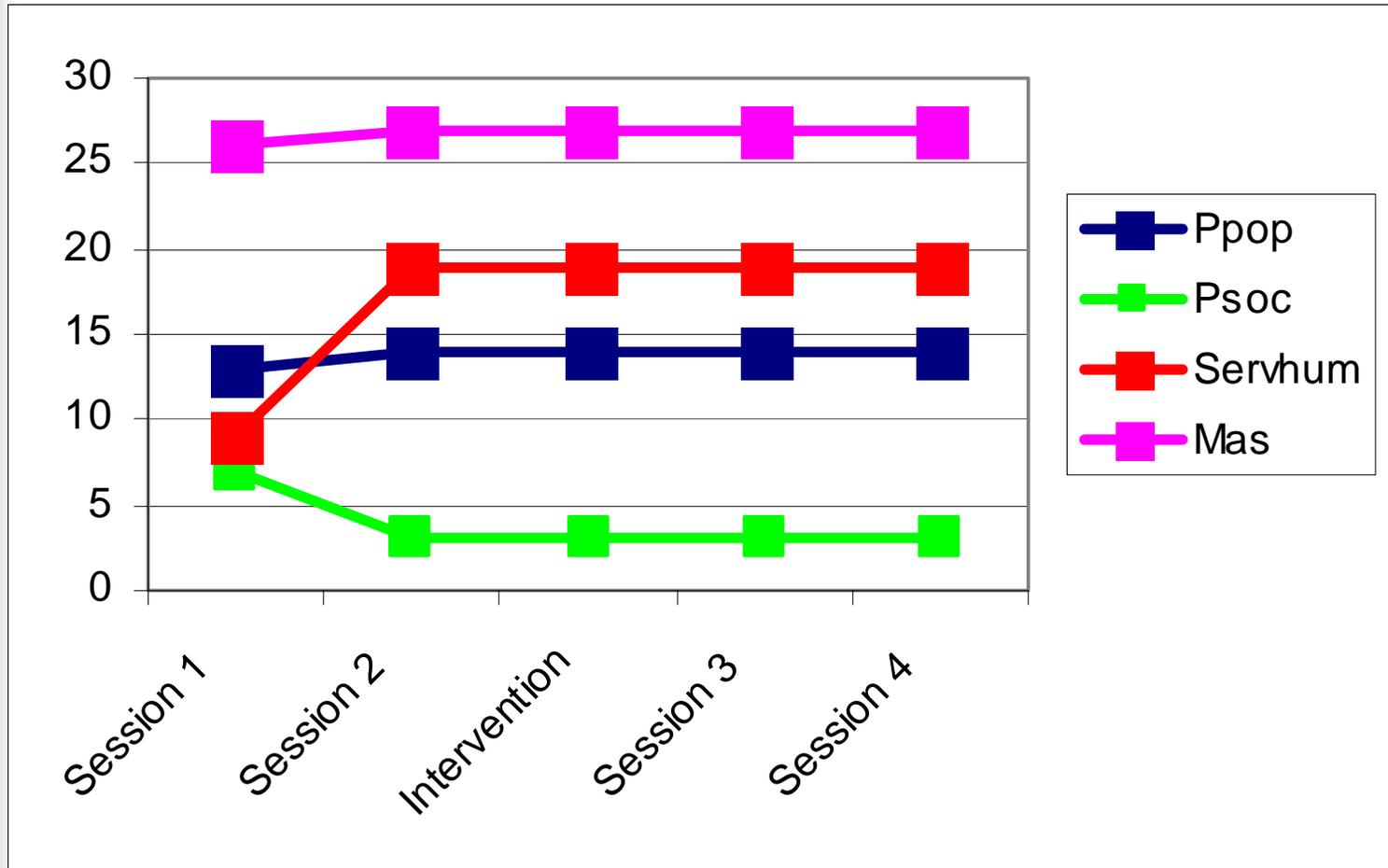
BUJUMBURA -CMC	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	0	2	0	2
● CHOMEURS	0	8	7	5
● EMEUTIERS	0	0	0	0

NAIROBI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	0	12	0	7
● CHOMEURS	0	18	12	12
● EMEUTIERS	0	7	9	0

SOUTIEN AUX GROUPEMENTS

GITEGA-POLICE MAI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	13	14	0
● PSOC	0	7	3	0
● EMPIN	0	16	15	0
● MASMED	0	26	27	0
● SERVHUM	0	9	19	0

SOUTIEN AUX GROUPEMENTS



SOUTIEN AUX GROUPEMENTS

GITEGA-POLICE FEB	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	13	15	15
● PSOC	0	8	0	11
● EMPIN	0	20	14	23
● MASMED	0	25	16	21
● SERVHUM	0	28	26	19

SOUTIEN AUX GROUPEMENTS

GITEGA - ARMEE	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	7	5	2
● PSOC	0	13	18	14
● EMPIN	0	23	21	21
● MASMED	0	19	19	22

SOUTIEN AUX GROUPEMENTS

BUJUMBURA - CMC	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	7	9	7
● PSOC	0	6	12	3
● EMPIN	0	5	6	5
● MASMED	0	8	5	2

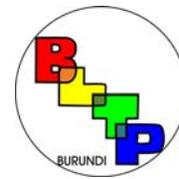
NAIROBI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	7	7	7
● PSOC	0	10	13	10
● EMPIN	0	8	21	22
● MASMED	0	10	23	26

CAPITAL DES ENTREPRISES

GITEGA-POLICE MAI	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2
● BASIN	100	90	54
● DETSIN	100	155	218

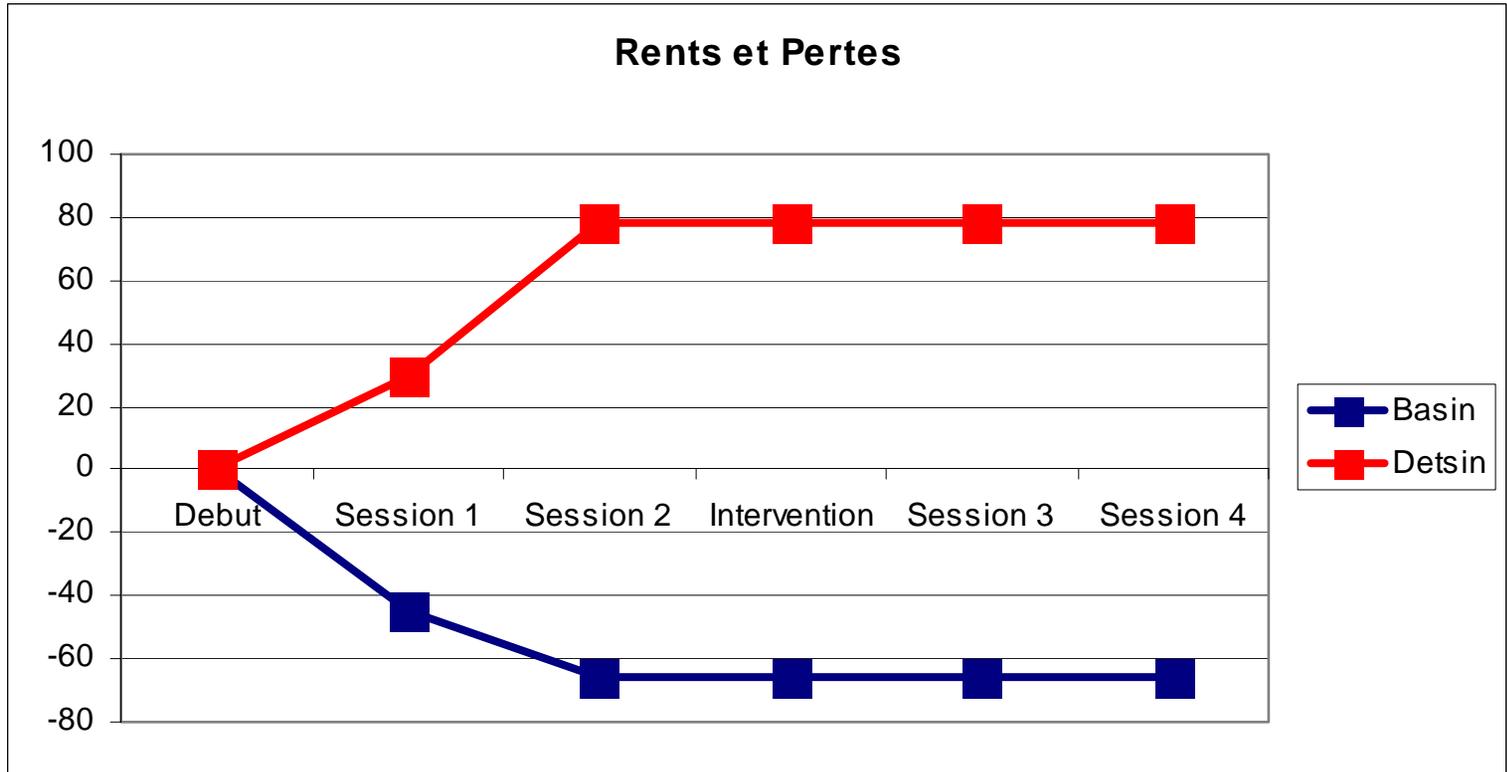


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

CAPITAL DES ENTREPRISES

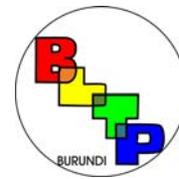


CAPITAL DES ENTREPRISES

GITEGA-POLICE FEB	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2	Fin S. 3
● BASIN	100	111	161	111
● DETSIN	100	68	36	80



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

CAPITAL DES ENTREPRISES

GITEGA - ARMEE	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2	Fin S. 3	Début S. 4
● BASIN	100	74	86	49	100
● DETSIN	100	103	103	107	67



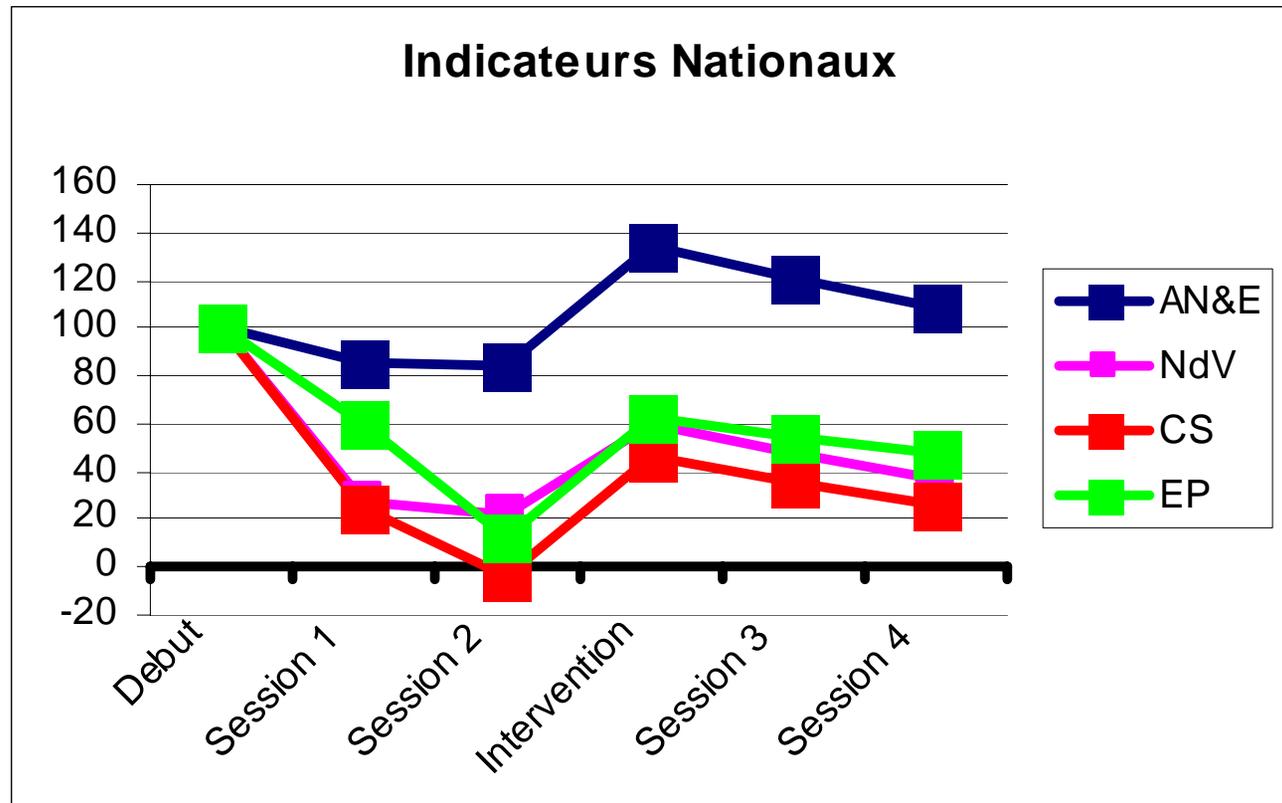
CAPITAL DES ENTREPRISES

BUJUMBURA - CMC	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● BASIN	100	90	106	118
● DETSIN	100	128	186	226

QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

GITEGA-POLICE MAI	Debut	Fin Séance 1	Fin Séance 2
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	86	84
● NIVEAU DE VIE	100	27	22
● COHESION SOCIALE	100	24	-4
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	60	13

QUATRE INDICATEURS NATIONAUX



QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

GITEGA – POLICE Fév.	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	88	73	62
● NIVEAU DE VIE	60	16	6
● COHESION SOCIALE	57	9	-7
● ENGAGEMENT PUBLIC	74	40	28

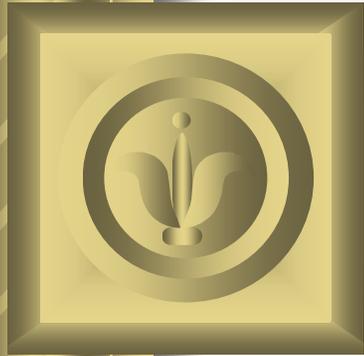
QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

GITEGA - ARMEE	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	84	88	99
● NIVEAU DE VIE	100	71	65	70
● COHESION SOCIALE	100	61	43	43
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	75	57	54

QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

BUJUMBURA - CMC	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	88	71	70
● NIVEAU DE VIE	100	66	45	60
● COHESION SOCIALE	100	63	49	62
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	79	61	74

NAIROBI	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	88	73	71
● NIVEAU DE VIE	100	37	5	-29
● COHESION SOCIALE	100	66	3	-33
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	50	14	-1



COMPTE RENDU DES PARTICIPANTS



REGION ROUGE

- **Lorsque nous avons compris que nous n'avions aucune ressource, on s'est senti piégés**
- **Notre premier réflexe a été de vouloir voir les autres pour qu'ils nous aident mais nous n'avions pas les moyens de les voir (pas de ticket de voyage)**
- **Quand MASSMED est venu, il savait qu'il venait dans une région pauvre, mais on n'a senti un air de dédain de sa part quand on lui a demandé d'attendre parce qu'il y avait déjà un représentant du parti politique et un autre qui venait distribuer des subsistances.**
- **Nous n'avons jamais pensé à une attaque, mais pour nous faire entendre, nous avons pensé qu'une émeute nous aiderait. Nous avons donc communiqué à MASSMED cette information. Nous avons l'impression que les autres régions ne savaient pas quelle était notre situation, il fallait faire passer le message.**

REGION VERTE

- **Nous étions confiants du fait des ressources que nous avons, ce n'était pas difficile d'avoir des adhérents pour les partis ou l'industrie**
- **Nous nous sentions libres, on n'imaginait pas qu'il pouvait y avoir des régions sans rien**
- **Les relations entre nous : unis au début**
 - **Au début beaucoup étaient très riches mais certains n'avaient rien dans leurs enveloppes : on a donc essayer d'abord de nous organiser pour survivre**
 - **On a permis à ceux qui n'avaient rien d'avoir de quoi vivre en travaillant dans les entreprises**
 - **Une fois que l'on a constaté que nous avons de quoi manger dans notre région, nous sommes allés dans les autres régions mais certains ont refusé de nous recevoir**
 - **Nous sommes restés soudés autour de notre chef même lorsque nous avons des reproches à faire, on les disait mais on ne les rejetez pas**
 - **On devait évaluer à chaque étape comment nous travaillons, parfois on constatait que certains n'étaient pas assez productifs ou organisés et nous leur disions**
- **Les rouges et les jaunes nous ont mal reçus : j'allais pour donner les informations sur les indicateurs mais jamais ils ne m'écoutaient.**

REGION VERTE

- **Le problème est que certaines régions n'étaient pas ouvertes : la région jaune a refusé de recevoir le MASSMED et la région rouge nous a mal reçu. Maintenant, je comprends que lorsque les gens ont faim, ils peuvent avoir des réactions difficiles. A la fin, un membre m'a finalement reçu dehors!**
- **Et malgré le fait que j'attendais depuis longtemps, ils ont reçu un membre de la région jaune!**
- **Notre erreur a été de ne pas investir dans certains programmes et les indicateurs sont tombés...**
- **Quand les rouges ont déclaré vouloir faire une émeute, nous nous sommes sentis menacés. Notre membre avait déjà été rejeté de chez eux. Ils auraient dû communiqué leur situation aux médias quand ils se sont présentés chez eux.**
- **J'ai eu tendance à considérer BASIN comme appartenant à la région verte où je me trouvais, je me suis empressé d'embaucher les membres de notre région alors que finalement ils avaient les moyens de survivre et avaient d'autres activités => résultats de BASIN a été mauvais parce que nous avons trop d'activités. Des chômeurs venaient parfois chez moi pour me demander du travail, je leur demandais d'abord investir 60 alors que je me rends compte qu'ils n'avaient rien. Je pense que j'ai mal lu les règles.**

REGION JAUNE

- **On ne maîtrisait pas les règles du jeu au début et nous avons des personnes qui n'ont pas subsisté...**
- **Nous avons d'abord tenter de former notre région et nous nous sommes convenus que tout le monde devait subsister et donc partager ce que nous avons pour que tout le monde vive**
- **La cohésion était importante**
- **Le chef de l'industrie a donné un emploi à chacun dans notre région**
- **Nous avons aidé un élément des rouges qui est venu chercher un ticket de subsistance (en fait nous avons accepté de lui vendre un ticket)**
- **Nous avons eu un pb avec les médias, au lieu d'informer sur ce qui se passe dans le pays, il nous demandait d'adhérer et ne nous donnait pas l'information : par exemple, c'est seulement maintenant que nous comprenons qu'une région n'avait rien**
- **On nous accuse de ne pas avoir reçu certains visiteurs mais en fait nous étions trop occupés pour les recevoir**
- **Quand DETSIN est allé chez les verts, elle n'a pas eu l'information de l'état de leur pauvreté, si elle avait su, elle aurait engagé quelqu'un de chez eux => pb de communication**

REGION BLEUE

- **Nous avons ouvert les enveloppes et trouvé qu'il y avait certains membres de notre région qui avaient des missions et d'autres qui n'avaient rien.**
- **On était désolés au départ, on ne pouvait pas sortir de la région. Par la suite on a compris que la presse et le syndicat étaient un pouvoir et nous avons donc essayé de les utiliser**
- **Nous n'étions pas aussi désolés que les rouges puisque nous avons EMPIN et MASSMED**
- **Constat que dans notre région, peu de moyens et pas de sources de revenus**
- **Nous nous sommes concertés pour voir comment gérer la région, on s'est réparti les tâches en nommant la responsable de la région**
- **Le chef du syndicat et le chef de Massmed sont partis dans les autres régions pour recruter des adhérents**
- **Nous étions assez unis et soudés pendant tout le jeu => la cohésion était bonne mais nous n'avons pas réussi à traduire cette cohésion dans les résultats**
- **Le problème est que certaines régions n'étaient pas ouvertes : la région jaune a refusé de recevoir le Massmed**

REGION BLEUE

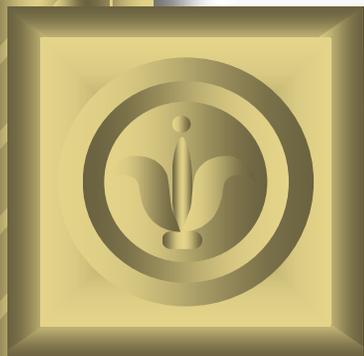
- **Il y avait des problèmes de coordination dans toutes les régions, on s'est dit qu'il faudrait un gouvernement central pour le pays**
- **Chaque région gardait ses ressources...**
- **L'échec des négociations a certainement été qu'il n'y avait pas de gouvernement central...**
- **Nous étions trop préoccupés à nous occuper de notre problème actuel sans réfléchir à une vision d'organisation à plus long terme.**

Remarques

- **Déconnexion entre les visiteurs et les membres de la région qu'ils visitent**
- **Souvent, les deux côtés sont animés des meilleures attentions, mais si chacun ne parvient pas à se mettre à la place de l'autre, c'est le blocage (ex: le visiteur vert qui vient visiter les rouges et se sent mal reçu). C'est le même exemple pour certains bailleurs qui sont assez méprisants des pays « pauvres ». On trouve cela aussi au sein d'un même pays où les riches et les pauvres sont assez déconnectés. Les pauvres se sentent désespérés, il veulent de l'assistance mais aussi être respectés. On tombe alors dans un cercle vicieux, quand on se sent rejetés, on part et on ne retient pas les efforts. MASSMED avait des informations qui pouvaient être utiles pour les rouges, mais il s'est senti rejeté et la communication ne s'est pas faite**
- **Le chemin vers l'enfer est pavé de bonnes intentions : le conflit n'existe pas parce que les partis se veulent du mal, mais souvent parce qu'ils ne se comprennent mal et que la communication ne passent pas => malentendus**
- **On a tendance à être plus concernés par notre région et notre situation et pas parce que nous sommes hostiles aux autres, mais parce que l'on se connaît mieux => grand danger, à la fin de la journée, toutes les régions du même pays dépendent les unes des autres.**

Remarques

- Ici pas le problème des hutus et des tutsis, mais des rouges qui n'avaient rien et des verts qui avaient beaucoup. Les répartition des ressources impact souvent les relations
- Tendances à blâmer les autres de nos propres perceptions => grave impact des présupposés et perceptions qui ne sont pas remis en cause, non-vérifiés
- On constaté le besoin de se mettre à la place des autres, mais cela n'a pas vraiment été fait aujourd'hui...
- Ce que nous avons vécu dans ce jeu ressemble à ce qui se passe dans la réalité.
- On a senti le besoin d'un leader pour gérer les intérêts nationaux.
- Une meilleure préparation aurait permis de mieux s'organiser, pas assez d'attachement au processus.
- Réunion à la fin : pas de discussion sur le processus, les 20 minutes sont passées très vite. Pas le temps de discuter les intérêts des uns et des autres, tout le monde voulait parler en même temps en pensant que si je parle plus, je vais persuader l'autre... Mais à la fin, pas d'accord, chacun est reparti dans sa région sans être satisfait.
- Souvent, seuls 20% des groupes qui font SIMSOC réussissent : ils ont souvent créer plus vite un cadre d'organisation et un sentiment d'inclusion, mais on apprend souvent plus de ses échecs et de ses difficultés. Ici, certains d'entre vous avaient déjà cette idée d'inclusion



COMPTE RENDU DES OBSERVATEURS



REGION ROUGE

- Dans la région rouge, ils n'avaient rien au début, mais il y avait une certaine cohésion, leurs ressources c'étaient eux-mêmes
- Pas clair par contre sur qui était le chef, mais la répartition des tâches était faite
- Trois visites de PSOC chez les rouges, premier visiteur chez les rouges après toute une séance sans personne. Le représentant de PSOC était très efficace dans sa communication, a salué tout le monde et a bien introduit la raison de sa venue, s'exprimé en terme d'intérêts pour eux
- La deuxième visite s'est moins bien passée, il n'avait pas honoré ses promesses, ils n'étaient donc pas disposés à communiquer avec lui. Ils étaient donc assez fermés et préféraient recevoir les autres.
- Très peu d'écoute active, peu de questions entre les membres et avec les visiteurs. Beaucoup d'informations dans la société, mais elle n'a pas circulé. Exemple : tout le monde n'a pas su qu'il y avait une émeute chez les rouges.

REGION VERTE

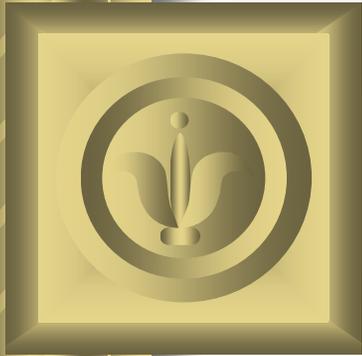
- **La majorité n'a pas saisi la situation globale**
- **Ils se sont campés sur leurs intérêts privés sans voir les intérêts des autres régions : certains égoïsme**
- **Le chef de ce groupe était assis et on se demandait ce qu'il faisait... Les autres le cherchaient alors qu'il était dans la salle**
- **Chacun cherchait à accumuler et non à donner**
- **A un moment, ils n'étaient plus que 4 dans la région qui ne savaient pas ce que faisait les autres**
- **Ils ont demandé à quelqu'un de la région rouge qui cherchait du travail de donner de l'argent pour avoir du travail**
- **Pas assez d'échanges d'informations entre les membres de la région**
- **Beaucoup d'importance sur l'argent, même entre eux, ceux qui n'avaient pas de subsistance devaient en acheter!**
- **Ils étaient très occupés et n'attachaient pas beaucoup d'attention aux visiteurs**

REGION JAUNE

- **Toujours intéressant d'être observateur, certains faits pouvant échapper aux acteurs**
- **Dès le début, les jaunes ont manifesté de bonnes intentions à l'endroit des autres régions. Ils avaient une vision plutôt nationale.**
- **Mais par moment, on se rendait compte que le naturel reste, la mise en avant du caractère individuel « chacun doit s'arranger pour survivre ». La préoccupation de soi demeurait.**
- **Je t'achète un ticket de subsistance parce que tu es membre de mon parti et de ma région.**
- **Absence d'organisation au début, mais sursaut pour une survie de la région après le premier tour. Ils voulaient arriver à avoir une région animée par une bonne cohésion, où personne ne souffre de la faim ou est chômeur.**
- **Mais finalement, cette volonté de bonne cohésion ne s'est pas vérifiée, le chef de la région a demandé à se reposer...**
- **Effort d'organisation tout de même et souci de ne plus avoir de chômeurs.**
- **Il y a même failli avoir une grève au sein de DETSIN. Les salariés n'étaient pas vraiment contents...**
- **Quand il a fallu faire face à la faillite possible de la région, la cohésion est revenue et ils se sont à nouveau soudés.**
- **Ils écoutaient à peine les visiteurs, certains visiteurs n'étaient reçus que par le responsable de la région alors que parfois leurs informations pouvaient être utiles aux autres membres de la région.**
- **Certains visiteurs sont passés inaperçus, certains visiteurs ont même profité de la région pour en faire un endroit de rencontre!**

REGION BLEUE

- **Bonne organisation au départ, on pense qu'ils vont très bien fonctionner, ils sont soudés. Ils voient la répartition des ressources dans le pays et constate qu'ils font partie des plus pauvres. Mais considèrent que au moins, eux ils ont la paix et la tranquillité. Au contraire des rouges, les bleus pensaient qu'ils étaient en guerre!**
- **Les chefs de groupe ont expliqué leur rôle et sont partis assez vite et longtemps. Les autres sont restés un peu livrés à eux-mêmes. Les autres restant, n'avaient pas de ticket de transport et se sentaient bloqués, ne savaient pas quoi faire et se demandaient ce que faisaient leurs membres partis en voyage.**
- **Ils n'avaient pas beaucoup porté d'attention à la question de la subsistance au début, à ce moment, ils tentent d'y trouver des solutions mais sans succès. Ils attendent les visiteurs qui ne viennent pas. Seuls 3 sur 10 ont subsisté au premier tour (le responsable de l'agence de subsistance n'en faisait pas partie...).**
- **Enfin les visiteurs arrivent! 5 à la fois... Pas vraiment d'organisation pour les recevoir, certains attendent leur tour, d'autres parlent avec certains dans un coin... La région passe ainsi à côté d'une opportunité de création de valeur. Les MASSMED repartent sans avoir donné leurs messages. Difficultés de communication parfois entre les visiteurs et les membres de la région. Le MASSMED propose ses informations en échange d'une adhésion.**
- **Sur la question du choix de l'aide humanitaire, la cohésion est revenue, tous sont calmes autour de la table et échangent leurs points de vue et se mettent d'accord sur la solution B. Les deux émissaires partent pour convaincre les autres régions d'adopter la solution B. Pendant ce temps, les autres réfléchissent à ce choix et commencent à le remettre en question pensant que les rouges, n'avaient rien, n'étaient certainement pas des personnes compétentes et qu'il était risqué de leur confier la responsabilité de tous les groupes.**



SIMSOC :

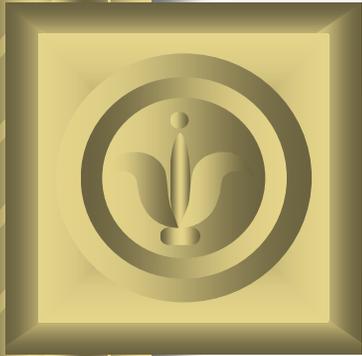
Remarques d'ensemble

Que pourrait-on faire autrement ?



Remarques d'ensemble

- Dans les sociétés où la misère surgit, il se développe plus un esprit de solidarité alors que dans les sociétés riches, se développe un esprit égoïste et une envie de s'enrichir davantage.
- Même lorsque les gens sont dans une situation satisfaisante, ils n'en comprennent la valeur que lorsqu'ils perdent ceux qu'ils ont.
- Souvent, les personnes ne sont pas vraiment conscientes de ce qu'elles font qui est à la cause du conflit.



SIMSOC :
LEÇONS CLEFS
POUR DEMAIN



Leçons clés pour demain

- **Constat : dérapage dans le jeu. Si l'on considère que le jeu représente le monde des idées, il nous conduit à analyser ce qui se passe dans le monde réel. Manque de coopération et de collaboration étroite entre les régions. Manque de répartition des richesses du pays, égoïsme. Manque d'esprit d'innovation et de créativité qui aurait pu permettre au pays d'avoir d'autres ressources. Manque de dialogue entre les régions et au sein des régions. Mauvaise exploitation des ressources. Thésaurisation de la SimMonnaie (pas assez d'investissement).**
- **Dans notre pays, il y a des régions très riches et des régions très pauvres => même problème de manque de répartition**
- **Problème de régionalisme négatif alors que nous aurions besoin d'un régionalisme positif (s'organiser dans une région pour se développer)**
- **Ici, nous disposons de beaucoup de ressources naturelles mais elles sont mal exploitées. Manque d'expérience, manque de partage d'expérience pour exploiter ces ressources naturelles**

Leçons clés pour demain

- **Cas de bourgeoisie, de personnes lésées alors que d'autres sont très riches => grandes disparités sociales, pas seulement différences ethniques**
- **Manque de techniques d'exploitation des ressources du pays (ex: les industries dans le jeu qui auraient pu exploiter les compétences des autres régions pour produire plus)**
- **Le problème du chômage dans le jeu alors que les ressources étaient présentes => manque d'adéquation entre les ressources humaines et naturelles**
- **Manque d'esprit de créativité. Ex: nous sommes des policiers, certains d'entre nous ont des expériences qui peuvent nous aider au delà de notre mission de policier (ex: économistes, ingénieurs agronomes, etc.) => pas assez d'idées de création de projets dans d'autres domaines**

Leçons clés pour demain

- **Avant toute action, il faut prendre le temps d'observer tous les contours du problème : faire l'inventaire des moyens et des besoins, des facteurs endogènes et exogènes, concevoir une vision globale de la situation => essayer ainsi de trouver un remède d'une manière global**
- **Constat, tout au début, nous avons beaucoup d'argent et avons fait preuve d'égoïsme et avons songé au collectivisme qu'après le déclin de nos ressources et moyens. Au niveau de l'Afrique, si des aides arrivent massivement au début, nous dépensons cet argent dans des choses peu utiles. Pour l'avenir, il vaudrait mieux faire des évaluations, faire grandir les aides en fonction des résultats obtenus à chaque fois. Analyser ce que l'on a fait et voir comment l'on peut faire mieux.**

Leçons clés pour demain

- **Pour développer une nation, il faut qu'il y ait un chef rassembleur, un leader qui peut faciliter le processus**
- **Il faut que les gens travaillent : que les gens acceptent de fournir des efforts pour gagner. Comment encourager plus les personnes à travailler, comment les motiver? Comment créer un certain environnement pour leur permettre de monter en compétences?**
- **Sensibiliser/motiver les personnes, mieux expliquer aux gens le projet**
- **Éviter le chacun pour soi, penser en tant qu'équipe. L'égoïsme nous empêche souvent à créer de la valeur et même à atteindre mes propres objectifs (qui dépendent souvent de l'autre)**

Leçons clés pour demain

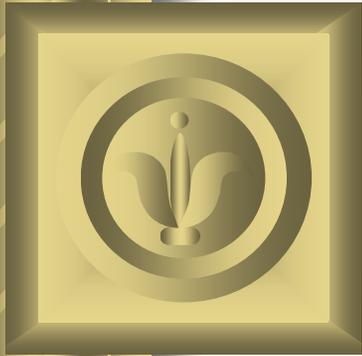
- **Être prêt à affronter les situations imprévues: surtout pour les leaders qui sont souvent amenés à prendre des décisions rapidement**
- **Il faut toujours être prêt à accueillir l'autre et ne pas anticiper/préjuger ce qu'il pense**
- **Pour le développement de toute société, deux points essentiels : solidarité et travail pour l'intérêt général. Dans ce jeu, certains ont privilégiés les intérêts individuels, ne réalisant pas que travailler pour l'intérêt général satisfaisait les intérêts individuels. Notre propre intérêt est renforcé par la collaboration avec les autres. Mais parfois il faut également redéfinir ce que l'on entend par intérêts personnels, mieux les définir. Le grand défi est de comprendre autrement son propre intérêt et voir comment il est lié à l'intérêt général.**

Leçons clés pour demain

- Une mauvaise répartition des ressources peut amener à une certaine frustration et des tensions et crises potentielles => garder cela à l'esprit dans nos missions futures en tant que leader
- Beaucoup de problèmes pourraient être évités s'il y avait une meilleure communication entre les personnes. Les techniques d'écoute et de parole actives sont importantes. Écouter est un art qui doit être relié à l'art de la parole pour constituer un art de dialogue. Celui qui écoute doit attendre que l'autre termine (ce que l'on a pas assez fait). Ex: les hommes politiques qui une fois que l'autre a parlé commence à parler d'un autre sujet.
- Un problème de programmation d'activités : des gens venaient tous à la fois vers une région, manque de coordination d'activités des deux côtés (ceux qui venaient et ceux qui recevaient) => mieux se coordonner/s'organiser

Leçons clés pour demain

- **L'absence d'un gouvernement central peut entraîner le désordre dans tous le pays et une région à se rebeller. Ce gouvernement aurait pu coordonner et permettre aux régions de s'entendre en tant que nation. Tout le monde voulait tirer la couverture à soi. Rôle : coordination, aider les gens à mieux percevoir les intérêts des uns et des autres et à avoir une vision globale en tant que pays.**
- **Face à un défi il faut rester courageux. Lorsque l'on a entendu la mauvaise nouvelle, nous nous sommes arrêtés de travailler, nous aurions dû rester courageux et continuer à travailler et réfléchir. Lorsque l'on a le sentiment d'impuissance, on crée l'impuissance.**



QUELLES QUALITES POUR UN BON LEADERSHIP ?



Les qualités d'un bon leader

- **Être un bon organisateur**
- **Quelqu'un qui connaît les problèmes de sa société, il sait ainsi comment organiser sa société et prendre les bonnes décisions. Quelqu'un qui a une bonne lecture des indicateurs nationaux.**
- **Grande capacité d'écoute**
- **Patient**
- **Ne cède pas à la panique, qui est posé**
- **Courageux**
- **Quelqu'un qui met en avant l'intérêt général**
- **Honnête**
- **Sait communiquer**

Les qualités d'un bon leader

- **Rassembleur : prendre tout le monde sur le même pied d'égalité**
- **Créativité**
- **Il sait prendre une bonne décision au moment opportun**
- **Une vision à court et à long terme**
- **Sens de concertation**
- **Sait se mettre dans la peau de l'autre**
- **Avoir une influence sur la société et être animé d'un esprit de désintéressement : ne pas travailler pour ses intérêts personnels ou pour les intérêts d'un groupe mais pour l'intérêt général**

Les qualités d'un bon leader

- **Savoir tempérer (soi et les autres)**
- **Doit pouvoir transcender les problèmes qui minent différents groupes**
- **Flexibilité et savoir garder une certaine fermeté lorsque cela est nécessaire**
- **Qui n'est pas dominé par l'égoïsme et l'individualisme**
- **Sait travailler même sous pression/dans de mauvaises conditions : résister et être à la hauteur lorsqu'il est sous pression => garde sa sérénité**
- **Sait s'adapter**

Les qualités d'un bon leader

- **Éviter le luxe (ex: ne pas voyager dans une voiture luxueuse alors que la population est dans le besoin) => savoir garder les pieds sur terre / être conscient de la réalité de la population**
- **Faire preuve de perspicacité**
- **Être un bon négociateur**
- **Savoir travailler en équipe et savoir déléguer les tâches aux autres selon leurs compétences**
- **Avoir un bon sens de concertation => prendre en compte l'idée que les collaborateurs peuvent avoir de bonnes idées**
- **Savoir donner le sentiment à ses collaborateurs d'être importants, d'avoir de la valeur => donne la motivation aux gens**
- **Être un bon juge et un bon avocat de son peuple**

Les qualités d'un bon leader

- **Savoir s'affirmer, avoir l'estime de soi et savoir susciter l'estime des autres**
- **Être d'actualité : ne pas se plonger dans le passé, suivre les évolutions de son pays => sait se projeter dans l'avenir**
- **Avoir un esprit d'analyse**
- **Savoir créer la communication au sein de la société**
- **Savoir être convaincant/persuasif et être convaincu aussi de ses propres croyances**
- **Être un bon manager en ressources humaines, connaître les compétences de ses collaborateurs Être ouvert et humble : reconnaître qu'il ne sait pas tout, être ouvert aux connaissances et apports des autres**

« Souviens-toi, chef »

- Si tu marches devant, ils te dépasseront.
- Si tu pries, ils seront des saints.
- Si tu ralentis, ils se couchent.
- Si tu critiques, ils démolissent.
- Si tu doutes, ils désespèrent

– *Conseils donnés aux diplômés de l'Académie militaire du Burundi, transmis par un des participants de l'Atelier inaugural.*

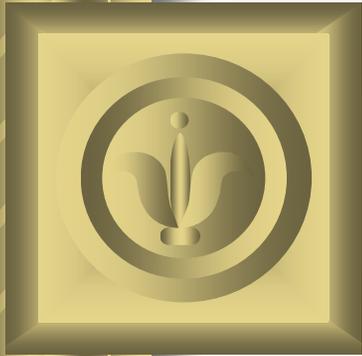


**PLANIFIER LE FUTUR DU BURUNDI :
RENFORCER LES CAPACITES
POUR UN LEADERSHIP EFFICACE
DANS LA POLICE NATIONALE**

Atelier inaugural

8 au 13 mai

Gitega



LES ATTENTES DES PARTICIPANTS



Attentes des participants

- **Une meilleure relation et collaboration :**
 - Que cet atelier apporte de nouvelles connaissances et voir une cohésion entre les participants
 - Espoir de pouvoir sortir de ce séminaire avec les connaissances que nous aurons acquises et l'esprit de camaraderie que nous aurons tissé pour les utiliser sur le terrain
 - Que l'on sorte en amis de ce séminaire
 - Obtenir une cohésion entre les participants pour arriver à la création d'une police nationale
 - Au terme de cette semaine, les participants puissent parvenir à bâtir une confiance entre eux et utiliser des outils
 - Bonne coopération entre les éléments de la nouvelle police nationale et les membres de CIVPOL

Attentes des participants

- **Une meilleure relation et collaboration :**
 - Que ce séminaire apporte une amélioration des relations entre CIVPOL et les partenaires burundais en vue de créer la nouvelle police burundaise
 - Qu'il y ait une cohésion très forte entre les responsables de la police du Burundi
 - Tirer un maximum de profit des relations qui vont être tissées dans le cadre de ce séminaire
 - Avoir une bonne connaissance des participants
 - Rencontre des partenaires avec qui on va travailler sur le terrain
 - Bien connaître tous les participants et les organisateurs du séminaire
 - À la fin de ce séminaire, pouvoir mieux communiquer avec ses amis qui étaient jadis ses ennemis

Attentes des participants

- **Approfondir ses connaissances et acquérir de nouveaux outils:**
 - **Acquérir une expérience nouvelle en matière de communication et de négociation et de faire connaissance avec le groupe / Être bien outillé en matière de communication**
 - **Souhaite acquérir des outils qui lui permettront de travailler à la satisfaction de sa mission**
 - **Que cet outil puisse permettre aux futurs cadres de la police à honorer les engagements qui sont les leurs**
 - **Il veut avoir des outils pour avoir une bonne collaboration entre les forces burundaises afin de satisfaire la population burundaise**

Attentes des participants

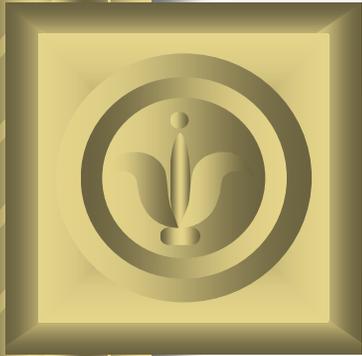
- **Approfondir ses connaissances et acquérir de nouveaux outils:**
 - **Apprendre de nouvelles connaissances**
 - **Renforcement des capacités de leadership au sein de la police nationale**
 - **Que tout le monde puisse utiliser les outils**
 - **Acquérir tous les outils pour être un bon leader dans la police nationale**
 - **Souhaite acquérir beaucoup de connaissances dans la communication**
 - **Avoir des supports pédagogiques à la fin**

Attentes des participants

- **Facilitation du processus de l'harmonisation de la police nationale burundaise :**
 - Que la CIVPOL joue pleinement son rôle dans la création de cette nouvelle police burundaise
 - Avoir un appui pour être un bon commandeur dans notre police afin de bien véhiculer cette formation acquise à ses futurs subalternes
 - Partager la même vision sur la formation de la police nationale
 - Avoir un même point de vue sur la nouvelle police
 - Une harmonisation des points de vue, de la vision et des objectifs de la police nationale burundaise

Attentes des participants

- **Facilitation du processus de l'harmonisation de la police nationale burundaise :**
 - **Attend une harmonisation totale de la nouvelle police nationale Acquérir une bonne expérience qui va lui permettre d'être en bonne harmonie avec ses partenaires**
 - **Que tout le monde sorte de cet atelier avec l'idée que la police nationale est déjà intégrée et que le travail d'harmonisation va se poursuivre**
 - **Que cet atelier aide les burundais à relever le défi de l'intégration dans la police nationale burundaise**
 - **Tirer le maximum de profit de ce séminaire en vue d'aider à prendre les décisions nécessaire**
 - **Que ce séminaire contribue à la paix du Burundi**



L'EXERCICE DU BRAS



Constat

● 0/0:

- Il faut gagner
- Il faut se défendre
- Esprit de dominance
- Peur de la défaite
- Équilibre
- Ne pas décevoir
- Ne pas céder à l'autre
- Démonstration de force
- Personne ne veut perdre

● 7/7:

- Partager la victoire
- Négocier avant les règles du jeu
- Courage pour prendre des risques
- Un jeu amical
- Ne pas s'humilier
- Esprit d'équipe
- Flexibilité

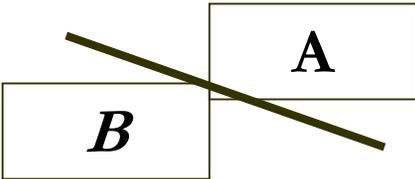
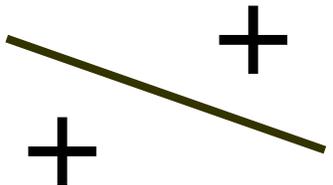
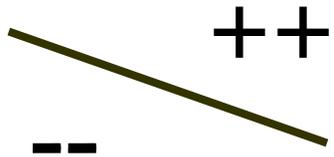
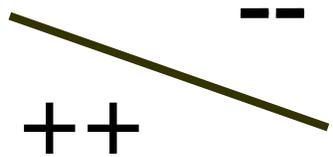
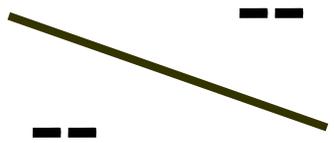
LES JEUX

COMPETITIFS

COOPERATIFS

Score	● 0/0, 1/1	● 0/1, 0/2	● 15/15	● 15/16
Résultat	● Status quo	● Victoire d'1	● Victoire de 2	● Victoire des 2 & avance d'1
Signification	● 0 gagnant/ 2 perdants	● 1 gagnant/ 1 perdant	● 2 gagnants	● 2 gagnants: G/« g »
Système	● Résistance	● Force	● Dialogue	● Dialogue réaliste
Objectif dominant	● Moins de risques	● Tout profit pour 1	● Égalité de gains	● Profits pour les deux
Contrepartie	● Peu de profits	● Loi du plus fort	● Partage égal des gains	● Partage équilibré
Condition	● Ne pas céder	● Combattre et vaincre	● Questionner les préjugés	● Questionner les préjugés avec réalisme

Le choix entre coopération et compétition

	COOPERATION	COMPETITION
COOPERATION		
COMPETITION		

La tension entre coopération et compétition

COMPETITION



SE PARTAGER UNE
VALEUR EXISTANTE

Avec pour risque...

D'EMPECHER
TOUT ACCORD

&

COOPERATION

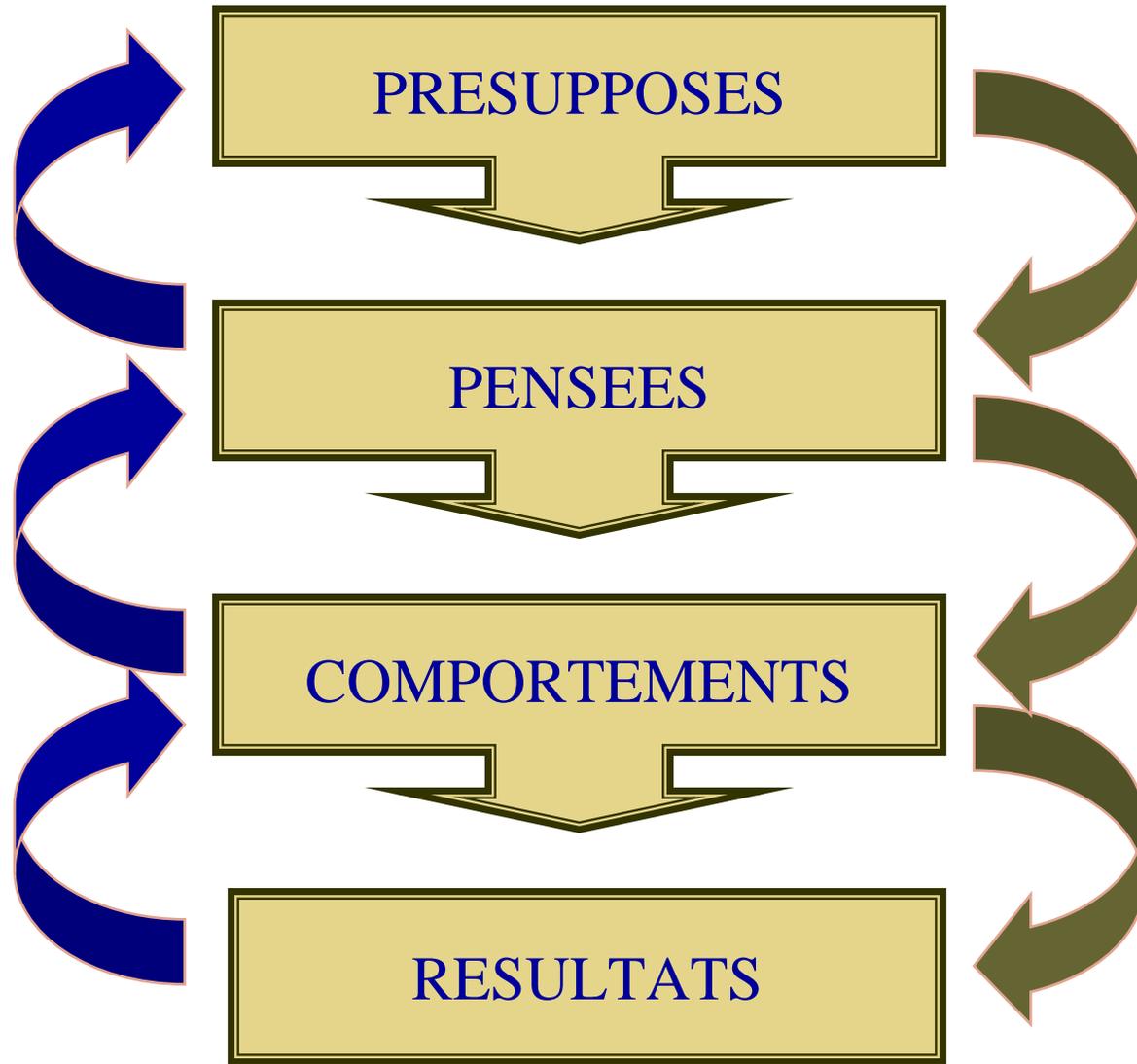


CRÉER PLUS DE
VALEUR ENSEMBLE

&

*Mais si je suis le seul à
coopérer...*

LA RECIPROCITE
EST CLEF





LA SUBVENTION

Merci de vous asseoir avec votre partenaire.



Rep. Du Ministère de la Santé	Rep. Du RMS
Antoine	Déo
Léonidas S.	Emmanuel M.
Emmanuel Ni.	Innocent
Léonce	Jean de Dieu
Engelberthe	Tite & Servillien
Christine	Christophe
Touré & Liboire	Emmanuel M.
Célestin	Lucien
Emmanuel Nd.	Athanase B.
Ernest Nz.	Abdoulaye
Benoît B.	Benoît N.
Tharcisse	Léocadie
Ernest	Godefroid
Gaston	Cyrille
Ephrem	Athanase
Charles	Gilbert

« La Subvention » : Discussion

- **S'asseoir avec son partenaire de négociation**
- **Dans un premier temps, discussion entre les deux partenaires de négociation:**
 - **Dire à l'autre ce qu'il a bien fait**
 - **Échanger ensemble des idées sur ce que vous auriez pu mieux faire**

Éléments de négociation : Qui?

● **Relation**

- Des préjugés au départ ont rendu la négociation difficile
- Bâtir une bonne relation pour surmonter ces préjugés
- Une bonne relation pour cette négociation mais aussi pour les négociations et le travail à venir

● **Mandat :**

- Clarifier son propre mandat avant la négociation
- Expliquer son mandat à l'autre
- S'assurer de la bonne compréhension du mandat de l'autre

Éléments de négociation : Quoi?

- **Motivations/intérêts en présence :**

- Utiliser le budget
- Aspect d'urgence de la situation
- Importance de prioriser les intérêts pour permettre une certaine flexibilité dans la négociation
- Trouver les intérêts en commun (ex: traiter la question du sida)
- Débloquer les fonds
- La bonne gestion des fonds

- **Critères de justification :**

- Plan National de la Santé
- Contraintes des bailleurs (notamment la bonne gestion des fonds et la cible du programme)
- Évaluation du programme après la première attribution des fonds qui va aider la prise de décision pour la suite

Éléments de négociation : Quoi?

- **Solutions hors table :**
 - RMS peut allouer les fonds à un autre projet dans un autre pays => le représentant du RMS risque de perdre son poste
 - Le Ministère de la Santé peut chercher un autre bailleur => difficile + perte d'un partenaire potentiel
- **Solutions à la table :**
 - Chercher d'autres bailleurs ensemble pour compléter cette somme et financer le Plan National de la Santé
 - Recrutement des personnes au sein du Ministère/de la population
 - Élargir le programme
 - Supervision faite par le Ministère et la Gestion par le RMS
 - Cogestion des fonds et du programme
 - Établir un comité au sein du ministère comprenant 2 membres du RMS pour la gestion des fonds
 - Attribuer les fonds par tranches (en fonction de l'évaluation)
 - Créer un nouveau projet ensemble

Éléments de négociation : Comment?

- **Communication :**

- L'utilisation d'une écoute active
- Démontrer une certaine flexibilité
- Bien expliquer l'origine des perceptions et de sa vision de la situation

- **Processus**

- Possibilité de suspendre la négociation pour consulter son organisation
- Processus de développement de l'accord en fixant des termes de références
- Établir des phases d'évaluation qui permettent de décider de l'allocation des fonds

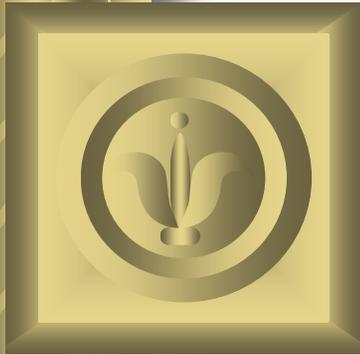
Éléments de négociation

- ***La préparation :***

- Fixer les objectifs
- Éviter la tendance à se retrancher dans des positions

- ***L'engagement :***

- Penser à la question de l'avenir : avoir une vision court terme et long terme
- Prévoir un processus composés de différentes phases dans cet engagement avec évaluation à chaque fois des résultats



LE CADRE ANALYTIQUE

Alain Lempereur et Aurélien Colson,
Méthode de négociation (2004)



Trois dimensions

- Qui?
- Quoi?
- Comment?

10 Atouts

- **Qui?**
 - Relations personnelles
 - Mandat (relations verticales)
 - Cartographie des relations
- **Quoi?**
 - Motivations des parties
 - Solutions à la table (options)
 - Critères de justification
 - Solutions hors table (alternatives, Plan B)
- **Comment?**
 - Processus
 - Communication
 - Logistique

Qui?

- **Les relations personnelles**
 - Pour travailler ensemble, il faut être deux
 - L'autre ne peut m'ignorer, et vice versa
 - Nous devons avoir au moins une relation de travail
- **Le mandat (relation "verticale")**
 - Au nom de qui je négocie ?
 - Quelles sont mes limites ?
- **Cartographie des relations**
 - Qui sont les autres parties prenantes à prendre en compte ?

Quoi? Motivations

- Au-delà d'une position toute faite, ce qui est **vraiment** important pour une personne
- Les miens, les tiens, les leurs
- Différentes catégories de motivations :
 - Partagées & compatibles
 - Similaires & incompatibles
 - Différentes & complémentaires
 - Différentes & contradictoires

Quoi? Solutions à table

- Il n'y a **pas qu'une seule** solution, **mais plusieurs** à combiner entre elles.
- Rechercher des solutions **concrètes** et **créatives**
 - Pour satisfaire les motivations en présence
 - Pour résoudre les différentes dimensions des problèmes (de fond, de personne, de processus)
- Une distinction importante :
 - Solutions **intégratives** (qui visent à créer de la valeur)
 - Solutions **distributives** (qui visent à partager la valeur créée ensemble).

Quoi? Critères de justification

- Des **repères objectifs, incontestables, extérieurs** à moi
- qui m'aident à **justifier** une solution possible.
- qui aident à transformer une lutte de pouvoir en discussion sur la plus grande **légitimité**.
- Exemples :
 - Un principe technique, des données, une étude, une démonstration
 - La loi, des textes juridiques, la jurisprudence.
 - Un contrat, des standards ou des codes de conduite professionnels
 - Le marché.
 - Un précédent, une tradition.
 - L'avis d'un expert ou d'un médiateur, la décision d'un juge

Quoi? Solutions hors table

- S'il n'y a pas d'accord à la table, **que puis-je faire unilatéralement en dehors de la table** ? Quel est mon « plan B » ? Et le plan B de l'autre partie ?
- Parmi ces possibilités, laquelle est **ma meilleure solution hors table** (= « BATNA »)
- Utilité de ma meilleure solution hors table :
 - **Un repère pour évaluer tout accord possible** à la table
 - **Un levier qui augmente mon pouvoir** à la table de négociation
 - Un enjeu sur lequel je dois continuer de travailler

Comment? Processus

● Utiliser les « 5 P »

- **Projet :** Quel est le but de la rencontre ?
- **Personnes :** De qui a-t-on besoin autour de la table ?
- **Process :** Quelle méthode de travail ?
- **Planification :** Quel agenda / ordre du jour
- **Produit :** Quel est le livrable de la rencontre ?

Comment? Communication

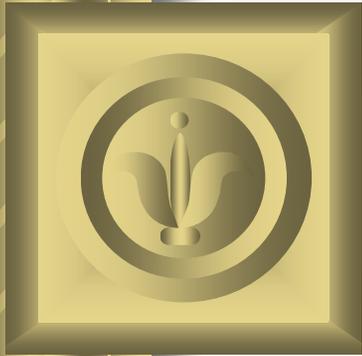
- **Comment présenter le problème, les enjeux ?**
 - De façon **claire, précise et concise**
 - En **distinguant la formule générale des détails**
 - De façon **adaptée** à mon auditeur
- **Comment gérer l'échange d'information ?**
 - Quelles sont **les informations dont j'ai besoin ?**
 - Quelles sont **les bonnes questions** à poser ? Quand ?
 - Quelles sont **les questions à anticiper ?**
 - Quelles **réponses** donner ?

Comment? Logistique

- **Choix du lieu** pour la rencontre (critères possible de choix : neutralité, sécurité, discrétion, équipement, commodité, ambiance, etc.)
- **Choix de la langue de travail.**
- **Choix de la salle, de la table, des places**
- **Choix du matériel** et des données nécessaires
Ordinateur, projecteur, etc.
- **Transports**
- **Sécurité**
- **Restauration, etc.**

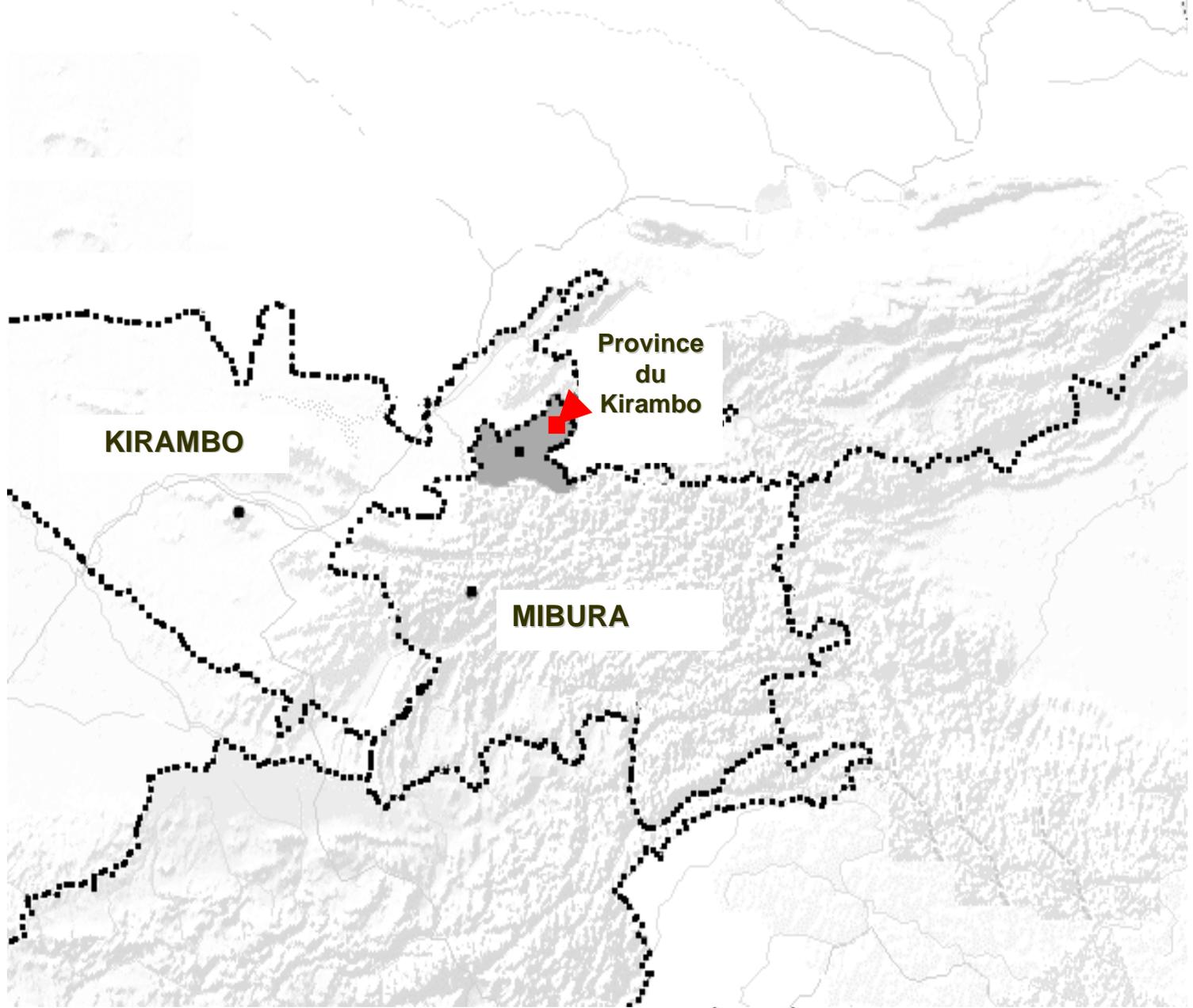
LES 10 ATOUTS DE LA PREPARATION

QUI?	1. RELATIONS PERSONNELLES	2. MANDAT Le mien Le sien		3. CARTOGRAPHIE DES RELATIONS
QUOI?	4. MOTIVATIONS-INTERETS			
	Les miennes		Les siennes	
	5. SOLUTIONS NEGOCIABLES A LA TABLE		7. CRITERES DE JUSTIFICATION	
	6. SOLUTIONS HORS TABLE			
	Les miennes Ma meilleure ?	Les siennes Sa meilleure ?		
COMMENT?	8. PROCESSUS	9. COMMUNICATION	10. LOGISTIQUE	
		Questions à poser Informations à partager		

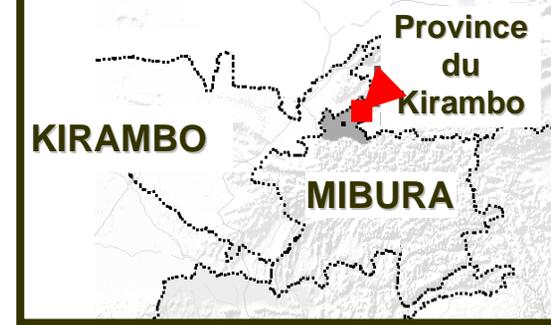


LA PROVINCE DU KIRAMBO

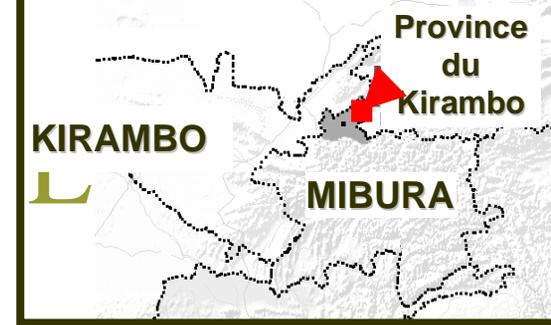




Géographie : 3 pays

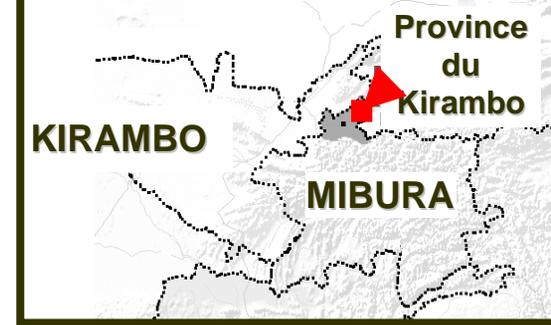


- Le MIBURA
- Le KIRAMBO
- COLONIA



- **Le MIBURA comprend plusieurs provinces**
 - **dont une : la province du Kirambo**
 - avec ethnie majoritaire (kirambote)
 - et une forte immigration des autres provinces (5 % de Miburas en 1980 -> 30 % aujourd'hui)
 - **Richesse**
 - KIRAMBO > province du Kirambo > MIBURA
 - **Structure politique**
 - Le MIBURA nomme le gouverneur de la province
 - Chaque province a un parlement
 - **Remise en question de certaines lois (éducation, emploi des langues, etc.)**

Deux partis impliqués



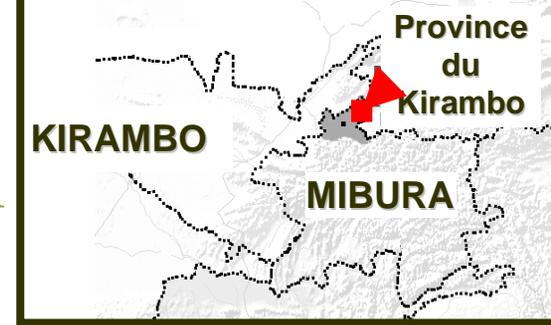
- **Au niveau national**

- **MPM** (Mouvement du Peuple Mibura)
 - représenté au gouvernement

- **Au niveau de la province**

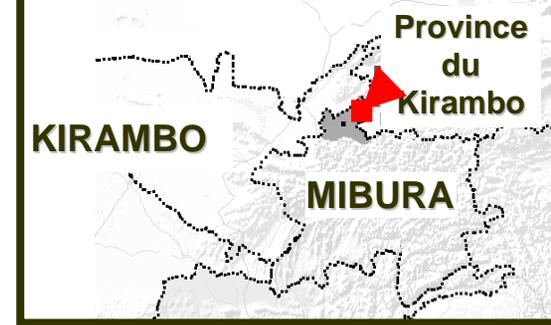
- **MNPK** (**M**ouvement **N**ational de la **P**rovince du **K**irambo)
 - dominé par les Kirambos de la province

Origine du conflit actuel



- **Drapeau de la « province libre du Kirambo » planté dans quartier mibura**
- **Manifestations en faveur des 2 ethnies**
- **Soutien du KIRAMBO, pays voisin, à ses frères de la province**
- **Risque d'une situation explosive**
 - **Union africaine doit se réunir mais temporise pour le moment**

Négociation officielle



- **Avec 2 mandataires :**

- Représentant du gouvernement MIBURA
- Représentant du parlement de la province du Kirambo

Préparation de Kirambo

- 1. Préparation individuelle : Lecture & Fixation des objectifs et stratégie personnels**
- 2. Puis préparation par rôle notamment sur les éléments suivants :**
 - Motivations des parties en présence
 - Solutions à la Table
 - Critères de justification
 - Solution en dehors de la table
- 3. Enfin, préparation à deux**

Rep. Du Gvt de Mibura	Rep. Parlement Province
Antoine & Col. Emmanuel M.	Déo & Gregoire
Emmanuel Ni. & Jean de Dieu	Léonce & Innocent
Engelberthe & Christophe	Touré & Lucien
Christine & Athanase N.	Gaston & Joseph
Célestin & Maj. Emmanuel M.	Emmanuel Nd. & Abdoulaye
Ernest Nz. & Athanase B.	Benoît B. & Léocadie
Liboire & Cyrille	Ephrem & Tharcisse
Léonidas S. & Gilbert	Servilien & Tite
Ernest & Benoît N.	Charles & Godefroid

Éléments de discussion

- **Accords?**
 - Oui, nous devons maintenant les valider avec nos responsables
 - Oui, mais pas sur tous les points
 - Pas encore, nous avons prévu de nous revoir / de poursuivre la négociation
- **Phase de préparation en groupe :**
 - Phase efficace pour faire connaissance du partenaire de négociation et voir ce qu'il pense et ce qu'il cherche (ses objectifs, motivations...)
 - Phase utile qui nous a permis de cerner collectivement le problème et de tenter de savoir ce que pense l'autre
 - Richesse du groupe, nous avons plus d'idées ensemble
 - Gain de temps, on se perd moins dans les détails
 - Une méthode qui pousse à ramener la discussion vers les solutions et les intérêts plutôt que les positions
 - On est mieux préparé à différents scénarios

Éléments de discussion

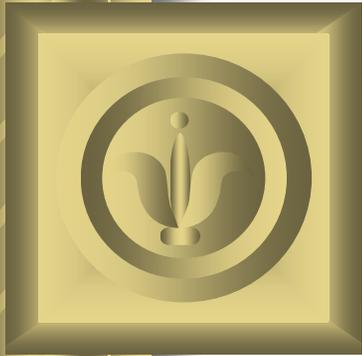
- **Les conseils possibles pour les prochains participants pour réussir cette négociation :**
 - **Créer un climat de confiance dès le début lorsque la situation est tendue => pratiquer l'écoute**
 - **Avant d'aller négocier, bien délimiter le problème, notre objectif pour cette négociation mais aussi pour cette rencontre**
 - **Prévoir et être conscients des différentes phases de la négociation**
 - **Échanger un maximum d'informations, cela nous permet de dépasser les blocages => avoir une phase d'échange d'informations et de recherche en commun de solutions**
 - **Avoir une certaine flexibilité dans le déroulement de la négociation, ne pas s'accrocher à ses positions => faire preuve de patience**

Éléments de discussion

- **Les conseils possibles pour les prochains participants pour réussir cette négociation :**
 - **Gérer la question des solutions hors table : que faire si l'autre en parle à la table? => risque de blocage et de tensions parce que ces solutions hors tables sont alors perçues comme une menace : recentrer vers les solutions à la table en montrant à l'autre partie quelles sont vraiment les conséquences de ces solutions hors table (conséquences plutôt négatives dans ce cas)**
 - **Le mandat des négociateurs a posé problème : pas le pouvoir de signer les accords => trouver un moyen d'avoir des garanties par rapport à ces solutions évoquées à la table**
 - **Réfléchir au choix des négociateurs ou représentants que l'on envoie dans la négociation => importance de déléguer les tâches et donc de bien choisir son représentant**
 - **Intérêt de cette première rencontre qui permet d'explorer un maximum d'idées => si l'on envoie tout de suite le décideur, plus contraignant**

Éléments de discussion

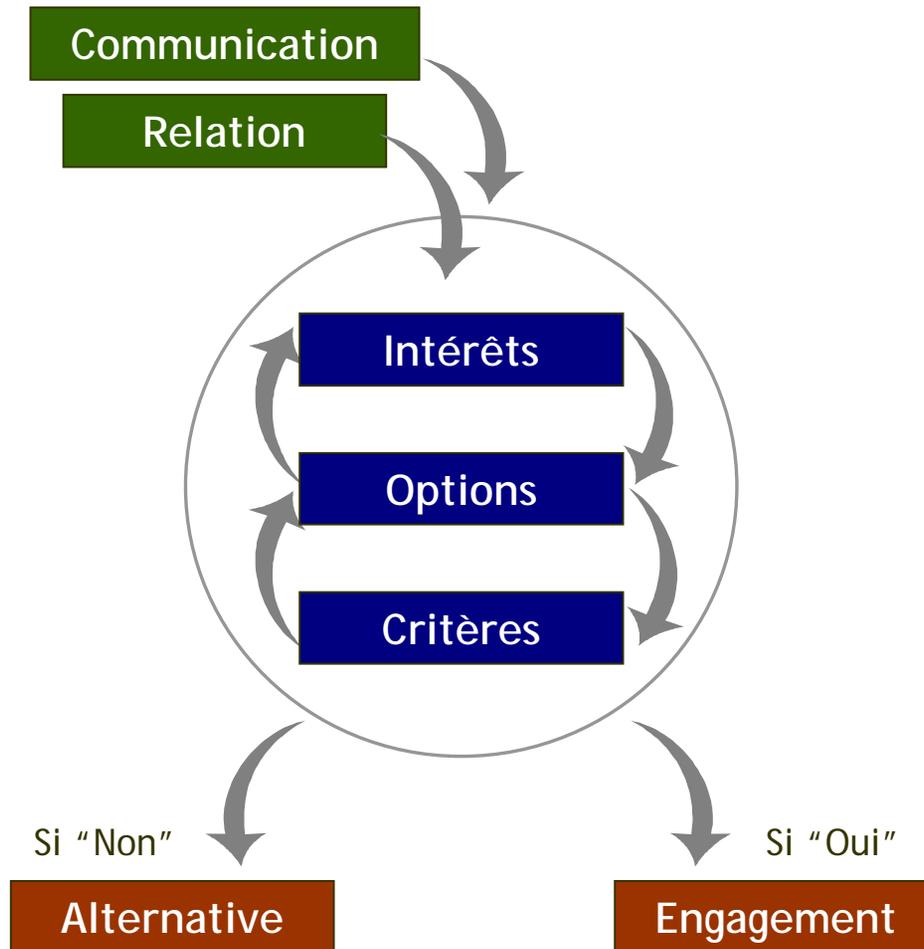
- **Le rôle du médiateur :**
 - Un facilitateur du processus (ne donne pas son avis et aide les participants à trouver eux-mêmes les solutions) => le médiateur « accoucheur » => parfois cela ne suffit pas, les parties sont bloquées et les parties demandent l'aide du médiateur sur le fond
 - Une partie prenante qui joue un rôle actif y compris sur le fond (propose lui-même des solutions) => le médiateur « aviseur » / Risque : les parties ne vont pas s'approprier l'accord, peu de chances de pérennité de l'accord
- **Importance du choix du médiateur : les parties doivent participer au choix**
- **Rôle d'autant plus important lorsque les parties sont nombreuses autour de la table : il règle notamment la question importante du processus**



Retour sur expérience & point sur l'engagement



“La Boussole Stratégique”



Différents niveaux d'engagement possible

- 1. Formalisation du désaccord**
- 2. Accord de se revoir**
- 3. Accord sur le processus**
- 4. Recommandation conjointe sur le fond**
- 5. Accords contingents**
- 6. Accord définitif sur le fond**

Les 10 atouts permettent d'évaluer un accord possible

● *Qui ?*

- Le résultat rétablit ou améliore la relation entre les parties
- L'accord qui se dessine s'inscrit dans les mandats en présence
- L'accord prend en compte au mieux l'ensemble des parties prenantes

● *Quoi ?*

- L'accord qui se dessine répond aux motivations des parties
- Il y répond mieux que leur meilleure solution hors table
- Les solutions à la table proposées sont les plus créatrices de valeur possible
- Elles sont fondées sur des critères de justification

● *Comment ?*

- Processus suivi détermine clairement les étapes d'exécution
- La communication évite les malentendus et précise droits et obligations de chacun
- La logistique concernant la signature du contrat est déterminé

SECOND POLICE RETREAT MAY 8-13, 2005

ENGAGEMENTS PERSONNELS

1)

- Je m'engage à être un bon leader, un leader qui écoute, qui se met à la place de l'autre une fois qu'il prend une décision. En peu de mots, un leader qui sait comment gérer les conflits.

2)

- Chercher des fonds pour partager mes expériences et connaissances dans le domaine agricole avec tous les burundais en créant des projets de développement rural agricole
- Circuler à travers le pays pour sensibiliser les burundais sur l'intérêt d'être créatif, d'investissement, du nationalisme, et de l'unité.
- Organiser des séminaires au sein de mes personnels de la PNB pour leur simuler à propos des expériences obtenues dans le jeu SIMSOC
- Rapprocher les politiciens pour leur donner conseil à propos de leur projet de lois et de leur manière de propagande pour leur éclairer sur la façon d'être nationaliste plutôt que d'être régionaliste, ethniste, et toute autre forme de discrimination
- Faire respecter la loi sans discrimination
- Éviter la corruption de tout genre
- Décentraliser le pouvoir et le commandement
- Travailler pour l'intérêt de la nation

3)

- Donner une place importante à la communication
- Favoriser une écoute attentive car étant avantageuse pour toutes les parties (celle qui parle et celle qui écoute)
- Se mettre dans la place de l'autre en traitant une question
- Privilégier la cohésion car la police étant prise comme une société
- Essayer de couvrir le grand nombre des qualités que doit revêtir un bon leader
- Faire transparente mon expérience à mes collègues et subalternes

4)

- Partager l'expérience acquise avec d'autres cadres de mon ressort ou environnement (expérience acquise de la SIMSOC)
- Exploitation au maximum des 7 éléments clés pour la prise des décisions dans l'exercice de mes fonctions
- Avoir le courage d'essayer à avoir une vision d'ensemble lorsqu'il s'agira de prendre une décision ou d'agir sur un problème. Se mettre dans la peau de l'autre et ne pas regarder mes propres intérêts seulement.
- Vivre l'expérience elle-même en dehors de la vie ou service policier ; en famille, en groupe, en entité administrative de résidence et pourquoi pas au sein de toute la nation (cadre analytique).

5)

- Je vais essayer de me mettre dans la peau de l'autre pour pouvoir le comprendre il peut avoir raison
- Avant toute prise de décision, je vais respecter les 7 éléments clés
- Application des nouvelles connaissances issues de cet atelier
- Partager l'expérience de cet atelier avec mes subalternes
- Comprendre le SIMSOC

6)

- Appliquer les principes de la méthode active dans l'exercice de mes fonctions
- Se souvenir si non relire chaque fois les outils du cadres analytique si je suis amené ou engagé dans une négociation
- Penser à l'autre, éviter l'égoïsme comme me l'a montré SIMSOC
- Relire les notes que l'équipe organisatrice nous aura remise

7)

- Je m'engage à utiliser les outils acquis dans ce séminaire dans la résolution des problèmes qui accompagnent notre métier :
 - Savoir écouter les autres quand ils exposent leurs problèmes
 - Savoir défendre mes intérêts sans mettre de côté ceux des autres car maintenant j'ai compris que mes intérêts dépendent de ceux des autres !!
 - Savoir écouter (écoute active) mes interlocuteurs – ce point est important pour moi dans la mesure où en tant que policier, je travaille avec toutes les catégories de la société et je remarque que savoir bien écouter va améliorer mon travail de tous les jours !
 - Je vous remercie encore une fois.

8)

- Durant l'atelier organisé à notre intention, on a appris tant de choses ; beaucoup d'outils qui sont notre objet de travail dans nos services habituels alors pour ce qui me concerne, je m'engage à mettre en application l'expérience acquise dans cet atelier, surtout d'en partager avec mes subalternes.
- Les erreurs que je commettais dans mon service à cause de manque d'expérience de pouvoir changer ou améliorer les conditions de travail.
- Terminant, je remercie vivement M. l'ambassadeur Howard d'avoir engagé à organiser un tel atelier, Mmes. Liz et Tina les animatrices de l'atelier de l'expérience qu'elles m'ont donnée durant toute la période qu'on a passé ensemble ; sans oublier M. Fabien, Mike, Steve et Mbabazi. Je vous remercie encore une fois !!

9)

- C'est pour la première fois que je participe dans de tels ateliers mais je les trouve très intéressants et très constructifs
- La méthodologie utilisée m'a paru très intéressante
- Bref, je n'ai pas beaucoup de commentaires puisque n'ayant pas beaucoup d'expériences
- En tout cas, je ferai de mon mieux pour inculquer cette expérience dans mon milieu de travail

10)

- J'ai envie d'organiser des séances d'animation dans lesquelles je développerais les outils que nous avons acquis au cours de cet atelier
- Je me sens très engagé plus qu'avant à écouter et comprendre l'autre
- Je me sens apte à être réconciliateur et rassembleur
- Je vais au cours nos discussions avec les «autres» les amener à parler des différents outils acquis parce que ceux-ci peuvent être d'une grande importance dans tous les domaines de la vie en générale.

11)

- Je m'engage personnellement à l'écoute de l'autre
- Maintenir le dialogue permanent avec les sous-ordres

- Privilégier l'intérêt général à l'intérêt individuel
- Privilégier la communication
- Eviter des préjugés
- Dans la mesure de possible, faciliter mes chefs à la bonne prise de décision

12)

- Je m'engage personnellement à favoriser tous les efforts nécessaires pour assimiler et interioriser les techniques de communication enseignées au cours de ce séminaire, notamment l'écoute active.
- Je m'enfermerai à bien examiner tous les aspects d'un problème avant de prendre une décision.
- Je chercherai toujours une issue heureuse et satisfaisante pour toutes les négociations par le compromis et la satisfaction de tous.

13)

- Remerciements d'abord à toute l'équipe ; durant toute la semaine on a remarqué que chacun était très engagé particulièrement Liz, Steve, Howard, et Mbabazi.
- Cet atelier, en tant que responsable, m'ouvre davantage et me donne des outils de travail comme l'écoute, la communication, la prise de décision. Ce sont des éléments si'ils font défauts peuvent être l'origine des conflits des interprétations et des malentendus
- Dans cette période où il va y avoir brassage des différents éléments des FAB, police (PSP, PAFE, PP) PMPA, ces outils vont m'aider à gérer les situations à l' hauteur des ces expériences.
- Autre engagement : perpétuer les expériences acquises tant verticalement qu'horizontalement.
- Nos remerciements à l'équipe de la logistique Pélagie, Fabien, Gilbert, Mike, et Steve.

14)

- Mettre en application les outils de communication au profit des autres n'ayant pas eu la chance de participer à cet atelier organisé par BLTP
- Bien communiquer, quitte à blesser l'autre
- Ecouter activement l'autre
- Cultiver l'esprit de relation, de dialogue
- Prendre une décision après une longue réflexion
- Me mettre dans la peau de l'autre
- Privilégier l'intérêts général au lieu de cramper dan mes positions

15)

- Ecoute active
- Privilégier le dialogue
- Tolérance dans les idées
- Se mettre à la place de l'autre
- Analyse objective
- Prendre des décision après une large concertation
- Assurer une bonne coordination des activités
- Etre impartial
- Partager mes expériences avec les autres

16)

- Je m'engage dorénavant à être plus communicatif en respectant les principes d'une bonne communication

- Je m'engage à prendre en consideration les intérêts de mes partenaires
 - Je m'engage à œuvrer pour une société plus juste et démocratique
- 17)
- Appliquer chaque fois les 7 éléments clés lors de la prise de décision
 - Avant d'entamer toute action importante, en déterminer le cadre analytique
 - Soigner la communication par une écoute active
- 18)
- Je m'engage à utiliser le qui, quoi, et comment pour tout travail à effectuer (l'emploi des 10 atouts)
 - Je m'engage aussi à veiller à la bonne coordination et orientation pour la bonne marche du service (utilisation rationnelle des ressources et du personnel)
 - Je m'engage aussi à privilégier l'écoute active et améliorer la communication entre différents partenaires
 - Face à un problème quelconque, je m'engage à recourir à l'outil des quatre quadrants
- 19)
- Je m'engage à apporter ma modeste contribution et expérience à l'instauration de la paix de ce pays
- 20)
- Après avoir suivi avec beaucoup d'attention les activités de ce séminaire de formation, je m'engage personnellement :
 - A œuvrer pour l'intérêt générale de la nation
 - A combattre toute sorte d'injustice, car elle est source des conflits socio-politiques
 - A aimer et servir tout burundais en le considérant comme un frère de sang
 - A penser chaque fois à unir mes forces avec celles des autres dans nos activités quotidiennes visant à développer mon pays
 - A ne jamais céder à la corruption, source de la pauvreté
 - D'être en contact permanent avec les autres pour échanger sur la vie de notre pays
 - A toujours garder le courage dans la vie malgré les difficultés
 - A combattre dans mon fort intérieur l'esprit d'egoïsme, d'individualisme, et de favoritisme pour être toujours l'homme idéal
- 21)
- Procéder à une écoute active et permanente envers mes hommes, l'administration, et envers tous ceux qui sollicitent mon service
 - Me mettre à la place de tous mes interlocuteurs afin de comprendre leurs intérêts et défendre les miens ensuite en connaissance de cause
 - Résoudre tous mes problèmes personnels et professionnels par un processus de négociation
 - En résumé : Je veux tirer le maximum de profit possible de l'expérience acquise lors de cet atelier, cela va complètement changer ma façon de vivre du fait du changement des rapports que je vais entretenir avec le monde vivant qui m'entoure. Thanks a lot !
- 22)
- Je remercie d'abord vivement l'équipe des formateurs qui nous a animés et nous assistés de début jusqu'à aujourd'hui

- Je recommande que ces types de séminaires soient organisés et faire participer nos fameux hauts-leaders du pays en commençant par le président et les membres du gouvernement
- Je recommande également que les hauts postes du pays soient occupés par des chefs rassembleurs, exemplaires, et qui mettent l'accent à une écoute active face aux dirigeants
- On recommande encore que les séminaires du genre soient aussi préparés et organisés dans les différents secteurs de maintien de la paix, y compris la police, l'armée, et les centralisés du haut en bas
- Je recommande également que chacun de nous avec les connaissances acquises va bientôt servir efficacement à la nation et transformer notre pays à un état de droit et de égalité pour tous

23)

- En tant leader et faisant partie du haut commandement au sein de la Police Nationale burundaise, je m'engage
 - A travailler à la satisfaction de mes supérieurs, mes collègues, et mes subalternes en privilégiant l'esprit de collaboration, de partage, et d'équité
 - A toujours mettre en avant l'intérêt général, l'amour du travail et du pays
 - A être un bon modèle envers mes collaborateurs et envers la population en général.

24)

- Notre mandat à l'ONUB (CIVPOL) étant une mission d'assistance pour les conseils et la formation j'oeuvrerai de mon mieux afin que les objectifs poursuivis par la nouvelle Police Nationale burundaise soient atteints ; c'est à dire qu'elle soit une police professionnelle et republicaine, au service de la nation

25)

- Fournir un effort particulier pour être un bon leader
- Mettre à la disposition des autres cadres de la police les connaissances acquises lors de cet atelier afin d'améliorer leur prestation
- Cultiver le sens d'écoute et de dialogue
- Participer activement à la mise en place effective de la Police Nationale en utilisant les outils acquis lors du séminaire

26)

- En tant que future cadre de la Police Nationale je m'engage
 - A utiliser les outils de communication et de négociation tirés de cet atelier
 - A exploiter les outils nécessaires pour une bonne prise de décision

27)

- L'atelier était très riche en matière des outils de communication et de négociation
- La rencontre des hommes qui viennent dans les milieux différents et encore les uns ne connaissaient pas les autres et parvenir à cause, à travailler ensemble même si on regarde bien le climat de confiance y ait
- Il faut alors approfondir l'expérience en multipliant les séminaires
- L'atelier va m'aider de mettre en exécution les engagements de mon travail
- Le séminaire m'aidera de former ce qui n'a pas eu la chance de participer dans ce séminaire

28)

- J'aimerais gagner plus d'expérience en ce qui concerne la négociation, la préparation, d'une négociation

- Approfondir beaucoup plus en ce qui concerne l'outil de quatre quadrants
- M'aider à savoir bien communiquer
- NB : Je vous remercie car vous avez tant aidé ma personne à dissiper, un peu, la timidité qui j'avais à communiquer ! Qu'une occasion se présente encore une fois pour cette fois-ci déraciner cette ennemi de la communication !

29)

- Ecouter les autres et faciliter l'échange d'opinion ou d'idées avant de prendre un décision
- Je dois partager l'expérience acquise dans cette atelier avec mes subalternes, et les officiers sous mon commandement ce qui nous permettra de travail dans une bonne cohésion
- Privilégier l'intérêt général dans la prise de décision
- Se referer toujours aux outils que j'ai appris pour organiser mon travail

30)

- Partager l'expérience acquise de ce seminaire avec mes collègues et agents sous mes ordres
- Développer l'écoute/parole active dans l'exercice de mes fonctions
- Me mettre à la place de l'autre pour parvenir à un compris

31)

- Privilégier le dialogue et la concertation avec les camarade de service dans la prise de décision
- Partager cette expérience avec mes subalterne surtout dans les causeries morales
- Privilégier l'intérêt général dans la prise de décision
- Mener une bonne collaboration avec mes partenaires de service (membre du coprs de police)
- Utiliser les outils acquis au cour de ce seminaire dans mes activités quotidienne
- Montrer un bon exemple dans l'accomplissement de ma noble mission (les missions de la police) en utilisant tous les outils que je viens de recevoir

32)

- Je m'engage à travailler comme il faut selon les techniques apprises dans cet atelier. Je viens de persuader qu'on est dans un monde des idées, on ne peut pas avoir confiance de soit même à 100% d'où il faut songer que aussi les autres peuvent avoir raison dans leur orientation de penser
- Avant la prise de décision il est important de consulter les autres au fond sous une écoute active ; cela nous permet à collaborer favorablement avec nos partenaires (la perception urgente non concertée monopolise des décisions et maintefois ça abouti à des faut resultats)
- Pour moi dans mes futures fonctions je vais tout faire pour passer à côté l'objectif

33)

- Comportement de l'équipe organisatrice
 - « La neutralité de la police est le symbole de l'unité au Burundi » Amb. Howard Wolpe (1^{ere} jour). Cette observation de l'ambassadeur est essentiel pour l'opinion internationale qui veut aider le Burundi de sortir de ses difficultés d'il y a autant d'années. C'est aussi un clair d'œil aux autorités d'aujourd'hui, comme celles de demain à fin de pouvoir désormais ne plus faire un quelconque service de sécurité, un ma colline, un ma province, un mon ethnie.

- Mbabazi est extraordinaire dans l'interprétation des deux langues de Molière et de Shakespeare. Son dynamisme lui laisse paraître jeune
- Liz et Tina sont, la première détaillée imposante et la seconde très gentille
- Je m'engage à tenir compte de cette expérience avec mon entourage socio-professionnel

34)

- Tenir compte de cette expérience dans mes rapports avec mes collègues, mes subalternes, et mes supérieurs hiérarchiques
- Faire tout pour que cette expérience connaisse une large diffusion parmi les membres de mon corps de police
- Profiter de cette expérience pour créer un environnement socio-professionnel plus favorable à la réussite de l'intégration et l'unification de la Police Nationale
- Vivre réellement cette expérience dans le quotidien
- Répondre sans faute à toute invitation de participation dans les autres rencontres que le BLTP organisera dans l'avenir

35)

- Privilégier l'écoute active dans mon travail quotidien en tant que gestionnaire des ressources humaines
- Bien mûrir mon engagement avant toute prise de décision en rapport avec mon service
- Partager les acquis de cette formation avec ma famille d'abord, mes subalternes ensuite aussi que mon milieu socio-professionnel

36)

- Après ces cinq jours de travail nous avons pu apprendre beaucoup d'outils qui nous permettront dans l'avenir à
 - Se comporter comme un leader au niveau de mon service
 - À partager mon expérience avec mes collègues dans l'organisation des réunions de service
 - À travailler en bonne collaboration avec nos différents partenaires (ex : Administration, associations de la société civile, population..)
 - Procéder à l'écoute active et permanente avec mes collaborateurs
 - À bien penser avant de prendre une décision quelconque (suivre le processus)

PLANIFIER LE FUTUR DU BURUNDI : RENFORCER LES CAPACITÉS POUR UN LEADERSHIP EFFICACE DANS LA POLICE BURUNDAISE UNIFIÉE

Gitega, Burundi – du 8 au 13 mai 2005

**Woodrow Wilson International Center for Scholars
en partenariat avec CM Partners et ESSEC IRENE
Burundi Leadership Training Program**

Merci de nous faire part de votre évaluation et de vos commentaires sur l'atelier que vous venez de suivre.

A - Quelle est votre opinion générale sur cet atelier ?

- Cet atelier est d'une importance capitale, l'expérience vécue pendant les 5 jours va nous aider à changer nos attitudes et se comporter comme un homme idéal. Il sera mieux d'élargir les programmes d'exercices donnés dans cet atelier pour pouvoir toucher tous les domaines de la vie
- Je considère que l'initiative mise en place peut servir au futur Burundi
- Cet atelier a été bien salué et était très enrichissant. Les points étudiés concordent bien avec les moments actuels.
- Amélioration de méthodes de travail, grâce aux expériences et aux connaissances acquises. Une fois les outils de communication vus puissent être mis en application, notre pays va changer en état de droit et de légalité pour tous.
- Mon opinion est que cet atelier est organisé au moment opportun (temps bien choisi) car il coïncide avec la formation de la nouvelle police qui a besoin des cadres plus outillés.
- C'est un atelier dont les animateurs maîtrisent les techniques modernes de communication. Les thèmes traités cadrent bien avec la situation actuelle de la vie politique du Burundi en général et de la situation actuelle de la police nationale en particulier.
- L'atelier s'est bien déroulé dans une entente mutuelle. Il servira à la mise en place d'une police nationale.
- Le présent atelier est d'une importance capitale pour l'avenir de la police nationale.
- Sur cet atelier, mon opinion générale est que les outils reçus me serviront de base dans mes activités quotidiennes.
- Cet atelier est le meilleur dans la vie. Ça permet une bonne adaptation dans le monde actuel.
- Mon opinion est que cet atelier valait la peine, elle a même tardé à venir. Je pense que maintenant, comme la plupart des hauts cadres de la police et les hauts décideurs ont participé à une telle formation, le processus va s'accélérer.
- Il s'agit d'un atelier bien adapté pour un leadership responsable de la police nationale.
- Mon opinion générale sur cet atelier est qu'il est d'importance capitale car il nous a permis d'acquérir beaucoup d'expériences utiles dans notre vie future pendant l'exercice de nos fonctions.
- C'est avec une grande satisfaction pour pouvoir exprimer l'intérêt important d'un tel atelier, riche d'expériences, qui va nous servir d'outil dans le travail quotidien. Il va permettre d'éviter certaines attitudes qui pouvaient être à l'origine des incompréhensions sources de conflit.
- Cet atelier est très nécessaire surtout pour les hauts responsables.
- D'une manière générale, l'atelier a été d'une grande importance. Il a permis aux anciens corps de la police et les ex-combattants de se rencontrer et de vivre ensemble pendant une semaine. L'atelier a donné beaucoup d'expériences aux participants pour mieux servir la NATION, servir la population à partir de la police nationale.
- Cet atelier m'a permis d'ouvrir d'autres horizons, de partager avec les autres l'expérience sur la communication, la négociation...
- En général, l'atelier a très bien réussi et les objectifs ont été atteints n'eut été l'incident de dimanche où rien n'avait été prévu pour les participants à leur arrivée.

- C'est un atelier très important et que j'ai apprécié du fait que les expériences reçues reflètent la réalité de la vie de tous les jours et dans la société toute entière.
- Il était indispensable et a été animé par de grands formateurs.
- D'une manière générale, l'atelier s'est bien déroulé et nous avons eu pas mal de connaissances à travers cet atelier.
- L'atelier a été bien préparé, les participants ont manifesté un grand intérêt => l'expérience de l'atelier pourra être profitable à la réussite de la police burundaise.
- L'atelier s'est très bien déroulé. Les thèmes développés ont été très bien suivis grâce à la bienveillance des instructrices, bref l'auditoire a été attentif à tout sujet développé dans la salle.
- L'atelier m'a été d'une grande utilité.
- Cet atelier est très intéressant car il était riche en matière.
- L'atelier était vraiment intéressant.
- Très bonne.
- L'atelier était bien rempli, animé d'expériences adaptées aux problèmes des burundais et a pu lever bon nombre de défis qu'avaient les participants et a laissé des graines vivantes à leurs esprits.
- Cet atelier a été organisé avec beaucoup de professionnalisme. D'abord le choix du cadre était parfait, ensuite le programme était bien adapté et actuel, enfin la méthode interactive utilisée par les animatrices a été bénéfique.
- J'ai été très satisfait d'y avoir participé. Les connaissances acquises me permettront d'améliorer mes prestations, non seulement sur le plan professionnel mais aussi dans la vie privée.
- Au terme de ce séminaire qui s'est déroulé dans une atmosphère de bonne collaboration, on peut dire que les objectifs et les attentes sont atteints et comblés.
- L'atelier a été très riche en enseignements. Il nous sera d'une utilité incommensurable dans la mise en place de la Police Nationale.
- Cet atelier est d'une importance capitale pour la formation des cadres de la police nationale mais aussi des cadres du pays.
- Cet atelier est une bonne chose surtout dans un pays qui cherche à sortir d'une longue guerre absurde.
- C'est un atelier très riche en enseignements. Ce type de séminaire mérite d'être multiplié à l'intention de tous les acteurs.
- L'atelier a été d'une importance capitale.
- Cet atelier a été très bénéfique pour moi personnellement et pour tout le groupe.
- Une réussite.

B - De manière plus détaillée, quels sont les points forts ou à renforcer de cet atelier?

o Points forts

- Comment conduire une négociation (10 atouts) / comment faire l'art du dialogue / comment développer le pays d'une façon équitable (SIMSOC) / la subvention
- Des exemples pratiques puisés d'autres pays qui seraient exemplaires pour la problématique burundaise
- Les moments des scénarios ou simulations
- Différents scénarios ou jeu de SIMSOC / différentes méthodes de négociations / insister beaucoup sur l'attitude / faire chercher
- Cadre analytique
- La subvention : ça fait penser à la vie d'un pays
- Processus de résolution pacifique des conflits par la négociation
- Techniques de communication
- Exercice sur les présupposés
- Tous les points m'ont apparus forts
- Les moments de réflexion pour un diagnostic adéquat avant toute action
- Logement ensemble
- Partage du repas

- Participation des participants/dynamisme, méthodologie utilisée par les formateurs est sans reproche et a suscité une bonne ambiance
- Le temps
- La pratique
- Les travaux en groupe qui poussent tout le monde à travailler
- Sur le point pédagogique, la méthode « faire chercher » a été mise à l'honneur
- Tous les points m'ont intéressé
- Écouter, laisser la parole à ma collègue / communiquer/créativité
- Renforcement de l'esprit d'analyse / autocritique
- Développement du sens de la collaboration
- Multiplier l'organisation de cet atelier à l'endroit de tous les cadres de la Police Nationale
- L'écoute et la parole actives dans le processus de négociation
- L'expérience de SIMSOC est le résumé des qualités d'un bon leader conscient de l'intérêt général
- La méthodologie utilisée, la richesse des outils, la substance elle-même

o Points à renforcer

- Comment conduire une négociation / l'art du dialogue
- La communication : surtout pour un pays où l'incompréhension et l'acceptation des opinions des uns et des autres n'est pas évidente, vivant dans une société aussi fermée.
- Le service de sécurité neutre par rapport aux partis politiques neutres également par rapport aux ethnies
- SIMSOC et le point parlant du désarmement de la population civile
- Écoute active
- Enseignement participatif
- Expériences pratiques et expériences personnelles vécues par les animateurs
- La participation active des participants de l'atelier
- Le temps : avoir du temps suffisant dans le programme pour approfondir
- Penser à 2 SIMSOC au cours de l'atelier
- Penser à des services de sport car ça renforce la cohésion
- Améliorer la propreté dans les chambres et les salles de réunion
- SIMSOC : mieux expliquer les règles du jeu
- Logistique / changement de draps, propreté des chambres
- Les qualités d'un leadership
- Télévision et radio pour l'actualité
- Inclure des pique-niques pour relax
- Changement des lieux de formation

C - Quels points du programme auraient mérité :

o plus de développements ?

- Comment dialoguer
- RAS
- Les simulations
- 4 quadrants
- Cas pratiques : exemple d'un cas d'une négociation menée par un des animateurs de l'atelier
- Outils d'analyse
- Je pense qu'il fallait développer beaucoup plus tous les points car je suis resté sur ma soif. C'est un programme très intéressant pour nous qu'on est jamais satisfait !
- L'écoute et la négociation ont pris du temps qu'il faut et c'était vraiment nécessaire pour les cadres provenant de divers origines.
- Le programme devrait s'étendre sur au moins 2 semaines pour l'approfondissement.

- Plus de temps pour SIMSOC : 3 séances c'est peu
- Cas pratiques devraient être orientés vers le métier de policier
- Tous les points du programme auraient mérité plus de développement mais le temps est insuffisant
 - o moins de développements ?
- Comment partager l'héritage
- RAS
- Écoute active
- Aucun !

D - Dans l'ensemble, la méthode pédagogique vous a-t-elle paru : 4,68

. très bien adaptée . bien adaptée . assez bien adaptée . mal adaptée . très mal adaptée

F - Sur une échelle de 1 à 5, appréciez la qualité et la pertinence des exercices et outils proposés, de 1 (appréciation très négative) à 5 (appréciation très positive) :

APPRECIATION	1--	2-	3+/-	4+	5++
<i>Exercice du Bras</i>					3,85
<i>Simulation 1 : La Subvention</i>					4,11
<i>Simulation 2 : Kirambo</i>					4,13
<i>Session d'application – (désarmement de la population civile)</i>					4,40
<i>La Communication/l'image de la femme</i>					4,26
<i>Simulation 3 : SIMSOC</i>					4,39
<i>Exercice : Outil des quatre quadrants – travail en sous-groupes</i>					4,41

G - Que pensez-vous du matériel pédagogique ?

APPRECIATION	1--	2-	3+/-	4+	5++
Présentations avec ordinateur (Powerpoint) et vidéo projecteur					4,76
Cahier des participants					4,30

I - La logistique vous a-t-elle paru : 3,95

. très bien organisée . bien organisée . assez bien organisée . mal organisée . très mal organisée

J - Veuillez entourer la réponse correspondant à votre choix.

LE CONTENU DE L'ATELIER

1. Le contenu de l'atelier correspond aux objectifs annoncés 4,73	1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait	<input type="checkbox"/>	Non applicable
2. Le niveau théorique de cet atelier est 4,82	1 Insuffisant	2	3	4	5 approprié	<input type="checkbox"/>	Non applicable
3. Le niveau pratique de cet atelier est 4,18	1 insuffisant	2	3	4	5 approprié	<input type="checkbox"/>	Non applicable

LA PÉDAGOGIE UTILISÉE

4. L'animation des simulations et de leur discussion me semble 4,74	1 très mauvaise	2	3	4	5 excellente	<input type="checkbox"/>	Non applicable
5. Le temps réservé aux simulations et à leur discussion est 3,32	1 insuffisant	2	3 adéquat	4	5 important	<input type="checkbox"/>	Non applicable

6.	L'implication des participants (débat, interactions) est 4,76	1	2	3	4	5	
		peu enrichissante		très enrichissante			Non applicable
7.	Le rythme de l'atelier me semble 3,87	1	2	3	4	5	
		trop lent		adapté	trop rapide		Non applicable
8.	La disponibilité de l'équipe d'intervenants M'apparaît 4,72	1	2	3	4	5	
		très faible		très grande			Non applicable

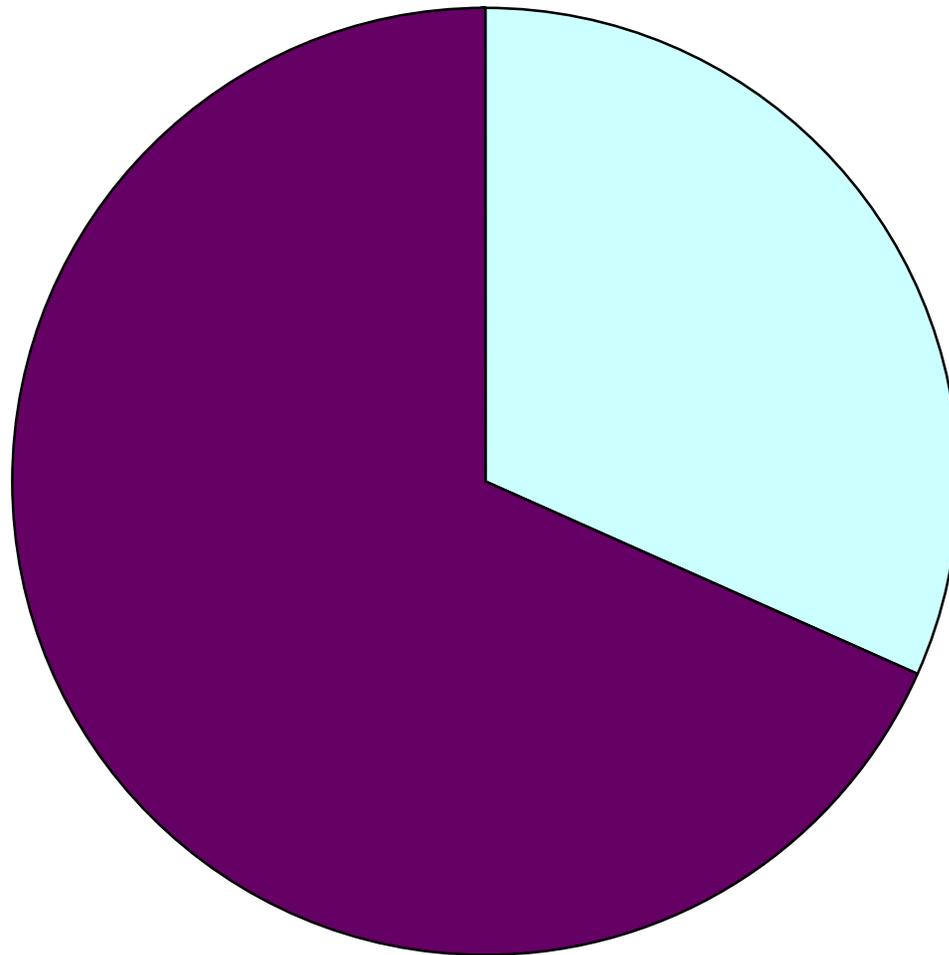
AUTO-ÉVALUATION

9.	Le travail que j'ai fourni pendant cet atelier me paraît 4,35	1	2	3	4	5	
		médiocre		très bon			Non applicable
10.	J'ai le sentiment d'avoir amélioré mes 4,89 compétences comme leader	1	2	3	4	5	
		pas du tout		tout à fait			Non applicable
11.	A la lumière de mon expérience durant cet atelier, j'ai le sentiment que je pourrai mettre ces outils en pratique 4,76	1	2	3	4	5	
		pas du tout		tout à fait			Non applicable

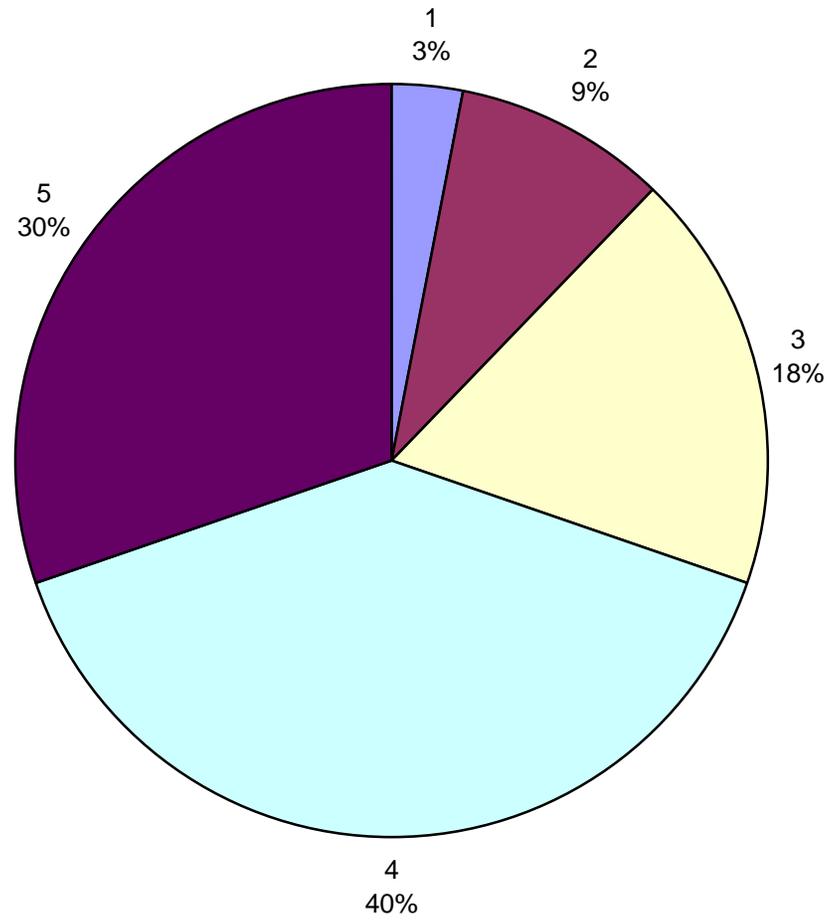
GLOBALEMENT

12.	Je considère la contribution à cet atelier de Howard Wolpe 4,95	1	2	3	4	5	
		très mauvaise		excellente			Non applicable
13.	Je considère la contribution à cet atelier d'Elizabeth McClintock 4,95	1	2	3	4	5	
		très mauvaise		excellente			Non applicable
14.	Je considère la contribution à cet atelier de Tina Robiolle 4,95	1	2	3	4	5	
		très mauvaise		excellente			Non applicable
15.	J'ai le sentiment que la dynamique de l'atelier a créé une bonne ambiance de travail 4,95	1	2	3	4	5	
		pas du tout		tout à fait			Non applicable
16.	Je considère que l'initiative mise en place peut servir au futur du Burundi 4,92	1	2	3	4	5	
		pas du tout		tout à fait			Non applicable

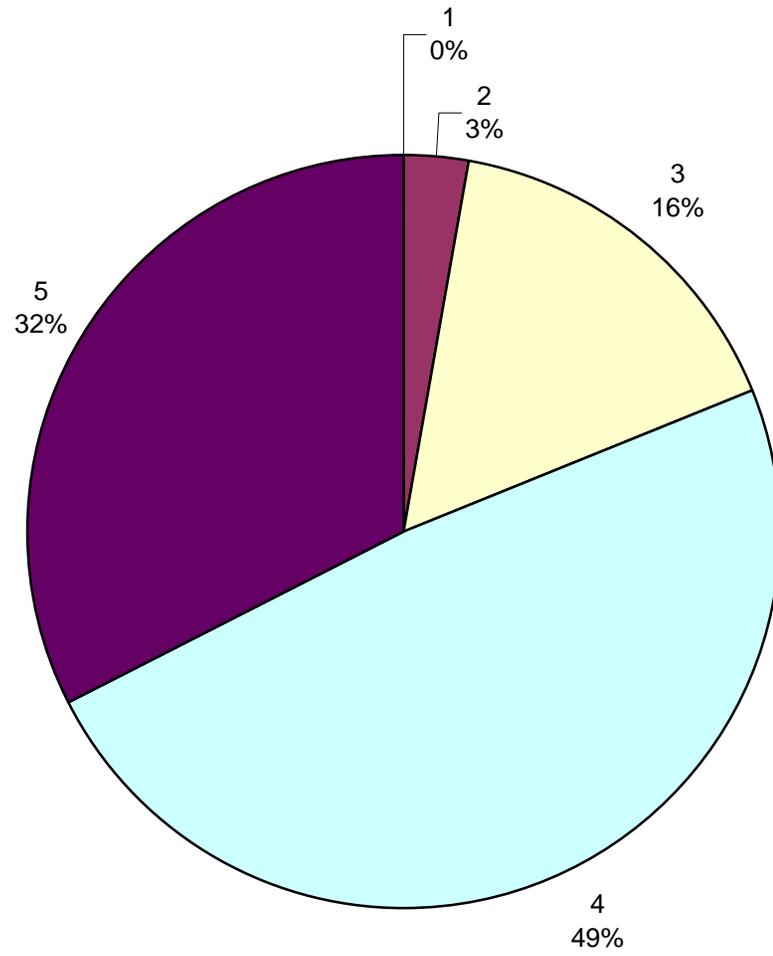
METHODE PEDAGOGIQUE



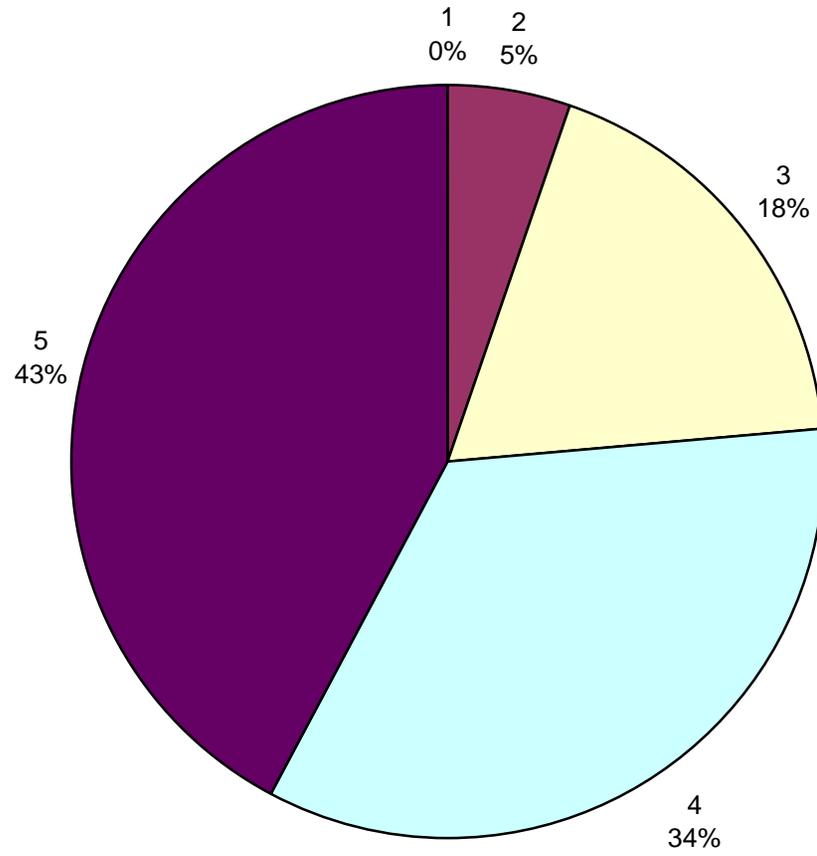
LE BRAS



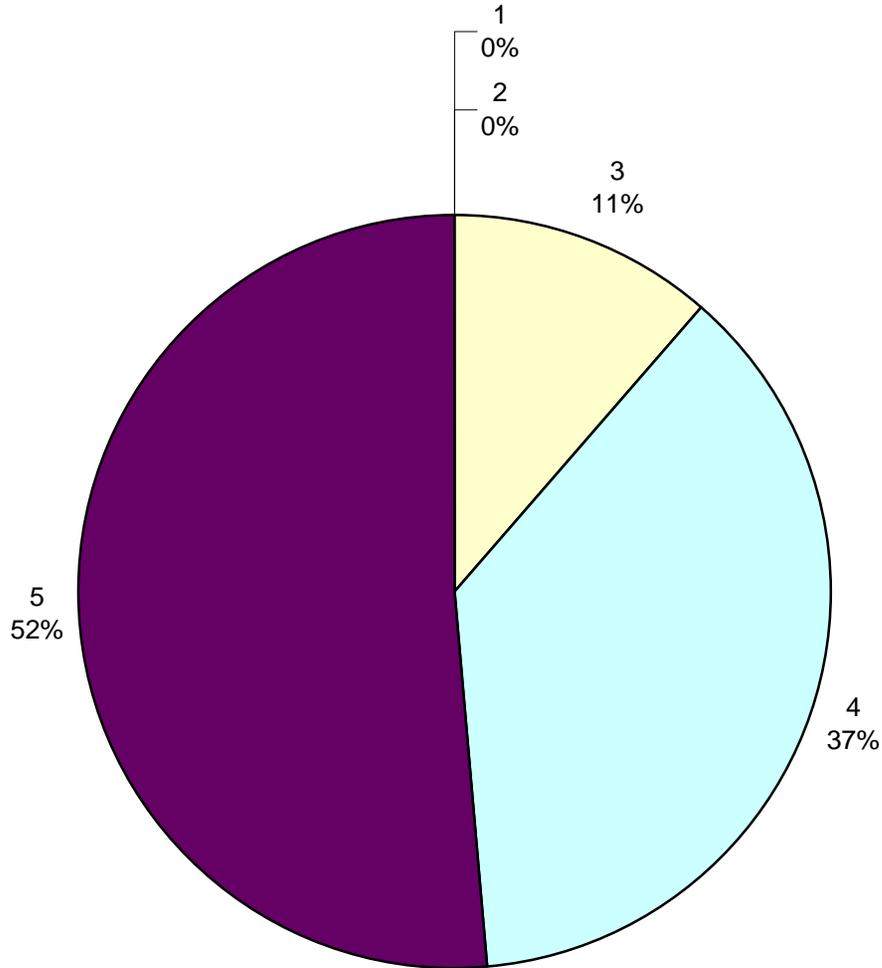
LA SUBVENTION



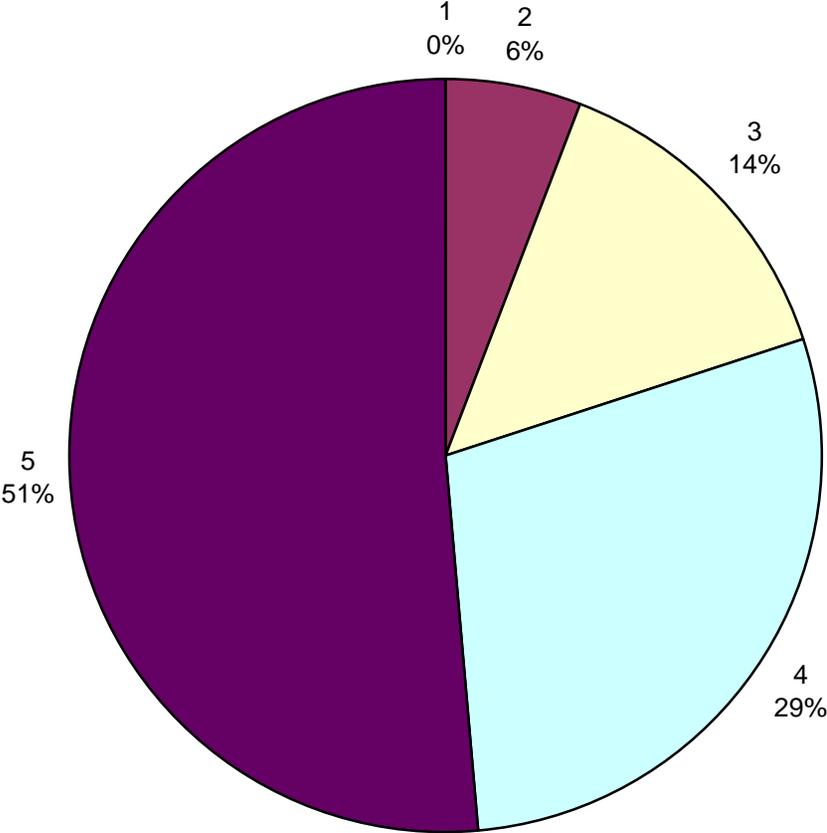
KIRAMBO



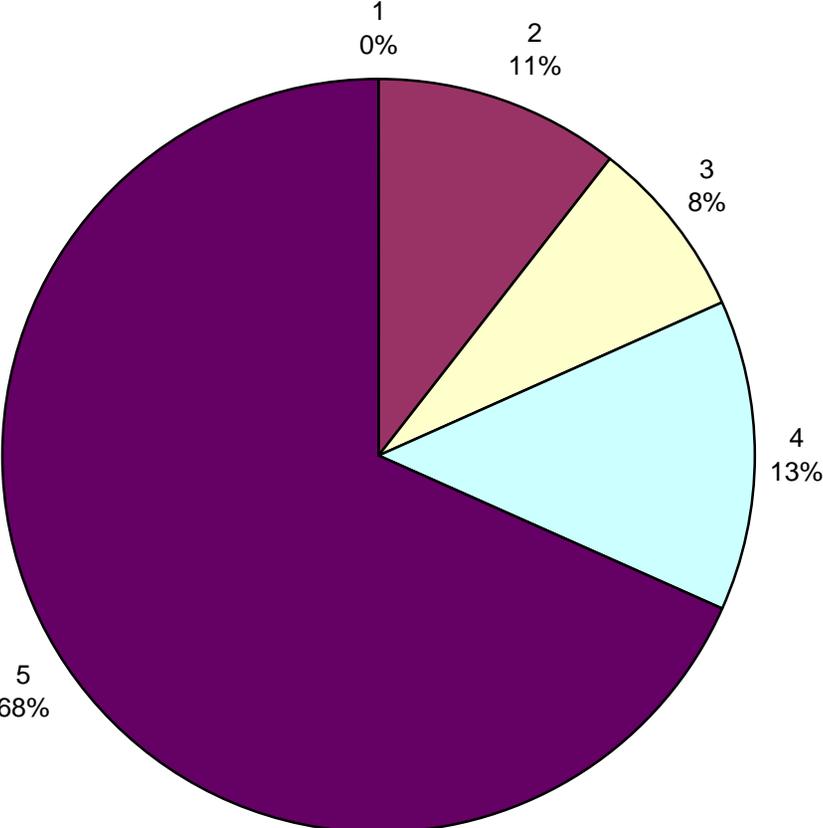
APPLICATION DESARMEMENT POP CIVILE



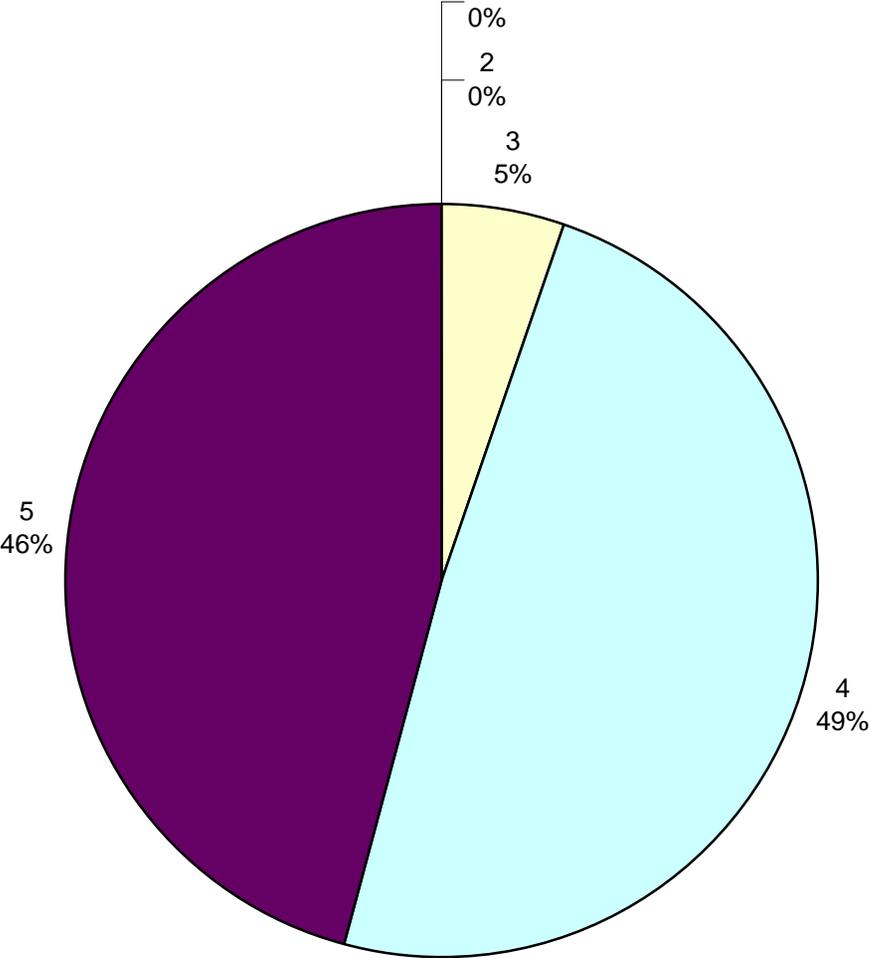
COMMUNICATION



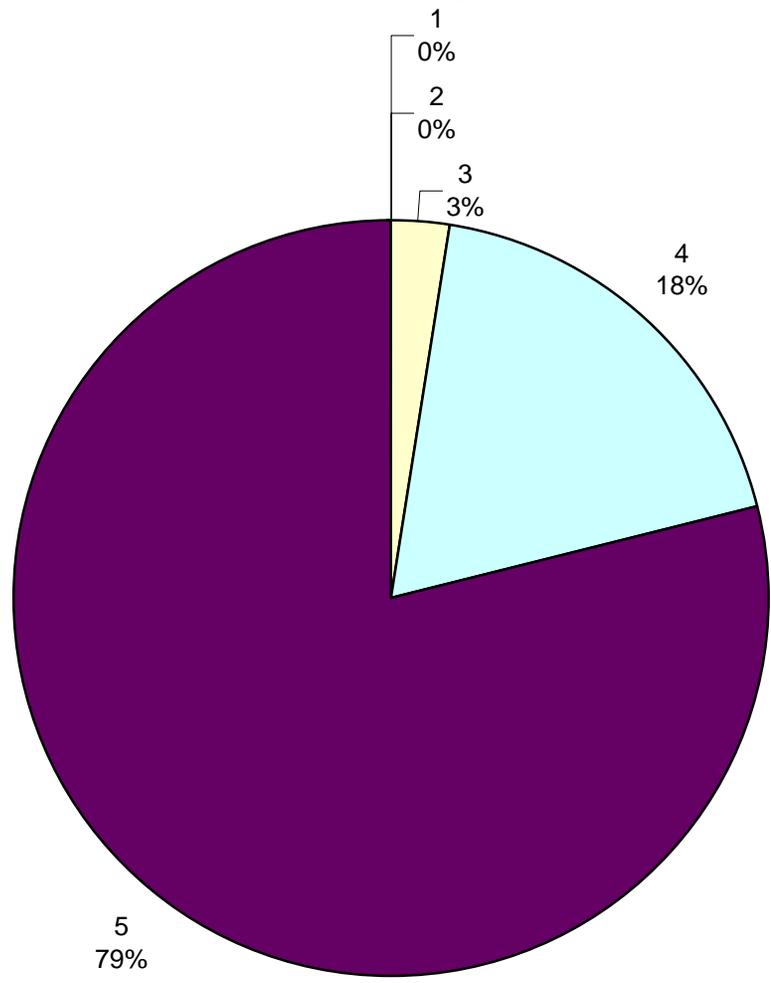
SIMSOC



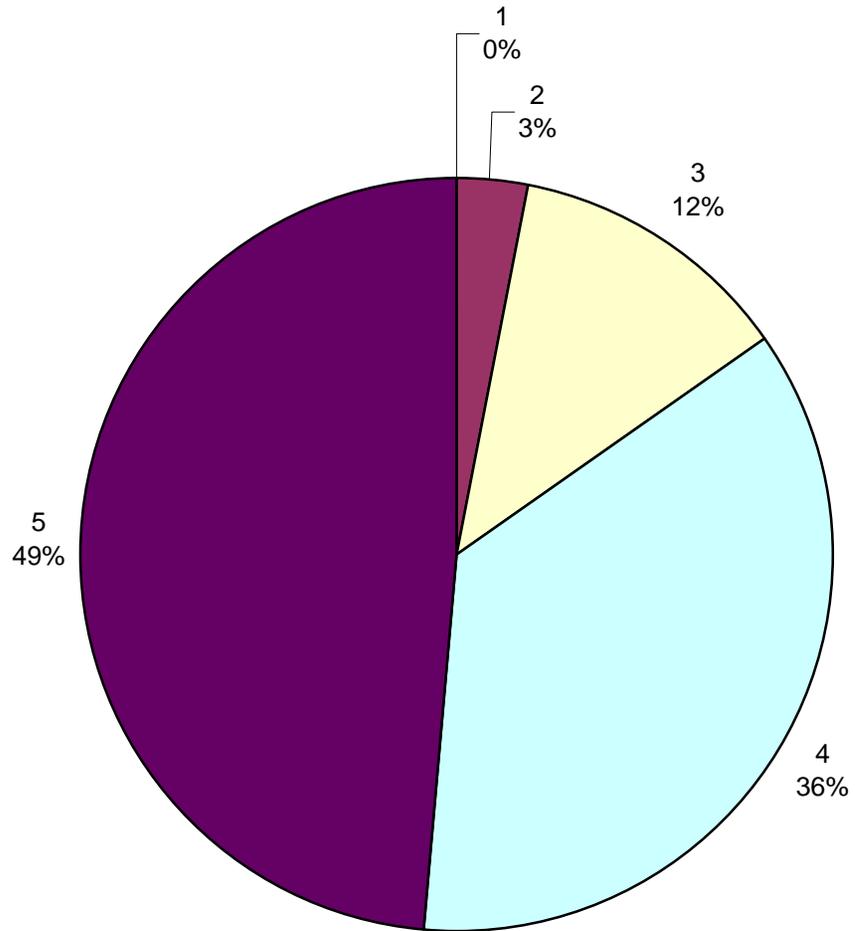
4 QUADRANTS



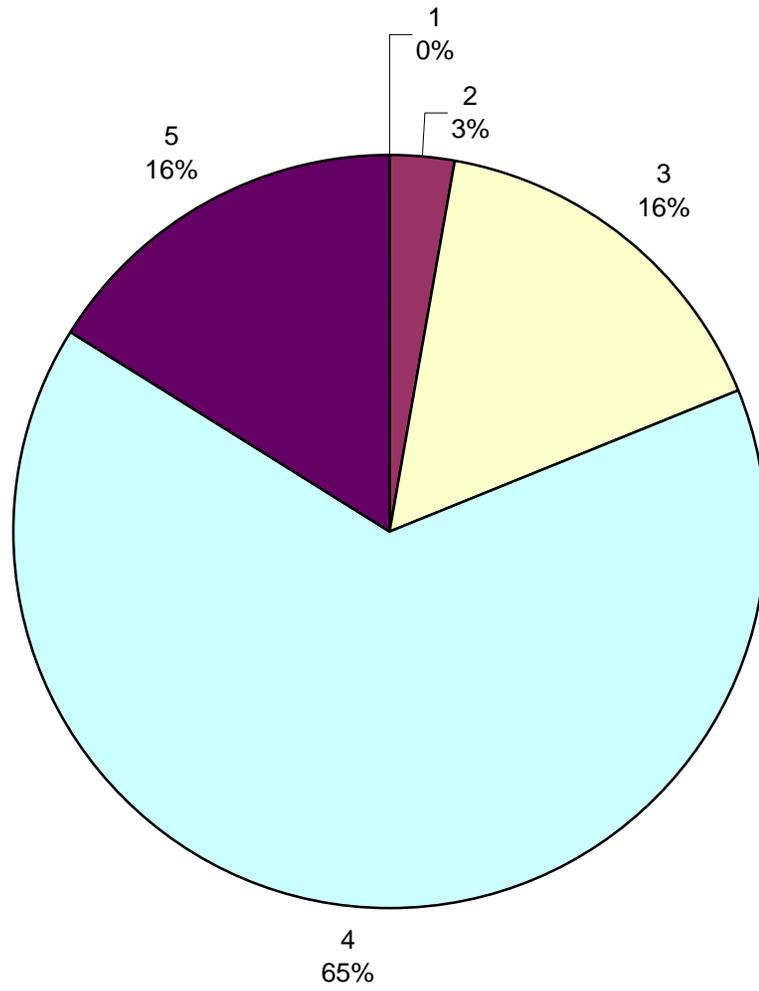
POWERPOINT



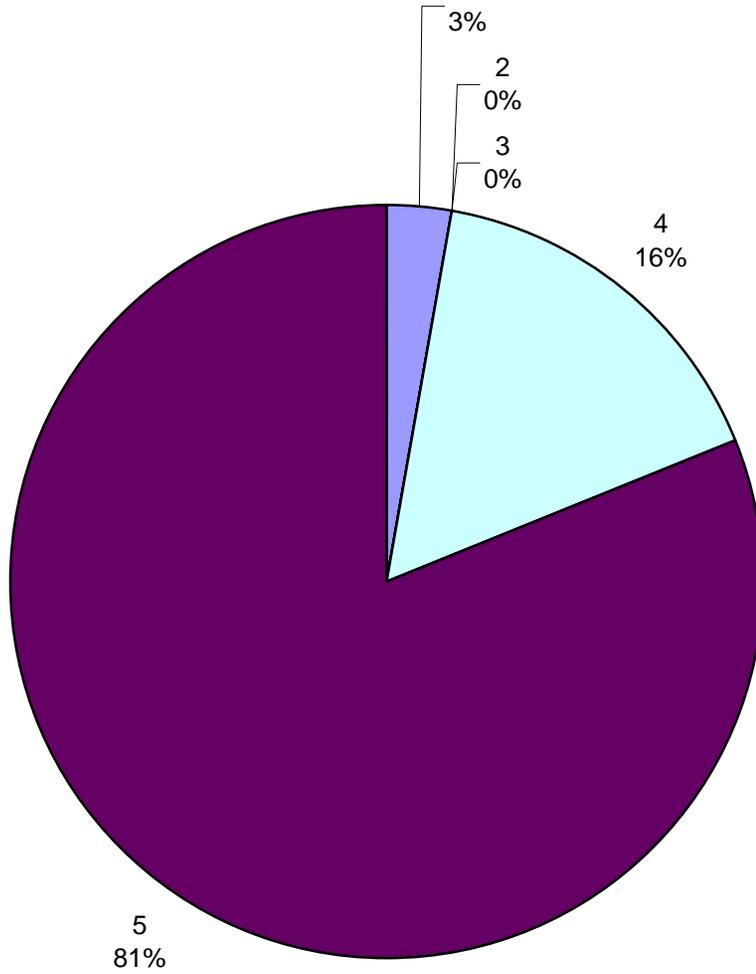
CAHIER DES PARTICIPANTS



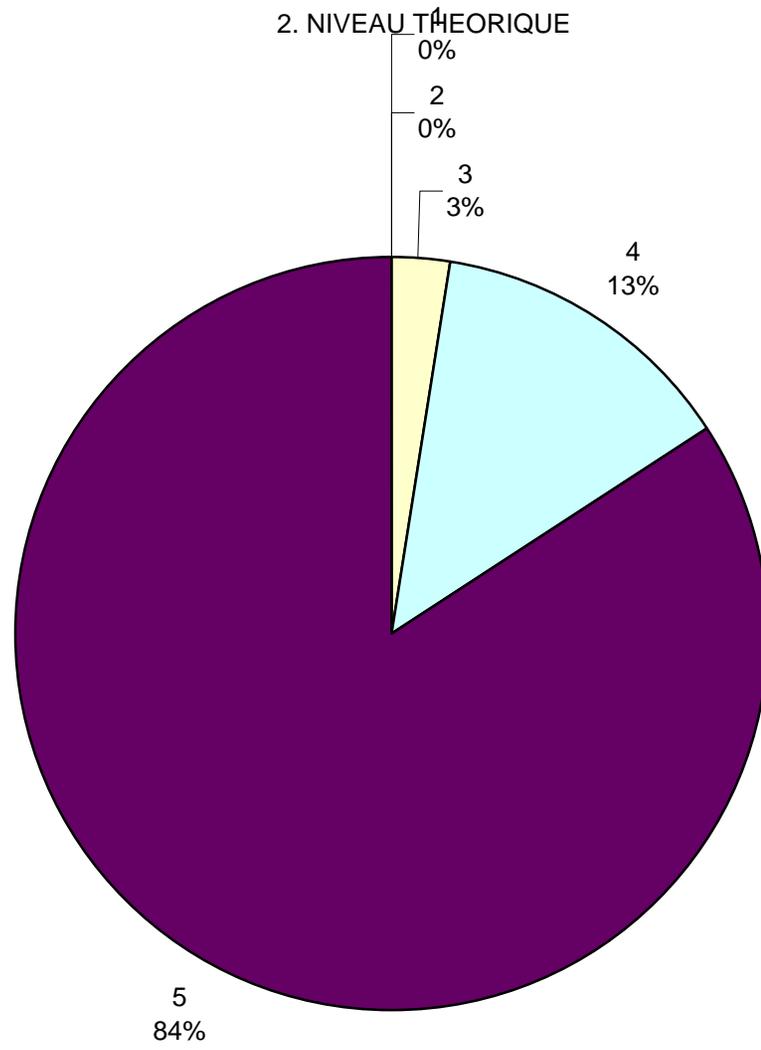
LOGISTIQUE



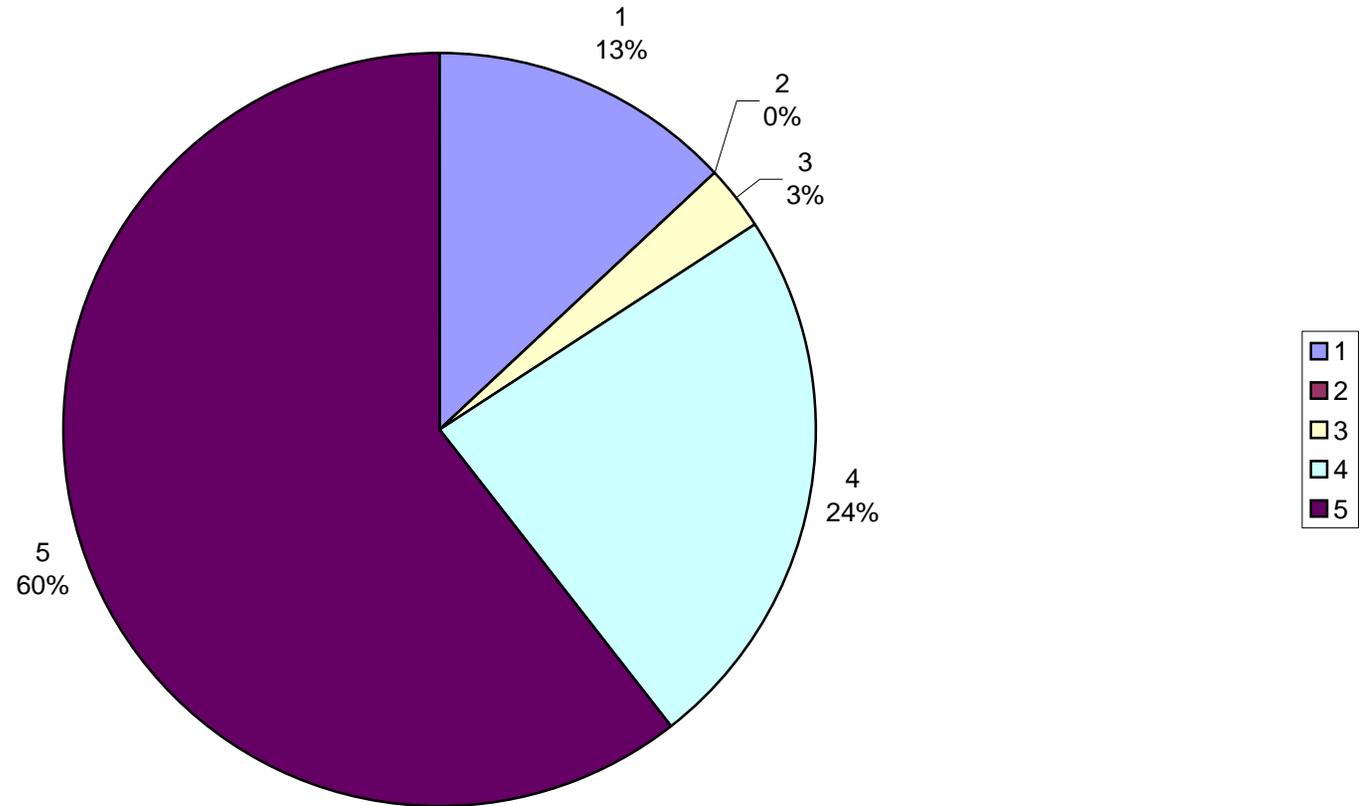
1. OBJECTIFS



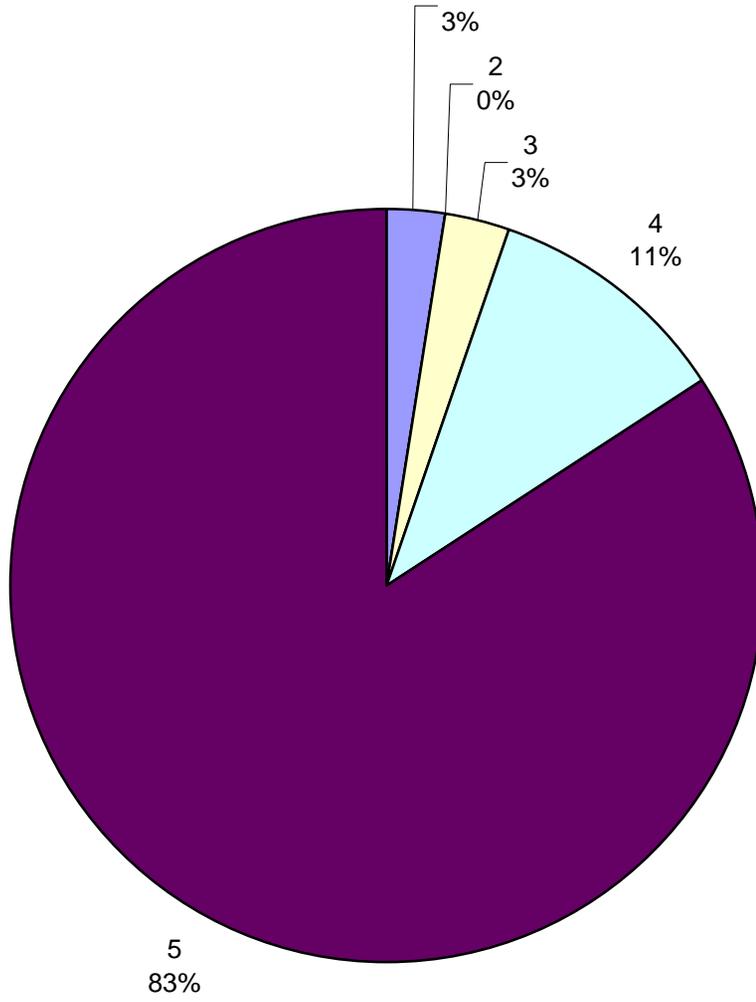
2. NIVEAU THEORIQUE



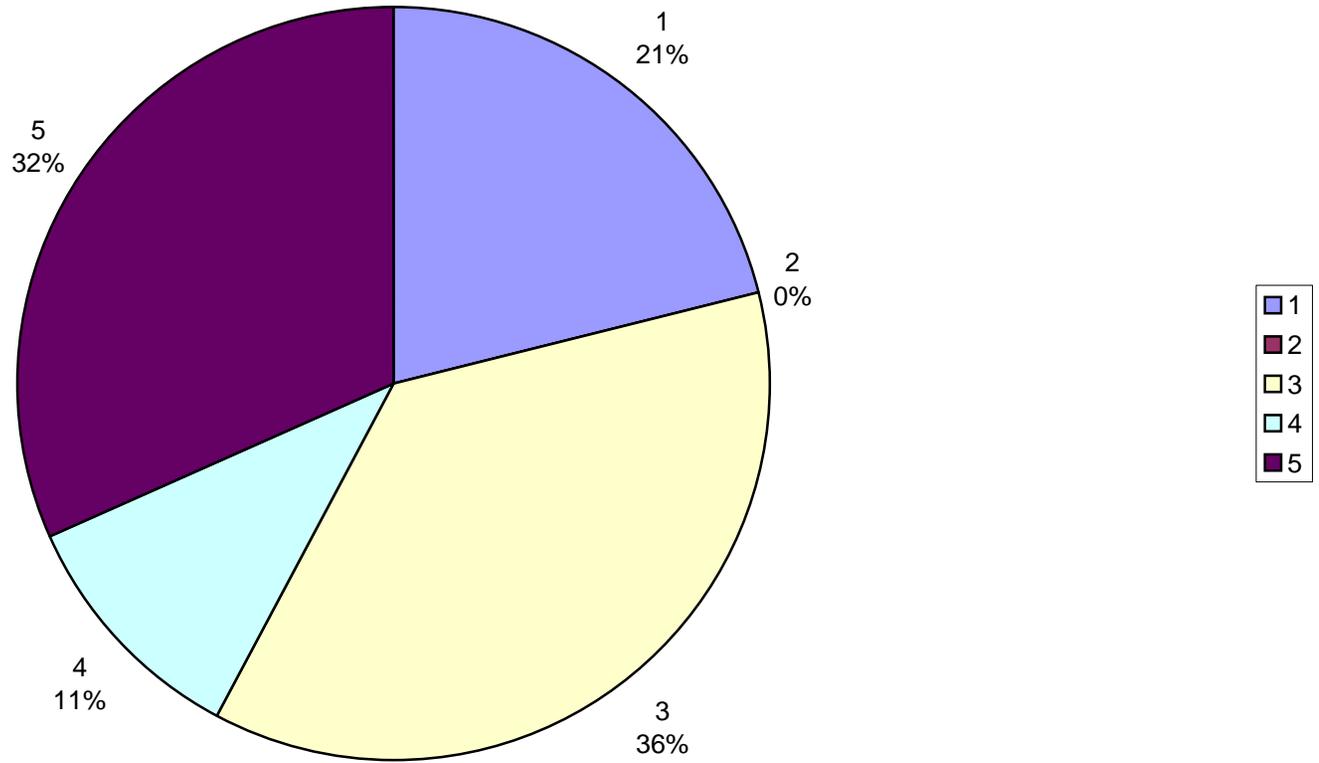
3. NIVEAU PRATIQUE



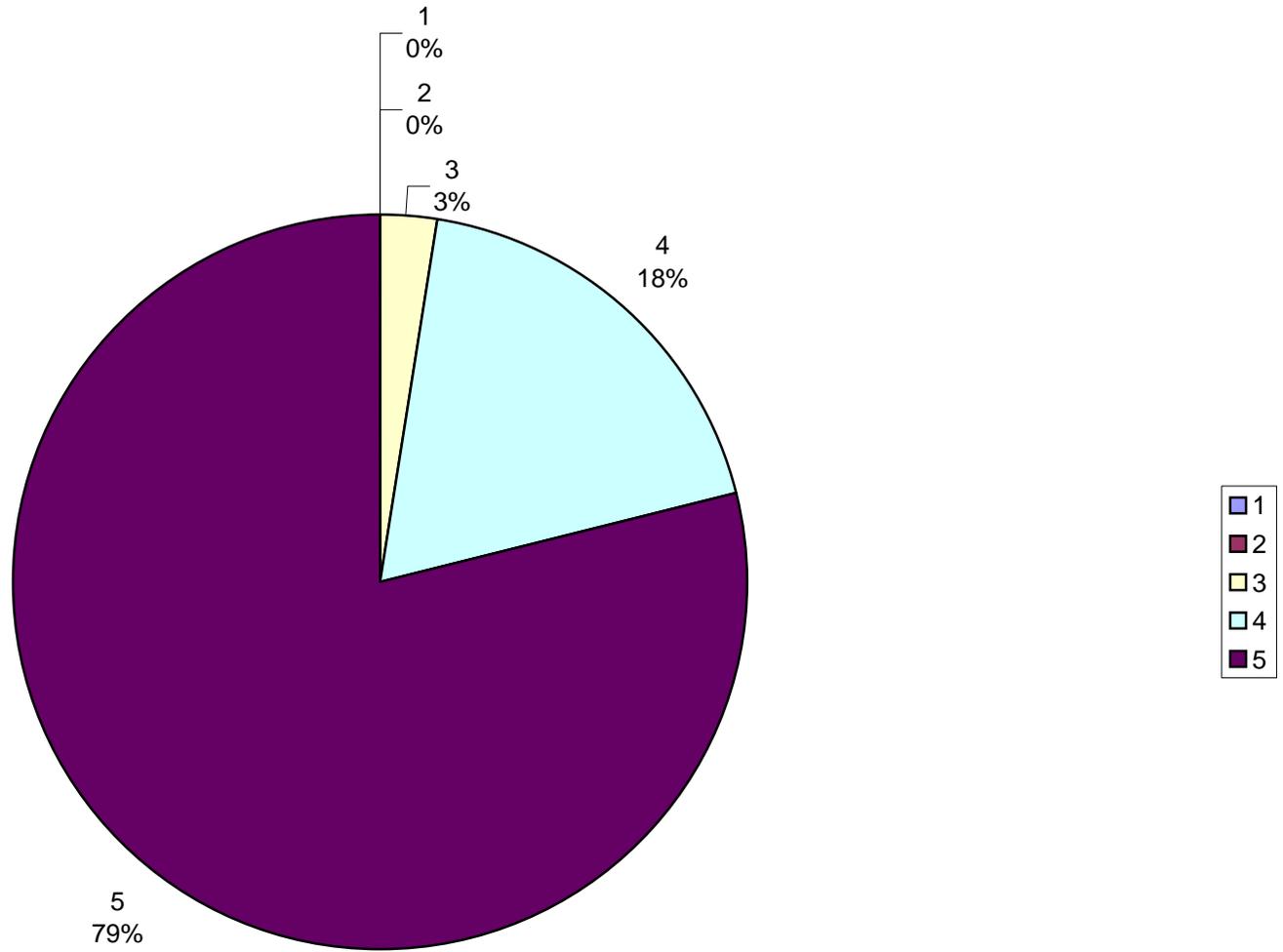
1. ANIMATION



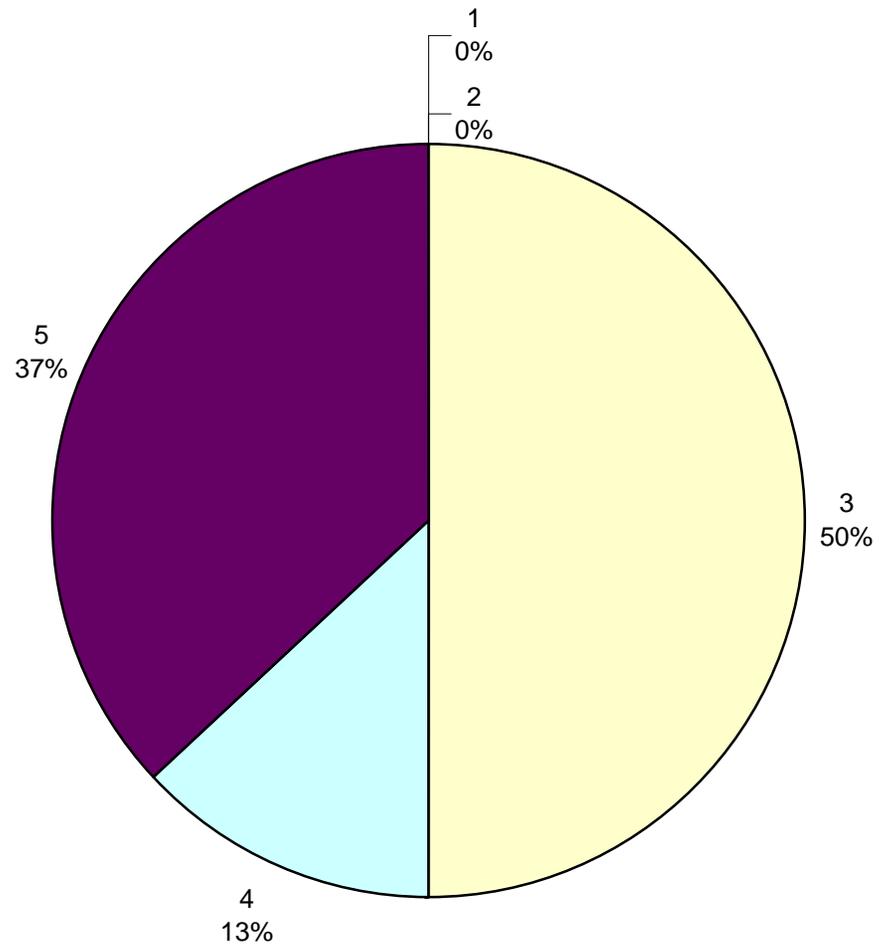
2. TEMPS SIMU+DISCUSSION



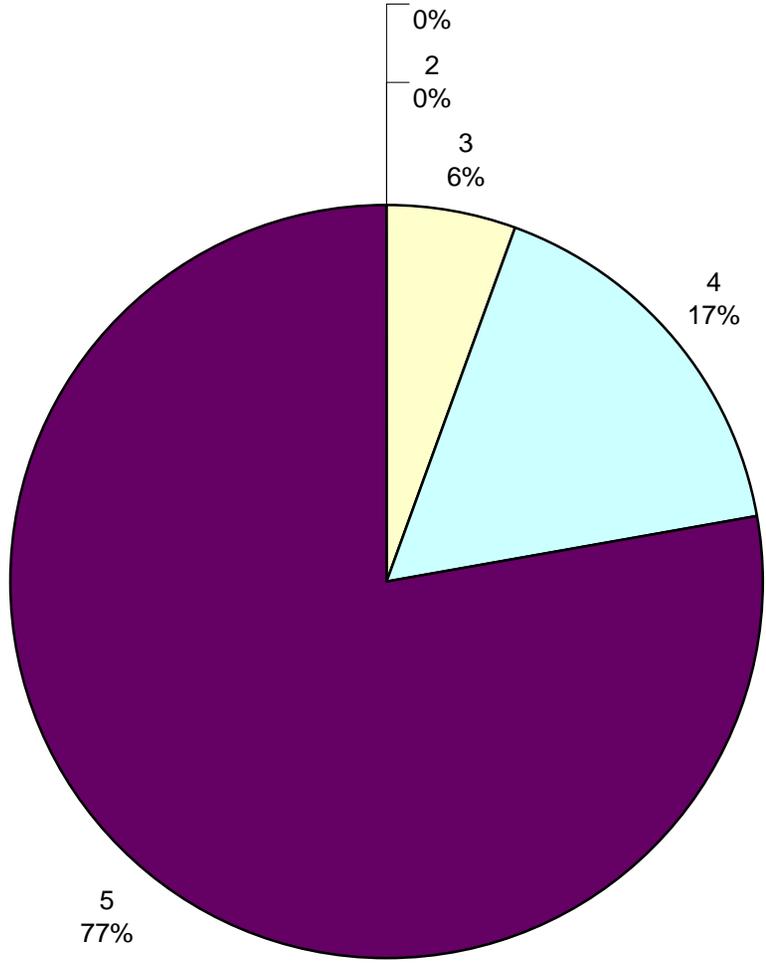
3. IMPLICATION DES PARTICIPANTS



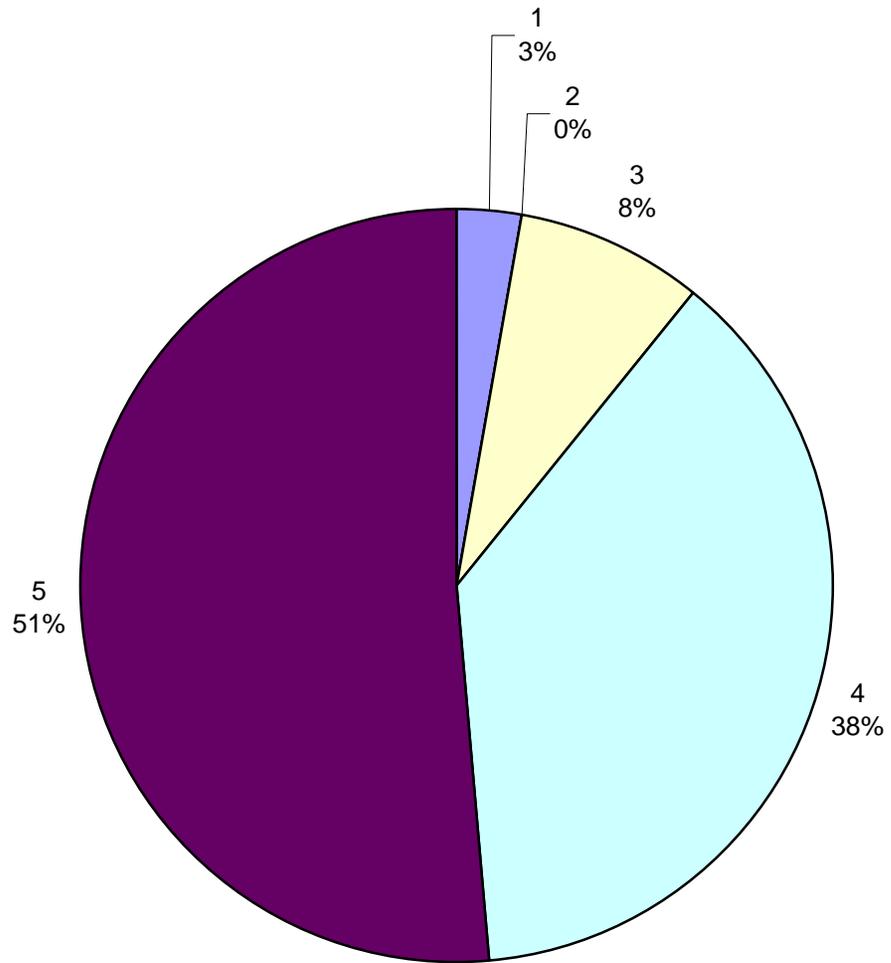
5. RYTHME DE L'ATELIER



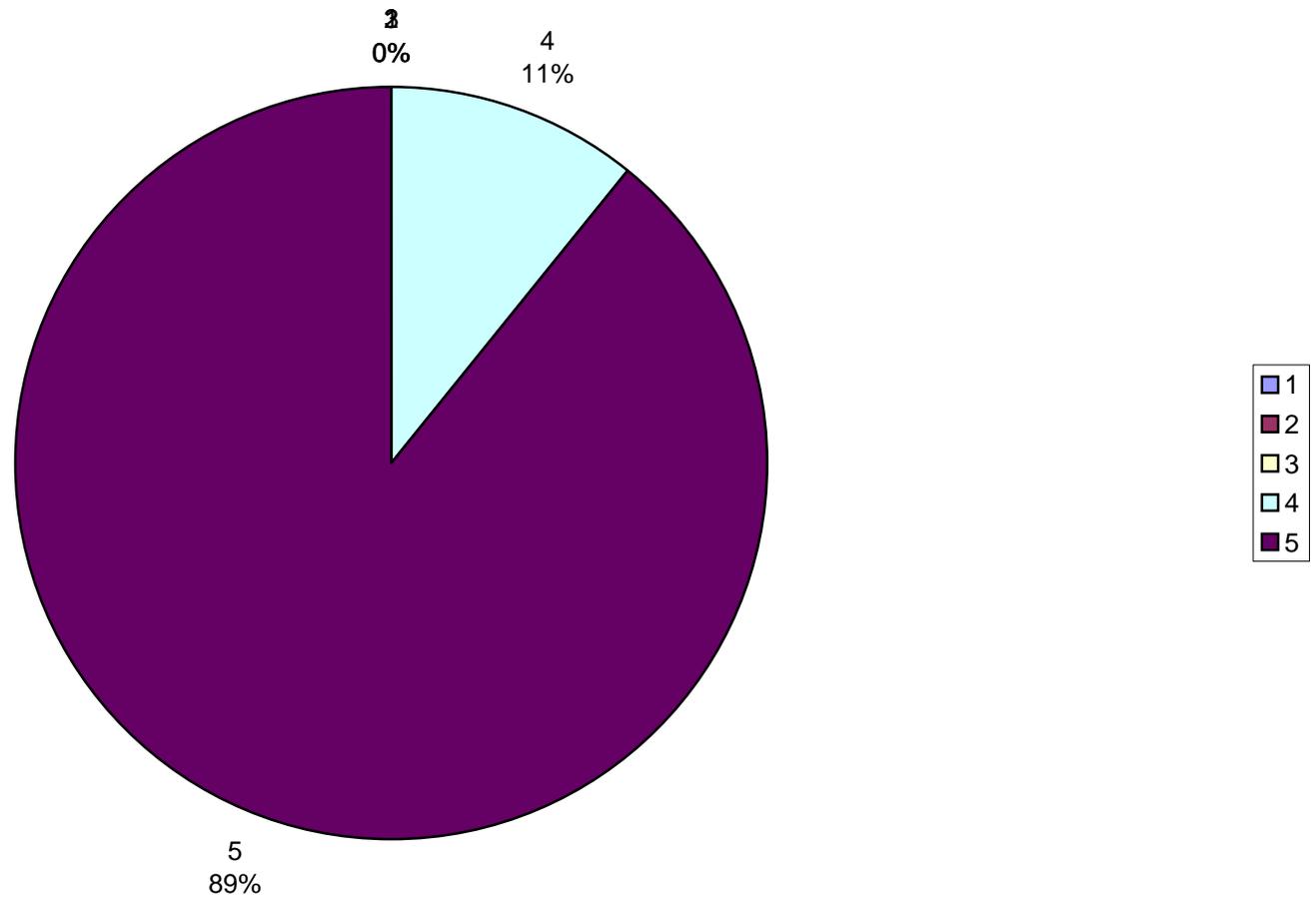
6. DISPO DE L'EQUIPE D'INTERVENANTS



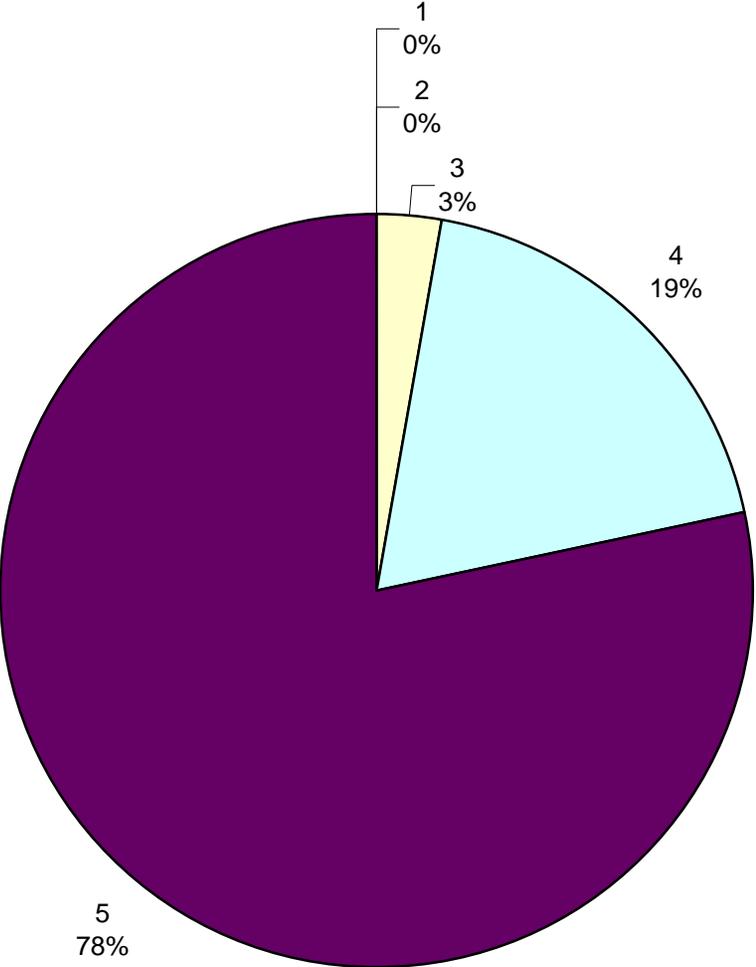
1. TRAVAIL



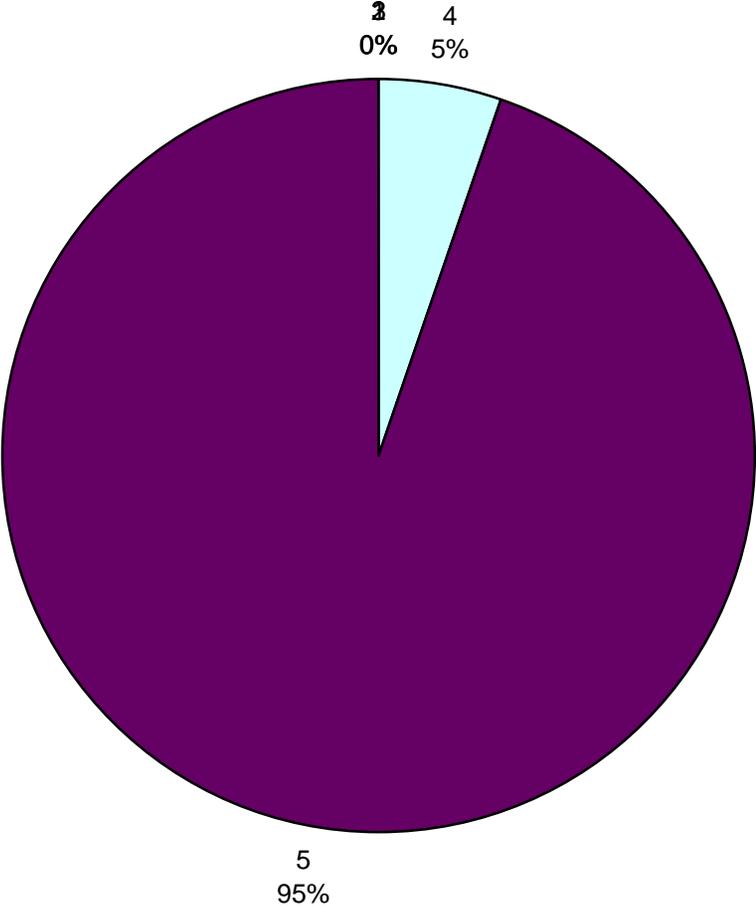
2. AMELIORATION



3. MISE EN PRATIQUE A L'AVENIR

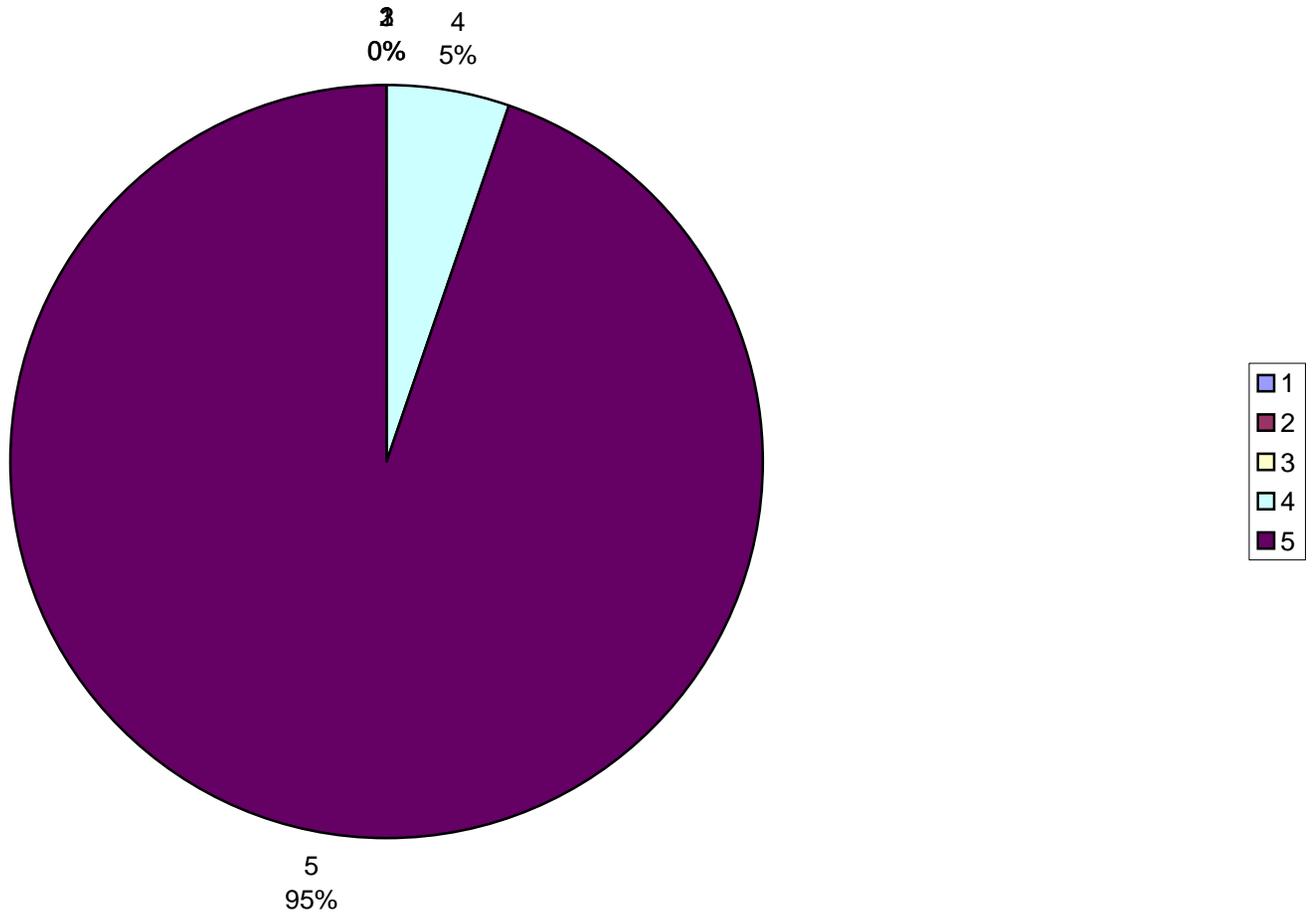


HOWARD'S CONTRIBUTION

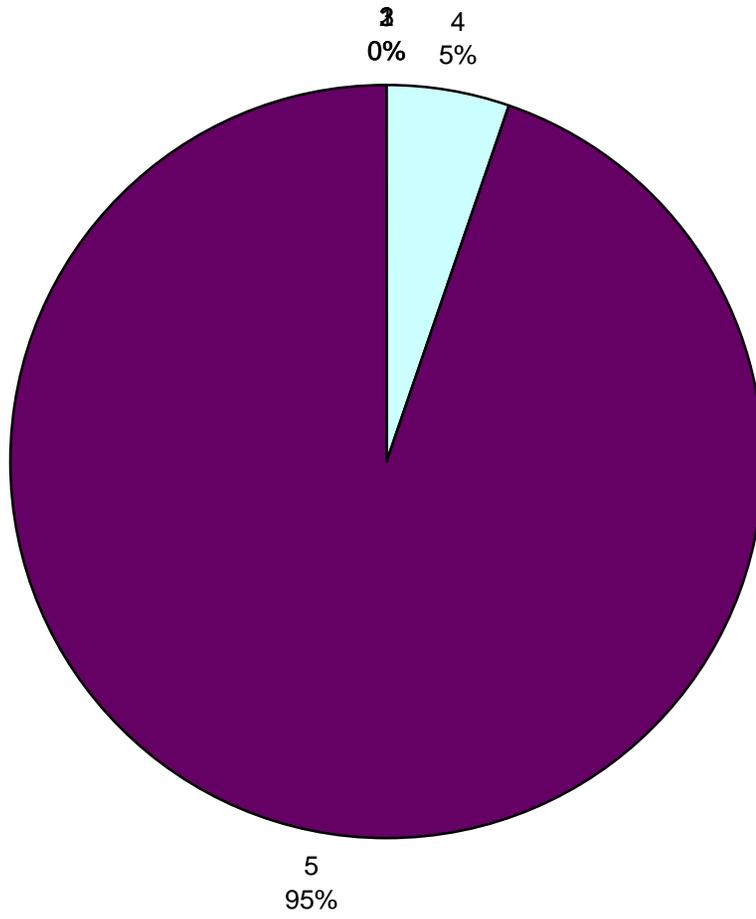


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

LIZ's CONTRIBUTION

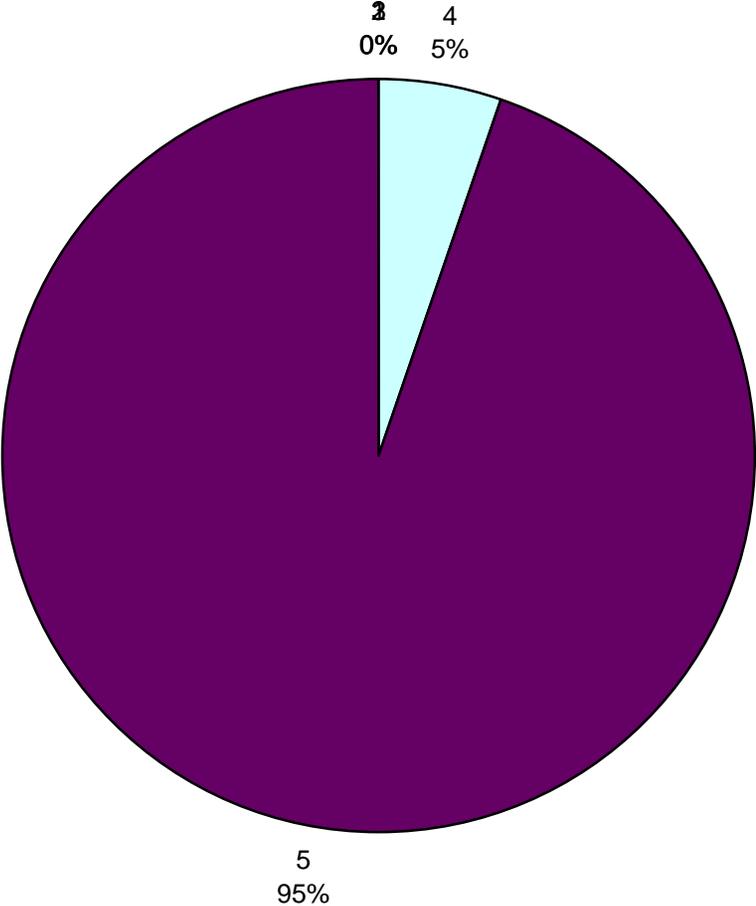


TINA's CONTRIBUTION

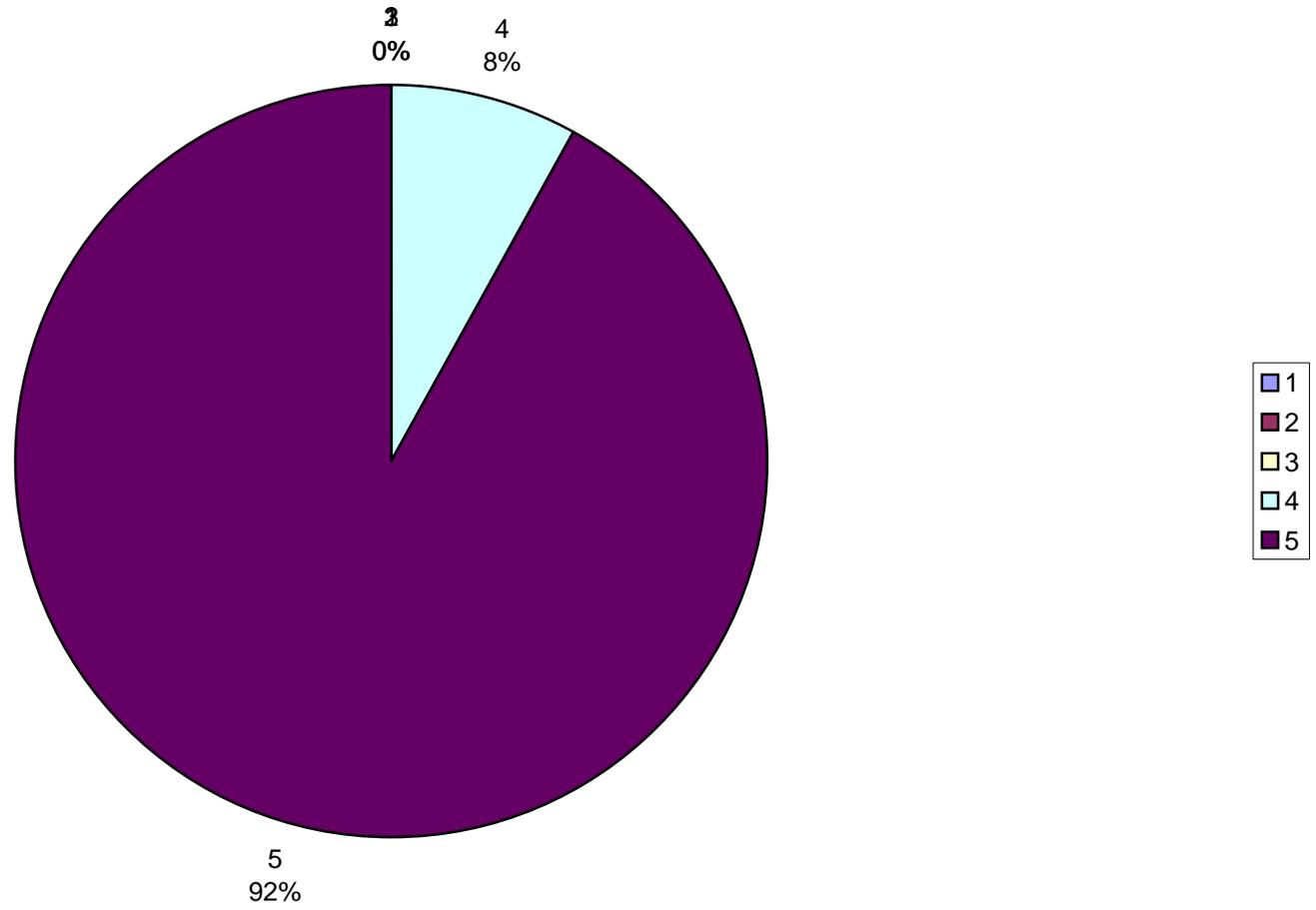


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

DYNAMIQUE/AMBIANCE



UTILITE DE L'INITIATIVE POUR LE BURUNDI



MOYENNE

5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 4 4 4 5 5	4.68
4 4 5 5 2 4 1 3 4 5 4 5 5 5 3 4 5 3 5 4	3.85
5 5 5 4 4 3 3 5 4 5 5 4 5 4 5 4 4 3 4 3	4.11
5 5 5 4 3 4 3 2 4 4 5 5 5 3 5 5 4 4 4 5 4	4.13
5 5 4 4 3 5 3 3 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 4 4	4.40
5 5 5 3 3 4 5 4 3 4 5 5 5 4 5 4 5 4 5 5	4.26
5 5 4 5 5 5 5 2 5 3 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 4	4.39
5 5 4 4 4 5 4 5 5 5 5 4 5 4 5 4 4 4 4 5 5	4.41
5 5 4 5 5 5 5 3 5 5 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 5	4.76
5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 3 2 3 4 3 3 5 5	4.30
4 4 4 4 4 4 2 5 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4	3.95
5 4 4 5 5 5 1 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5	4.73
5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 5 4 5 5 5	4.82
5 5 5 4 5 1 1 5 5 4 5 5 4 5 4 4 5 4 1 5 4	4.18
5 5 4 5 5 5 5 1 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 5	4.74
5 1 3 4 3 5 3 5 3 3 5 5 5 1 3 3 3 4 1 4 3	3.32
5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 5 5 4	4.76
4 3 4 5 3 3 3 5 3 4 5 5 3 3 3 5 3 4 5 3 3	3.87
5 5 5 4 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 5	4.72
4 5 4 4 5 4 5 3 4 5 5 4 4 5 5 5 4 5 4 3	4.35
5 5 5 5 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4	4.89
5 5 4 4 5 5 5 4 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4	4.76
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 5	4.95
5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	4.95
5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	4.95
5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	4.95
5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	4.92

