



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**

**PLANNING FOR BURUNDI'S FUTURE:
STRENGTHENING THE COHESION AND MANAGERIAL
CAPACITY OF THE INTEGRATED POLICE COMMAND
OF BURUNDI**

**Report on the First Training for Members of the
New Integrated Police Command of Burundi**

**Gitega, Burundi
February 6-11, 2005**

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

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

Howard Wolpe and Steven McDonald

WORKSHOP FOR THE INTEGRATED POLICE COMMAND

“Show the way and march ahead.”

“Do not be discouraged. Beginnings are always difficult.”

The new police must be “apolitical, incapable of being manipulated, incorruptible, transparent, inspire confidence and respect, and be ready to defend the national public welfare.”

“A good leader knows that he cannot do everything alone.”

- Workshop Participants

“I am persuaded that with the skills learned from Ambassador Wolpe’s team, you are now capable of being true leaders, if and only if you accept to internalize these concepts you have just acquired. I invite you to read and reread the notes and, especially, to put into practice the information. And, as an eminent person once said, each of you can one day say ‘I did what I could for my people.’ You will be judged by your acts.”

- Colonel Sindakira Donatien, Minister of
Public Security at the closing ceremony

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.

Beyond the projects and activities that have been initiated by the “core” BLTP participants, the Burundi Leadership Training Program has produced several significant spin-offs, primarily in the security sector. These include training of a select group of Army and rebel military commanders to set the stage for the implementation of the cease-fire agreement; the Joint Ceasefire Commission and the Commission known as the Etat-Majeur Général Intégré (EMGI) to help prepare them for DDR and the reform and unification of the army; the United Nations Mission in Burundi’s Joint Liaison Teams responsible for monitoring the demobilization process; and, the leaders of 31 of the 33 parties that will be contesting the elections now scheduled for February-April 2005.

These various workshops resulted in identifiable and significant breakthroughs for all the participants. For the newly integrated army command, the strengthened cohesion and newly acquired negotiating skills helped facilitate the resolution of two of the most sensitive issues blocking the launch of DDR: the definition of “combatant” and the harmonization of ranks. For the JLTs, the Joint Ceasefire Commission used the workshop to instruct the participants in their mission, operational procedures, and code of conduct. The political parties were able to elaborate an electoral code of conduct which was submitted to the CENI (Independent Electoral Commission) and accepted by the Minister of Interior in its entirety. They also issued a joint communiqué to assure the population of their cooperation during the coming elections and their commitment to non-violence. Their undertaking to meet regularly has resulted in positive coalitions and undoubtedly contributed to the peaceful constitutional referendum on February 28.

Like the national army, the new national police realizes the critical role it will play in assuring a peaceful transition, reassuring the population of a fair and open political process, and, ultimately, enforcing public order in post-conflict Burundi in a professional and democratic manner. To do this, the police require the same fundamental transformation as the army to form a single and cohesive unit out of the former national police, gendarmerie, and armed rebel forces. With the past successes of the BLTP in mind, particularly in Security Sector Reform, the Minister of Public Security, Colonel Sindakira Donatien, and the then-Chairman of the Police Commission, General Alain Guillaume Bunyoni, both participants in the Nairobi workshop, asked the BLTP to begin an Ngozi process training on an urgent basis for the integrated high command of the new national police structure. Commissioner Ibrahim Diallo, the head of the United Nations Operation in Burundi’s (UNOB) police advisory unit, also strongly urged that this training initiative be launched as soon as possible. Therefore, an inaugural 6-day workshop was held for 33 members of the Integrated Police Command 6-11 February, 2005, in Gitega, Burundi. This initial workshop was intended to be the first event in a longer-term leadership training program for the police.

The training was primarily conducted by Elizabeth McClintock, Partner in Conflict Management Partners and the senior facilitator for the BLTP, and Aurelien Colson of IRENE (the Institute for Research and Education on Negotiation in Europe). UNOB provided technical facilitation with several members of its civilian police unit, CIVPOL. All training was conducted in French.

II. COMPOSITION OF WORKSHOP

The Gitega workshop brought together 33 participants of the new Integrated Police High Command. Represented were the old national police, the gendarmerie, the border and immigration police, the court investigative police, the Burundian Army (FAB), FRODEBU, and the rebel groups of FROLINA, CNDD/FDD, CNDD, FNL ICANZO, KAZE FDD, and PALIPE AGAKIZA. The new Director and Deputy Director of the National Police, Brig. General Alain Guillaume Bunyoni and Colonel Herménégilde Nimenya, plus the Inspector General of the police, Brig. General Salvator

Ndaryiyumvire, were present throughout. Two UNOB CIVPOL observers took part in the entire training while three others joined the workshop in its last two days to help facilitate the final sessions (See Appendix 1 for a full participant list).

III. CONTENT OF THE WORKSHOP

The workshop, conducted at the Grand Seminaire in Gitega, was structured along the lines of the Ngozi Process workshops. As in Ngozi, 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 break down interpersonal barriers based on ethnicity, political divisions, gender, regional origin, or societal and professional roles. As in the case of the earlier training for Burundian military leaders, the last three days involved the application of the communications and management lessons of the Ngozi process and of the relationships developed to a preliminary consideration of a vision to guide the new security structure, and to the identification of the specific problems and challenges the police will face. These brainstorming “applied” exercises were designed to give the participants the ability to test out their new skills and awareness in a practical way, to deepen their trust and social cohesion, and to set the stage for subsequent strategic planning that will be required both for follow-on training of the police rank-and-file and for the elaboration of the new police establishment. The agenda for the workshop is at Appendix 2.

A. Training Methodology and Content

The workshops followed a format similar to earlier ones, opening with introductions of the training team and the participants, followed by a general presentation by the participants on their expectations for the workshops. Exercises that were used included the “*bras de fer*,” “*les deux femmes*,” the Grant or “*subvention*,” the Province of Kirambo, “*la phrase*,” and the full day simulation “SIMSOC.” Analytic tools that were taught included the “Actual Perceived Choice,” a perception tool called “Ladder of Inference,” an amended version of the “Seven Elements,” “Active Listening/Active Speaking,” the rules of “Brainstorming,” and the “Four Quadrants.” Although these exercises were described in great detail in earlier reports (Nairobi workshop sent to DFID on December 19, 2003 and Joint Ceasefire Commission sent to DFID on April 20, 2004), a short summary of each follows. Appendix 3 is the facilitators’ review in French of these key concepts and analytical tools as taught and supplied to each participant for their future use and records after the workshop.

1. The **Arm Wrestling Exercise or “bras de fer”**, was the first exercise following the introductions. The participants were asked to pair up for an arm wrestling exercise. The rules were simple: whoever had the most points would win, and a point would be achieved every time the partner’s hand touched the table. The exercise proceeded for less than a minute, with each Burundian struggling to force his partner’s hand to the table. Then the scores were tabulated – with most participants scoring from 0-5 points. The “secret” to success, of course, is that more points can be achieved for both partners if neither resisted the other, and their hands are whipped rapidly back and forth.

When the results of this exercise were displayed, the participant reactions varied from bemusement to amazement. They then moved into a discussion of why, in this instance, almost everyone made the assumption that if their partner “won,” that would mean they would “lose.” That was an erroneous assumption that led to failure for both rather than success for either. A collaborative rather than a competitive attitude is needed to “win.” There is a connection between one’s original suppositions or assumptions, and the final result; the assumptions one makes frames one’s thought process which, in turn, leads to a series of actions that produce the observed results. Erroneous initial assumptions, therefore, can yield wholly unintended consequences. This exercise also prompted a discussion about communications, that by speaking to each other beforehand and reaching an agreement on their strategy, a couple could divine the “secret” to the game and succeed

2. The ***Choix Percu Actuellement (CPA), or Actual Perceived Choice***, is used to better understand the interests and alternatives of the other party in a negotiation and for focusing on the way the other party sees their choices. Too often, when a negotiator is told “no” by the other party, the reaction is to assume they don’t understand the choice offered, they are irrational, or they cannot be influenced and have rejected the offer. It becomes a question of “right” and “wrong.” The CPA method takes time to comprehend the other party’s perceived choices. If we can understand how the other party sees his or her “choice” of response, then we have a greater opportunity to be persuasive

3. The “Ngozi process” has always taught a 7 Element Framework for measuring the success of decision-making. The facilitation team supplemented the Seven Elements to incorporate other factors and create a ***Ten Point Framework***. It has three overarching dimensions of ***Who, What, and How***. Under “Who” falls the personal relationships needed, the mandate undertaken, and the cartography of relationships, including the commitment of the parties to implement decisions taken. “What” and “How” include variations on the original Seven Elements: (1) the interests of the various parties or motivations, (2) the solutions on the table or options available to them, (3) how the best negotiated option compares to the best alternative to a negotiated agreement or the solutions outside the table, (4) the criteria of legitimacy or justification to be employed in evaluating options, (5) the quality of the process of the negotiating parties utilizing the 5 “Ps” or Project, Personnel, Process, Planning, and Product, (6) the clarity of the communication between the parties, and (7) the logistics, to include site, language used, seating and table arrangements, visual aides, transportation, security and refreshments/meals

4. After the Ten Point Framework discussion, the participants participated in a negotiations exercise entitled, ***La Subvention or “The Grant.”*** This exercise centers on the challenges of donor-country aid negotiations. In this case, the participants assume the roles either of a representative of a country’s Ministry of Health or a representative of a regional development bank. The participants are then asked to negotiate the modalities of a small grant for the health sector. The exercise allows the participants to deepen their understanding of the negotiating framework, develop and implement a negotiation

strategy, and become familiar with some of the issues that arise in negotiations between donors and recipient countries. .

5. ***Le Province de Kirambo***: The next training exercised is a simulation entitled the Province of Kirambo which was developed specifically by the facilitators, Liz McClintock and Alain Lempereur, for the BLTP. The simulation involves a conflict between the national government of Mibura, a small African state, and one of its provinces, Kirambo. In the ethnically divided country, the conflict over the more fundamental rights of language, access to education and resources, and the right to move freely throughout the country have manifested themselves in an incident involving small groups of extremists from both sides violently fighting over what symbols will be used on the provincial flag. The conflict has also resulted in calls for independence on the part of the provincial residents. As violence escalates in the province, a representative of the nation's president and a representative of the provincial governor are asked to discuss a means of de-escalating the conflict that do not involve independence for the province.

Participants were divided into two groups, half representing the envoy from the President and the other half representing the provincial governor's envoy. The two groups then prepared separately for negotiations, using negotiation tools they have learned in the previous workshops, and developing their respective strategies. After an hour-long preparatory session, the members of the two groups were then paired for one-on-one negotiations seeking to resolve the conflict in the Kirambo province. These negotiations were then followed by an extensive debrief which focused predominantly on the process the participants used to resolve the conflict and the application of the lessons they learned to their own Burundi-specific problems and issues. Comment was made on the value of preparations before going into negotiations, the need to understand clearly the negotiator's mandate, the need for team building and consultation during negotiations, and the importance of clarity in communications.

6. The workshop's third day was devoted to **SIMSOC**, an elaborate simulation designed by William Gamson, to provide insight into the dynamics of social and political conflict, and to illuminate a number of principles of leadership, communications, conflict resolution and joint decision-making.

In SIMSOC, participants spend an entire day coping with the challenge of personal survival while building a viable society. They must do so under conditions that closely parallel those of the real world. These conditions include extreme inequality between individuals and groups, a lack of sufficient subsistence for some individuals, major communication barriers between regions, a lack of shared experience and expectations, and a diversity of personal goals.

The success or failure of SIMSOC turns on the ability of its members to resolve conflicts arising from resource scarcity and the unequal distribution of both power and wealth – and to develop a broad national vision that transcends their regional boundaries and identities. However, this is not easy: there is a tendency for the members of SIMSOC to think and act on the basis of their parochial (regional) interests, and (usually without substantive foundation) to mistrust the intentions of persons from other regions. The fact

that the cleavage between the society's "haves" and "have-nots" largely corresponds to regional boundaries (the poor Reds vs. the rich Greens) only compounds the mistrust and aggravates societal tensions. What matters in SIMSOC is not whether one is a Tutsi or Hutu (though all four regions are populated by both Tutsi and Hutu participants), but whether one is a "Green" or a "Red." Within SIMSOC, as within Burundi, ethnic divisions and conflict are a reflection of the uneven distribution of societal resources, and are the direct consequence of poor inter-group communication and the absence of an inclusive process by which national decisions are taken.

7. The previous days' exercises and the SIMSOC experience provided the backdrop for a deeper examination of ways of strengthening one's communications skills. A discussion of tools for both "**active listening**" and "**active speaking**" was elaborated in a series of exercises and simulations. There was also a review of perception tools, such as the "**Ladder of Inference.**" Another listening exercise, an oral message transmission called "*La Phrase*," was employed in which a phrase is whispered in the ears of the participants sitting on either end of the group and they whisper the phrase to their neighbors, who in turn pass it on, until it reaches the center. The phrase, which describes an accident and has several specific bits of information about the place of the event, the cars involved, the numbers of persons injured, etc., reaches the end with little resemblance to the original.

8. ***Les Deux Femmes***: On that same day, the participants were exposed to a popular perceptions exercise, designed to shed insight into the conditioning of perceptions and to strengthen communication skills. A sketch of a woman was projected on the screen, and the participants were asked to estimate the age of the person they saw. In their responses, a sharp division appeared: one half of the participants insisted that the woman was in her twenties or thirties; but the other half reported seeing a woman in her sixties or seventies. Even more remarkable was the absolute confidence that virtually all participants had in the accuracy of their own perceptions – notwithstanding the fact that they all were viewing the same sketch, and that participants on each side of the room were aware that "the other side" had very different perceptions. Prior to the projection of the screen image, the participants had been given a brief ten-second glimpse of a card that contained a sketch of a woman. However, what the participants did not realize is that one-half of their number had been shown a sketch of a young woman, while the second half had been presented with a sketch of an old woman. What was being shown on the screen to the entire group was a composite image – combining the two pictures. The explanation for the differences of perception is that the participants had been conditioned to see different images by their brief exposure to the different sketches.

9. As the participants move into the final three days discussing the challenges they face and considering the specifics of the Burundi situation, they are introduced to **The Four Quadrant Analytic Tool** for problem-solving, which distinguishes sequential stages of problem resolution: (1) identifying the problem, (2) examining its causes (analysis), (3) considering alternative solutions (approaches), and (4) deciding on the best course of action. The participants distinguished two distinct challenges: the standardization of training, methodology, and work techniques of the national police; and the building of

professional and operational capacity and effectiveness, in particular for the up-coming elections period and beyond. Possible solutions were considered within the framework of the Four Quadrant Tool.

B. Participant Work Product

Within the framework of these various exercises and tools, and taking advantage of the relationships formed through these days of intense study and practice, the participants turned their attentions to several fascinating “Brainstorming” sessions. These started, however, on the first day when they were asked to elaborate on their goals for the training. In the subsequent days, they tried to quantify the lessons learned from SIMSOC and other exercises. They then applied themselves to identifying the key qualities of a good leader and, as cited in paragraph III(A)(9) above, examining two distinct challenges they had identified through the lens of the 4 Quadrant Tool. These are summarized below. Elaborations on each can be found in Appendices 4 and 5.

1. Participant Goals: While these are often times predictable, the Police Command group showed an unusual scope and breadth of vision in defining goals. Without predetermination by the facilitation team, they also fell into distinct categories of personal and professional, technical and conceptual. Among the most insightful were the following:

- Fashion a common vision for a modern police;
- Assist us in surmounting the difficulties of the past;
- Know better my future partners, collaborators, and supervisors; and,
- Each participant leave with the commitment of serving all the people without regard to background or ethnic origin.

2. Feedback and Lessons Learned From SIMSOC: In many ways the discussion around SIMSOC was a reflection of similar feedback sessions in the past. It revolved around issues of regional versus societal interests, the impact of vastly disproportionate resources on perceptions, the importance of communication and coordination, the key role of leadership and collaborative action, and understanding real needs as opposed to interest. In the words of the participants, the key lessons identified included:

- Individual or sectarian problems will impact the entire society;
- One must establish a cooperative and cohesive way of working together, without antagonism;
- It is important to put yourself in the place of the other and create a mutual understanding;
- Before asking what changes the other party can make, ask yourself what alternate ways you have of approaching the issue;
- Guard against presuppositions; and,
- Avoid the reflexive response of always blaming the other person for problems.

3. **Qualities of a Good Leader:** The discussion of SIMSOC led to a longer and more intimate examination of good leadership. The participant' suggested definitions are summarized below:

- A good leader surrounds himself with good personnel, has confidence in them, and knows he cannot do everything alone;
- A good leader is not indispensable and knows that work will continue without him;
- A good leader avoids favoritism;
- A good leader is well informed and does not give credence to rumors;
- A good leader acts with conviction but only after due reflection and discussion;
- A good leader is able to accept criticism and listen to those around him;
- A good leader both listens well and communicates well;
- A good leader is guided by principles of human rights and social responsibility;
- A good leader embodies good personal qualities: optimism, courage, discretion, honesty, adaptability, planning and organizational acumen;
- A good leader knows where his interests finish and those of others begin; and
- A good leader leads by example: “*Montre le chemin et marche devant.*”

4. **A Vision for a Unified Police:** To set the stage for examining some of the specific challenges facing the police, the participants engaged in a discussion to define a vision for the new unified police. These fell in three broad categories: A united police for Burundi and all Burundians; a police that is modern, professional and efficient; and a police that is exemplary. In the first instance, the participants cited the following as criteria:

- A truly national police representative of all sectors of society;
- An inclusive police;
- A police close to the population and accessible; and,
- A community police at the service of all.

In the second instance, the criteria for a modern, professional, and efficient police were as follows:

- A police with a single command structure;
- A disciplined police with a team spirit;
- A multidisciplinary police with a wide scope of competency;
- A well structured police with no duplication of mission;
- A police that is well trained, outfitted and equipped;
- A police adapted to the reality of the country;
- A police that is responsible and knows what it must do; and,
- A police that is dynamic and can react quickly.

Finally, an exemplary police would be one that is:

- Apolitical;
- Non-manipulative;
- Incorruptible – economically independent through fair remuneration;
- Open to civil society, other government services, and police from other countries;
- Inspiring of confidence and respect and respects itself human rights and moral and spiritual values; and,
- Representative of the whole nation and defends the public welfare.

5. Applying the Tools and Lessons to Challenges: As stated above, the participants were facilitated in defining a set of challenges they face as a unified police command. They were asked to hone those down to two key ones and then were broken into four working groups to apply the 4 Quadrant tools to a discussion and set of recommendations to meet these challenges. To repeat, the two distinct challenges were the standardization of training, methodology, and work techniques of the national police and the building of professional and operational capacity and effectiveness, in particular for the up-coming elections period and beyond. The working groups sought to identify the problem and examine its causes, including obstacles. They then looked at alternative solutions and the best course of action. While their entire deliberations are recorded in Appendix 4, we will summarize some of the major points.

In the case of **harmonizing the training, methodology and work techniques**, the principle challenges were listed as:

- Different levels of training, experience, and professional equipment of the several factions;
- A lack of professionalism in all factions of police;
- A lack of trust and, therefore, coordination between the different groups of police;
- Interference from political elements in their mission;
- Lack of trust among the public for the police;
- A lack of a judiciary framework within which the police operate;
- Insufficient resources; and,
- Inconsistent documentation among factions to the confusion of the public.

The working groups recommended the following actions to meet these obstacles as:

- Setting up initial common training on an accelerated basis;
- Training of trainers;
- Following up and evaluating the training;
- Put in place the conceptual, legal, logistical, and material infrastructure needed;
- Transparent recruitment that insures representation of all regions of the country;
- Sensitize police to mission through teaching human and civil rights;
- Recruit women;
- Do not permit political parties to recruit police;
- Need for the government to obtain the necessary resources; and,

- Need to develop international cooperative arrangements with other nations and police.

A thoughtful note of advice on this issue came from one participant who said “Do not be discouraged. Beginnings are always difficult.” The second set of working groups looked at the issue of strengthening professional capacities. They broke those out into four categories of integration of forces, means or resources, collaboration of forces, and security concerns. The obstacles included:

- Insufficient, uneven, and non-adaptable training for existing personnel;
- Serious lack of financial and material resources;
- Coexistence of old and new structures;
- Personnel who are underpaid, aging, insufficient in numbers and unmotivated;
- Bad or non-existent planning and management;
- Lack of political will on part of government; and,
- The war with its instability and suspension of international assistance.

Recommendations for addressing these obstacles and creating a professional force were:

- A harmonization of political structures and return to good management and resource allocation, “manage better the little we have”;
- End the war by bringing the remaining rebel group into a dialogue or neutralize it by force;
- Re-establish international linkages and cooperation;
- Training must be accelerated and appropriate to the mission;
- Put in place rapidly the structures of the new police;
- Establish trust and confidence among partners; and,
- Democratize the society.

C. *Next Steps and Personal Commitments*

The final exercise was to outline a series of next steps and personal commitments for the participants. Those are detailed in Appendix 5. A summary of the more pertinent ones follows:

- Share the lessons learned with others who have not had a chance for this training;
- Remember that one lives in a society and that, above all else, one has to be of service to that society;
- To not be discouraged even if other problems begin to mount;
- In the exercise of my duties, I will put preparation ahead of judgment;
- “I undertake to lead by example”;
- “I will be a man of principle who listens to others and collaborates”;
- “After this workshop, I undertake to never make a decision precipitously but only after consultations with others”;

- “I will put myself in the place of others in my everyday life”;
- “Before taking sanctions against an officer who has made a mistake, I will take the time to listen and learn why he has committed the mistake”; and,
- “To serve the nation with body and soul.”

D. Two Special Interventions

In the course of the training, two rather unusual interventions occurred which gave emphasis to some of the normal communications/negotiations/presumptions lessons that come out of this workshop. The first came about because, for the first time, the entire workshop was being covered by an international journalist, Marianne McCune of National Public Radio in the U.S. She had requested access to the workshop after interviewing Ambassador Howard Wolpe in connection with a series she is doing on conflict resolution methodology. Ms. McCune was, therefore, omnipresent throughout, taping sessions and interviewing individual participants and the training team. In the course of the Active Listening/Active Speaking exercise, one participant during the feedback session, noted that the kind of openness and frankness that is recommended in a negotiation process may not be the right way for a police officer to interact with a journalist. A discussion ensued in which the importance of mandate, being authorized to speak, as well as the motivations of the journalist were explored. The Burundians generally expressed distrust for journalists, saying they are looking only for the sensational. Therefore, they contended, it was often necessary to release information selectively in order not to harm an investigation. Ms. McCune although she was not a participant *per se* in the training was asked for her comments as a professional journalist. She chose to cite the example of the Police Chief of her city hometown, New York City, with whom she has had dealings. She said he always answers all questions, openly and frankly, often stays well after allocated time for a press conference, and is very at ease with the press. He answers any question except one which, in his judgment, would put the police in danger. He is very clear about this principle and the journalists understand there are things he cannot say. She then explained the “off-the-record, background, and on-the-record” rules that govern journalists in the U.S. If a journalist isn’t honest and breaks those rules, which he/she can, she is no longer trusted and receives little information and no confidence. This affects the way a journalist is able to accomplish his/her job. Amb. Wolpe interjected to say that in Burundi, with so many changes happening and such distrust abounding, the police command should sit down with the journalists and set the ground rules, saying what is expected of them and vice versa. While there are certain kinds of information that are inappropriate to release, Burundians should avoid being too closed. Sometimes one conceals more than is necessary or when there is no clear reason for concealment. One of the best ways to build confidence is transparency. The more one is open the more the other trusts you.

The second intervention came during an exchange between the participants and the CIVPOL observers and instructors during the session on applying the tools, lessons, and relationships to real life challenges facing the police. A CIVPOL representative, in describing their mission, characterized the Burundian police as “young, still a baby” and intimated that they were neither ready to assume their responsibilities of security during

the upcoming election period nor to combat crime that is growing everywhere. He cited the lack of training, materials, operational unity and a willingness to reconcile with the people. Another CIVPOL representative, while trying to explain the CIVPOL mission of training and structural reform of the police, extolled the value of “an outside eye” to see what is necessary and pick up on “what you may miss.” The Burundian reaction was immediate and emotional, first of all defending their professional qualifications: “We are not just born. We have a police structure. Now we have people coming from the rebellion to complement us, bring us their experience and work with us. This is a huge plus and we will do this together.” A Burundian participant cited the length of experience among the various officers present, one with over 25 years in service, and said “we have talent and experience.” He urged the United Nations advisors not to “panic,” that “we have the means and a major agreement.” The question is one of planning effectively, getting the resources, and securing the elections together. This was greeted with applause from his fellow Burundians.

Amb. Wolpe used this occasion to draw some very clear lessons in relationship building. He thanked both sides for the conversation and said it would serve to better the CIVPOL/Burundi relationship. “I want to thank our Burundian colleagues for letting out what they have been saying privately to me and to others. Their frustrations are legitimate. I also want to give thanks to CIVPOL for expressing their frustrations and fears that their efforts aren’t being well received by the Burundians.” He then cited the lessons of SIMSOC where untested assumptions, differences of perspective and lack of communications can make people see the same reality differently. “Well intended people on both sides can build to a conflict because each side is so focused on advancing their own position that they don’t step back and ask themselves first ‘Put yourself in the place of the other’...when a conflict suddenly erupts or there is a sharp division on something, it is easy to fall back into old habits instead of listening and merely providing a response.” Therefore, this has been a very positive exchange, he said, allowing us to get everything out on the table. “Your relations will be strengthened as will your ability to work together.”

E. Closing Address of Minister of Public Security

The Minister of Public Security, Colonel Sindakira Donatien, who had been in an earlier BLTP training workshop and had been one of the principle advocates for starting this training process with the new national police command, requested to be able to close the session officially. This he did with a short but very pertinent speech (full text at Appendix 6). Mirroring the themes that had dominated the 6 days of training, the Minister said the objective of the workshop had been the reinforcement of capacities for the leadership of the national police which will take decisions and engage in managing conflicts and their manifestations. He cited 10 principles to guide their work, principles which could have come directly from the facilitators *guide de formation*:

- Cooperation above competition.
- Form relationships before taking any actions.
- Process before substance.

- Listen before speaking.
- Facilitation before direction.
- Diagnosis prior to solutions.
- Doubt should precede certainty.
- Investigate options before final solutions.
- Evaluate prior to taking action.

The Minister further reviewed the process of reaching an agreement, referencing the advice on understanding the interests of both parties and communicating well. To “sin” against this advice, he said, was “treasonous.” It would go against the advice of “your Minister...Amb. Wolpe and his team...and, finally, against the people who expect you to provide peace, justice, equality, and development.” “You are called” he said, “to contribute to the cohesion of the national police...(and) with the things you have acquired here, I invite you to bring unity to the heart of the high command.” He then closed with the words cited at the beginning of this report: “I am persuaded that with the skills learned from Ambassador Wolpe’s team, you are now capable of being true leaders, if and only if you accept to internalize these concepts you have just acquired. I invite you to read and reread the notes and, especially, to put into practice the information. And, as an eminent person once said, each of you can one day say ‘I did what I could for my people.’ You will be judged by your acts.”

F. *Participant Workshop Evaluations*

At the workshop’s conclusion, participants were asked to provide written evaluations of the workshop. Those evaluations, in their entirety, are presented at Appendix 7. The participants were generally very positive about the quality of the training and the content of the workshop. They stated that the workshop would enable them to do their jobs more effectively and many wished it could be provided for all, not just the senior police commanders, but other government functionaries. Illustrative were these observations:

1. This workshop was of fundamental importance because it furnished the relationships which will be indispensable for the future well-being of humanity.
2. This workshop has opened my mind to the ability to resolve problems. It has contributed also to the enrichment of my intellectual capacity and how I think about cooperation with my friends, perceive things, negotiate, and manage a group or society in general.
3. “Extraordinary, moving, and well suited to the environment.”
4. This workshop succeeded for the organizers as well as the participants.

On the logistical side, there were complaints about the supply of water in the dormitories at the Grand Seminaire, which was often disrupted, as was the electricity.

**ATELIER DE FORMATION DU HAUT COMMANDEMENT DE LA POLICE
NATIONALE**

	Nom et Prénom	(Political) linkage
01	Bacamurwanko Domitien	Frodebu
02	Barukinamwo Boniface OPP3	Police de Sécurité Publique
03	Bigirimana Stany OPP3	Police de Sécurité Publique
04	Bizindavyi Janvier OPP2	Police des Airs et des Frontières
05	Bunyoni Alain Guillaume Brig. General	CNDD-FDD
06	Habonimana Ferdinand Col.	CNDD
07	Hakizimana Parfait	Police Judiciaire des Parquets
08	Izompora Innocent	Police de Sécurité Publique
09	Karorero Richard Col.	CNDD
10	Kwamba Justin Col.	FROLINA
11	Kwandika Antoine OPC2	Police de Sécurité Publique
12	Mbayabaya André OPP1	Police de Sécurité Publique
13	Mbazumutima Onesphore OPC3	Police de Sécurité Publique
14	Muco Viateur Lt. Col.	PALIFE AGAKIZA
15	Mugenzi Jean Marie Lt.	FNL ICANZO
16	Mushwabure Ildéphonse Col.	Gendarmerie
17	Nahimana Marc Col.	Gendarmerie
18	Nahimana Salvator Comm.	FAB
19	Ndabaneze Zénon Col.	KAZE FDD
20	Ndaryiyumvire Salvator Brig. Gen.	Gendarmerie
21	Ndayitwayeko Appolinaire	Police de Sécurité Publique
22	Ndikumana Roger Col.	CNDD-FDD
23	Ndirakobuca Gervais Col.	CNDD-FDD
24	Ngendakumana Léonard Col.	CNDD-FDD
25	Nimenya Herménégilde Col.	Gendarmerie
26	Nizigama Gabriel	CNDD-FDD
27	Nkurunziza Stanislas	
28	Ntakavura Serges Col.	KAZE FDD
29	Ntiyankundiye Donatien	FNL ICANZO
30	Rusabagi Gaspard Col.	FROLINA
31	Rwemera Evariste Lt. Col.	PALIFE AGAKIZA
32	Sekaganda Bernard OPC3	Police Judiciaire des Parquets
33	Sindaye Athanase Col.	CNDD-FDD
	Assavedo A. Gérard	CIVPOL Gitega
	Tiendrebeogo Paul	CIVPOL Gitega
	Toure Amadou Samba	Commissaire Divisionnaire de police
	Amogo Cyrille	Commissaire de police

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

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

Gitega, Burundi
du 6 au 11 février 2005

Dimanche 6 février 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 7 février 2005 :

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

Lundi, 7 février 2005

8h	Présentation de l’agenda
8h15	Exercice sur les présupposés
8h45	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
11h15	CADRE ANALYTIQUE POUR EVALUER LE SUCCES D’UNE DECISION
12h30	Déjeuner
13h30	Simulation 2 – La Province du Kirambo <ul style="list-style-type: none">- Préparation
15h30	Pause
15h45	Simulation 2 – La Province du Kirambo (suite) <ul style="list-style-type: none">- Négociation- Retour sur expérience et discussion
17h	Première explication de SIMSOC
18h	Fin de la journée

Préparation pour le mardi, 8 février 2005 :

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

Mardi, 8 février 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 mercredi, 9 février 2005 :

Réfléchir à des défis spécifiques pour atteindre une vision commune dans le contexte de la police burundaise.

Mercredi, 9 février 2005

8h30	Agenda et retour sur expérience
9h30	Session d'application
10h30	Pause
10h45	Session d'application (suite)
12h30	Déjeuner
13h30	LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION - La garde-barrière - L'image
15h30	Pause
15h45	Présentation : « La création d'un cadre de police nationale unifiée » - Questions et réponses
17h30	Fin de la journée

Préparation pour le jeudi, 10 février 2005 :

Réfléchir à des actions spécifiques pour une vision commune dans le contexte de la police burundaise.

Jeudi, 10 février 2005

- 8h Agenda et retour sur expérience
- 9h CERCLE DE RESOLUTION : REMUE-MENINGES POUR NOTRE FUTUR
- Outil d'analyse
- Travail sur les quadrants 1 (problème) et 2 (diagnostic)
- 10h30 Pause
- 10h45 LE CERCLE DE RESOLUTION: *(suite)*
- Travail en sous-groupes sur le quadrant 3 (options)
Présentation en plénière et ajustement
- 12h30 Déjeuner
- 13h30 LE CERCLE DE RESOLUTION: *(suite)*
- Travail en sous-groupes sur le quadrant 4 (actions spécifiques)
Présentation en plénière et ajustement
- 15h30 Pause
- 15h45 **Planification d'activités pour des actions spécifiques**
- Priorités
- Planifier les prochaines étapes
- 17h30 Fin de la journée
-

Préparation pour le vendredi, 11 février 2005 :

Réfléchir aux engagements personnels

Vendredi, 11 février 2005

8h30	Agenda et retour sur expérience
9h	<i>Les engagements personnels des participants</i>
10h30	Pause
10h45	Evaluation et conclusion
12h	Fin de l'atelier

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

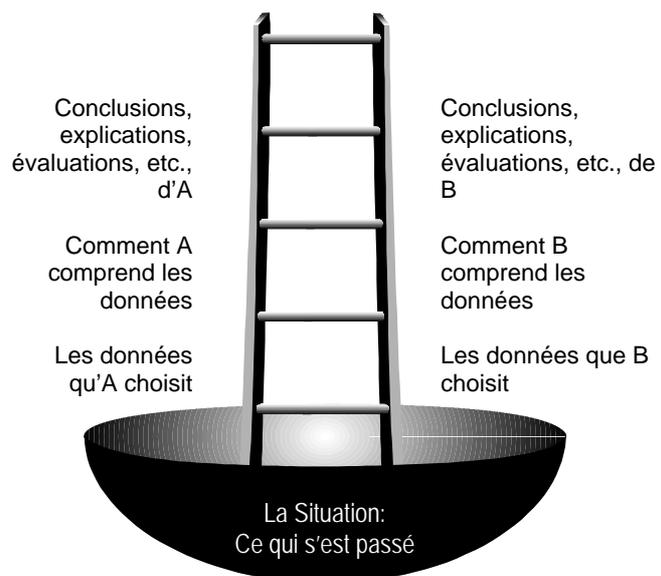
Causes des perceptions :

- 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;

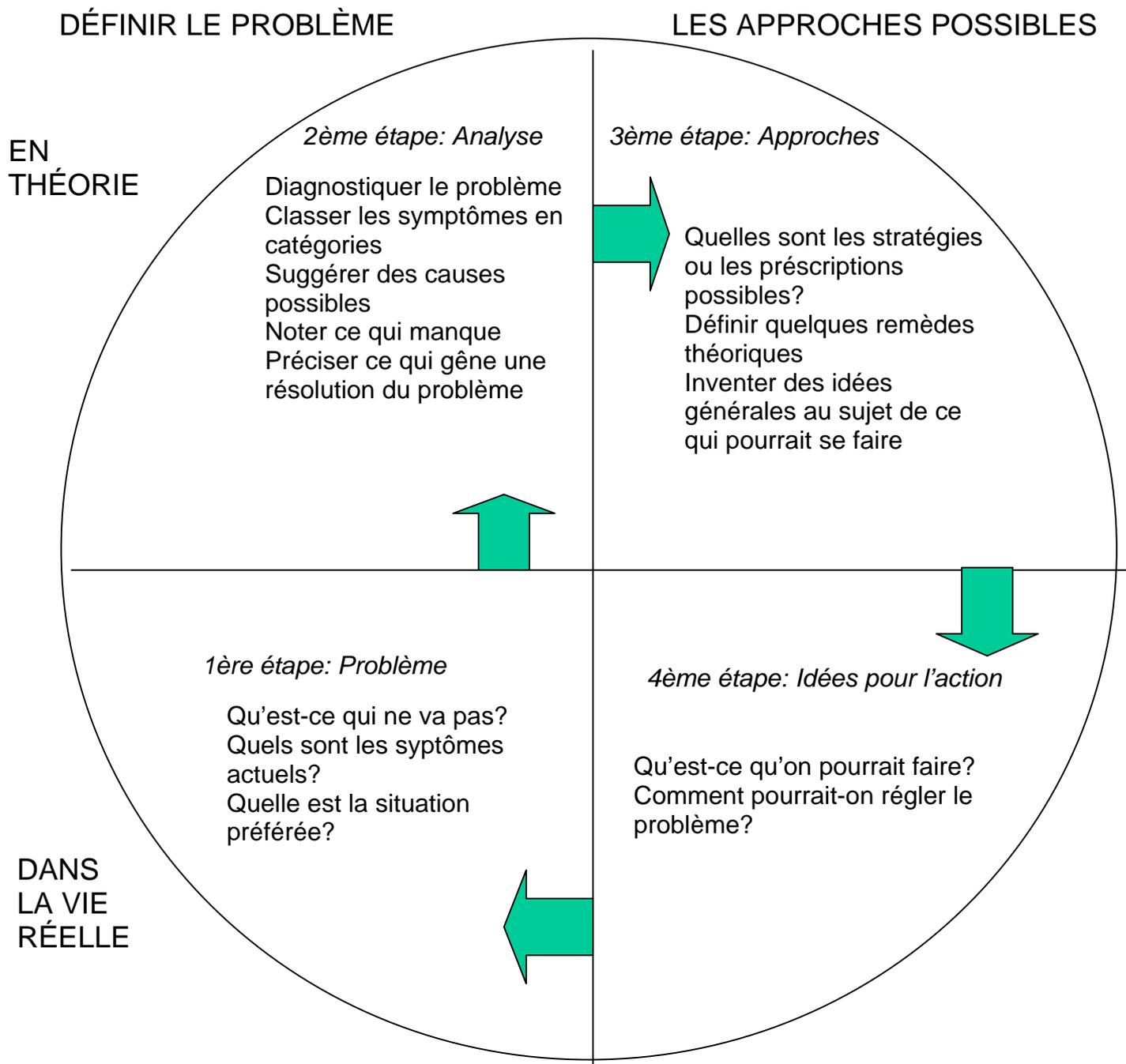
- Poser des questions de clarification;
- Obtenir la validation de votre compréhension;
- Clôturer la phase d'écoute.

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.





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

Atelier inaugural

6 au 11 février

Gitega



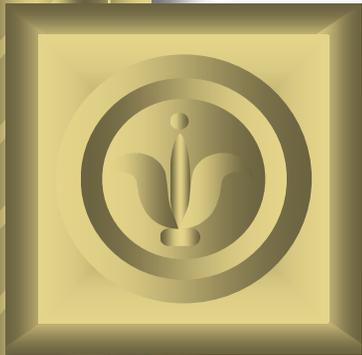


LES ATTENTES DES PARTICIPANTS



Les attentes des participants

- **En termes relationnels**
 - Connaître mieux mes futurs pairs, collaborateurs ou chefs
 - C'est une occasion de rapprochement entre nous
 - Renforcer notre capacité de collaboration, en dépit des différends ; développer le sens de la compréhension mutuelle
 - Améliorer la confiance avec des partenaires qui étaient avant des adversaires
 - Avoir le réflexe de se concerter pour trouver ensemble des solutions
- **Sur le fond**
 - Favoriser un échange d'expériences, entre les participants ; idem entre les participants et les facilitateurs
 - S'ouvrir des horizons nouveaux ; changer de mentalité
 - Aider à surmonter les difficultés du passé
 - Façonner une vision commune d'une police moderne
 - Acquérir des outils et des instruments pour mieux décider
 - Se préparer à ses futures fonctions
- **En conclusion**
 - Que chacun reparte avec la conviction de former une police unique
 - Favoriser une intégration positive de la police nationale
 - Servir tout le monde sans tenir compte de sa provenance ou de son origine ethnique



SIMSOC :

Remarques d'ensemble

Qu'aurait-on pu faire autrement ?



Remarques d'ensemble (1/2)

- **Le sort des quatre régions était profondément lié.**
 - Mais la préoccupation pour les affaires privées (régionales) empêche la conscience des questions d'ensemble (celles de la société).
 - En plus, on a tendance souvent à se concentrer sur la tâche immédiate, perdant de vue des questions plus importantes.
 - Il est facile de perdre de vue les questions d'ensemble, qui permettraient à chacun de travailler ensemble plus efficacement.
 - C'est une situation universelle : dans toute société, ceux qui sont riches tendent à oublier la mauvaise répartition des ressources ; les plus démunis la ressentent beaucoup plus durement.
 - Personne ici ne voulait l'effondrement de la société. Mais la dynamique d'ensemble y a quand même conduit.
 - On aurait pu essayer d'élire un président à l'échelle de SIMSOC.



Remarques d'ensemble (2/2)

- **L'organisation et le processus étaient essentiels.**
 - Les problèmes de **coordination** étaient très présents.
 - Accueil pas toujours idéal des visiteurs extérieurs, même si cela n'était pas intentionnel.
 - Cela peut avoir un impact sur la communication.
 - Le mode de **prise de décision** a un impact.
- **La communication est clef.**
 - Les informations diffusées n'étaient pas toujours suivies d'impact.
 - Beaucoup de problèmes sur le fond viennent en fait d'une mauvaise **communication**, d'un manque de capacité à se mettre à la place de l'autre (**empathie**).
- **Le leadership est essentiel**
 - Un leader ne peut pas tout faire : il faut plusieurs leaders, travaillant ensemble,
 - chacun avec son rôle et ses responsabilités, en phase avec ses capacités personnelles.
 - Il faut définir cette répartition des rôles le plus tôt possible.



Que pourrait-on faire différemment ?

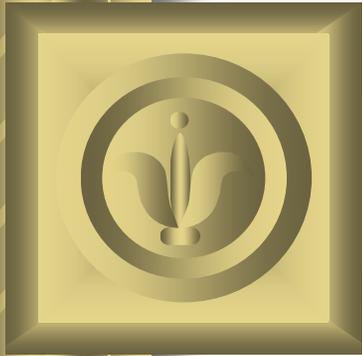
- **C'est une question essentielle à se poser pour progresser:**
 - se demander surtout ce que **soi** on aurait pu faire autrement
 - plutôt que : ce que **l'autre** aurait pu faire autrement.
 - Cela aide aussi à cerner ce que l'on a bien fait et qu'il faudra savoir refaire.
 - Mais on apprend aussi (surtout ?) de ses erreurs.
- **Sur le fond, ne pas perdre de vue les objectifs globaux de la société**
 - Pour construire **une stratégie d'ensemble**, par exemple avec une coordination entre un représentant de chaque région,
 - **Comprendre les besoins réels** (les intérêts primordiaux) avant de proposer une solution qui pourrait sinon être inadaptée.



Que pourrait-on faire différemment ?

- **En matière de communication**
 - éviter les messages non-intentionnels ;
 - vérifier les interprétations et les perceptions pour éviter les malentendus.
 - Une bonne intention ne suffit pas.
- **Sur le processus, mieux s'organiser** avec les « 5 P » :
 - personnes,
 - planification,
 - projet,
 - processus,
 - produit.





SIMSOC : LEÇONS CLEFS POUR DEMAIN



LEÇONS CLES (1/3)

- **Privilégier l'intérêt général.**
 - Des problèmes individuels peuvent engendrer des problèmes pour la société dans son ensemble.
 - La compétition / émulation, mais pas l'antagonisme.
- **L'importance de la cohésion, du travail en synergie, de la collaboration, de la coopération et de la complémentarité.**
 - Il faut l'établir entre nous.
 - Cela requiert une coordination efficace.
 - Cela requiert aussi de la considération pour chaque groupe.
- **L'importance de la méthode de travail**
 - La préparation avant l'action, notamment pour bien cerner son objectif, sa mission, cibler ses priorités, définir différentes étapes.
 - La gestion du temps pour savoir que faire et quand.
 - Obtenir de l'information avant de décider.
 - Savoir se répartir les rôles pour gagner du temps.
 - Une bonne gestion des ressources disponibles.
- **Evaluer les résultats obtenus** pour améliorer les façons de faire.

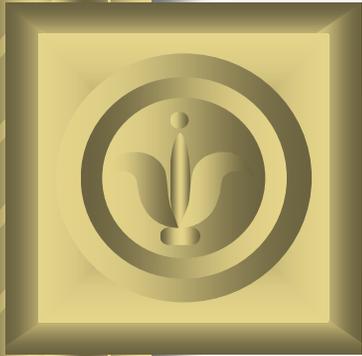
LEÇONS CLES (2/3)

- **Une communication efficace.**
 - Importance de se mettre à la place de l'autre, pour construire une compréhension mutuelle.
 - Avoir une grande ouverture d'horizon.
 - Savoir écouter les conseils des autres.
 - Il faut savoir exploiter les compétences de chaque personne.
- **Faire attention aux présuppositions.**
 - On peut se créer de fausses perceptions de toutes pièces.
 - On peut se forger une autre image de l'autre.
- **Se méfier du réflexe qui consiste à blâmer l'autre.**
 - Cela génère une escalade, chacun s'enfermant dans sa position.
 - Plutôt : choisir la formulation et l'approche la plus acceptable par l'autre.
 - Plutôt que de se demander ce que l'autre pourrait changer, se demander ce que l'on pourrait, soi, changer (examen de conscience).
 - Cela nécessite aussi une bonne maîtrise de soi.
- **La disponibilité, les uns pour les autres.**
- **Il faut toujours espérer**, même si c'est difficile parfois de lutter contre le pessimisme. Le pessimisme est dangereux, contagieux.

LEÇONS CLES (3/3)

- **Importance d'un bon leadership pour la société : le rôle et la place du leader dans le système.**
 - Une société ne peut pas fonctionner sans un leadership efficace.
 - Un mauvais leader contribue à créer des problèmes. La société SIMSOC s'est effondrée en partie parce qu'il manquait du leadership.
 - Le leader doit être bien connecté avec les différents groupes de la société.
- **Il y a différents styles de leadership**
 - Plutôt « dictateur », autoritaire : mais ce n'est pas durable, car il produit de la frustration et du ressentiment.
 - Le bon leader sait donner à chacun sa part de responsabilité : ainsi, chacun se reconnaît dans son leader.
 - Le bon leader donne la direction, mais dans la participation.
- **L'expérience est importante** : prendre le temps d'en tirer les leçons.
- **L'entourage du leader** compte beaucoup : ses conseillers, ses adjoints.





QUELLES QUALITES POUR UN BON LEADERSHIP ?



Les qualités clés du bon leader

- **Le bon leader sait s'entourer des bonnes personnes.**
 - **Le bon leader ne se pense pas indispensable** : il assure que le travail peut continuer même s'il est indisponible un moment.
 - Le bon leader sait qu'il **ne peut pas tout faire tout seul**.
 - Si l'entourage n'est pas bon, c'est la responsabilité du chef de le changer.
 - Le bon leader doit avoir confiance dans son entourage, pour l'exécution de ses ordres.
 - Le bon leader considère ses hommes et les traite de façon égale : **il évite le favoritisme**.
 - Un bon leader sait **faire émerger autour de lui d'autres leaders** qui vont l'aider.
- **Un bon leader contrôle la situation.**



Les qualités clés du bon leader

- **Sur le fond,**
 - **un bon leader doit être informé** en permanence de l'état de la société.
 - **Il ne doit pas céder aux rumeurs.**
 - **Un bon leader doit animé de convictions**, mais après avoir pris le temps de la réflexion, du doute, de la discussion.
 - **Un bon leader doit accepter la critique** et écouter les propos des autres, mêmes s'ils sont contradictoires. Il peut y trouver de bonnes idées. Il est flexible et agit avec discernement.
- **Un bon leader doit aussi être convaincant : persuasif.**
 - Mais comment ? **En étant un bon communicateur.**
 - Il sait écouter.
 - Il choisit les formulations adaptées à son auditoire.
- **Un bon leader donne des ordres légitimes.** Il est animé par un esprit d'humanité. Il est le défenseur des intérêts de sa société et des droits de l'homme.

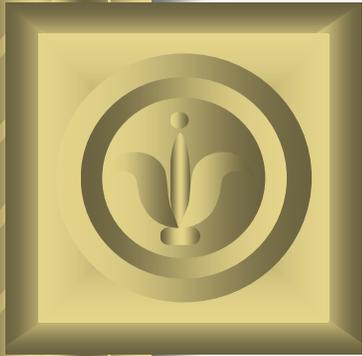
Les qualités clés du bon leader

- **Un bon leader rassemble de grandes qualités personnelles:**
 - Un bon leader doit **être optimisme** et transmettre son optimisme : il sait encourager.
 - Un bon leader est **courageux**.
 - Un bon leader doit savoir **être discret**.
 - **Un bon leader prêche par l'exemple**. Ce qu'il fait est en cohérence avec ce qu'il dit. « *Si tu marches devant, tes collaborateurs te dépasseront* ».
 - Un bon leader doit **être honnête** et **ne pas mentir**.
 - Un bon leader sait **être compréhensif**.
 - Le bon leader **s'adapte aux situations**.
 - Le bon leader sait **planifier, orienter, écouter**.
- **Le bon leader sait où finissent ses intérêts et où commencent ceux des autres.**
- **Un bon leader doit éviter le régionalisme et toute sorte de discrimination.**
- **Un bon leader montre le chemin et marche devant.**

« 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.*





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.**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNÉ

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.





TRAVAUX D'APPLICATION



Deux thèmes de travail en 4 groupes

- **Thème A** : Harmonisation des formations, des méthodes et des techniques de travail au sein de la police nationale burundaise.

- **Groupe 1**

- Ferdinand
- Parfait
- André
- Salvator Nah.
- Gervais
- Gabriel
- Stany N.
- Serges

- **Groupe 2**

- Boniface
- Richard
- Viateur
- Jean-Marie
- Ildéphonse
- Salvator Nda
- Léonard
- Evariste



Deux thèmes de travail en 4 groupes

- **Thème B** : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral.

- **Groupe 3**

- Domitien
- Innocent
- Onesphore
- Zénon
- Appolinaire
- Roger
- Herménégilde
- Gaspard

- **Groupe 4**

- Stany B.
- Janvier
- Justin
- Antoine
- Marc
- Donatien
- Bernard
- Athanase



Thème 1, groupe A : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

- **Facilitateur : Gabriel ; Rapporteur : Salvator. Point sur le sujet du groupe.**
- **Recensement des acteurs**
 - **Acteurs au niveau micro-social : ex-FAB, PSP, PJ, PAFE, PMPA : chacun avait sa formation, ses statuts propres.**
 - **Acteurs macro : Gouvernement du Burundi, ONUB, CIVPOL : eux aussi ont leurs façons de travailler.**
- **Les obstacles en présence :**
 - **La police dépendait de deux ministères**
 - **Statut, formation et expériences différents**
 - **Chevauchement des missions**
 - **Moyens humains et matériels différents**
 - **Recrutements, formations, lieux de formation différents**
 - **Type de formation différents en fonction du grade**
 - **Climat de défiance entre les différents corps**



Thème 1, groupe A : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

● **Les obstacles en présence (suite) :**

- La coordination était insuffisante, trop de chefs, ingérence dans les affaires politiques
- Des questions de déontologie. Certains ont observé des violations de la loi (ex. garde à vue)
- Chacun arrive sur le terrain avec sa propre réglementation, d'où une désorientation de la population.
- Une non-adhésion est observée quant à la nouvelle dynamique d'unification. Mais la bonne foi est présumée.
- Non-ouverture de certains corps de police à d'autres corps, par exemple étrangers.



Thème 1, groupe A : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

● Pistes de solution

- Elaboration de programmes pour la formation initiale, commune.
- Ensuite, formation spécifique en fonction de la mission.
- Former des formateurs
- Mise en place de moyens :
 - humains : recrutement dans la transparence, éventuellement à l'extérieur pour combler d'éventuelle lacunes de compétences.
 - Matériels et logistiques : Construction d'infrastructures adéquates et suffisantes
 - Juridiques
- Développer une coopération en la matière.
- Apolitisme, dès la formation.
- La formation doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation.
- Déontologie :
 - le personnel doit être motivé.
 - Des inspections peuvent être prévues.
 - Des sanctions peuvent être prévues en cas de manquement.



Thème 1, groupe B : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

- **Rapporteur : Léonard**
- **L'inventaire des défis à surmonter.**
 - Premier défi : il existe plusieurs groupes, qui doivent constituer la police nationale. Or chaque groupe a sa propre formation préalable : gendarmerie, PSP, PJP, PAFE (ces trois derniers ont néanmoins fait la même formation à l'école de police), mouvements et partis politiques armés.
 - La disparité est grande : certains de ces groupes ont déjà une formation policière ; d'autres n'ont pas les techniques requises suffisantes ; d'autres encore n'ont pas de formation policière du tout.
 - Troisième défi : un manque de professionnalisme. Il y a aussi un manque de confiance de la part de la population.
 - Il y aura des frustrations, provoquées par des complexes d'infériorité/de supériorité par ceux qui se croient déjà formés, et ceux qui s'estiment dépourvus de techniques policières.
 - Sentiment d'exclusion possible.



Thème 1, groupe B : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

● L'inventaire des défis à surmonter

- Ceux qui sont déjà formés pourraient penser ne pas être concernés par de nouvelles formations.
- Manque criant d'outils pédagogiques nécessaires pour assurer cette formation.
- Manque d'infrastructures, de moyens, de techniciens.
- **Suspension de la coopération internationale** en la matière il y a quelques années par la communauté internationale.
- Risque que le Gouvernement **confie certaines missions de sécurité aux forces de défense nationale**, surtout si les membres de la police ne sont pas formés dans les meilleurs délais.
- Question du **partage du patrimoine** entre le corps de défense et le corps de la police.
- Trop faible représentation **des femmes** au sein de la police du Burundi.
- **Multiplicité des techniques et méthodes de travail** des différents corps d'origine (gendarmerie, PSP, PAFE, PJP, PMPA).
- **Manque criant de moyens financiers** : les fonds promis par les bailleurs n'ont pas été débloqués. Problème pour les infrastructures et les moyens



Thème 1, groupe B : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

● **Des solutions possibles :**

- Mise en place de programme de formation initiale
- Organisation dans l'immédiat de formations initiales accélérées.
- Organisation de stages de perfectionnement à l'intérieur et à l'extérieur du pays.
- Organisation dans l'immédiat de séances de formation de mise à niveau.
- Sensibilisation, moralisation et formation des membres de la police.
- Recrutement transparent et ouvert à tout le monde : toutes les composantes de la société peuvent y accéder. Avec un suivi neutre : il ne faut pas que ce soit les partis qui recrutent.
- Le gouvernement doit rechercher les fonds nécessaires.
- Le Gouvernement doit développer une coopération technique en matière de police.



Thème 1, groupe B : Harmonisation / formations, méthodes et techniques de travail

- Apprendre aux membres de la police le droit international humanitaire et les sensibiliser aux droits de l'Homme.
- Favoriser la police de proximité pour se rapprocher de la population. Dans le même sens, informer la population de la mise en place d'une nouvelle police.
- Le patrimoine des forces de défense et de sécurité doit être équitablement réparti selon leurs missions.
- Résoudre le problème du recrutement des femmes.
- Les infrastructures : débloquer les fonds nécessaires indispensables à l'achat des moyens.
- Ouverture de la police à la coopération technique internationale.
- Ne pas se décourager, car les débuts sont toujours difficiles.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNÉ

Thème 2, groupe C : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

- Rapporteur : Zénon. Facilitateur : Herménégilde.
- **Trois catégories de ressources et donc de défis :**
 - Ressources humaines : formation insuffisante, non adaptée, personnel avec un âge avancé, effectifs insuffisants ; malgré l'insuffisante rémunération, le personnel est motivé
 - Ressources financières et matérielles : budget insuffisant, manque d'équipement, mauvaise gestion ou allocation des ressources disponibles.
 - Organisation structurelle, cadre légal : coexistence des structures anciennes et nouvelles.
- **Mais une forme d'espoir** : les choses sont en train de se mettre en place (promulgation de la loi, haut commandement).



Thème 2, groupe C : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

● **Causes**

- insuffisantes ressources financières,
- mauvaise planification,
- mauvaise gouvernance teintée de mauvaise volonté politique,
- la guerre aux conséquences très néfastes,
- suspension de la coopération internationale,
- concentration des ressources dans la Défense seulement,
- environnement régional défavorable,
- l'instabilité économique et sociale,
- manque de volonté et incohérence politiques.

● **Pistes de solution**

- Une bonne planification
- Une bonne répartition des ressources humaines et matérielles
- Un bon leadership



Thème 2, groupe C : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

- Une reprise de la coopération internationale (conditions : respect de la procédure internationale)
- Harmonisation des systèmes et coopération avec les autres polices.
- Démocratisation de la société
- Respect des lois établies
- Renforcement d'un bon voisinage régional
- Mise en place rapide des structures de la police unifiée
- Arrêt de la guerre sur l'ensemble du territoire
- Gérer efficacement le personnel disponible
- Assurer une formation adaptée à l'accomplissement des missions
- **Autres solutions envisageables :**
 - Sensibilisation aux menaces
 - Occupation du terrain
 - Coopération avec les structures existantes (CENI, ONUB, etc.) et la population
 - Sensibilisation et information de la nouvelle police unifiée, notamment sur la sécurisation des élections.



Thème 2, groupe D : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

- Rapporteur : Antoine. Facilitateur : Bernard.
- **Les problèmes sont au nombre de quatre.**
- **Intégration :**
 - **Causes :**
 - spéculation de certains qui ont tardé à donner la liste de leurs combattants
 - Complexité du problème : beaucoup de facteurs en jeu
 - Manque de confiance
 - Manque de moyens
 - **Pistes :**
 - Etablir la confiance entre les partenaires
 - Accélérer l'engagement ; rendre les effectifs disponibles
 - Mise en place des structures ; « causeries morales »
 - Budgétisation et formations accélérées.



Thème 2, groupe D : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

- **Les moyens :**

- **Causes :**

- Pauvreté
- Compétition négative entre les acteurs du système
- Mauvaise gestion

- **Pistes :**

- Solliciter l'appui extérieur
- Une évaluation ; si besoin appel à un arbitre pour une meilleure répartition des moyens (entre Défense et Sécurité publique)
- Mieux gérer le peu qu'on a



Thème 2, groupe D : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

● **Collaboration et autres facteurs exogènes**

– **Causes :**

- **Conflit d'intérêts au niveau du pouvoir**
- **Manque de respect des textes au niveau des embauches**
- **Mauvaise structure du fonctionnement**
- **Manque de communication, de coordination, de contrôle**
- **Manque de cohésion**

– **Pistes :**

- **Promouvoir l'Etat de droit et l'intérêt général**
- **Sanction aux contrevenants**
- **Faire une évaluation, puis corrections au moment opportun**
- **Faire un contrôle hiérarchisé ; améliorer la coordination et la communication**
- **Accélérer ce qui doit être fait, assurer un minimum de cohérence et de réalisme.**



Thème 2, groupe D : Renforcement des capacités opérationnelles et professionnelles, en particulier pour la sécurité du processus électoral

● **L'insécurité :**

– **Cause :**

- une partie du pays n'est pas sécurisée, dans la province de Bujumbura (FNL Palipehutu)
- Prolifération des armes
- La misère
- Un groupe de gens s'oppose au processus électoral
- Des groupes de bandits armés et les déserteurs dans tous le pays
- Dégradation des valeurs spirituelles et morales et socioculturelles.

– **Pistes :**

- il faut négocier ou neutraliser par la force
- Il faut désarmer toute la population civile
- Une relance de l'économie + recours à l'assistance internationale
- Sensibiliser ce groupe et le ramener dans le processus, tenir compte des revendications légitimes, et punir les hors la loi
- Que ces groupes soient neutralisés
- Revalorisation, par l'éducation, de ces valeurs.





PROCHAINES ETAPES POSSIBLES



Prochaines étapes

- Après le séminaire, **quels obstacles ?**
 - **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.**



Prochaines étapes

- **Les différents partenaires ne sont pas outillés. Quelles solutions ?**
 - Quels sont les principaux partenaires ? Collaborateurs directs, le ministre, la population, l'armée, les partis politiques.
 - Solutions ?
 - Extension du séminaire BLTP à tous les secteurs de la police, mais aussi des autres partenaires et ministères.
 - Nous devons prêcher par l'exemple.
 - Nous devons développer un esprit d'équipe, être solidaires, renforcer la cohésion acquise au cours de ce séminaire.
 - Partager avec les autres les notions acquises ici.
 - Adopter un comportement qui inspire confiance à la population.
 - Poser des gestes de solidarité envers la population, qui veut que la police nationale accomplisse ses missions de façon légale, légitime et correcte.
 - Etre irréprochable, surtout lorsqu'on est en tenue.
 - Eviter les chevauchements des missions.
 - Etre souple dans l'accomplissement des missions conjointes avec l'armée.
 - Maîtrise des besoins des autres ministères en matière de



Prochaines étapes

● Les moyens matériels. Quelles solutions ?

- Les biens sont rares ; c'est pourquoi l'économie est née.
- Le patrimoine et les moyens de la gendarmerie doivent être transférés à la police.
- Mais nous nous sommes mis dans la peau de l'autre : eux aussi n'ont pas beaucoup de moyens.
- Par un vote (3 contre 2), il a été décidé que tout le patrimoine sera transféré.
- Un inventaire sera mené. Il permettra de chiffrer aussi les besoins.
- Pour couvrir ces besoins, un appel sera fait au Gouvernement. Si cela ne suffit pas, appel sera fait aux bailleurs de fonds, pour que leurs promesses soient suivies d'effets.



Prochaines étapes

● Les habitudes. Quelles solutions ?

- Les habitudes qui posent problème sont les comportements antérieurs négatifs et qui risquent de se perpétuer, au détriment de l'intégration de la police. Par exemple :
 - La compétition négative entre les services ;
 - La corruption ;
 - L'égoïsme dans la répartition des moyens de l'Etat ;
 - Le complexe de supériorité ;
 - Les manquements au devoir et à la déontologie professionnelle (bavures et usage abusif de la force)
- Solutions possibles :
 - Assurer une bonne coordination entre les services.
 - Formation des personnels, notamment aux droits de l'Homme.
 - Mais c'est la motivation des personnels qui fera la différence.
 - ... *(manque de temps dans ce groupe)*



Prochaines étapes

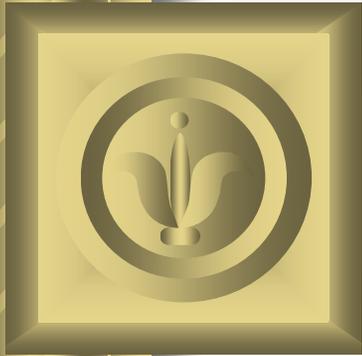
- **Une certaine résistance à la réforme. Quelles solutions ?**
 - Il y aura toujours des gens qui veulent défendre leur intérêt personnel. D'autres craignent les règlements de compte. D'autres encore craignent les poursuites judiciaires.
 - Mais il y aura toujours des gens qui défendront l'intérêt général, tout en préservant les intérêts personnels légitimes.
 - Des campagnes d'explication et de sensibilisation en direction de la population, notamment des personnes qui craignent le changement.
 - De nouveaux séminaires de formation.
 - Encourager le fonctionnement de la Commission Vérité et Réconciliation.
 - Chercher à maintenir les avantages sociaux nécessaires, chaque fois que c'est possible.



Prochaines étapes

- **Un certain complexe de supériorité. Quelles solutions ?**
 - Commencer par une analyse de la situation exacte.
 - Il faut se mettre à la place de l'autre pour une bonne compréhension.
 - Se mettre en cause pour se rendre compte que l'on est complémentaires.
 - L'écoute active aide à comprendre l'état d'esprit de l'autre.
 - La formule du « gagnant-gagnant » a été avancée pour aider à créer un climat de confiance.
 - La méthode de la préparation préalable permet d'éviter l'improvisation et des heurts inutiles.
 - Le tissu relationnel déjà établi et de nouvelles formations aideront aussi.





ENGAGEMENTS PERSONNELS



Engagements personnels

- 1)
 - Favoriser la méthode participative appuyée par une écoute active
 - Comprendre que la diversité est un facteur de réussite
 - Suivre avec sensibilité les préoccupations des autres pour une meilleure gestion
 - Savoir prendre une décision après concertation
- 2)
 - Appliquer les méthodes apprises dans le séminaire lors du service militaire
 - Partager avec les autres qui n'ont pas encore eu la chance de participer dans le séminaire ce que j'ai appris
- 3)
 - Être un bon leader = savoir bien servir la société de personnes où aucun ne ressemble à un autre et où la bonté est relative
- 4)
 - Continuer à cultiver mes atouts
 - Rechercher les qualités d'un bon leader :
 - Par une compréhension de la société
 - Mettre l'accent sur le contrôle car le contrôle n'exclut pas la confiance
 - Mettre un accent particulier sur l'écoute active



Engagements personnels

- 5)
 - Engagement à toujours privilégier l'intérêt général
 - Se mettre dans la peau de l'autre
 - Une écoute active
 - Analyse profonde
 - Exploitation des 4 quadrants
- 6)
 - Me préparer à toute réaction envers l'autre
 - Savoir qu'on vit dans la société et qu'on est avant tout au service de cette même société
 - Me mettre dans la peau de l'autre et se faire compléter par l'autre
 - Chercher à comprendre l'autre avant de me faire comprendre
 - Viser un intérêt général avant l'intérêt égoïste
 - Me remettre en cause avant toute prise de décision
 - Ne pas se décourager même si d'autres problèmes venaient à surgir
- 7)
 - Dans l'exercice de mes fonctions je vais prioriser la préparation avant de conclure
 - Je me mettrai dans la place de l'autre en mettant sur la porte de mon bureau des écriteaux comme : « Si je diffère de toi, loin de te laisser, plutôt je t'augmente »
 - Favoriser chaque fois l'outil « écoute active »
 - J'éviterai la présupposition
 - L'évaluation sera mon mot d'ordre



Engagements personnels

- Travailler pour l'intérêt de la Nation et non pour l'intérêt personnel
- 21)
- Le processus avant la prise de décision
- La communication : écoute et parole actives
- La sensibilisation pour l'intégration effective de la police nationale
- La collaboration mutuelle
- 22)
- Je m'engage à améliorer ma manière d'assumer mes responsabilités vis-à-vis des collègues, en les écoutant plus, en me mettant à leur place pour pouvoir déterminer quel type de responsable ils désirent
- Je m'engage à chercher à satisfaire plus la population par l'amélioration des services à rendre
- 23)
- Je m'engage à porter mes conseils à tous ceux qui ont été nommés aux postes de responsabilité de la Police nationale et à leur faire partager mes trente ans d'expérience.
- Je mettrai à contribution toutes les connaissances acquises au cours de ce séminaire et espère encore participer à un autre séminaire avec des thèmes différents parce que les situations changent.



ENGAGEMENTS PERSONNELS

- 1)
 - Favoriser la méthode participative appuyée par une écoute active
 - Comprendre que la diversité est un facteur de réussite
 - Suivre avec sensibilité les préoccupations des autres pour une meilleure gestion
 - Savoir prendre une décision après concertation
- 2)
 - Appliquer les méthodes apprises dans le séminaire lors du service militaire
 - Partager avec les autres qui n'ont pas encore eu la chance de participer dans le séminaire ce que j'ai appris
- 3)
 - Être un bon leader = savoir bien servir la société de personnes où aucun ne ressemble à un autre et où la bonté est relative
- 4)
 - Continuer à cultiver mes atouts
 - Rechercher les qualités d'un bon leader :
 - Par une compréhension de la société
 - Mettre l'accent sur le contrôle car le contrôle n'exclut pas la confiance
 - Mettre un accent particulier sur l'écoute active
- 5)
 - Engagement à toujours privilégier l'intérêt général
 - Se mettre dans la peau de l'autre
 - Une écoute active
 - Analyse profonde
 - Exploitation des 4 quadrants
- 6)
 - Me préparer à toute réaction envers l'autre
 - Savoir qu'on vit dans la société et qu'on est avant tout au service de cette même société
 - Me mettre dans la peau de l'autre et se faire compléter par l'autre
 - Chercher à comprendre l'autre avant de me faire comprendre
 - Viser un intérêt général avant l'intérêt égoïste
 - Me remettre en cause avant toute prise de décision
 - Ne pas se décourager même si d'autres problèmes venaient à surgir
- 7)
 - Dans l'exercice de mes fonctions je vais prioriser la préparation avant de conclure
 - Je me mettrai dans la place de l'autre en mettant sur la porte de mon bureau des écriteaux comme : « Si je diffère de toi, loin de te laisser, plutôt je t'augmente »
 - Favoriser chaque fois l'outil « écoute active »
 - J'éviterai la présupposition
 - L'évaluation sera mon mot d'ordre
- 8)
 - Je vais être un homme de principe :
 - Un homme qui écoute les autres, qui collabore ; compréhensif et dynamique au travail, exemplaire

- En un mot, je vais essayer de développer les qualités d'un homme philanthrope en me basant sur la compréhension et le respect des valeurs morales et spirituelles

9)

- Je m'engage à prêcher par l'exemple
- A apprendre à se mettre dans la peau de l'autre
- Cultiver la sens de dialogue et de collaboration
- Je m'engage à respecter mes engagements

10)

- Moi, je vais partager l'expérience acquise au cours de ce séminaire avec les autres qui n'ont pas eu l'occasion d'assister au cour de ce séminaire
- Je vais mettre en application cette expérience acquise par le BLTP
- Essayer de promouvoir d'autres leadership autour du chef

11)

- Gestion transparente
- Prêcher toujours pour un bon exemple
- Etre ouvert à tout le monde
- Ecouter activement les autres
- Préparer les dossiers
- Essayer de comprendre les autres
- A chaque affaire, les questions suivantes doivent avoir des réponses :
 - Qui ? Quoi ? Comment ? Pourquoi ? Quand ?
- Tous ces engagements ne sont pas nécessairement des leçons tirées de ce séminaire. Mais je dois dire que l'écoute active m'a beaucoup intéressé

12)

- A la sorti de cet atelier je m'engage à ne pas prendre une décision précipitamment mais que je dois prendre une décision juste après consultation des autres
- Je m'engage également à écouter les autres afin de répondre, car les premières impressions ne sont pas souvent les meilleures
- Donc je collaborerai avec les collègues

13)

- Appliquer les 5 Ps

14)

- Etre cohérent
- Comprendre et digérer les avis des autres partenaires
- Eviter la discrimination de toute sorte
- Privilegier le dialogue
- Ne pas être partisan
- Etre très actif dans mes responsibilités
- Essayer et chercher à être convergeant
- Eviter la corruption et la manipulation
- Combattre pour une société unie
- Eviter les malentendus
- Eviter les smpathese
- Mettre en œuvre tout ce que j'ai appris

15)

- Je vais me mettre à la place de l'autre dans mes activités quotidiennes
- Une observation profonde, une écoute attentive dans la prise de décision
- Un bon comportement d'un leadership tel que nous l'avons appris pendant le séminaire sera un mot d'ordre dans mes activités
- Le respect mutuel avec mes collaborateurs doit être mis en avant

16)

- Servir la nation du corps et âme

17)

- Toujours essayer mieux comprendre les intérêts en jeu
- Il faut toujours faire l'écoute active et se mettre à la place de l'autre
- Partager avec les autres les connaissances que je viens d'apprendre
- Avant de prendre une sanction pour un policier fautif je prendrai le temps de l'écouter pour savoir pourquoi il a commis telle ou telle faute.
- Je veux essayer de prêcher toujours par un bon exemple vis à vis de mes collaborateurs

DISCOURS DE CLÔTURE DU SÉMINAIRE DE FORMATION DES LEADERS POLICIERS

Gitega du 06 au 11 février 2005

**Excellence Monsieur l’Ambassadeur Wolpe et votre Equipe,
Messieurs les Officiers représentant le Haut Commandement de la Police
Nationale,**

C’est avec un grand plaisir que je prends la parole devant vous au moment où nous procédons aux cérémonies de clôture du séminaire de formation à l’intention des hauts cadres de la Police Nationale.

Au même moment, je saisis l’occasion pour adresser mes sincères remerciements aux organisateurs de ce séminaire de formation du leadership de la Police Nationale ainsi qu’à vous autres les cadres qui avez participé à cette formation pendant six jours malgré vos lourdes responsabilités.

Cette session de formation qui se clôture aujourd’hui avait comme groupe cible les cadres récemment nommés ainsi que les membres de l’Etat-Major Général Intégré de la Police Nationale.

L’objectif est alors le renforcement des capacités des responsables de la Police Nationale qui auront à prendre des décisions et des engagements à gérer des conflits et des manifestations. A cela des conseils vous ont été prodigués.

Avant de vous engager, dix principes doivent vous guider : coopérer avant de faire la compétition, faire des relations avant toute action, procéder au processus avant toute gestion du fond, écouter avant de vous prononcer, privilégier le facilitatif au directif, faire un diagnostic avec l’invention des solutions, douter avant d’être spontanément certain, procéder aux inventions avant l’évaluation de solutions, procéder à l’évaluation avant de vous engager.

Ces principes vous aideront dans votre carrière de policiers et, j’en suis persuadé, cette formation que Son Excellence Monsieur l’Ambassadeur Wolpe a eu l’amabilité de vous dispenser gratuitement, en est le témoin probant.

La carrière d’un chef policier est jonchée d’obstacles, les uns faciles et vous allez les franchir sans difficultés, les autres infranchissables où il faudra des compromis. Là également Son Excellence Monsieur l’Ambassadeur Wolpe ne manque pas de conseils à prodiguer : privilégier la communication, bien comprendre les intérêts des deux parties, développer les options de solutions qui vont satisfaire ces intérêts d’une façon intégrative, vous référer aux critères de légitimité acceptables pour les deux parties, si cela ne marche pas, trouver la meilleure alternative non négociée en privilégiant la relation, enfin vous engager pour un accord.

Pour les dix principes et pour le processus en vue d'un accord, les deux conseils vous orientent vers un bon engagement qui doit gérer la vie quotidienne du policier en général et du haut commandement de la Police Nationale dont vous faites partie.

Pécher contre ces conseils c'est presque une trahison. Vous aurez péché contre votre Ministère de la Sécurité Publique qui va vous gérer ; vous aurez péché contre l'Ambassadeur Wolpe et son équipe qui n'auront rien ménagé pour vous remettre sur les rails, et enfin, vous aurez péché contre la population qui attend de vous la paix, la justice, l'équité et le développement intégral.

Messieurs les Officiers,

La Police Nationale étant un corps nouveau, vous êtes appelés à contribuer à créer sa cohésion, car comme vous le savez, les ressources humaines qui vont la composer sont de tendances multiformes.

Ainsi, avec le bagage que vous venez d'acquérir, je vous invite à commencer par l'unité au sein du haut commandement. Vos subalternes tireront de vous des exemples à copier ou à imiter.

Messieurs les Officiers,

Je suis persuadé qu'avec l'art de l'Equipe de l'Ambassadeur Wolpe vous êtes maintenant capables d'être de vrais leaders si et seulement si vous acceptez d'intérioriser ces acquis que vous venez d'avoir gratuitement. Je vous invite à lire et à relire les notes et surtout, à mettre en pratique ces enseignements. Et comme l'a dit un éminent personnage, que chacun de vous dise un jour « j'ai fait ce que j'ai pu pour mon peuple ». Ainsi, on vous jugera à vos actes.

C'est sur ces mots que je déclare clos ce séminaire.

Je vous remercie.

Planifier le Futur du Burundi: Renforcer les Capacités pour un Leadership Efficace dans la Police Burundaise Unifiée

Gitega, Burundi—du 6 au 11 février 2005

Woodrow Wilson International Center for Scholars

En partenariat avec CM Partners et ESSEC IRENE/Burundi Leadership Training Program

A. Quelle est votre opinion générale sur cet atelier ?

- The workshop is very much helpful in improving my leadership.
- Cet atelier est très important pour un cadre du pays. Alors, je vous demanderais d'inviter les membres du gouvernement afin que nous ayons la même compréhension.
- L'atelier s'est bien déroulé. Cet atelier est de grande importance pour la future police nationale du Burundi
- *Cet atelier a rapproché pendant 6 jours l'esat, nejov, d lae Police nationale, provensent des corps de justice et les gendarmerie et des PAPA*
- Il est d'une utilité fondamentale parce qu'il fournit des connaissances—ces indispensables pour un futur meneur d'hommes
- Mon opinion est bonne et traduit un sentiment de satisfaction. Je vous encourage à aller de l'avant.
- Cet atelier vient a point nommé pour le renforcement des capacités pour un leadership efficace dans PNB unifiée. Un atelier similaire *s'aura* indispensable pour l'administration aussi.
- Pour moi, je trouve l'atelier très important care des aujourd'hui je vais appliquer les méthodes apprises hors de mon service policier
- Cet atelier donne l'ouverture de mon esprit sur les capacités de résoudre un problème posé. Il a contribue aussi dans l'enrichissement des capacités intellectuelles dans la manière de penser de coopérer avec amis, de percevoir des choses, de négocier, de diriger le groupe et la société.
- Cet atelier est très important car chacun entre nous vient d'avoir des connaissances utiles pour la construction de la nouvelle police nationale.
- L'atelier est très bon. Ca éduque beaucoup et harmonise le climat de vision en rapport avec les solutions aux conflits et la gestion du temps
- C'est un atelier qui (développe) touche presque tous les aspects de la vie active. Il est instruisant, outil de collaboration et développe les techniques pratiques d'un bon leader
- Atelier bienvenu et organisé objectivement.
- Il est très important et est à continuer. Toutefois il faut chercher des cadres pratiques et un *servir* continuel
- C'est un atelier qui vient a point nomme après la nomination du haut commandement de la nouvelle police nationale. Il était très intéressant.
- Extraordinaire, émouvant, adapté à l'endroit.
- Eh bien, mon opinion générale de cet atelier, tout d'abord c'est un besoin très important dans la vie nationale et dans toute autre société raison pour laquelle

je suis très content de cet atelier et en remerciant particulièrement les personnages qui ont vu qu'il le faut dans un pays comme le Burundi.

- L'atelier aurait été beaucoup plus bon s'il n'y avait pas eu un *intervetir arpol très insultant cet homme—la ne serait pas bon diplomate !*
- C'est un atelier de grande importance qui nous a pris beaucoup de choses.
- Opinion positive. Il est très souhaitable de faire cette formation a tous les officiers de la police nationale.
- L'atelier a été une réussite tant pour les organisateurs que pour les participants
- L'atelier est très utile et il est la bienvenue surtout dans ces jours ou on est entrain de mettre sur pied la police nationale. Ca développe des capacités de commandants.
- Cet atelier est très important surtout dans les pays se trouvant dans la crise politico-sociale. Il faudra si *compossilbe* qu'il y est une perpétuité de telle formation pour améliorer la bonne collaboration sociale de la société.
- C'est un atelier très important auquel devraient participer tous les hauts cadres du pays.
- Très intéressant et très important.
- C'est un atelier venu au point nomme. Il contribuera a l'intégration effective de la police nationale.
- Il s'agit d'un atelier qui est adapte au contexte actuel de la situation politique du Burundi en général et celle de la Police Nationale en particulier.
- C'est un atelier extrêmement riche en enseignements surtout pour un chef appelle à gérer des hommes.
- Très important pour les Burundais notamment ceux appelés à diriger une société.
- C'est très intéressant.

B. De Manière plus détaillée, quels sont les points forts ou à renforcer de cet atelier

a. Points forts

- The exercise was very applicable; the communication was very nice
- Le travail en groupe ; les explications profondes et modernisées
- SIMSOC (2)
- La participation de tous les participants
- L'exercice SIMSOC qui est d'une grande complexité ; la méthode active ; *les defio et la faco—je les surmonter*
- *Naifrise* de la matière, variétés d'exemples et d'exercices pratiques, ? de participative
- L'écoute active (2)
- Les Quatre quadrants
- Les sept éléments clés pour la prise de décisions
- Le jeu de SIMSOC, les 7 éléments de la Négociation, l'écoute active et les outils a 4 quadrants, la Subvention
- Les Quatre Quadrants ; l'écoute active ; les principes du « remue-ménings »
- La structure et technique de la pédagogiques
- L'utilisation de sept éléments dans la vie active ; l'analyse pratique et l'utilisation des quatre quadrants

- SIMSOC, Quatre Quadrants
- Outils des Quatre Quadrants méritent plus d'explications pour renforcer les capacités d'analyse d'une situation donnée
- L'harmonisation des formations et le renforcement des capacités au sein de la police nationale
- Les supports pédagogiques, les qualités des formateurs et des *facilifortemens*
- Le point concernant le SIMSOC qui nous montre comment vivre dans une calamité ou un manque ou bien dans un désespoir ; le point qui tous les solutions des problèmes
- Méthodologie et interventions très riches du *decuserate* ??? ambassadeur
- Collaboration, complémentarité, Kirambo, SIMSOC
- Ecoute active, présupposition, évaluation, préparation
- Rupture avec les habitudes, les présupposés, et le sens de l'esprit d'équipe
- Les techniques d'écoute, la communication, les quatre quadrants
- SIMSOC, Communication—écoute active, les quatre quadrants
- Le cas de simulations
- Le processus avant la prise de décision ; la communication : écoute et parole active
- Cadre analytique pour évaluer le succès d'une décision
- Le choix des formateurs : *Elisabeth et Aurelieu* sont pour moi d'excellents instructeurs expérimentés et très enthousiastes (Bravo les deux)
- La communication

b. Points à renforcer

- To have more time for the workshop
- L'articulation des programmes
- Les quatre quadrants ; travail en sous groupes—donne plus de temps
- *Prevoir des sessions dans l'avenir, près amenage ? des occasions de repos pour participation*
- Exercice SIMSOC (2)
- Qualités d'un leader
- Les solutions aux obstacles
- Multiplier des exemples de la société burundaise
- Le suivi des engagements ?
- Les sept éléments clés pour la prise de décisions (2)
- L'écoute active et outils à quatre quadrants
- L'échelle d'inférence
- La logistique
- La communication, multiplier les exemples de simulations
- Les principes des 5 ???
- Tous les points sont bien formulés et compréhensibles seulement il faut les renforcer pour une bonne compréhension.
- Vous assurer un lieu de travail très ??? ou il y'a l'eau et l'électricité avec une bonne cuisine
- Savoir vivre dans une société

- La présupposition est très mauvaise pour la société, elle conduit des fois a une fausse décision dans les corps hiérarchisés et en tenue
- Extension de cet atelier aux divers partenaires
- Les négociations ???; les sept éléments clés pour la prise de décisions
- Methode de Negociation
- Le nombre de cas de simulations
- L'harmonisation des formations et méthodes ; le renforcement de capacité ; la remue-méninges
- Les techniques du communication
- Choix des participants ; tout le monde n'est pas a mesure de maîtriser ces techniques
- La préparation
- Un temps suffisant

C. Quels points du programme auraient mérite :

a. Plus de développements ?

- Tous
- Tous les outils
- More communication (Plus de communication)
- Les techniques de communication
- SIMSOC (4)
- L'histoire de SIMSOC et Kirambo
- *SIMSOC, reprendre pour améliorer les ? les expériences de chacun*
- Exercice SIMSOC, Qualités d'un leader, les solutions aux obstacles
- SIMSOC, La vision d'une police, nationale unifiée
- Le jeu de SIMSOC ; le sujet qui se borne sur les solutions à envisager pour une police unifiée
- SIMSOC, Quatre Quadrants
- SIMSOC, Communication, Kirambo
- SIMSOC, Subvention
- SIMSOC et d'autres comme écoute active, préparation
- SIMSOC, vision *pour la PO-NA-Unifiée*
- Le brainstorming
- Preparer
- La Subvention ; L'outil de quatre quadrants et l'écoute active
- Les qualités d'un leadership ; l'outil de quatre quadrants
- Plusieurs *exemples d' ??-des sociétés simulées*
- Le négociations, la communication
- Le cas pratiques d'exemples de sociétés réels ayant eu l'expérience de conflits
- Les programmes doivent d'avantages et développé en permanence
- Le travail au groupe
- Leadership et le changement de comportement

b. Moins de développements ?

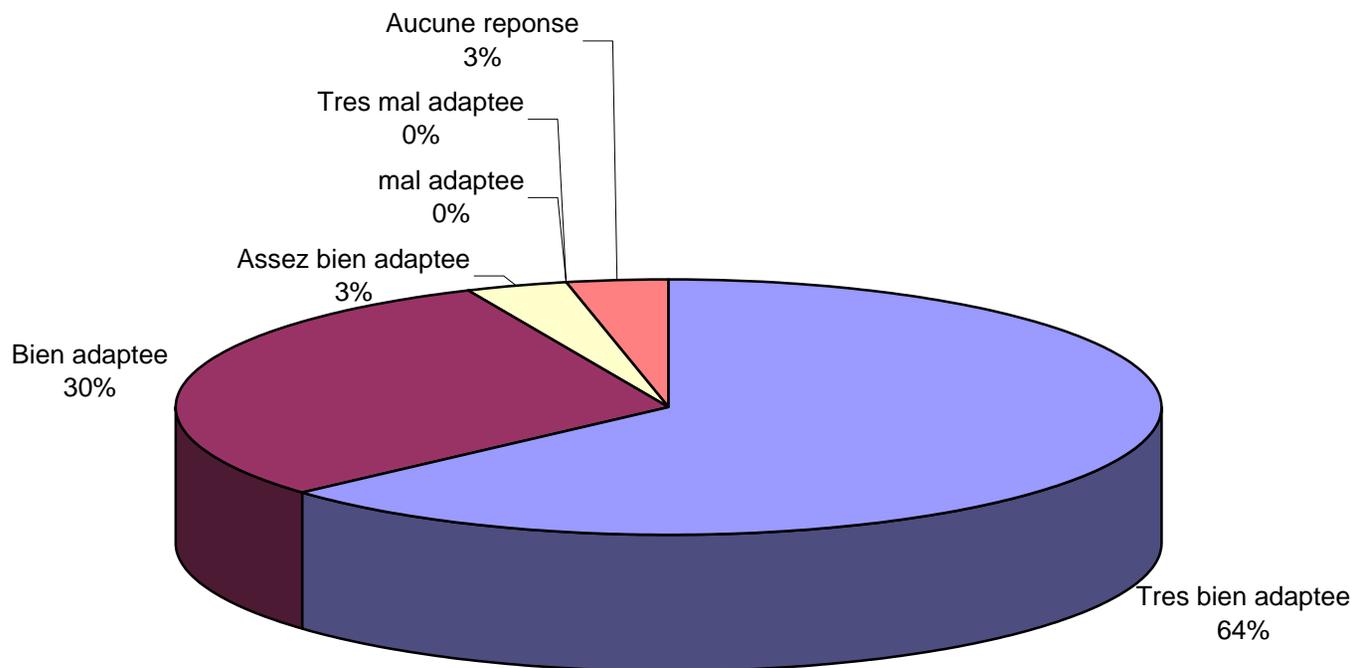
- Aucun (18)
- Tous les points méritaient le développement

- More time training concerning leadership
- La Subvention (3)
- SIMSOC (multiplier les SIMSOC et reprendre plus d'une fois l'exercice)
- SIMSOC
- Communication
- La Prévention ; CIV Pol
- CIVPOL
- L'écoute

L. Suggestions :

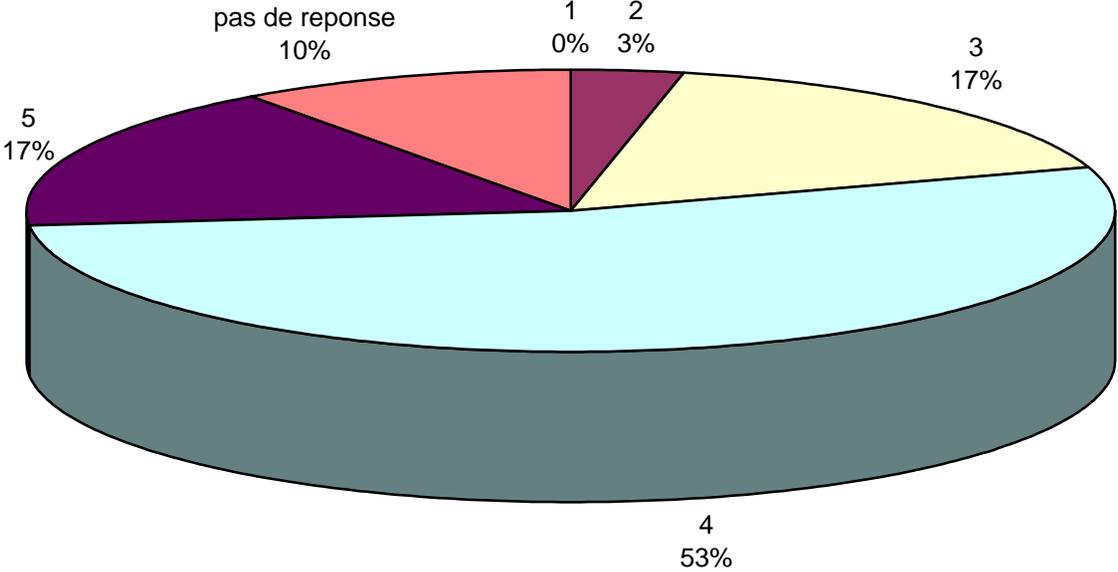
- On ne balaye pas les chambres ; il n'y avait pas de l'eau dans les douches
- On n'a pas tenu compte a de niveau de vie
- Problèmes de nettoyage des chambres
- Changement des draps au niveau d'hébergement, pas d'eau au niveau des chambres, de la nourriture
- L'endroit—les dortoirs manquaient d'eau des fois d'électricité. Pas de toilette dans les chambres ; la nourriture n'était pas fameuse.
- Il faut augmenter les *perdiums*
- Prévoir de case imprévue comme quelqu'un qui peut tomber malade
- Sauf la prise en charge des chauffeurs et des agents de sécurité qui est a améliorer.
- Choisir dans l'avenir un endroit avec un minimum d'hygiène (toute une semaine sans prendre douche)
- Le problème d'eau dans nos chambres

Dans l'ensemble, la methode pedagogique vous a t elle paru:

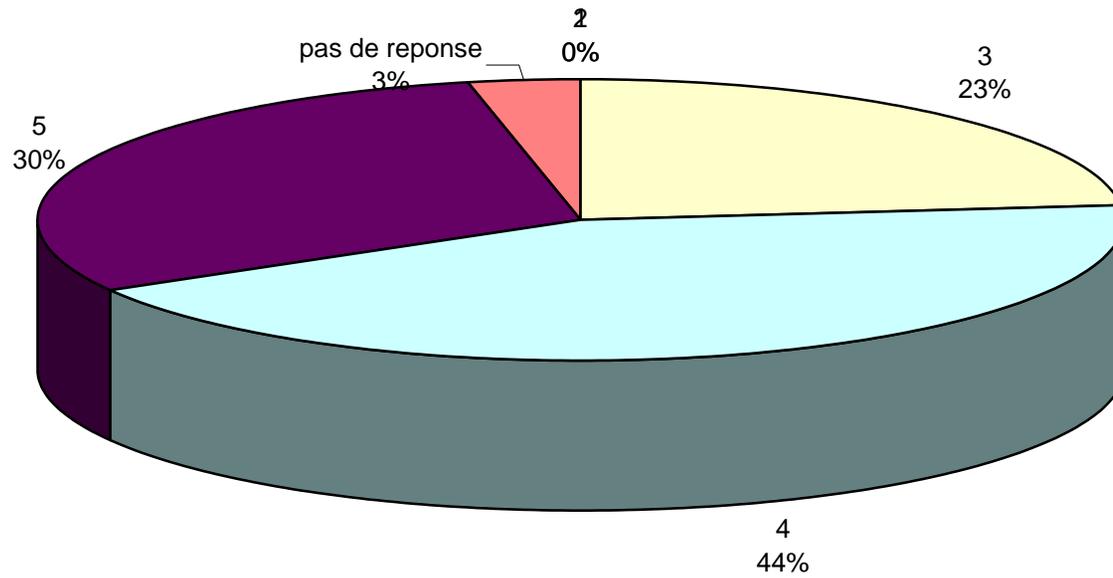


■ Tres bien adaptee ■ Bien adaptee ■ Assez bien adaptee ■ mal adaptee ■ Tres mal adaptee ■ Aucune reponse

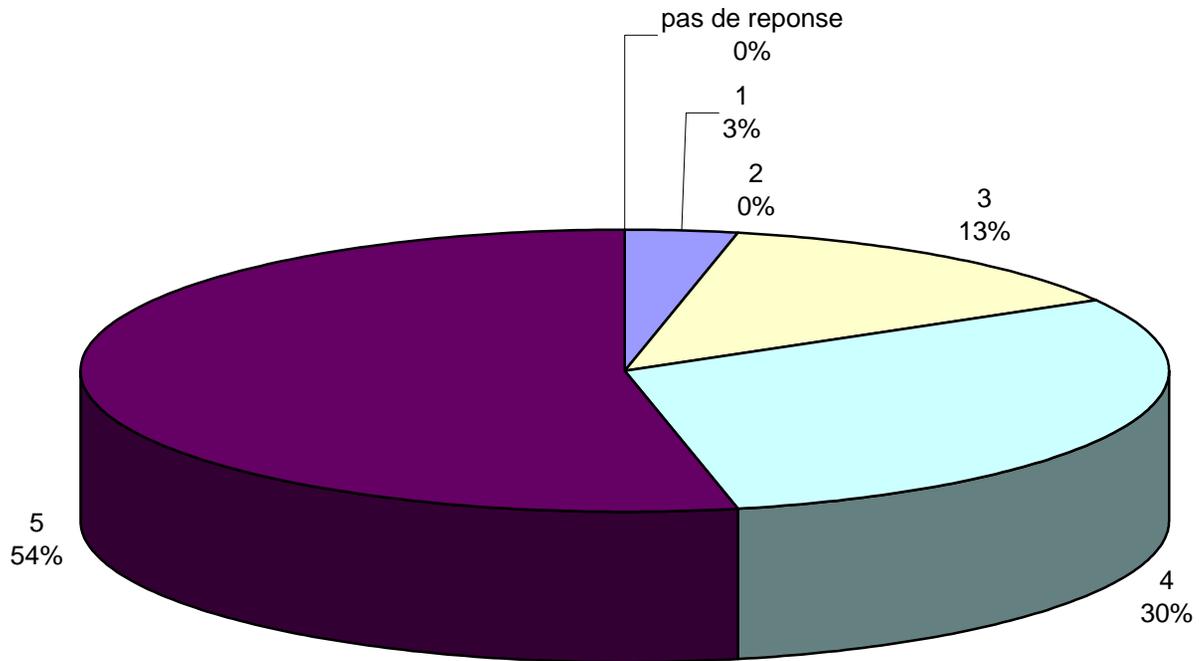
Simulation 1: La Subvention



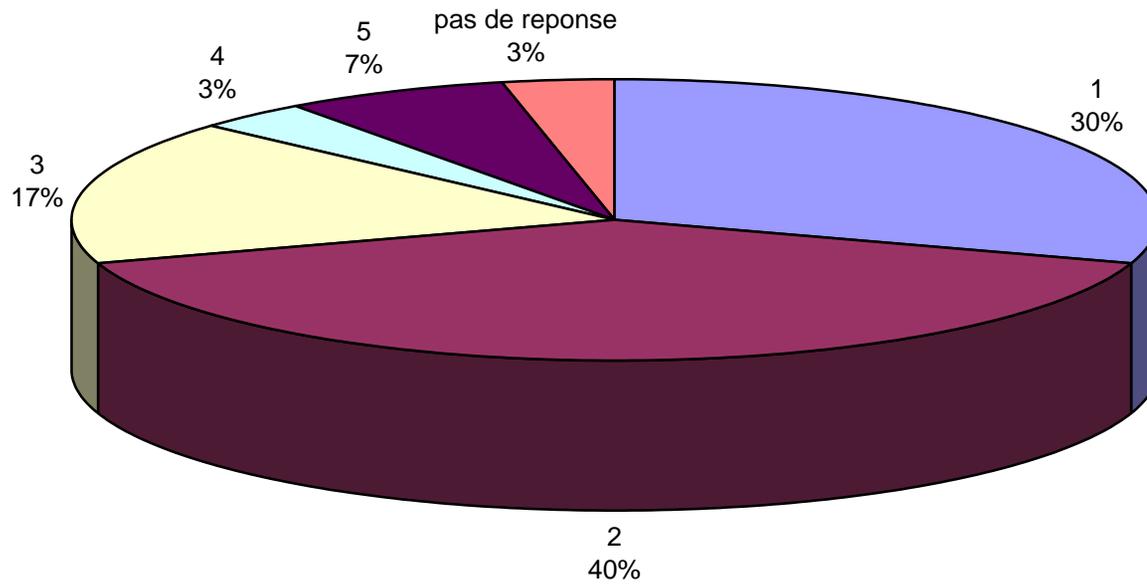
Simulation 2: Kirambo



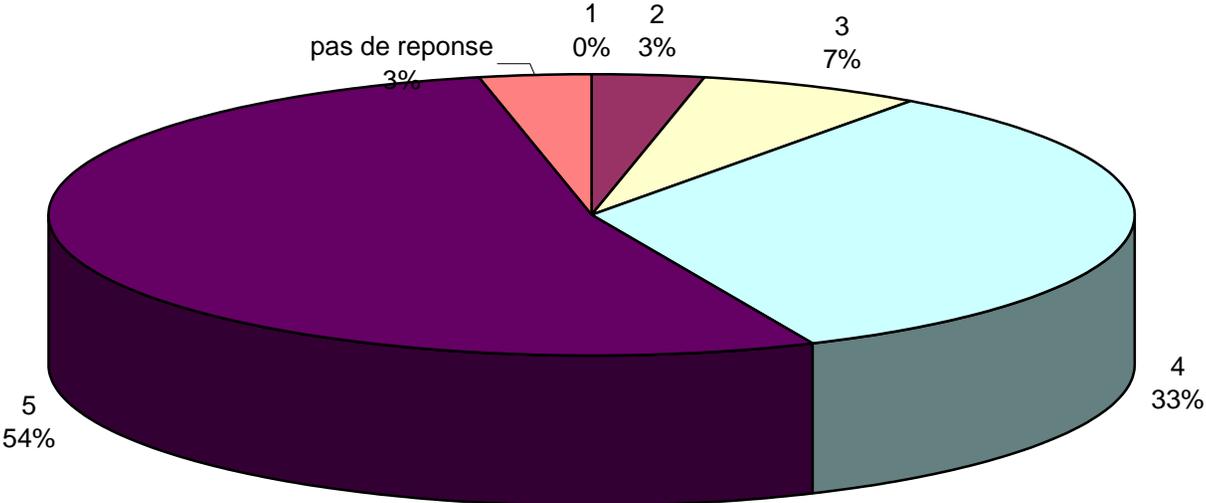
Simulation 3: SIMSOC



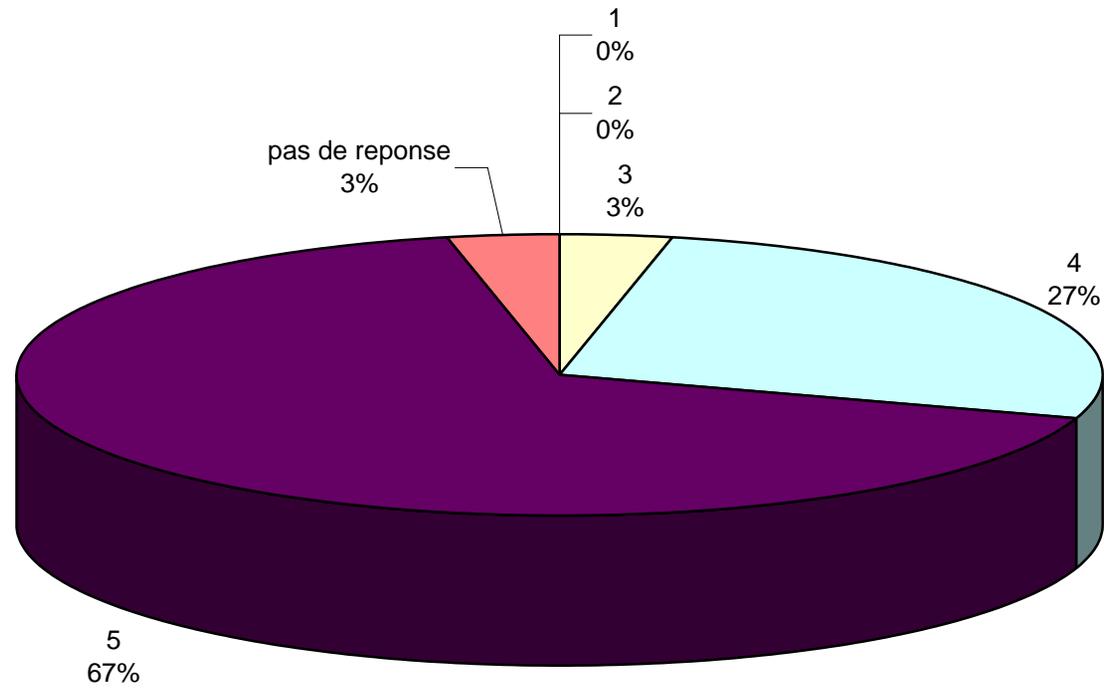
Presentation de CIVPOL



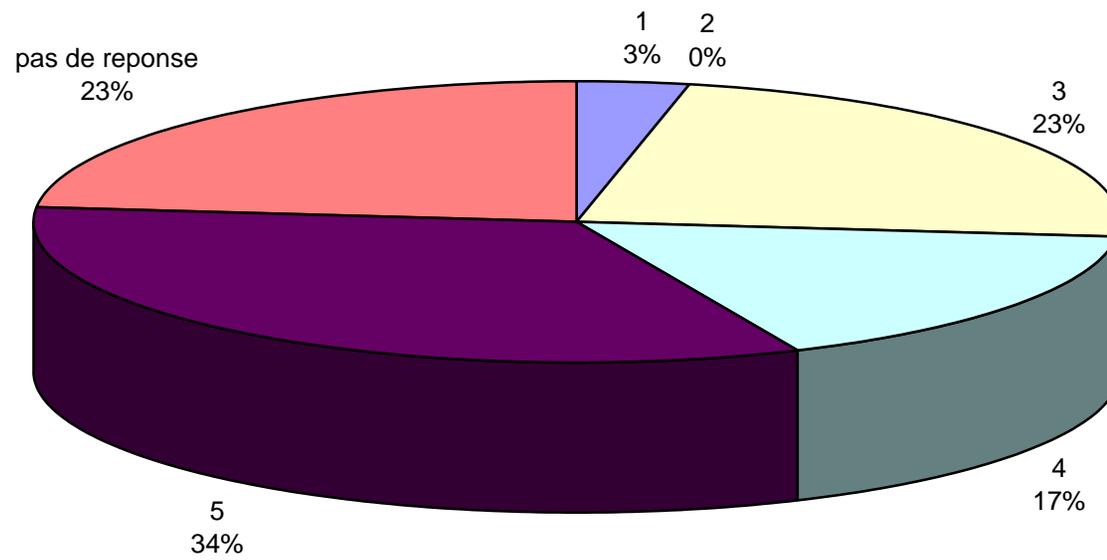
Exercice: Outil des quatre quadrants-travail en sous-groupes



Presentations avec ordinateur (Powerpoint) et video projecteur

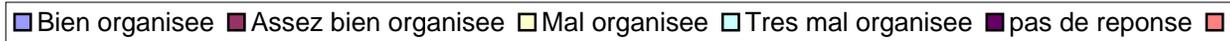
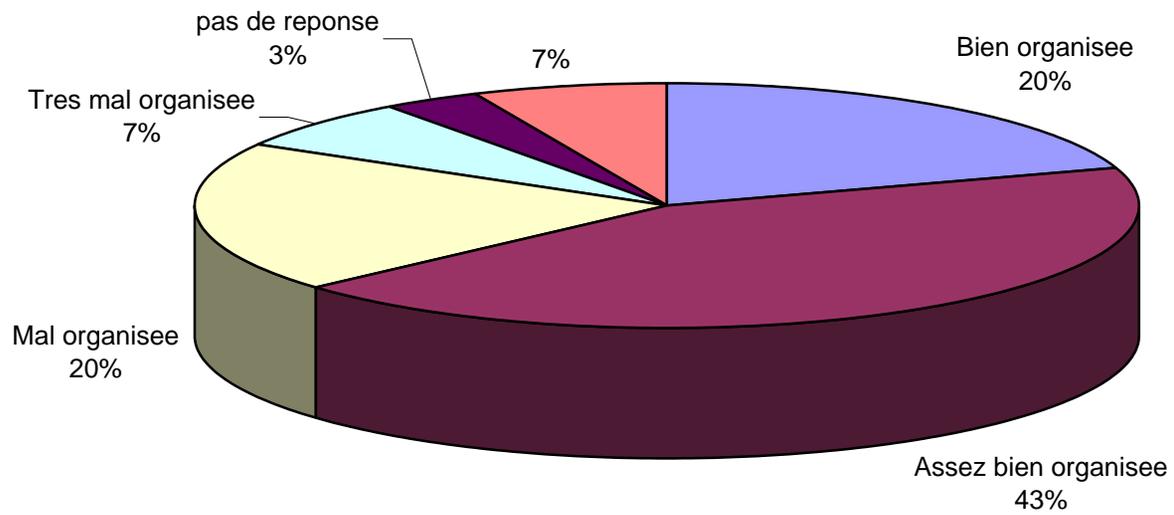


Cahier des participants

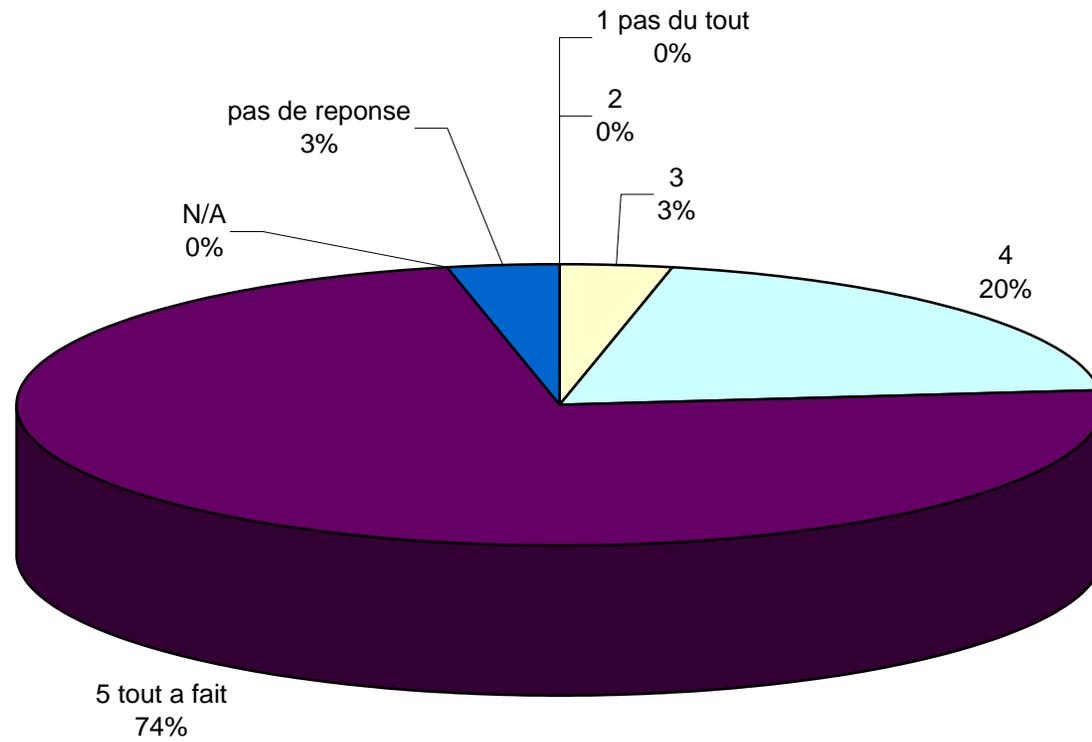


1 2 3 4 5 pas de reponse

H- La logistiques vous a t elle paru:

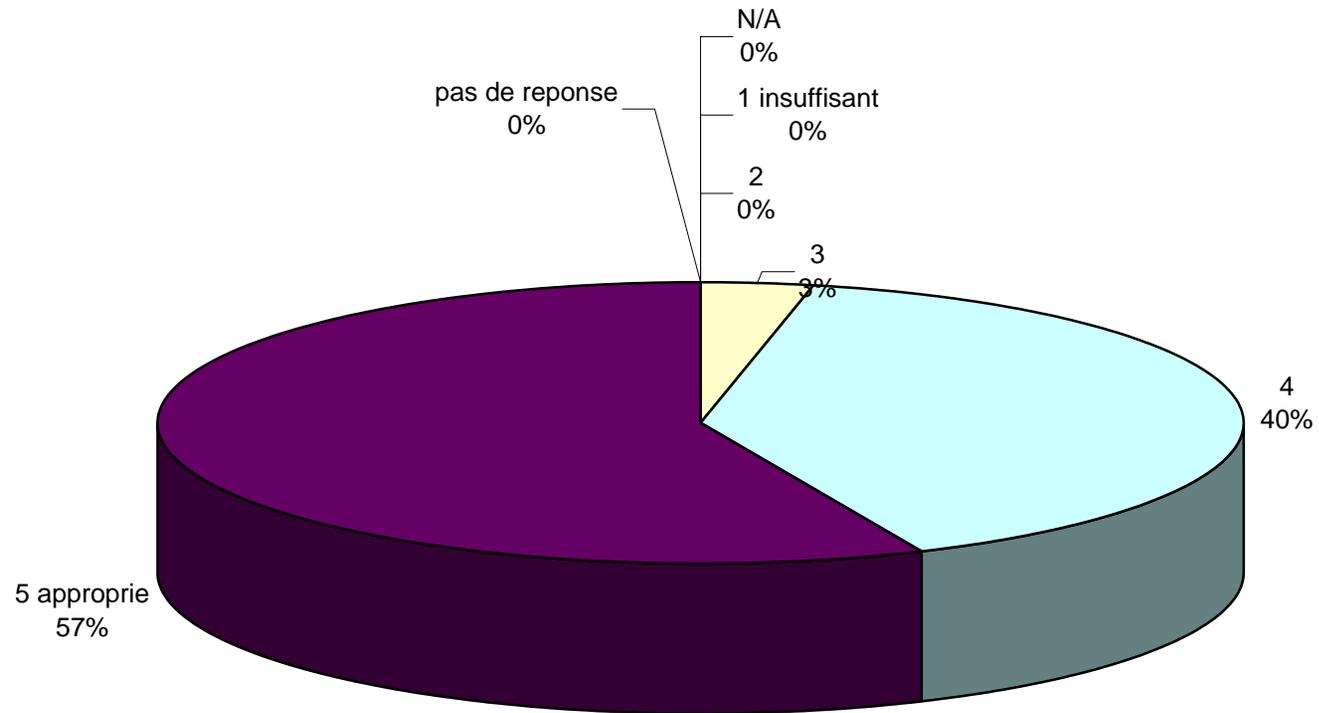


Le contenu de l'atelier correspond aux objectifs annonces

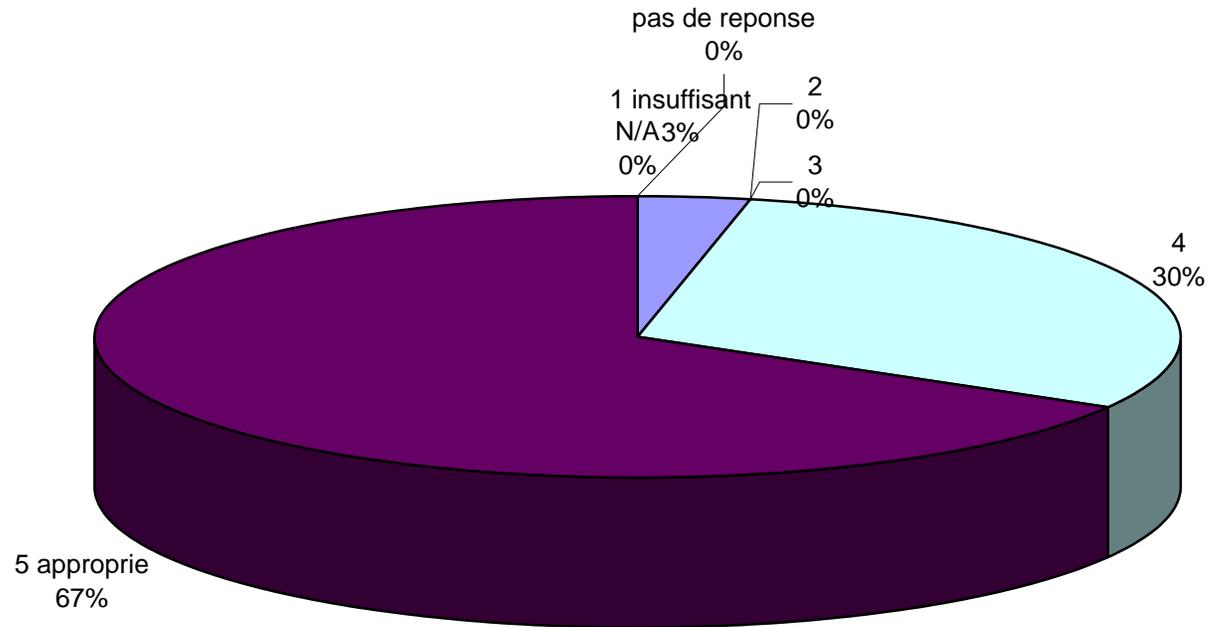


1 pas du tout 2 3 4 5 tout a fait N/A pas de reponse

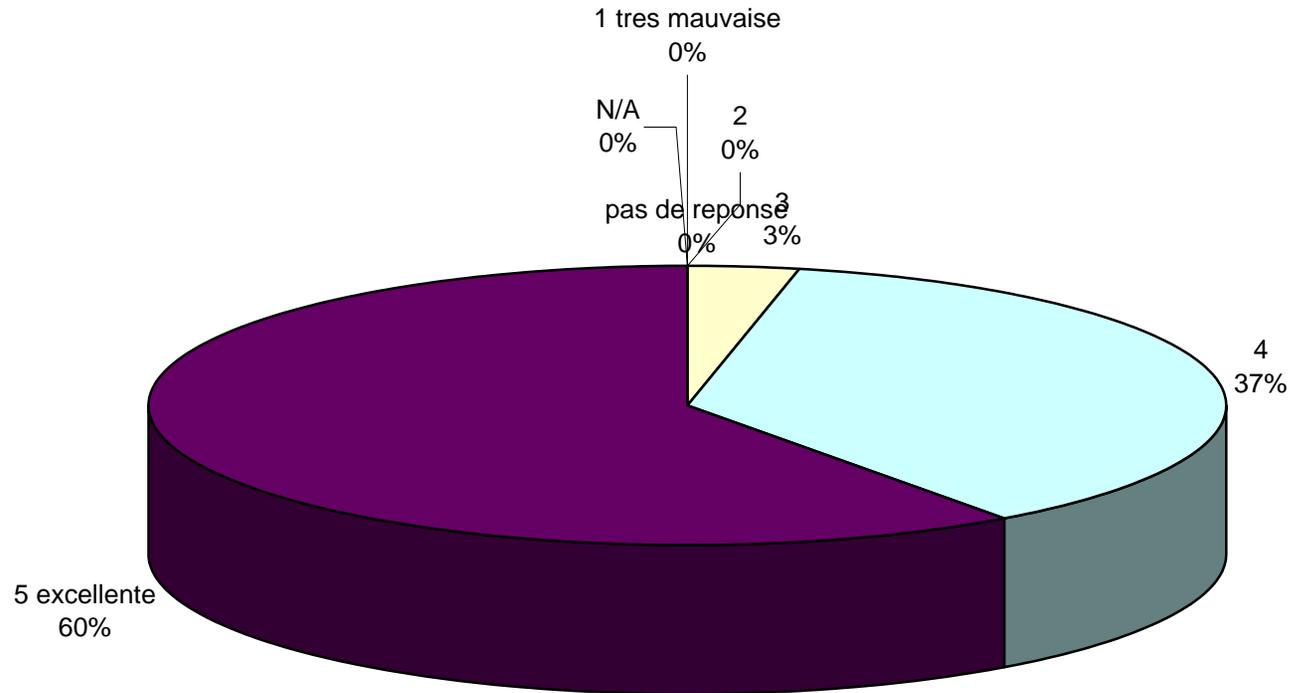
Le niveau theorique de cet atelier est



Le niveau pratique de cet atelier est

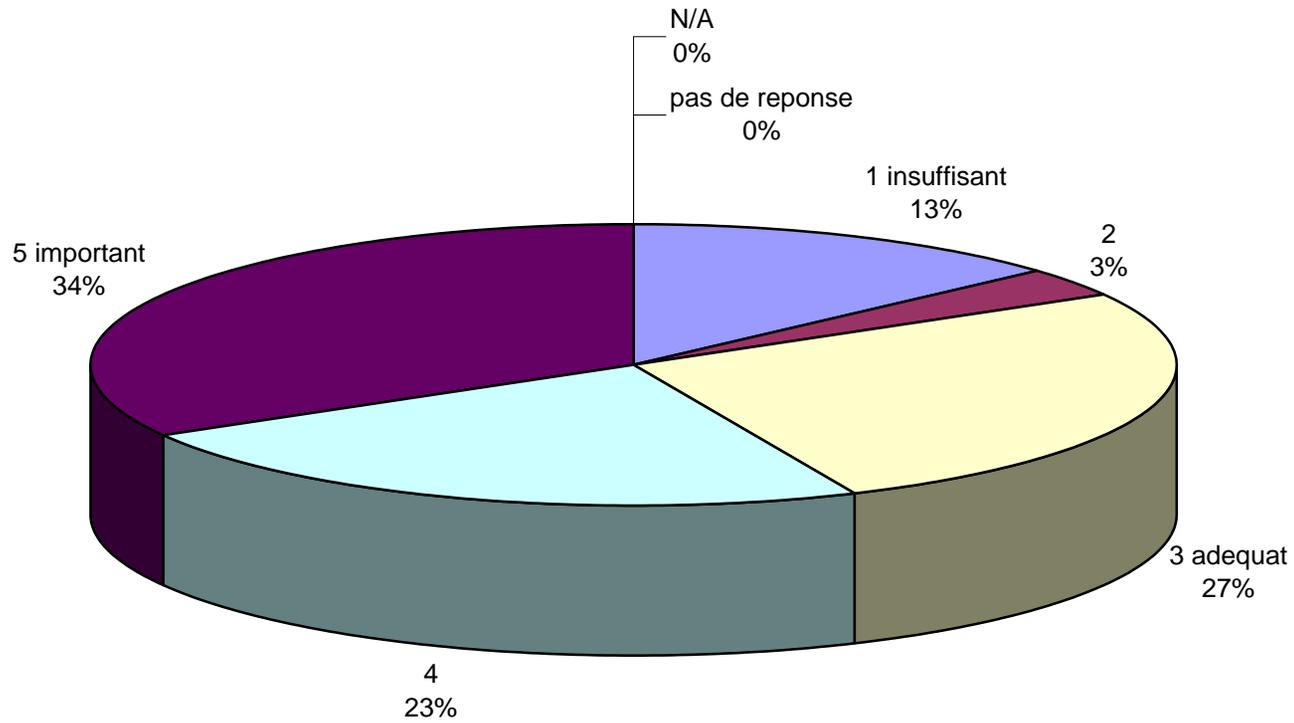


L'animation des simulations et de leur discussion me semble

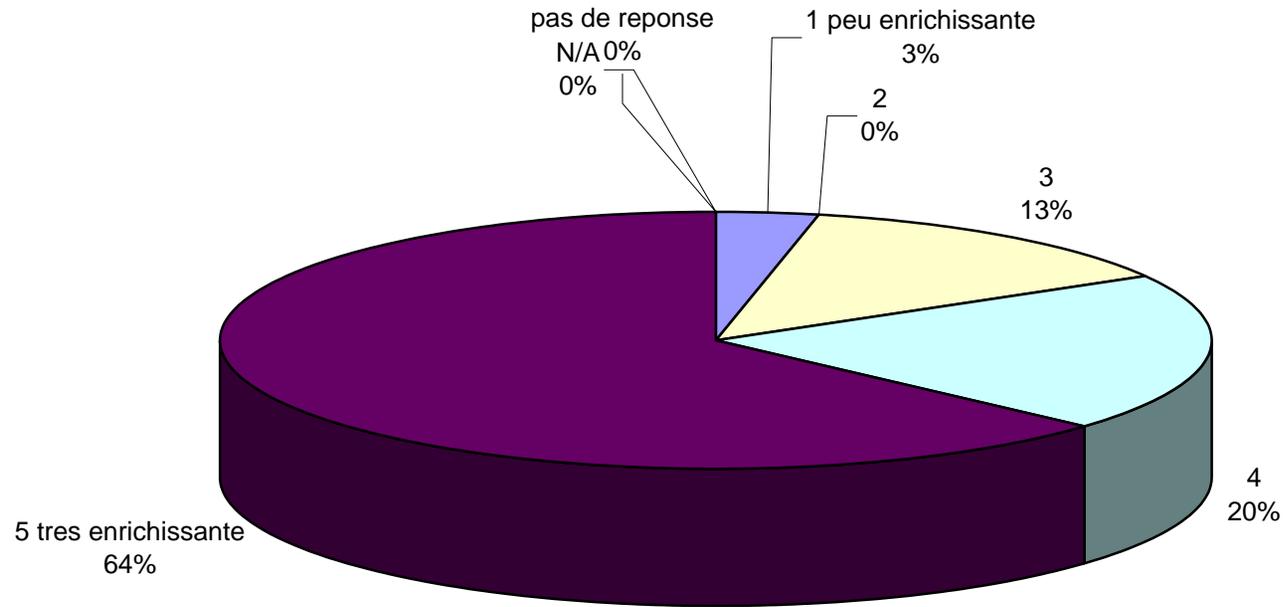


1 tres mauvaise 2 3 4 5 excellente N/A pas de reponse

Le temps reserve aux simulations et a la discussion est

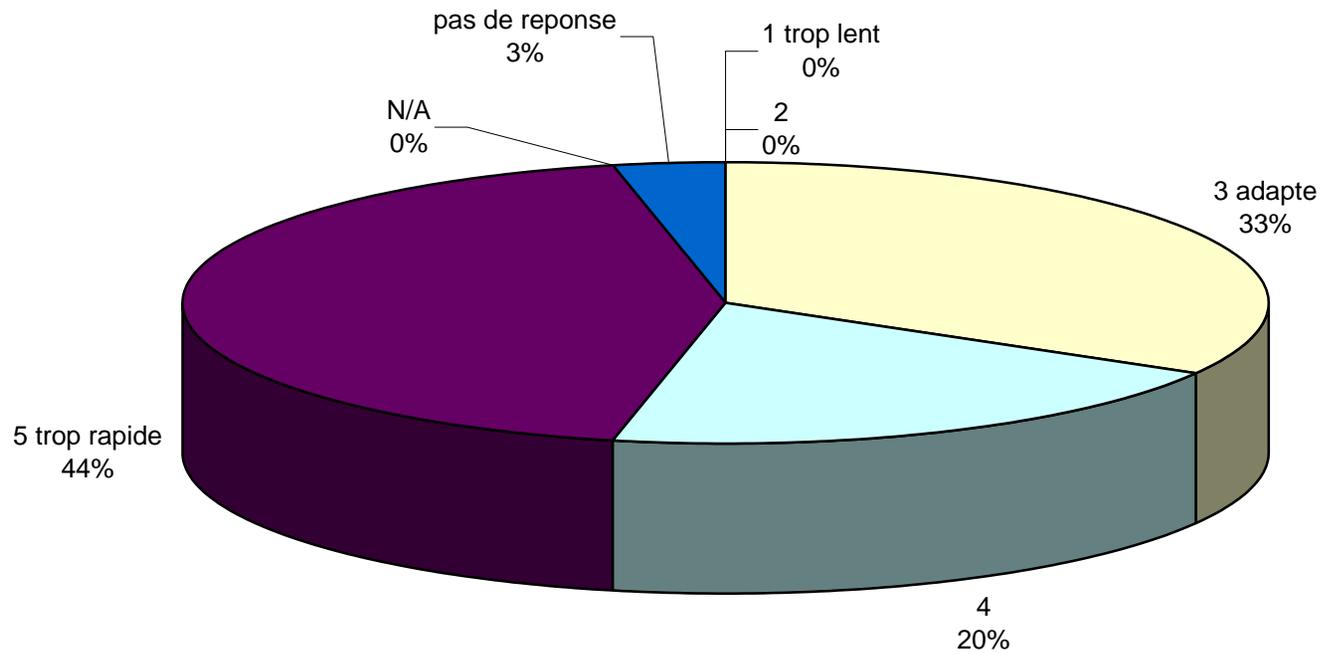


L'implication des participants (debats, interactions) est



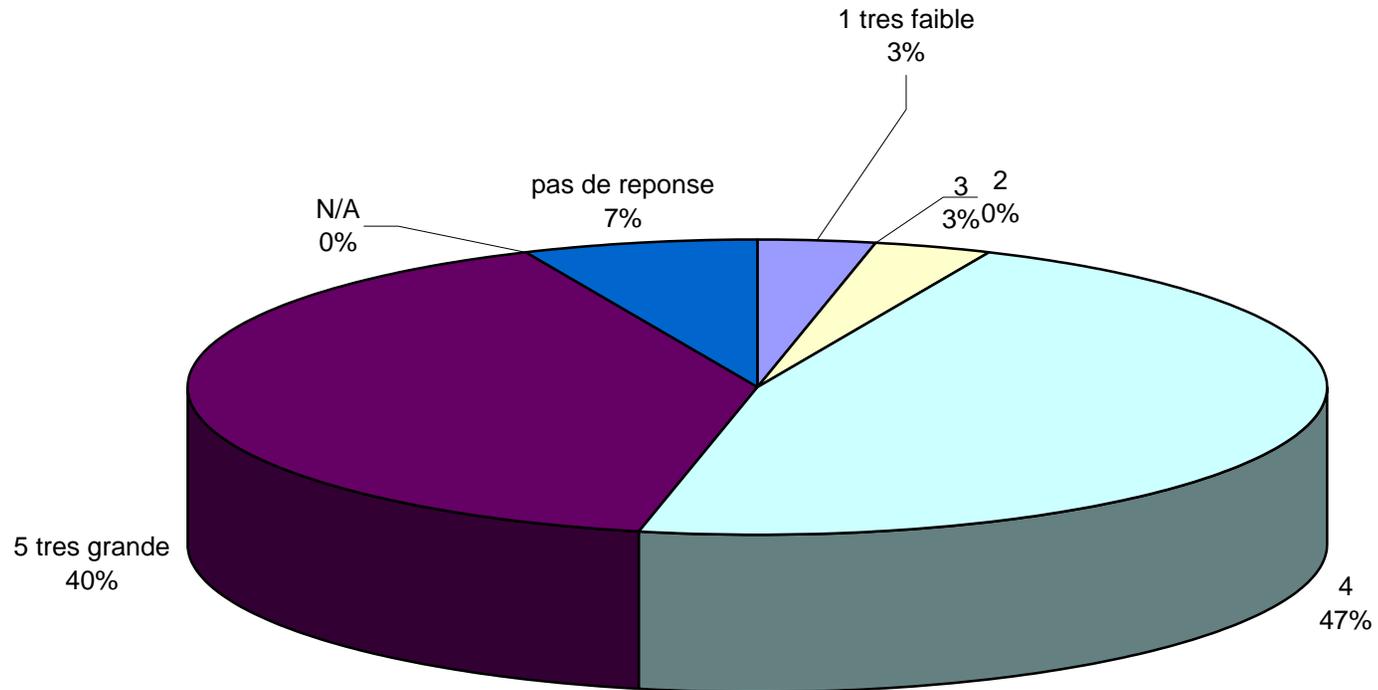
■ 1 peu enrichissante ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 tres enrichissante ■ N/A ■ pas de reponse

Le rythme de l'atelier me semble

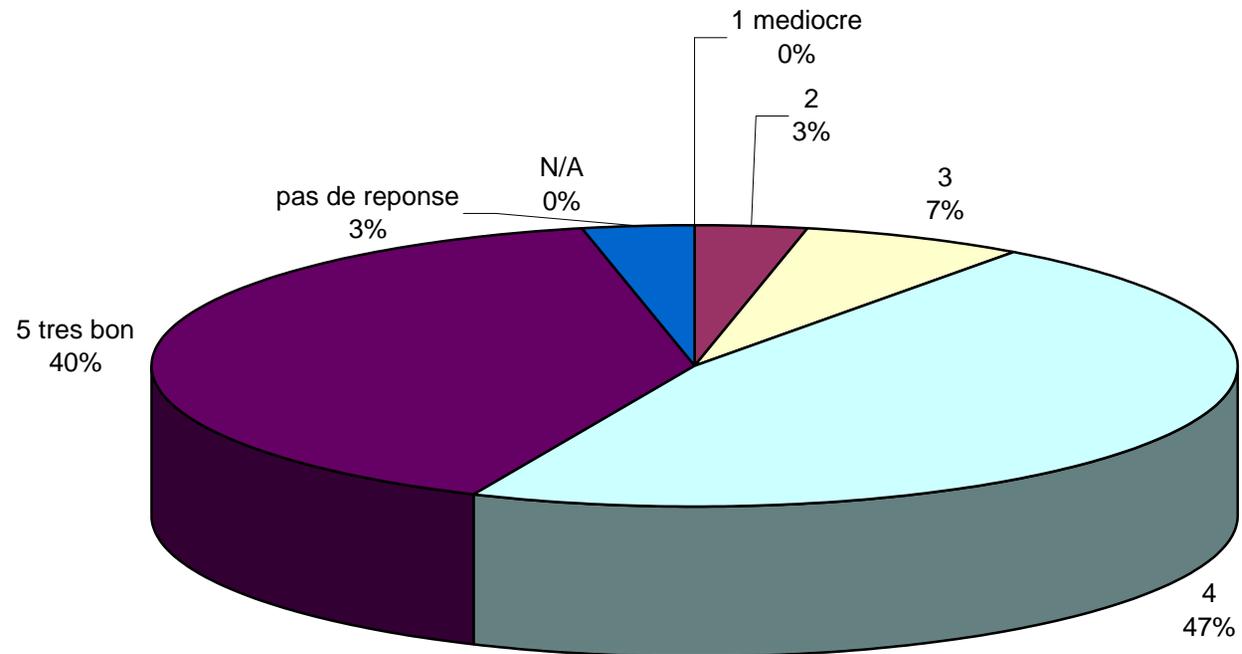


■ 1 trop lent ■ 2 ■ 3 adapte ■ 4 ■ 5 trop rapide ■ N/A ■ pas de reponse

La disponibilite de l'equipe d'intervenants m'apparati

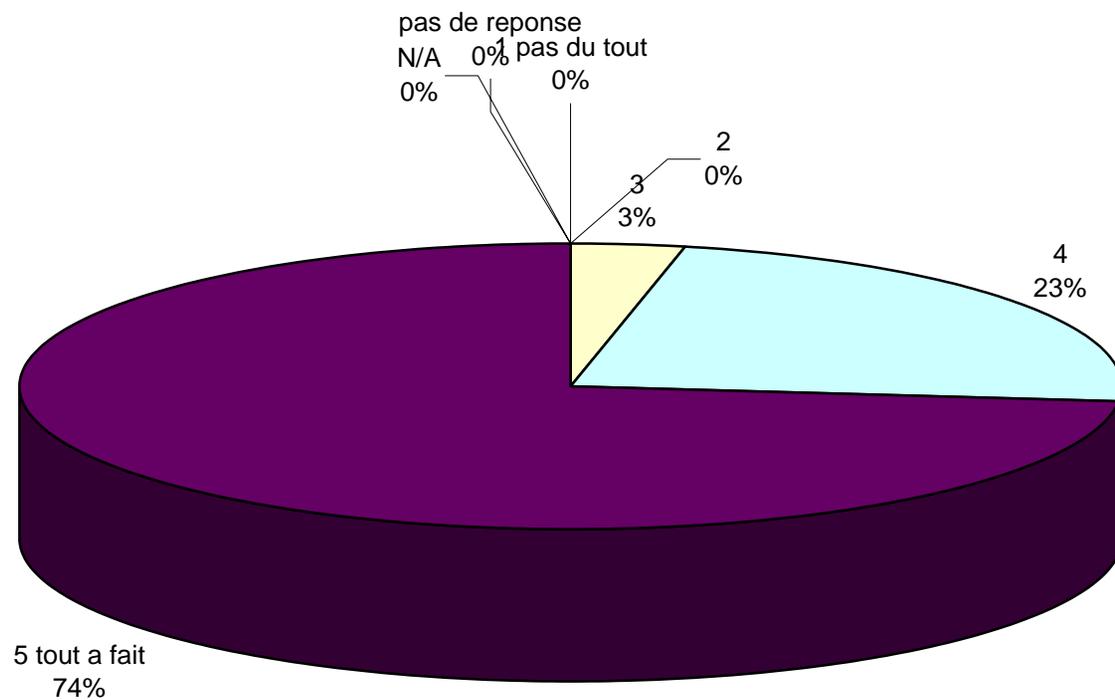


Le travail que j'ai fourni pendant cet atelier me parait



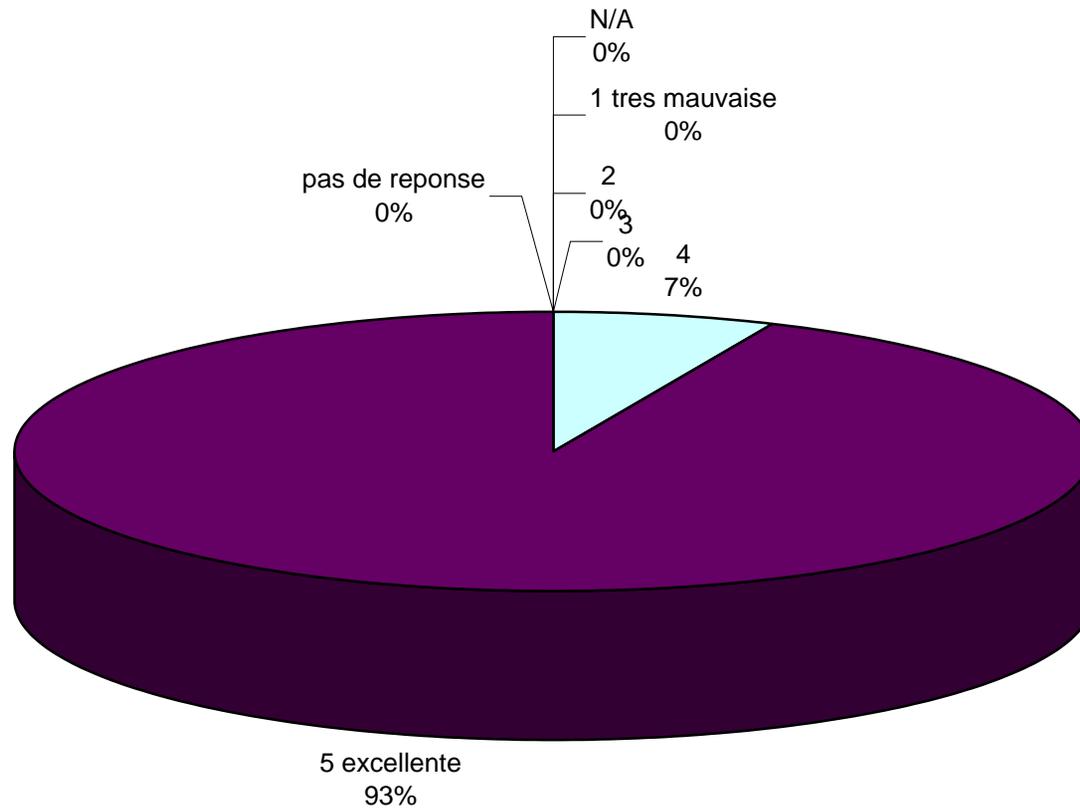
■ 1 mediocre ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 tres bon ■ N/A ■ pas de reponse

A la lumiere de mon experience durant cet atelier, j'ai le sentiment que je pourrai mettre ces outils en pratique



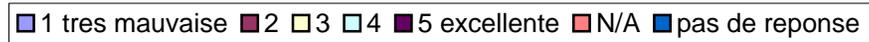
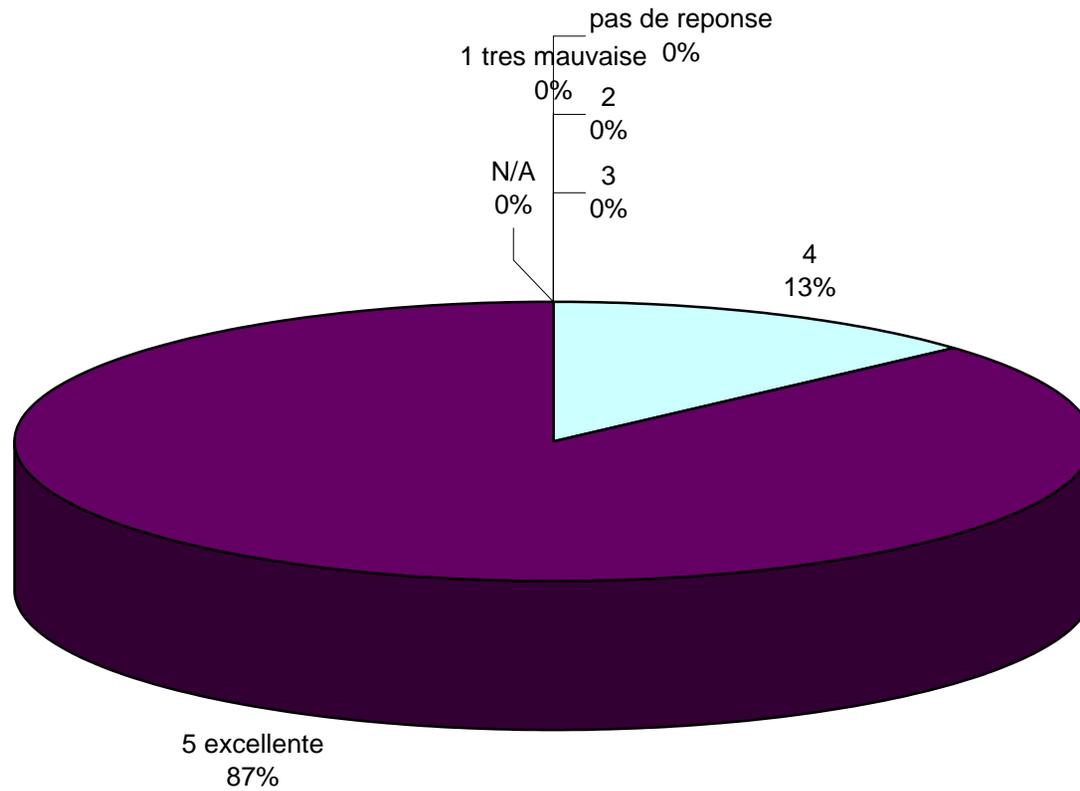
1 pas du tout 2 3 4 5 tout a fait N/A pas de reponse

Je considere la contribution a cet atelier d'Howard Wolpe

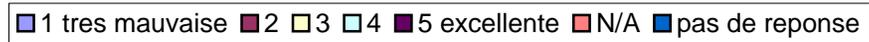
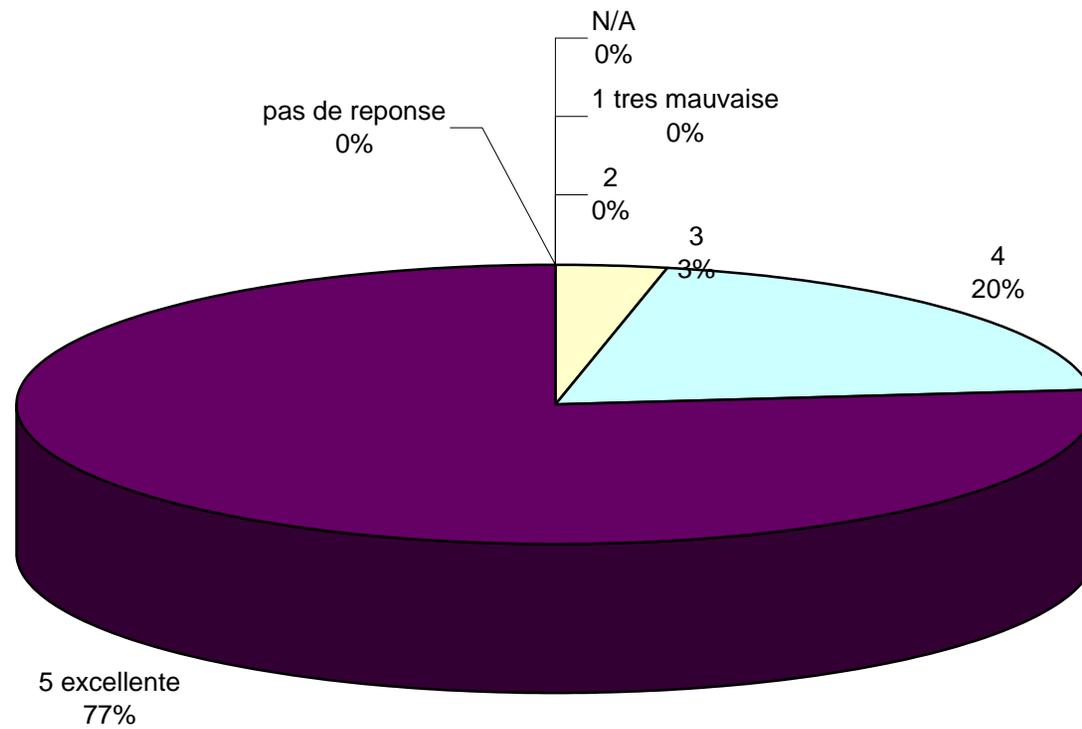


■ 1 tres mauvaise ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 excellente ■ N/A ■ pas de reponse

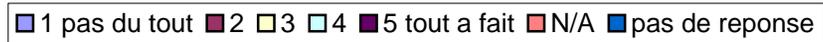
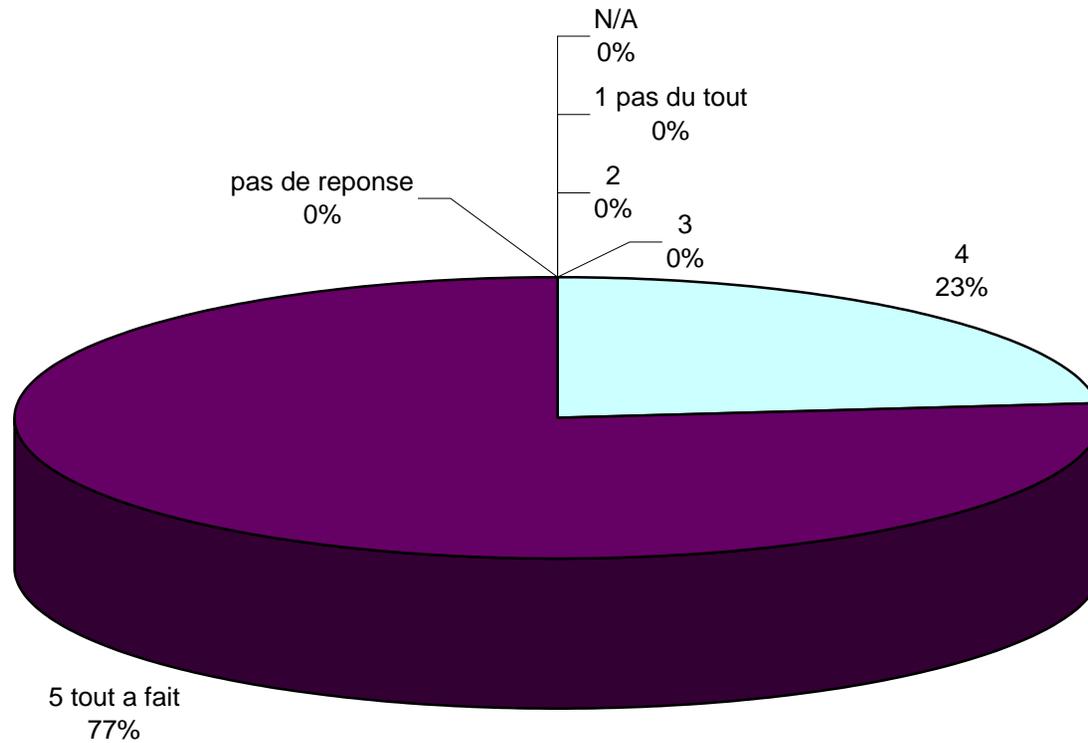
Je considere la contribution a cet atelier de Liz McClintock



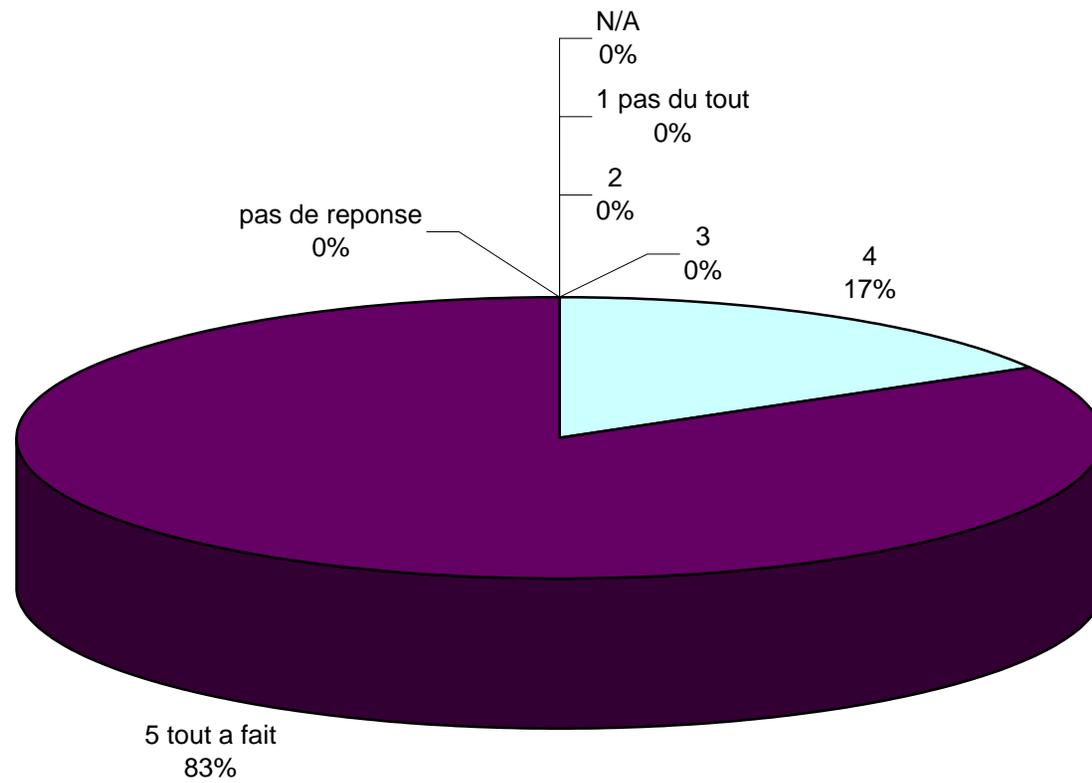
Je considere la contribution a cet atelier de Aurelien Colson



J'ai le sentiment que la dynamique de l'atelier a cree une bonne ambiance de travail



Je considere que l'initiative mise en place peut servir au futur du Burundi



1 pas du tout 2 3 4 5 tout a fait N/A pas de reponse