



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**

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

A Comprehensive Two-Year Capacity-Building Initiative

THE FIRST QUARTERLY REPORT

July 1 – October 1, 2005

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

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

Howard Wolpe and Steven McDonald

PEACE-BUILDING THROUGH LEADERSHIP TRAINING

“This workshop has met the expectations of the participants and the results will not be long in coming to fruition. This is about a stronger cohesion and common vision of the challenges the country faces. The knowledge and skills acquired from this workshop will certainly permit us to be of greater benefit to our country.”

-President Pierre Nkurunziza
Addressing the Closing Session of the
Government Workshop

“More than collaborators, we have become friends.”

- BLTP Participant

I. INTRODUCTION

On August 26, 2005, a remarkable event took in Burundi, the swearing-in of newly elected President, former rebel leader Pierre Nkurunziza. In his short inaugural address, Nkurunziza called for unity, urged the only hold-out rebel group to join the peace process, thanked his rivals and predecessors, called for free primary education and a determined campaign against corruption, and urged international cooperation in the reconstruction and development of Burundi.

This event marked the culmination of a decade of negotiations to end a brutal civil war and put Burundi on the road to recovery. Few places on earth have seen such personalized and brutal violence, ripping families apart, pitting neighbors against each other, destroying relationships, and sowing the seeds of fear, suspicion, and mistrust.

The peace process, led by regional African powers and actively assisted by the wider international community, had culminated in the largely peaceful, fairly contested, and free election process which brought Nkurunziza to power. But every Burundian understands that August 26 marked only a beginning. Burundi's new democracy is fragile. Relationships need to be reestablished. Trust needs to be built and confidence regained. Even the art of civil discourse has to be relearned in this post-conflict society. Just below the surface, the potential for a return to violence lingers, with the Front for National Liberation (FNL), a small splinter group of Hutu rebels, still operating in isolated areas of the country. The government has made reconciliation with the FNL a high priority, but FNL intentions are not yet clear. Moreover, both some Tutsi military and political elements and demobilized Hutu soldiers are waiting to see if the government delivers on its promise of real integration and pan-ethnic collaboration. Beyond these political issues, there loom the challenges of development and reconstruction, which are massive. Finally, as the new government is keenly aware, its ultimate success will depend on its ability to effectively address the issues that lay at the core of Burundi's conflict: grave social and economic inequalities and a history of exclusion and state violence.

A number of factors contributed to the dramatic progress that Burundians have made since the beginning of the peace process almost ten years ago. Regional actors – most notably, Tanzania and South Africa -- made major contributions to the peace process – facilitating negotiations, contributing peacekeeping forces, and helping to prepare the principal players for their roles in the transition. A well-coordinated diplomatic effort in support of the regional facilitation also played an important role. Indeed, particularly striking in the Burundian case has been the effective collaboration of a large number of partners, from the Africa Union to the United Nations to the World Bank, from the British Government to the United States and other bi-lateral donors. In addition, a large array of non-governmental organizations have made significant contributions -- helping prepare the principal players for their roles in the transition, and assisting key leaders in rebuilding their relationships, in transcending their bitter conflict, and in restoring their ability to work effectively together in the interest of peace and their country's reconstruction.

The real work to bring sustainable development and peace to Burundi begins now. As Burundi begins its historic journey, the country – one of the world's poorest – will require the continued active engagement of the international community. Notwithstanding the great vision and courage of those leaders that have taken significant risks for peace in Burundi, post-war reconstruction will require considerable external support and sustained international attention and engagement. Burundi simply can not do it alone.

II. BACKGROUND: PEACE-BUILDING THROUGH LEADERSHIP TRAINING

What is especially striking in Burundi is the extent to which national leaders have embraced the importance of training as the key to reconciliation and good governance. For the past three years, the Woodrow Wilson International Center for Scholars (WWICS), has been conducting a major leadership training program, aimed at building a cohesive, sustainable network of key leaders able to work collaboratively, across all of the lines of ethnic and political division, in guiding the institutional transformation required for the country's recovery, reconstruction and a durable peace. This effort was originally supported by the World Bank's Post Conflict Fund, with subsequent funding by the Office of Transition Initiatives (USAID), the European Community, and Britain's Department for International Development (DfID). The design and implementation of the training has been done in partnership with the Institute for Research and Education on Negotiations in Europe (part of the Paris-based business management institute known as ESSEC) and Conflict Management Partners, from Cambridge, Massachusetts.

Under what has become known as the Burundi Leadership Training Program (BLTP), an ethnically diverse group of almost 400 Burundian leaders from multiple social sectors and institutions -- government, political parties, the newly integrated Army leadership, the high command of the new National Police force, diverse elements of civil society -- have undergone continuous and intensive training in a broad range of leadership skills: conflict analysis, communications, negotiations, visioning, group problem-solving, team-building, strategic planning, and the management of organizational change. In a pilot

project focused on the reintegration of refugees, displaced persons and ex-combatants, similar training has also been extended to almost 5000 local leaders in Ruyigi and Gitega Provinces.

Building on the success of this effort and in response to the peaceful transition now underway, early this year the WWICS asked DfID to support a continuation and expansion of the program over the next two years, directed at strengthening the BLTP network of participants and leveraging their impact within their own institutions; reinforcing personal leadership skills and analytical tools; cementing professional relationships and emerging leadership networks; deepening and expanding the work already begun with the new National Police High Command; initiating a similar capacity building program for the new Integrated High Command of the Army; and conducting a training of trainers for the Army and Police to institutionalize the “Ngozi process” within the Military Academy. DfID agreed to underwrite this proposal, entitled “Peace-Building Through Leadership Training,” and the new grant was initiated on July 1, 2005. A key “leadership” target of the new DfID supported capacity building effort was the new government itself, at its very highest level.

The first three months of the expanded program saw a flurry of activity that has laid a solid foundation for the coming 21 months. This included the following events, all of which took place in Bujumbura and are described in full below:

- BLTP Network workshop on September 19-20, 2005;
- Follow-on workshop for the second element of the National Police High Command on September 22-23, 2005; and,
- A five-day retreat workshop for the entire upper tier of government, including the President, the two Vice Presidents and the Council of Ministers, from September 26-30, 2005.

As preparation for these events, the WWICS management and facilitation teams spent almost two months in consultations on workshop contents, logistics, and administrative needs and then in preparation of the curricula, agendas and training materials. Meetings and telephone consultations were held with government officials, including the President, the Cabinet Secretary and the CNDD-FDD President, to negotiate a training schedule for the Government Workshop that could accommodate the President’s schedule and work needs of the Cabinet in these first weeks of their mandate. Extensive meetings were also held with the UNOB on the role it would play in the Government Workshop: UNOB was interested in building a strong relationship with the new government, so that a way could be found to more effectively manage and coordinate donor relations and recovery and development strategies.

III. CONTENT OF THE WORKSHOPS

As in the previous three years of capacity building work by the WWICS, the focus remains on leadership development. Training modalities involve several interactive exercises and simulations. These are designed to strengthen communication, negotiation,

and problem-solving skills, as well as to break down interpersonal barriers based on ethnicity, political divisions, gender, regional origin, or societal and professional roles. The follow up trainings are used to apply these new skills and evolving relationships to a discussion of the problems and challenges that beset the new Burundian democracy.

Because the training modalities of the most recent workshops were similar to those pursued in earlier workshops reported on previously to DfID, we will provide here only a brief synopsis of workshop highlights. However, the attached appendices provide greater detail in several areas. Specifically, the appendices include:

- The agendas from all three workshops (Appendices 1, 2, and 3);
- Participant lists for all three workshops (Appendices 4, 5, and 6);
- An account of the police follow-up workshop work-product, as recorded by the trainers (Appendix 7);
- A summary of the all five days of the Government Workshop including training modules, work-product, and lessons learned (Appendices 8 -12);
- Evaluation narrative and rating spread sheets of the Government Workshop (Appendices 13-14).

A. Workshop Summaries

1. BLTP Network Workshop:

This event was billed as a “Report Back and Planning” meeting with the BLTP Network and took place on September 19-20. Participants focused on how they might institutionalize BLTP methods and vision in the institutions in which they were embedded. There was an excellent turnout of 45 Network members, including 13 women. The meeting began with a remarkably rich feedback session, in which participants recorded the dramatic impact of their two-year BLTP experience on their lives, work, and relationships. While the full texture of their reflections is difficult to capture, we will summarize here two emergent themes and a few individual stories that illustrate the vibrancy of the evolving leadership network.

- The Elections: At least 12 BLTP network members were candidates in the elections. Several lost and several won, most at the communal administrator level, although at least two BLTP network members are now in Parliament. Their accounts of their experiences during the election process ran the gamut from the ebullient comments of one winner (“*The conduct of the people (in the elections) gave me hope for the future.*”) to the inspirational comments of one loser (“*...but the ideas for which I fought have progressed: free expression, democracy, and peace.*”) to the understandable bemusement of another loser from a minority party (“*It was difficult to win in the birthplace of President Nkurunziza.*”). Another losing candidate from a small party showed a buoyant faith in democracy: “*My party came in eighth after 25 years of clandestine existence. We lost because the other parties were too big. In five years, we will win.*” A number of other members worked in the elections in various campaign, registration or other organizational capacities. One member had

organized and trained women candidates and had six of her trainees win seats in the communal council of Gashikanwa in Ngozi. Another member was involved in training candidates in Bujumbura Rurale, a particularly tense and volatile area, in the conduct of a peaceful and non-threatening campaign. Particularly moving was the pure joy expressed by several of the members who, after having spent years, often decades, in exile, were delighted just to have taken part in the vote, whether their parties won or lost.

- Conflict Resolution: A majority of the BLTP network have formally and informally engaged in conflict resolution activities within their own institutions and parties, as well as within their families and neighborhoods. While these are too numerous to relate in their entirety, it is important to note that the BLTP training was credited with assisting the head of the teachers' union in her negotiations on salary issues with the government; helping a Bashingantahe elder iron out problems between military pensioners and the government; securing the negotiated release of Batwa prisoners; enabling the Uprona Vice President to negotiate successfully within the party on the make-up of electoral lists and party realignment; facilitating the end of a physical confrontation between CNDD-FDD and Frodebu party members in Kayanza during the campaign period; empowering a national radio executive to negotiate with the government a media code for the elections; leading one activist to organize a peace march with broad political participation calling for tolerance and inclusiveness; and giving another political activist -- the sole FRODEBU member in the President's office -- the strength to fight to rebuild cohesion with his party.
- Reconciliation: Finally, there was this remarkable story of reconciliation from a member of the CNDD. "I have worked on bringing back confidence on my *colline*. It seemed the right time to begin this work during the campaign. The first time I met the people on the *colline* they were angry because Frodebu militants had killed my parents in 1993. After several inquiries in the prison of Mpimba, I started a discussion on the subject. No one had wanted to talk about it since it happened. I brought together a group of ten persons reputed to have been involved in the killings and we shared some beer (*in vino veritas*). The whole truth came out. They gave me a list of the people who killed my parents as well as the names of the neighbors who were burned with my parents. They showed me where they were buried. I took them in my Jeep to the graves in the countryside. I asked them to give me a symbolic ransom of one heifer for the suffering which had been imposed on us. Today, we get along so well that they asked me to put their children in school. Once in a while, I give them plots of land to farm."

The *Noyau*, the steering committee of the BLTP Network, was instrumental in planning the workshop agenda, and took a strong lead during the two-day meeting. *Noyau* leaders presented a report on their deliberations to the plenary. Activities that were proposed included the provision of both a training for "facilitators" and a training of "trainers" for the Network. The first would be designed to give greater facilitation skills to members for use in their professional and personal lives. The second, an idea initially broached at the first Ngozi workshop, was to train those who desired to become professional trainers,

both to support career changes and to provide the BLTP a broader cadre of trainers to use in subsequent conflict resolution interventions. It was also emphasized that the BLTP needed to establish a resource center for research, project development, and support of the network. This would begin to lay the groundwork for an eventual national institute for leadership development.

The BLTP management team reported that a grant had just been made to the BLTP by the American Embassy to cover the cost of importing 8 computers and 500 textbooks in negotiation, communication and conflict resolution, and to establish a library and communications center at the BLTP office. These items are being donated by the Paris-based ESSEC. In reference to the training of trainers for the BLTP Network, a discussion ensued on target populations for the application of these newly acquired skills. At the top of that list were the newly elected commune council leaders, and the BLTP Network undertook to design and submit a proposal to USAID by October 15 which would use the 20 CBLP Master Trainers and the newly trained BLTP trainers to launch communal council training in four provinces by next March. The *Noyau* will be meeting during the coming weeks to determine training schedules.

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

A follow-up, two-day workshop for the second module of the integrated National Police High Command, was held on September 22-23. Again, there was an exceptional turnout, with 26 of the original 32 participants in attendance, despite the fact that many had to travel from up-country and that the last round of Burundi's elections was taking place the second day of the training. The UN Civilian Police unit was represented by four officers, three of whom had attended the earlier workshops. As before, they were full participants in the workshop.

The workshop agenda was focused on deepening the participants' negotiation skills. A half-day was devoted to an exercise on the "Price of Petrol" in which the participants conducted and critiqued team negotiations based on oil sales between two countries. Additional exercises on communications and leadership development were conducted. Finally, a review of the Four Quadrant analytic problem-solving tool was undertaken by asking participants to apply the to a consideration of the challenges facing the new national police, and the to the development of a common vision. The workshop closed with the identification of participants' "next steps."

While the reinforcement of relationships and deepening of skills, particularly in communications and negotiations, responded to the participants' stated goals and expectations, the police officers also expressed great enthusiasm at the prospect of their inclusion within the broader BLTP Network and at the opportunities that presented for them. They particularly liked the idea, suggested by the facilitators, that as soon as the third High Command police module had its six-day retreat, all three police command groups would be brought together for further training and sharing of experiences (a total of approximately 100 officers). In addition, as a next step, they proposed that a national professional association of police officers be organized. In informal conversations at a

reception following the training, this was elaborated on by several participants and likened to the Fraternal Order of Police in the United States. Such an organization could provide assistance to officers' families, professional enhancement, international exchanges, and a contact point for police interaction with the minister and other executive government bodies. This could become a focus for future international assistance efforts. The participants also put on the table several ideas to enhance their own internal communications such as an internet site, an interactive web page, and the use of the BLTP office for informal meetings and as an administrative and research resource. As to the next training events, they asked that they include some training in the techniques of interviewing; they also suggested that a conference be organized for the National Police authorities to outline for the command structure the current problems facing the nation and the state of planning for responding to them.

3. *The Government Workshop:*

The third event was a five-day workshop for the new elected Burundi Government leadership, to include the President, two Vice-Presidents, and 20 Cabinet Ministers, along with the appointed Secretary General of the Government, military and civilian chiefs of staff, and several senior advisors to ministries from September 26-30. In all, there were 32 senior government officials in the workshop, although Dieudonne Ngowenubusa, the Minister of Finance, was only able to attend one day. This workshop was the result of a long series of consultations with the President and his key advisors. The top CNDD-FDD leadership frequently stated their conviction that the training that they and others had received was directly responsible for the ability of Burundians to navigate many of the difficult moments of the transition. Even before the elections, then Minister Nkurunziza and the CNDD-FDD Secretary-General requested that a training be mounted for the entire upper tier of the new government immediately following its installation.

The Government Workshop was particularly focused on creating cohesion within the new government. Through inter-active exercises, role-playing and simulations, the facilitation team presented several negotiation situations which challenged the ministers' newly acquired skills and collaborative decision making abilities. The one-day simulation, SIMSOC, which we always use in our leadership retreats, was particularly powerful in this instance, with the participants trying to manage a society in which a vastly unequal distribution of resources shapes the perceptions the citizens of SIMSOC have of each other and of their society. The President, who personally observed the initial phase of SIMSOC, characterized the exercise as "*remarkable.*" Individual reactions from ministers in the concluding feedback session were indicative of the powerful lessons they gleaned from their experience: "*It would be great for everyone to have to pass through the red region to understand the difficulties that face these unfortunates,*" "*I need to make sure I don't die and then worry about you,*" "*We are so talented; how could we be so wrong,*" "*Our social position often conditions our behavior,*" and, "*We must take the whole society into account, put ourselves in the place of the least fortunate.*"

The last two days of the workshop were devoted to applying the communications and negotiations skills and the new relationships the participants had developed to the key challenges facing their government. After identifying a long list of specific problems, the participants decided on a priority list of three: economic recovery, national reconciliation, and reform of the civil service. The participants were broken into working groups where, using the analytic and problem-solving tools they had acquired, they examined each challenge, diagnosed its causes, and developed recommendations for the way forward.:

- Economic Recovery: This working group identified the following as keys to Burundi's economic recovery: guaranteed security for everyone; training and education of the population for higher productivity; rehabilitation of socioeconomic structures such as schools and health clinics; integration of new information technologies; regional integration; renewed international cooperation; and, promotion of foreign investment.
- National Reconciliation: The discussion of national reconciliation, while touching several subjects, focused on one overriding concern: the issue of land. The underlying problem is the urgent need for land reform which will require the revision of existing land laws to adapt to existing realities; the translation into Kirundi and distribution of the revised land laws; and the management of disputes over land engendered by returning refugees, ex-combatants, and internally displaced persons. Other elements of a long-term solution to Burundi's land shortage must also be considered, including: family planning; maintaining physical security and the cease-fire; and the promotion of agriculture and food technologies, including the diversification of crops and the development of marketing infrastructure. Other important targets for reconciliation include the integration of street children and the identification of a conflict resolution mechanism that is transparent, just, and understood by the population.
- Reform of the Public Service: This has to begin with new management, the change of ministers, as has happened. Action has to be taken to counter the monopoly of the administrative functions of the government, the bad management of state resources, and the demoralization of the civil service. All of these things will be accomplished by assuring a professional state management through salary reform; efficient and secure pension plans; revision of laws, rules, and administrative procedures; fair and inclusive representation of political parties; abolition of corruption; inculcation of a culture of public service; transparent and rigorous mechanisms for the recruitment and promotion of bureaucrats; installation of a system to reward and evaluate civil servants; improved communications between the state and the public and between and within ministries; and, coordination between each ministry and the donor community.

An important extra component of the last two days of the Government Workshop was the presence of the UN Deputy SRSG, Ambassador Nureldin Satti and the UN Team Leader for Security Sector Reform, Colonel Mbaye Faye. They participated in the

training and then were asked to join the ministers' working groups as a resource to discuss options in addressing the three challenges that had been identified.

The workshop ended with these personal undertakings by the Council of Ministers, expressed as their "next steps":

- To contribute to the future by working for reform of the public service, the reestablishment of the authority of the state through greater accountability and the promotion of a culture of responsibility.
- To assure the application of all of the lessons learned in the workshop (*"The tools should not stay in a drawer."*) and to institute coaching and mentoring and continuous training.
- To develop this type of training for all of our collaborators, the management personnel of each ministry, trade unions, journalists and media, and even international donors so that we and our partners in development can communicate better and efficiently.
- To remain conscious of the important role of communications at all levels.
- To work as a team, share the same language and work for the same goals.
- And, to periodically take a moment to evaluate our actions, to track our progress and find out what we have and have not done, and why.

In his closing speech, President Nkurunziza, praised the success of the workshop and asked that the Woodrow Wilson Center follow-up with regular shorter workshops to reinforce the skills and cohesion of the Cabinet Ministers and to extend this training to both the leadership of the newly elected Parliament and to the leadership of all the political parties.

IV. COMMENTS AND CONCLUSION

All three workshops were conducted just after the completion of the election cycle in Burundi. The tension and anticipation that had served as a backdrop to all of our previous workshops were noticeably replaced by a sense of dedication and determination to make this transition work. The President and his executive team exhibited a refreshing lack of formality and protocol and a recognition that they need to hone their management and communication skills and learn to work together as a team. Several of the government participants remarked on the fact that they did not really know each other prior to the time they spent together in the workshop.

The President was very open in expressing his delight with the elements of the workshop in which he personally participated, and enthusiastically embraced the cohesion and

comfortable working relationships that emerged from the workshop. One anecdote, among many we could tell, will exemplify the relaxed environment that characterized the entire workshop experience. As tradition dictates, the Burundian President is preceded into any public occasion by his official photograph, which is hung behind a large, overstuffed arm chair, upon which he will sit, normally at a level higher than that of the audience. So it was at the workshop's opening: while the training room was arranged so that all chairs were in a circle and at the same level, the president's chair was elevated, and his picture prominently positioned. But, after formal opening remarks, the lead facilitator invited the President to join the circle of participants and take part in the communications exercise then underway. He picked up his name tag – filled out, as is BLTP custom, with only his first name of “Pierre” – hung it around his neck, and moved to a seat among his ministers. The next day, the President had his Presidential chair removed for the duration of the workshop.

The participation of the two senior UN officials in the “challenges” discussion succeeded in opening the lines of communication between the UN and the new Ministers. Both the Ministers and the UN officials affirmed the critical need for effective coordination between the government and the donors.

Beyond the impact of the Government Workshop on the leadership of the new government, this event also held important symbolic meaning for a wary public. Local press coverage was extensive, with the opening and closing sessions open to cameras and reporters, and several individual interviews were granted by participants and members of the BLTP management team. Many members of the public, former government officials, and donor community representatives commented directly to us about the usefulness and timeliness of this effort. Exemplifying the overwhelmingly positive Burundian reaction was the comment by a BLTP employee, a driver, who noted that people he had invited into his home in Kamenge, a poor suburb of Bujumbura, to watch the televised opening, told him that the Government Workshop was evidence that their new leaders were trying to “improve their competency and better serve the nation.” Some Master Trainers of the CBLP project heard similar comments in Ruyigi and Gitega.

Finally, the Government Workshop also served to imbue the members of the broader BLTP family with a great deal of pride in their role in setting the stage for this path-breaking initiative. Within hours of the opening session, we were made aware of a plethora of phone calls back and forth between BLTP Network members both congratulating themselves on having been the pioneers in the “Ngozi process” training and expressing pride in the impact of the process they had launched.

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

REUNION DE SUIVI – Ngozi I, II, et III

**Un Projet du *Burundi Leadership Training Program*
Conduit en partenariat avec Woodrow Wilson Center for International Scholars,
CMPartners et ESSEC IRENE**

Avec le soutien de Dfid

Bujumbura, Burundi – du 19 au 20 septembre 2005

Lundi 19 septembre 2005

- 8h30 Ouverture par Fabien Nsengimana et Steve McDonald
- 8h45 INTRODUCTIONS ET OBJECTIFS
- Expression des attentes
- 9h30 **Compte Rendu**
- Compte rendu d'activités des membres de BLTP (y compris leurs projets)
- Compte rendu du noyau du BLTP
- 10h30 *Pause*
- 10h45 **Compte rendu d'activités (suite)**
- 13h *Déjeuner*
- 14h **Prochaines activités du BLTP**
- Formation des facilitateurs
- Formation des formateurs
- Propositions pour le champ d'application – *remue-ménages*
- 15h30 *Pause*
- 15h45 **Prochaines activités du BLTP (suite)**
- Propositions pour le champ d'application – *développement des critères*
- 17h15 Distribution du cas
- 17h30 Fin de la journée
-

Préparation pour le mardi 20 septembre 2005: *Lire les instructions pour la Simulation Riveria.*

Mardi 20 septembre 2005

- 8h30 Retour sur expérience et agenda
- 8h45 **Simulation : Riveria**
- Présentation : *La cartographie des relations*
 - Préparation
 - Pause
 - Négociations informelles
 - Négociations formelles
- 12h30 *Déjeuner*
- 13h45 **Simulation : Riveria (suite)**
- Bilan et discussion
- 14h30 BLTP : Autres activités possibles
- 15h30 *Pause*
- 15h45 PROCHAINES ETAPES
- 17h Evaluation
- 17h30 Fin de la réunion et réception
-

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

Woodrow Wilson Center for International Scholars, CMPartners et ESSEC IRENE

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

Bujumbura, Burundi – du 22 au 23 septembre 2005

Premier jour : Jeudi, 22 septembre 2005

8h30	Ouverture
8h45	Attentes des participants
9h30	Compte rendu d'activités
10h45	<i>Pause-café</i>
11h	<i>Simulation 1 – Le prix du pétrole</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Négociation
13h	<i>Déjeuner</i>
14h	<i>Simulation 1 – Le prix du pétrole</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Discussion
15h30	<i>Pause-café</i>
15h45	COMMUNICATION ACTIVE POUR BATIR UN CONSENSUS <ul style="list-style-type: none">▪ Exercice : <i>Le garde-barrière</i>
16h45	OUTIL DE QUATRE QUADRANTS <ul style="list-style-type: none">▪ Identification du problème▪ Remue-méninges sur les causes
17h15	Fin de la session

Deuxième jour : Vendredi, 23 septembre 2005

- 9h30 **Retour sur expérience et agenda**
- 9h35 *Exercice : La vache folle*
- 9h45 **Simulation 2 : La Tour**
 - Préparation
 - Négociation
- 10h45 *Pause-café*
- 11h **Simulation 2 : La Tour**
 - Discussion
- 12h15 *Exercice : Tout ou rien*
- 12h45 *Déjeuner*
- 14h **OUTIL DE QUATRE QUADRANTS (suite)**
 - Application
- 16h *Pause-café*
- 16h15 **Prochaines étapes**
- 17h **Évaluation**
 - Fiche d'auto-évaluation
 - Evaluation de l'atelier
- 17h30 **Fin de l'atelier**

SEMINAIRE GOUVERNEMENTAL

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM

Atelier conduit en partenariat avec le Woodrow Wilson Center for International Scholars,
ESSEC IRENE & CMPartners

Bujumbura, Burundi

Du 26 septembre au 1^{er} octobre 2005

Premier jour : Lundi 26 septembre 2005

9h30	<i>Accueil et installation des participants</i>
10h	Ouverture officielle
10h30	Présentation et attentes des participants
11h	<i>Pause-café</i>
11h30	Exercice du bras (I) Exercice (II) Discussion
12h	CADRE ANALYTIQUE DE PREPARATION POUR LA NEGOCIATION ET LA PRISE DE DECISION
12h45	Exercice 1 – L'Echiquier
13h	Fin de la journée

Préparation pour le 27 septembre:

Lire, si possible, le chapitre 2 de *Méthode de négociation*, consacré à la préparation.

Deuxième jour : Mardi 27 septembre 2005

9h	Retour sur expérience et agenda
9h15	COMMUNICATION ACTIVE POUR BATIR UN CONSENSUS <i>Exercice 2 – La Femme</i>
10h30	<i>Pause-café</i>
11h	<i>Exercice 3 – Le Projet</i>
11h15	<i>Simulation 1 – Barmal</i> (I) Préparation (II) Négociation
13h	<i>Fin de la journée</i>

Préparation pour le 28 septembre :

Lire, si possible, le chapitre 4 de *Méthode de négociation*, consacré à la communication.

Troisième jour : Mercredi 28 septembre 2005

- 9h **Retour sur expérience et agenda**
- 9h30 ***Exercice 4 – La Nouvelle***
Exercice 5 – Les Formes d’écoute
Exercice 6 – La Vache folle : Consultation et Communication des Réformes
- 10h45 ***Pause-café***
- 11h15 ***Simulation 1– Barmal***
(III) Discussion
- 11h45 **OUTIL DES QUATRE QUADRANTS**
(I) Présentation de l’outil
(II) Sélection des thèmes
- 12h40 ***Simulation 2 – SIMSOC***
(I) Synthèse des règles
- 13h ***Fin de la journée***

Préparation pour le 30 septembre :

Lire les instructions de la *Simulation 2 : SIMSOC*.

Quatrième jour : Vendredi 30 septembre 2005

8h30 **Retour sur expérience et agenda**

9h15 ***Simulation 3 – SIMSOC***

- (I) Explication des règles
- (II) Simulation

Déjeuner (servi dans le cadre de la simulation)

- (III) Discussion
- (IV) Commentaire des observateurs
- (V) Synthèse

17h ***Fin de la journée***

Préparation pour le 1^{er} octobre :

Réfléchir à des préconisations pour le futur et lire, si possible, le chapitre 3 de *Méthode de négociation*, consacré à la gestion du processus.

Cinquième jour : Samedi 1^{er} octobre 2005

- 9h **CATEGORIES POUR LA PRISE DE DECISION**
- 9h15 **OUTIL DES QUATRE QUADRANTS (*suite*)**
- (III) Travail en sous-groupes
- Réconciliation nationale
- Relance économique
- Rationalisation des services publiques
- (IV) Présentation en plénière
- 11h15 *Pause-café*
- 11h30 PROCHAINES ETAPES
- 12h **SYNTHESE DU SEMINAIRE : 10 PRINCIPES D’ACTION**
- 12h30 *Exercices 7 et 8 – La Phrase et le Climat*
- 13h **Clôture officielle**
- 13h30 *Fin du séminaire*
-

NETWORK WORKSHOP : LIST OF PARTICIPANTS

September 2005

	1rst name	Last name
01	André	Bampoye
02	Angéline	Kayobera
03	Bernard	Barandereka
04	Bernard	Bududira
05	Candide	Nyandwi
06	Charles	Nditije
07	Concilie	Nibigira
08	Damien	Nijimbere
09	Déogratias	Nsavyimana
10	Eddy	Nziraguhindwa
11	Edmond	Munyuwisi
12	Etienne	Ndayishimiye
13	Etienne	Kana
14	Eulalie	Nibizi
15	Farida	Mohamed
16	Gérard	Mfuranzima
17	Gilbert	Girukwishaka
18	Jean	Ngendangnya
19	Jean	Bikomagu
20	Jean Claude	Karibuhoye
21	Jeanne d'Arc	Nsabimana
22	Jeanne d'Arc	Kagayo
23	Juliette	Kavabuha
24	Juvénal	Nzigamasabo
25	Laurent	Kagimbi
26	Léon	Manwangari
27	Marie Jeanne	Nyanduruko
28	Maximilien	Niyonkuru
29	Meshak	Kabwa
30	Philippe	Njoni
31	Pierre	Barusasiyeko
32	Radegonde	Bijeje
33	Régis	Nsengiyumva
34	Rose	Ntawe
35	Rosette	Nzirubusa
36	Sévérin	Ntibatingeso
37	Sosthènes	Bigirimana
38	Sylvère	Nsengiyumva
39	Symphorien	Karikunzira
40	Térence	Nahimana
41	Thomas	Bukuru
42	Venant	Bamboneyeho
43	Virginie	Ndabakuranye
44	Zénon	Nicayenzi
45	Zénon	Ndabaneze

SECOND GROUP OF THE POLICE HIGH COMMAND :
SEPTEMBER FOLLOW UP

List of participants

	1st name	Last name
01	Antoine	Ntemako
02	Athanase	Nyankanzi
03	Benoît	Bararwandika
04	Célestin	Bafatiraho
05	Charles	Karorero
06	Christine	Sabiyumva
07	Déo	Sinzinkayo
08	Dieudonné	Bacinoni
09	Emmanuel	Manirakiza
10	Emmanuel	Ndayiziga
11	Emmanuel	Niyonizigiye
12	Emmanuel	Manirakiza
13	Engleberthe	Bivugire
14	Ernest	Nzisabira
15	Grégoire	Rucintango
16	Innocent	Ndayumvire
17	Jean de Dieu	Niyongabo
18	Joseph	Ndikumagenge
19	Léocadie	Simbagoye
20	Léonce	Nzigidahera
21	Liboire	Bakundukize
22	Lucien	Barikurumwe
23	Servilien	Nitunga
24	Tharcisse	Yamuremye
25	Tite	Serudugo
26	Uwimana	Gaston

GOVERNMENT WORKSHOP

List of participants

	First name	Last name	Ethnicity	Affiliation	Role
	Alice	Nzomukunda	Hutu	CNDD-FDD	2 nd Vice-President
	Antoine	Baza	Hutu	UPRONA	Senior advisor at 1rst Vice-Presidency
	Antoinette	Batumubwira	Tusti	CNDD-FDD	Min. of External Relations & International Cooperation
	Barnabé	Mbonimpa	Hutu	FRODEBU	Min. of Public Health
	Clotilde	Niragira	Hutu	CNDD-FDD	Min. of Justice & Keeper of the Seals
	Denise	Sinankwa	Tusti	CNDD-FDD	Min. of Commerce & Industry
	Dieudonné	Ngowenubusa	Hutu	CNDD-FDD	Min. of Finance
	Elie	Buzoya	Hutu	FRODEBU	Min. of Agriculture & Livestock
	Françoise	Ngendahayo	Tusti	INKINZO	Min. of National Solidarity, Human Rights and Gender
	Gabriel	Mpozagara	Tusti		Admin., Politic. & Diplomatic Senior Advisor at Presidency
	Germain	Niyoyankana	Tusti		Min. of National Defence and Former Combatants
	Hafsa	Mossi	Hutu		Press and Communication Senior Advisor at the Presidency
	Herman	Tuyaga	Hutu	CNDD-FDD	Min. of Energy & Mines
	Jean	Bigirimana	Hutu	CNDD-FDD	Min. of Transport, Posts & Telecommunications
	Jean Pierre	Ndayishimiye	Hutu	CNDD FDD	2 nd Vice-président's chief of cabinet
	Jean Polydor	Ndayirorere	Tutsi	UPRONA	1rst Vice-President's chief of cabinet
	Jean-Jacques	Nyenimigabo	Tusti	CNDD-FDD	Min. of Youth and Sports
	Joseph	Ntakirutimana	Tusti	CNDD-FDD	Min. of Good Governance & General Inspection of the State and Local Administration
	Juvéna	Ngowenubusa	Tusti	MRC	Min. of Public Service and Social Security
	Karenga	Ramadhani	Hutu	CNDD-FDD	Min. of Information, Communication, Relations with Parliament & Government Spokesman
	Marcien	Barakana	Hutu	UPRONA	Press and Communication senior advisor at the 1rst Vice-Presidency
	Marie Goreth	Nizigama	Tusti	UPRONA	Min. of Development Planning & National Reconstruction

	Martin	Nduwimana	Tusti	UPRONA	1rst Vice-President
	Martin	Mbazumutima	Hutu	CNDD-FDD	Civilian Chief of Cabinet
	Odette	Kayitesi	Hutu	FRODEBU	Min. of Land Management, Environment & Tourism
	Philippe	Nzobonariba	Hutu	RPB	Secretary General of the Government
	Pierre	Nkurunziza	Hutu	CNDD-FDD	Head of State
	Potame	Nizigire	Hutu	CNDD-FDD	Min.of Public Works & Equipment
	Saïdi	Kibeya	Hutu	CNDD-FDD	Min. of National Education & Culture
	Salvator	Ntacobamaze	Hutu	CNDD-FDD	Min. of Interior and Public Security
	Salvator	Nahimana	Tusti		Military Chief of Cabinet
	Triphonie	Nkurunziza	Tusti	PARENA	Min. at the Presidency in charge of AIDS



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

Réunion de suivi

22 & 23 septembre 2005

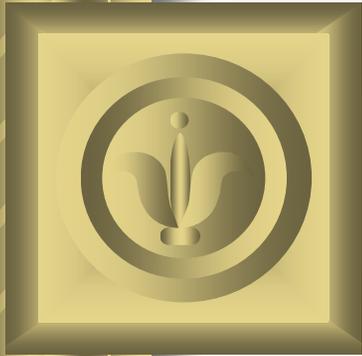
Bujumbura



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

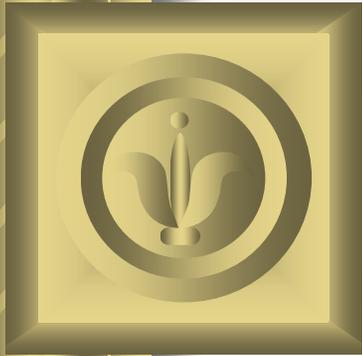


ATTENTES DES PARTICIPANTS



ATTENTES DES PARTICIPANTS

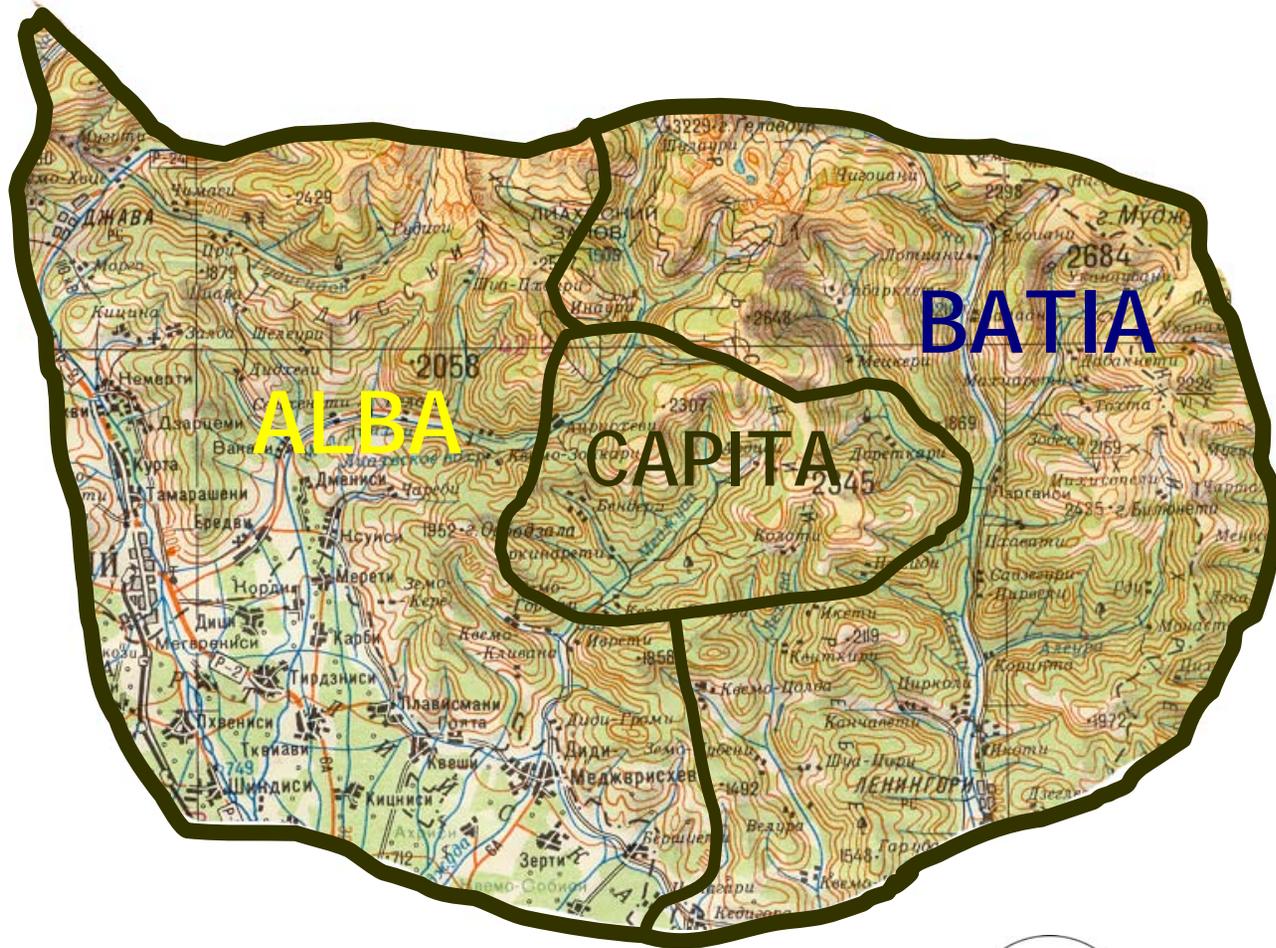
- **Enrichir/Renforcer les connaissances/outils acquis à Gitega**
 - Communication & négociation
 - Avoir la possibilité via une nouvelle simulation d'expérimenter les outils
 - Avoir d'autres outils qui nous aideront dans notre travail
 - Renforcer nos capacités en tant que leader, nous aider à relever les défis que nous rencontrons dans la vie courante
- **Renforcement des relations**
 - Se retrouver à nouveau, partager les expériences vécues depuis Gitega
 - Partager nos différentes expériences, retrouver l'atmosphère de Gitega
 - Pouvoir échanger avec les participants les réalisations faites (et leur résultats) dans la vie professionnelle grâce à la formation reçue
 - Acquérir plus d'expérience pour faciliter les échanges entre services
- **Renforcement de la dynamique de coopération et de négociation**
- **Poursuivre ce type de séminaire & réunions de suivi, les développer**
- **Créer un cadre permanent de réflexion, consultation, concertation et échanges**
- **Évaluation de l'utilisation faite des outils (de communication, etc.) appris lors de la formation passée**
- **Pouvoir disposer de solutions aux difficultés rencontrées depuis le dernier séminaire**



LE PRIX DU PETROLE



LE PRIX DU PETROLE



LA GRILLE



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

PRIX DU PETROLE

Prix de BATIA

Prix de ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	B: \$11 A: \$11	B: \$18 A: \$2	B: \$15 A: \$2
\$20	B: \$2 A: \$18	B: \$8 A: \$8	B: \$15 A: \$3
\$10	B: \$2 A: \$15	B: \$3 A: \$15	B: \$5 A: \$5



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

Deux questions

- ***Objectifs*** pour le jeu?
- ***Méthodes & stratégie*** pour atteindre ces objectifs?

Groupes pour la simulation

Univers A	Univers B	Univers C
Alba A	Alba B	Alba C
Charles	Ernest	Cyrille
Gaston	Emmanuel Nd.	Tharcisse
Benoît B.	Liboire	Célestin
Emmanuel (ONUB)	Léonce	Christine
Dieudonné	Paul	Emmanuel Ni.
Batia AA	Batia BB	Batia CC
Antoine	Athanase	Déo
Innocent	Jean de Dieu	Emmanuel M.
Engleberthe	Servilien	Tite
Emmanuel M.	Lucien	Léocadie
Joseph	Grégoire	

LES RESULTATS



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

RESULTATS Bujumbura – Police Groupe 2

A	AA		B	BB		C	CC
20	10	1	10	10	1	10	20
10	10	2	10	10	2	10	10
10	10	3	10	10	3	10	10
20	30	4	20	20	4	30	30
10	10	5	20	20	5	30	30
10	10	6	10	10	6	30	30
10	10	7	30	20	7	30	20
10	10	8	20	30	8	20	30
69	49	s-t	118	118	s-t	143	131
118		TOT.	236		TOT.	274	

RESULTATS Bujumbura – Police Groupe 1

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

RESULTATS Gitega - Resp. politiques

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

RESULTATS NGOZI II

A1	B1		A2	B2		A3	B3
20	10	1	10	20	1	20	10
10	20	2	10	10	2	10	10
20	10	3	10	10	3	10	10
30	30	4	20	10	4	30	30
30	30	5	30	30	5	10	20
30	30	6	30	30	6	10	10
30	20	7	30	30	7	10	10
20	30	8	10	30	8	10	10
139	151	s-t	114	78	s-t	65	65
290		TOT.	192		TOT.	130	

RESULTATS CMC

A1	B1		A2	B2		A3	B3
10	10	1	30	20	1	10	10
10	10	2	10	20	2	10	10
10	10	3	10	10	3	10	20
30	30	4	10	30	4	20	20
10	10	5	10	10	5	10	10
10	10	6	10	10	6	10	10
10	30	7	10	10	7	10	10
10	10	8	10	10	8	10	10
112	54	s-t	72	50	s-t	61	49
166		TOT.	122		TOT.	110	

OBJECTIFS ET STRATEGIE

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

OBJECTIFS ET STRATEGIE

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

DEUX CLES STRATEGIQUES

- Perceptions partisanses
- Coopération/Compétition

PERCEPTIONS PARTISANES CHEZ L'AUTRE & SOI



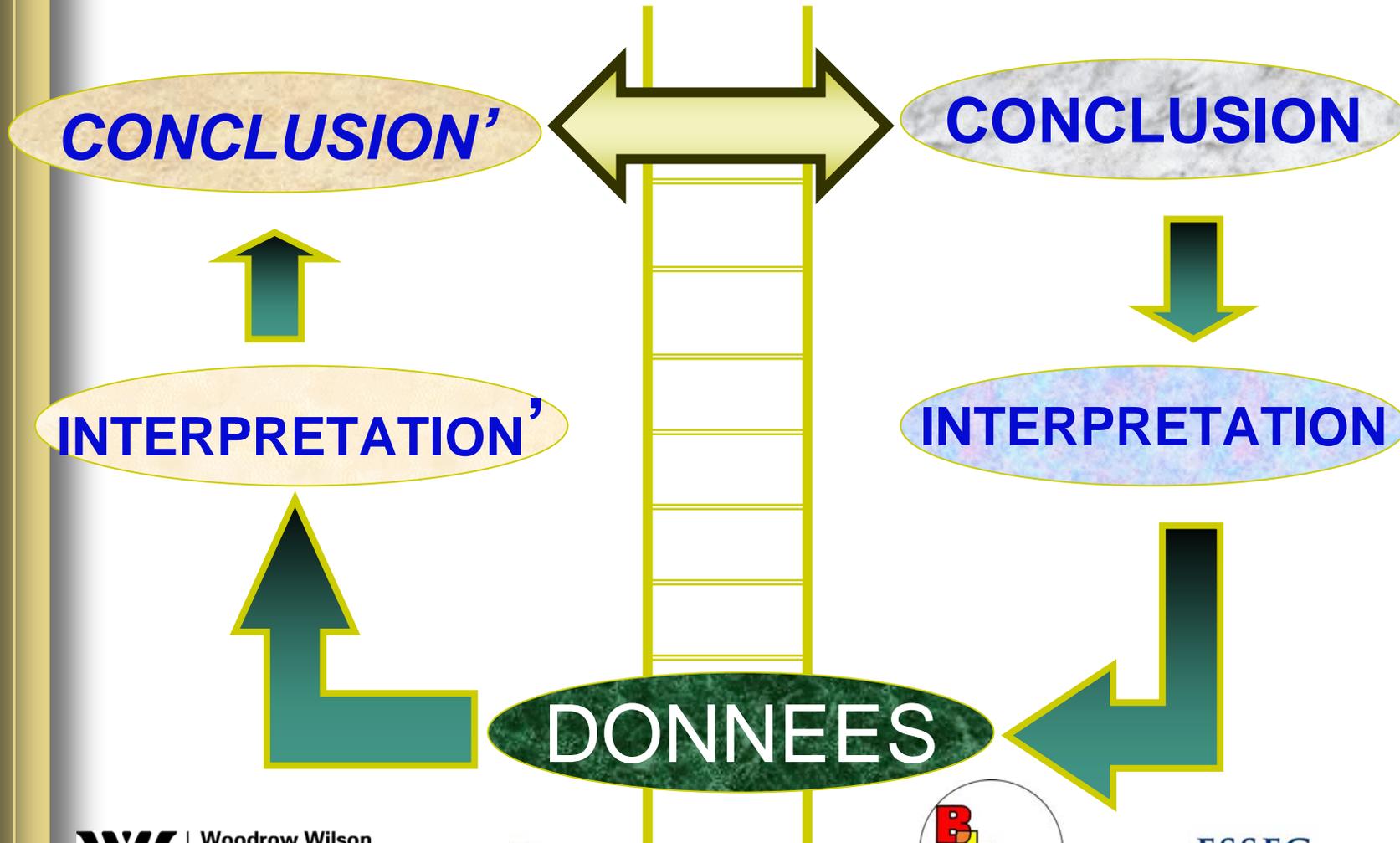
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

L'ECHELLE D'INFERENCE

(Patton, Stone & Heen)



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

GERER UNE SEQUENCE MAJEURE

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

COOPERATION & COMPETITION

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

Prix de BATIA

Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

Prix de BATIA

Prix de ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	 A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5

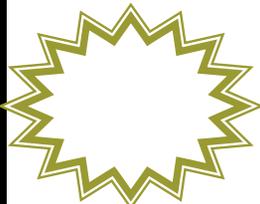
Prix de BATIA

Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	 A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	 A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5

Prix de BATIA

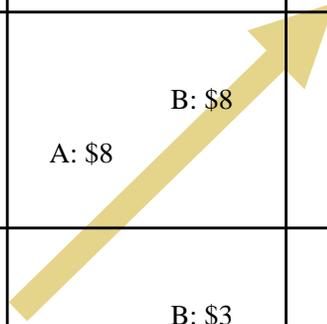
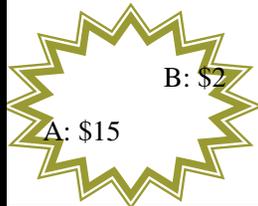
Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10		A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5

Prix de BATIA

Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5



Prix de BATIA

Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5

Prix de BATIA

Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$5	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5

Prix de BATIA

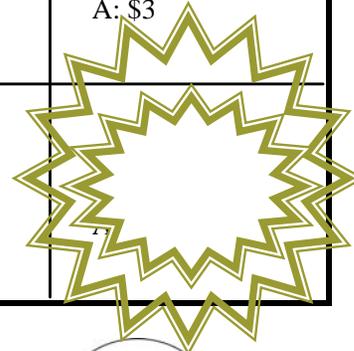
Prix
de
ALBA

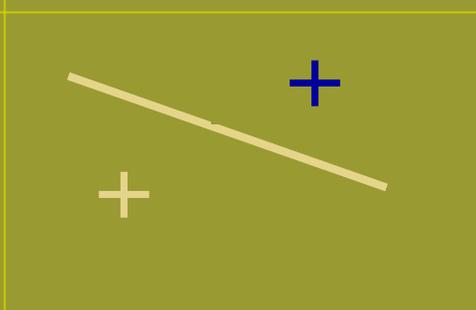
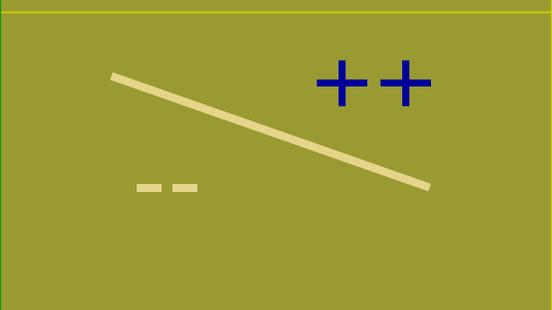
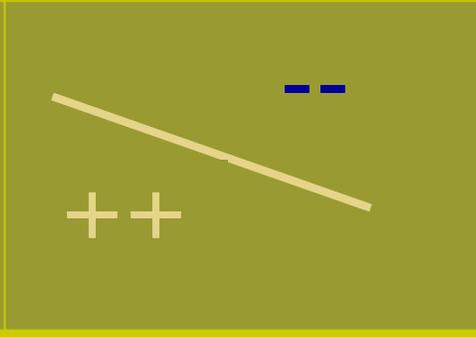
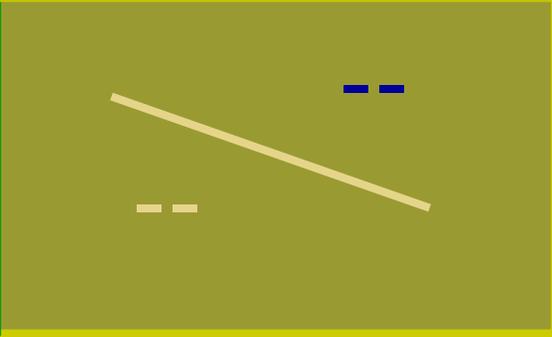
	\$30	\$20	\$10
\$30	A: \$11 B: \$11	A: \$2 B: \$18	A: \$2 B: \$15
\$20	A: \$18 B: \$2	A: \$8 B: \$8	A: \$3 B: \$15
\$10	A: \$15 B: \$2	A: \$15 B: \$3	A: \$5 B: \$5

Prix de BATIA

Prix
de
ALBA

	\$30	\$20	\$10
\$30	B: \$11 A: \$11	B: \$18 A: \$2	B: \$15 A: \$2
\$20	B: \$2 A: \$18	B: \$8 A: \$8	B: \$15 A: \$3
\$10	B: \$2 A: \$15	B: \$3 A: \$15	



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

LE DILEMME DU NEGOCIATEUR

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

GERER UNE SEQUENCE MAJEURE

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

LE SENS DU SÉMINAIRE

DEPASSER CERTAINS REFLEXES
DE COMPORTEMENT



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE

Dépasser des défauts fréquents

- **Approches intuitives**

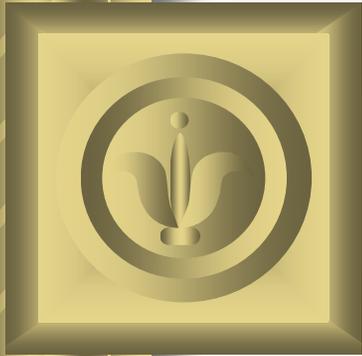
- **compétitive**
 - l'objectif est de gagner contre l'autre, avec un gâteau fixe
- **ou concessive**
 - ce qu'il gagne je le perds, et vice versa
- **et positionnelle**
 - ma position est la solution

- **Dureté relationnelle**

- les affaires sont les affaires

- **Préférence pour *la* solution**

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



Communication difficile : exercice du garde-barrière



Contexte

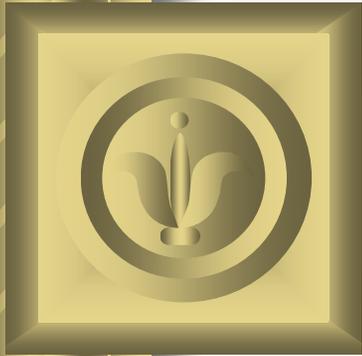
- **Inondations importantes dans un pays d'Afrique**
- **Certaines routes barrées parce qu'impossibilité de garantir la sécurité des véhicules**
- **Épidémie grave de choléra**
=> un médecin arrive à un barrage, il doit passer pour donner des vaccins et médicaments au village voisin

Les stratégies qui n'ont pas fonctionné

- Pas de valorisation du rôle, pas d'empathie
- Sous-évaluation/dévalorisation de l'autre/absence de reconnaissance de l'autre
- Pas de courtoisie, comportement général négatif
- Usages de menaces
- Camper sur ses positions
- Ne pas vraiment expliquer sa mission/ses contraintes
- Etc.

Les stratégies alternatives possibles

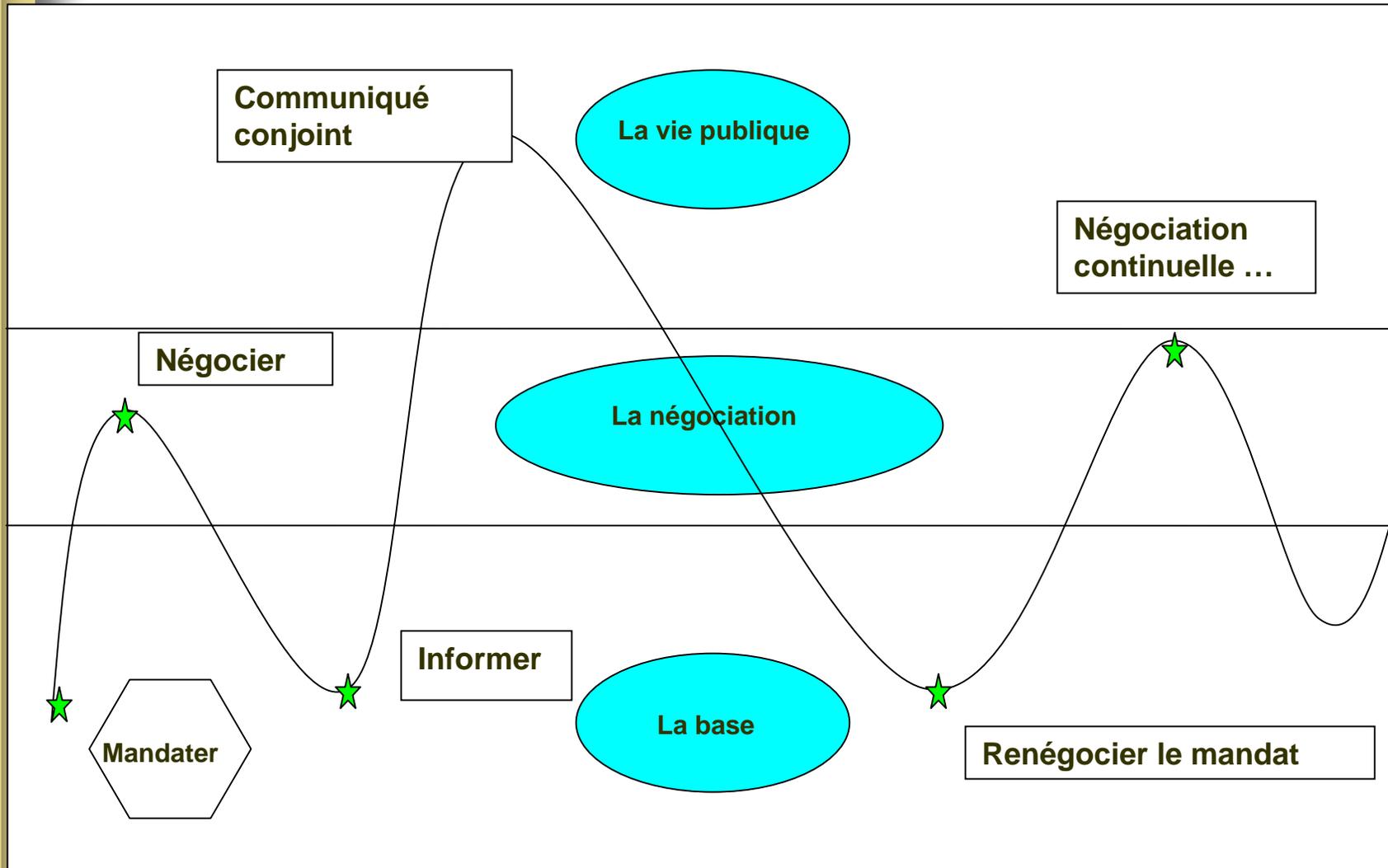
- **S'assurer d'avoir toutes les autorisations au préalable**
- **Comprendre la mission/les contraintes de l'autre dans un premier temps**
- **Puis, expliquer mieux sa propre mission, son rôle**
- **Déterminer et expliquer les intérêts communs**
- **Mieux se préparer pour prévoir les solutions possibles**
- **Poser beaucoup de questions, par exemple, comment faire pour obtenir l'autorisation?**
- **Ecoute active d'abord, puis parole active**



GESTION DU PROCESSUS DE NEGOCIATION



Le Processus



LES 10 ATOUTS DE LA PREPARATION

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

VACHE FOLLE

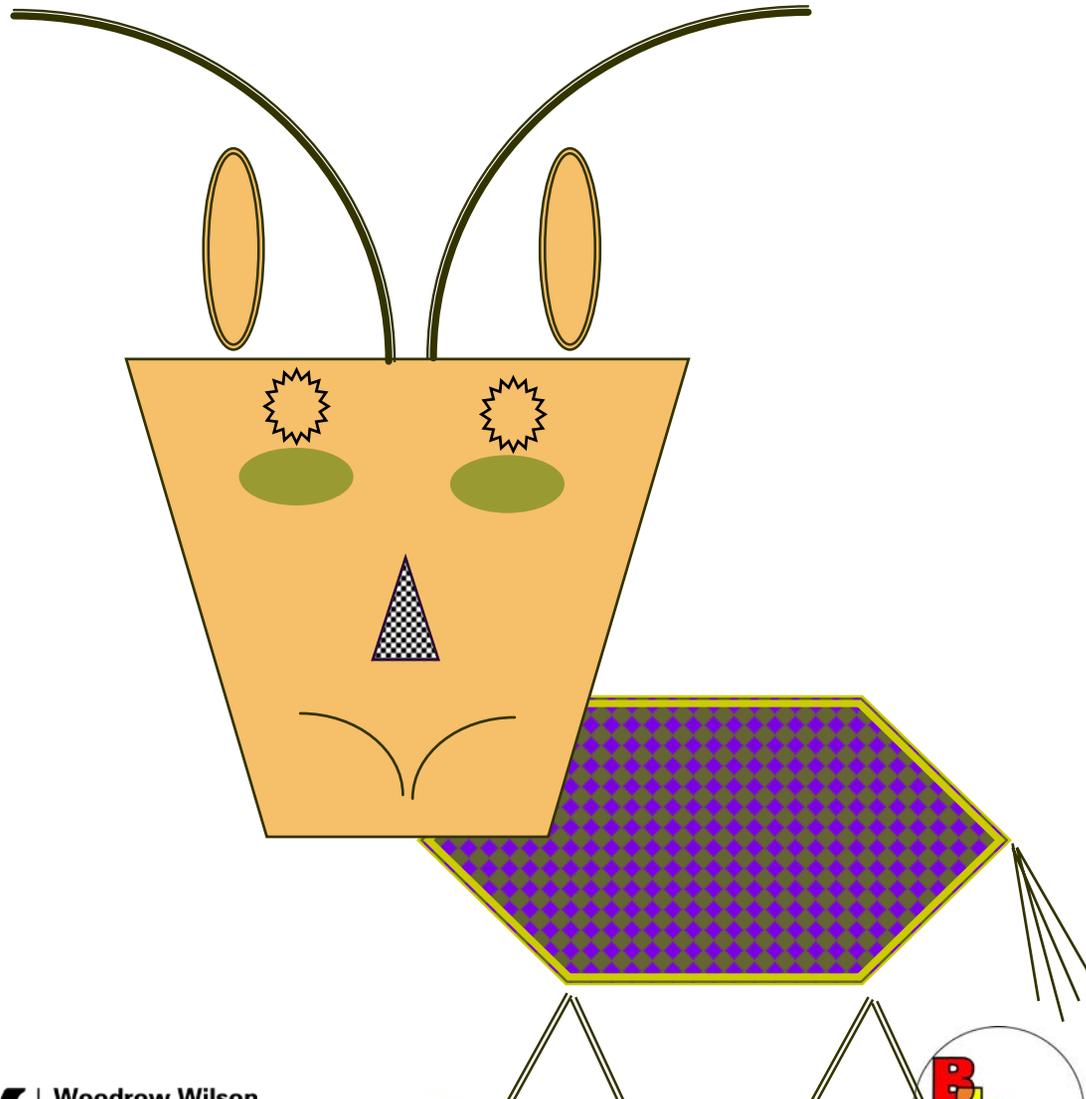


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars

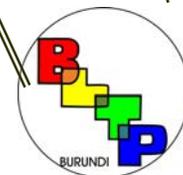


ESSEC
IRÉNE

VACHE FOLLE



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars

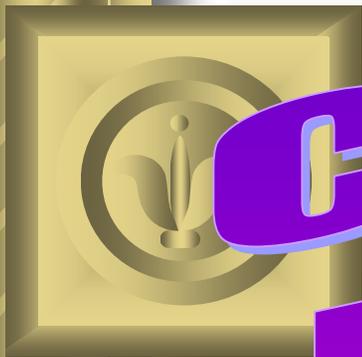


ESSEC
IRÉNE

La Vache folle

- Epidémie
- En l'absence de mesure, perte certaine en vies humaines : 600 personnes
- Choix cruel entre deux plans pour limiter les pertes en vie humaines
- Obligation de décision

choisir
Plan A
ou
Plan B
?



Deux solutions possibles :

- **PLAN A :**

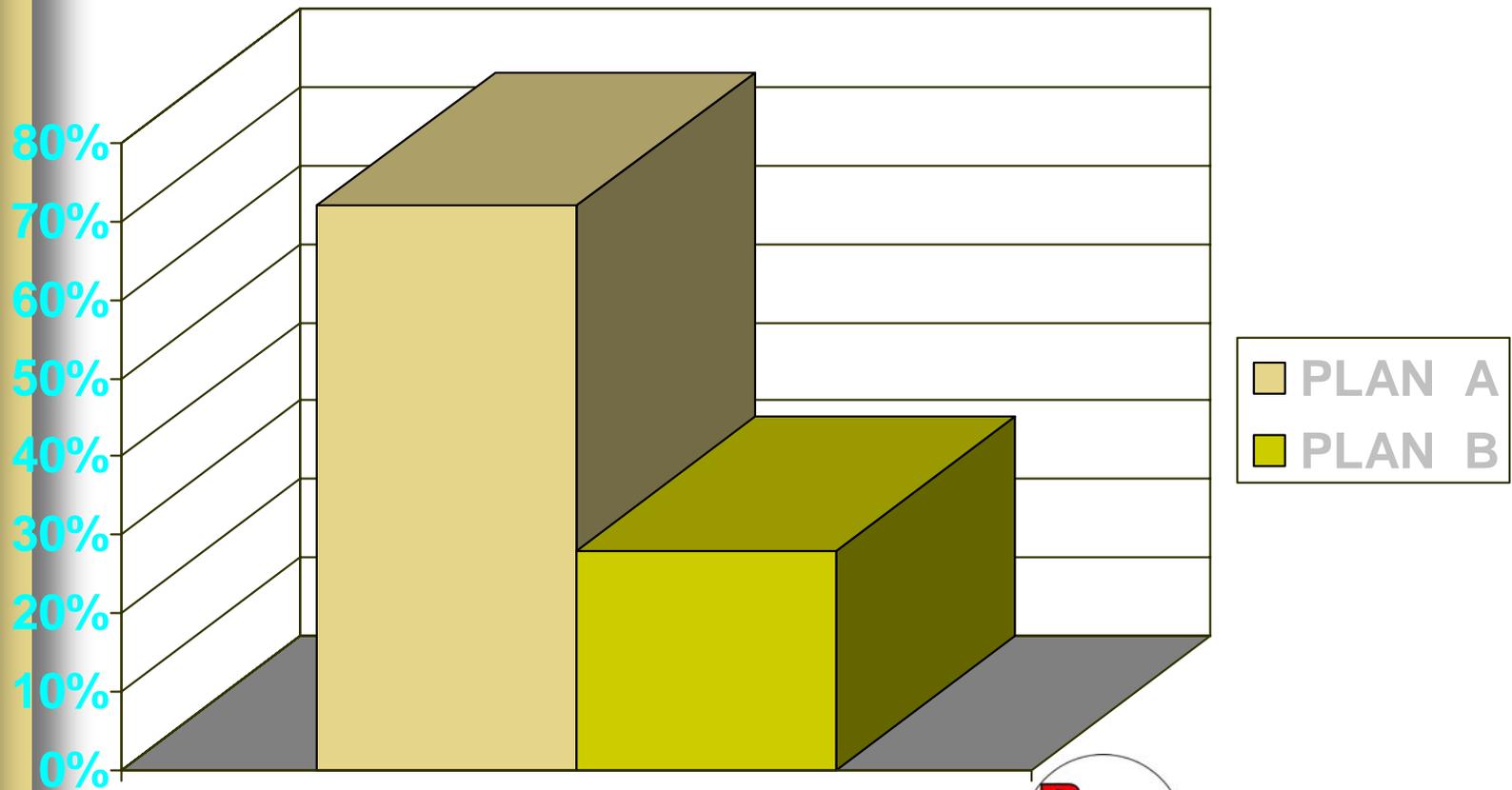
- Si le plan A est adopté,
200 personnes seront SAUVÉES

- **PLAN B :**

- Si le plan B est adopté,
il y aura une PROBABILITÉ d'1/3
que les 600 personnes seront sauvées
et de 2/3 que personne ne survivra

Résultats

N = 152



Deux autres solutions

- **PLAN A :**

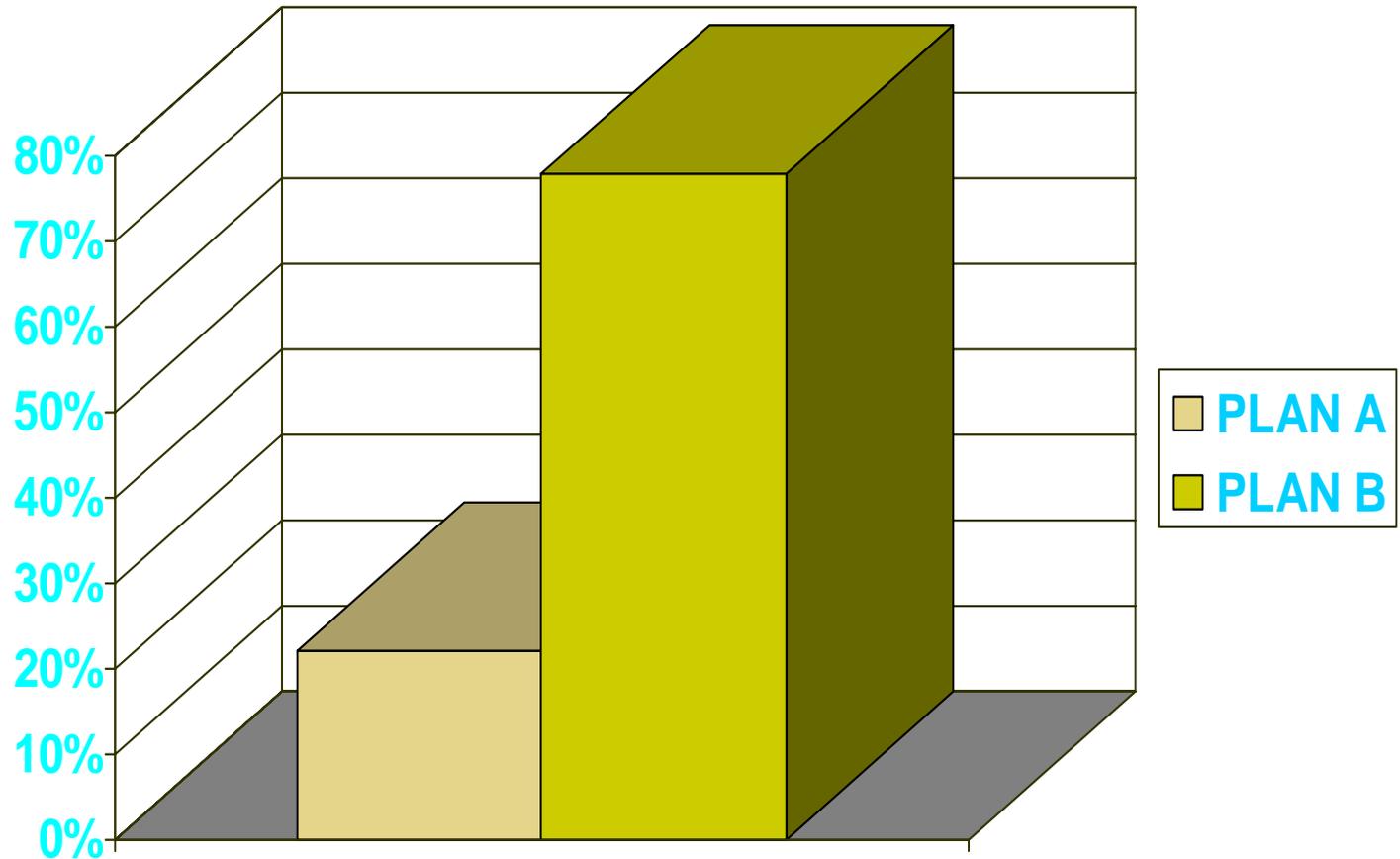
- Si le plan A est adopté,
400 personnes MOURRONT

- **PLAN B :**

- Si le plan B est adopté,
il y aura une **PROBABILITÉ**
d' $1/3$ que personne ne mourra
et de $2/3$ que personne ne survivra

Résultats

N = 155



Effets de FORMULATION

→ Série 1 :
"SAUVER"

→ Situation
de gain possible

→ Propension
à la prudence

→ "Risk aversion"

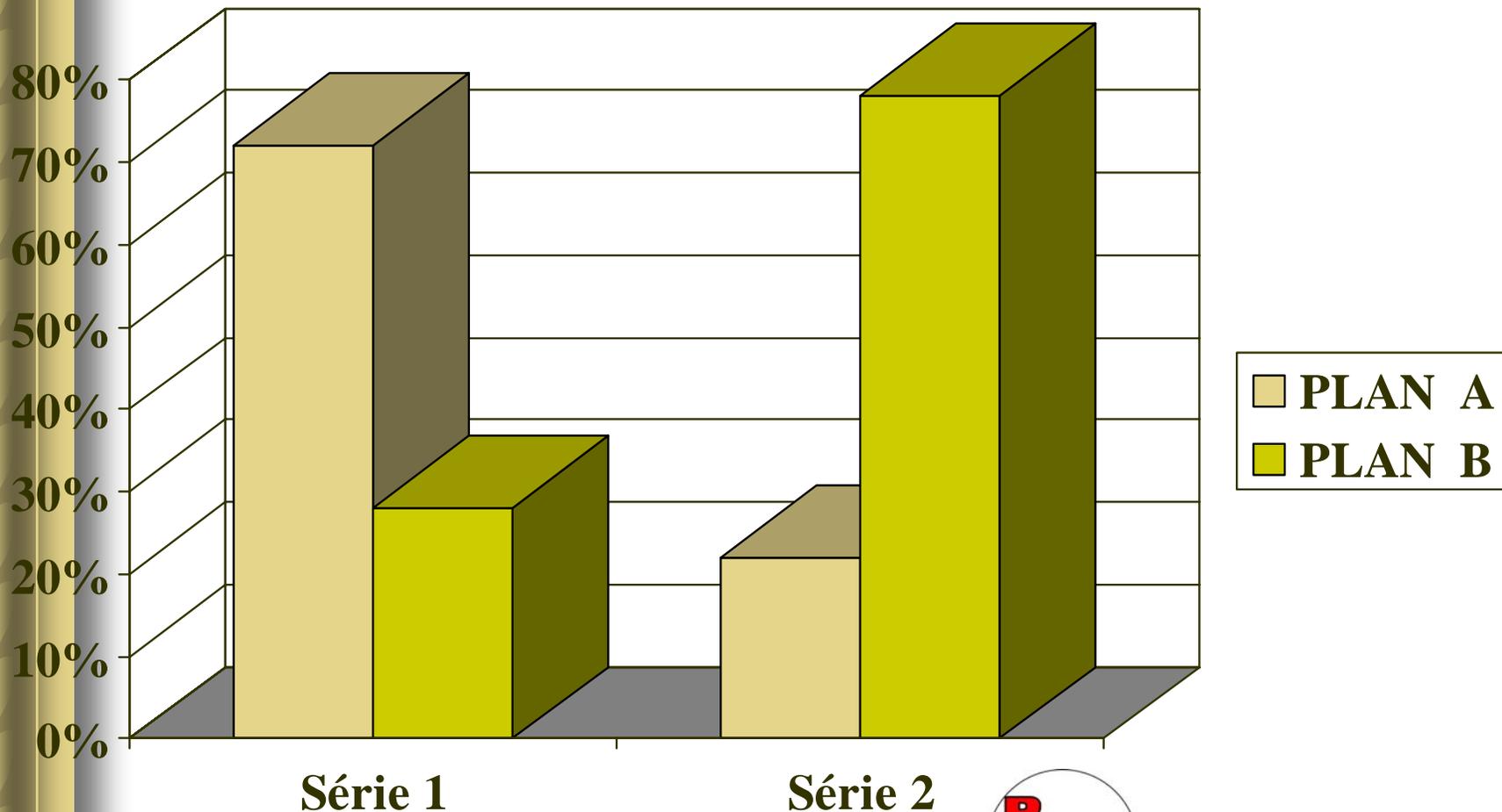
→ Série 2 :
"MOURIR"

→ Situation de perte
possible

→ Propension
à la prise de
risque

→ "Loss aversion"

Formulations et Préférences



TOUT OU RIEN



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNÉ



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



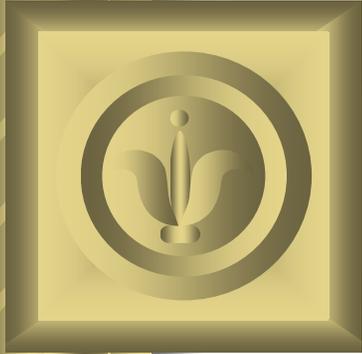
ESSEC
IRÉNE



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÉNE



LA TOUR



LA TOUR

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

Leçons tirées de la Tour

3 questions préalables à discuter par équipe :

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

Leçons tirées de la Tour

- **Univers A :**

- Nous sommes très satisfaits de notre résultat
- La coopération nous a aidé, accepter de fléchir là où l'autre ne fléchit pas
- Dans l'ensemble notre équipe bleue est satisfaite mais nous pensions gagner plus
- Problème des intérêts de notre équipe et l'intérêt général
- Notre problème est que nous ne connaissions pas dans la phase initiale les intérêts de l'autre équipe

- **Univers B :**

- Nous sommes satisfaits, nous sommes parvenus à construire la tour ensemble
- Priorisation importante des objectifs
- Il y a eu concession chez les deux équipes
- La préparation initiale n'a pas été bonne, une autre fois nous porterons plus d'attention à la priorisation des intérêts des deux équipes

Leçons tirées de la Tour

- **Processus :**

- Pb : ignorance des contraintes des autres dans la première phase de préparation, on se prépare sans forcément penser à l'autre équipe avec qui on devra travailler
- Risque : on devient positionnel dans la phase suivante de construction avec l'autre équipe, on a du mal à accepter de remettre en cause nos idées d'origines.
- Chercher à maîtriser les règles du jeu

- **Coopération :**

- Privilégier la concertation, dialoguer, se mettre d'accord sur les objectifs
- Susciter la participation de tout le monde
- Écouter et favoriser l'échange

- **Leadership :**

- Le groupe doit avoir un leader
- Qualité de cette personne : attentif, bonne écoute, qui ne tente pas d'imposer ses points de vue, rassembleur, conciliant, organisateur, facilitateur, centralisateur



Leçons tirées de la Tour

● **Processus :**

- Répartition des tâches
- Prioriser les intérêts des deux équipes
- La préparation : penser à faire le tour des évaluations

● **Coopération :**

- Transparence dans l'échange d'informations

Résultats Groupe 2 Police – Septembre 2005

- **Univers A : 1190**

- **Bleu 1 : 490**

- **Rouge 1 : 700**

- **Univers B : 970**

- **Bleu 2 : 310**

- **Rouge 2 : 660**

Résultats Groupe 1 Police – Mai 2005

- **Univers A : 990**
 - **Bleu A : 185**
 - **Rouge A : 805**
- **Univers B : 1010**
 - **Bleu B : 110**
 - **Rouge B : 900**

La théorie des 5 “Ps” en préparation de réunion

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

Résultats : leçons tirées de la Tour

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

Négociation Multipartite

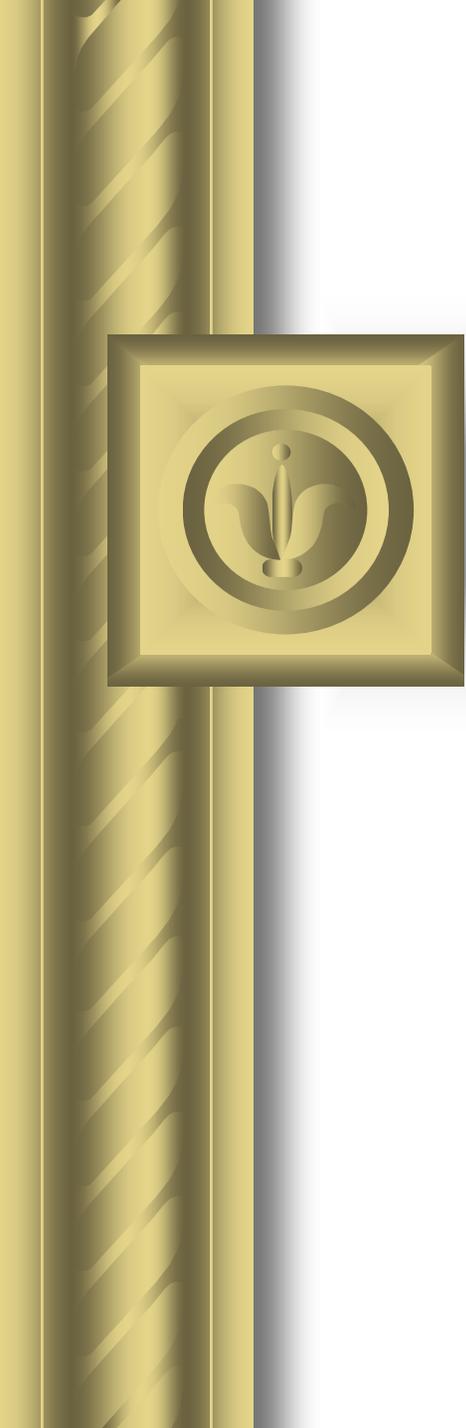
AVOCAT

Plaide pour la
satisfaction des
intérêts de sa partie

FACILITATEUR

Travaille pour qu'un
accord soit trouvé

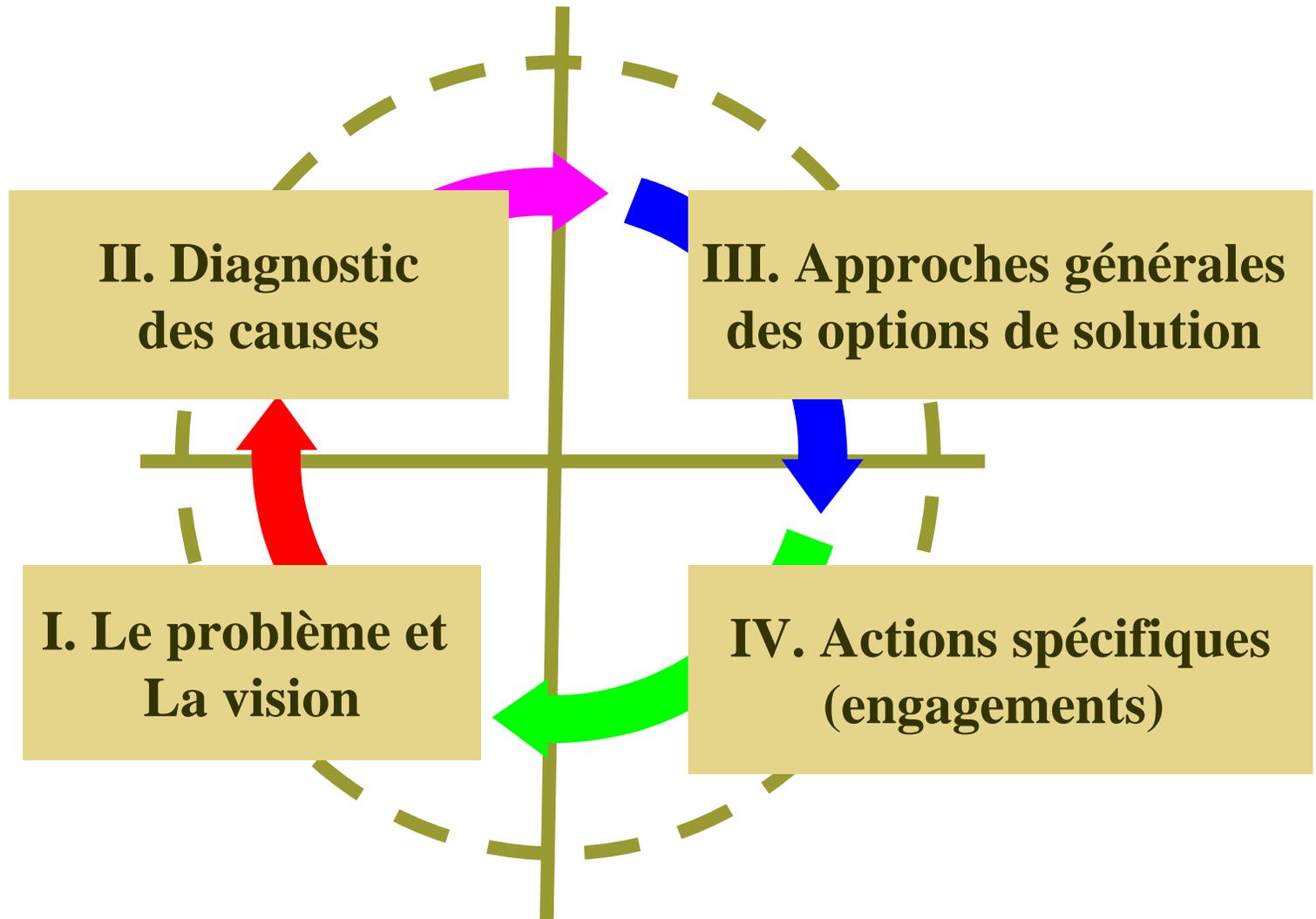
Lors des négociations complexes et multipartites,
le rôle du facilitateur prend plus d'importance.

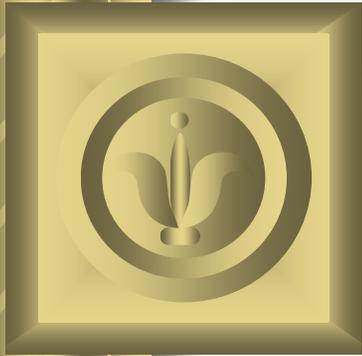


QUATRE QUADRANTS



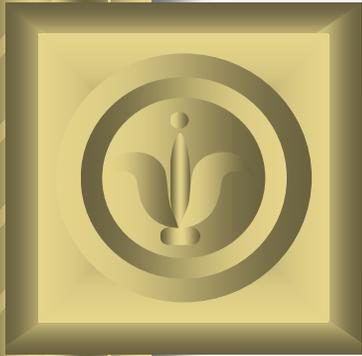
QUATRE QUADRANTS





Premier Quadrant :
L'application des outils de
la formation de Gitega





Deuxième Quadrant :
Les obstacles à
l'application de ces outils



Deuxième quadrant :

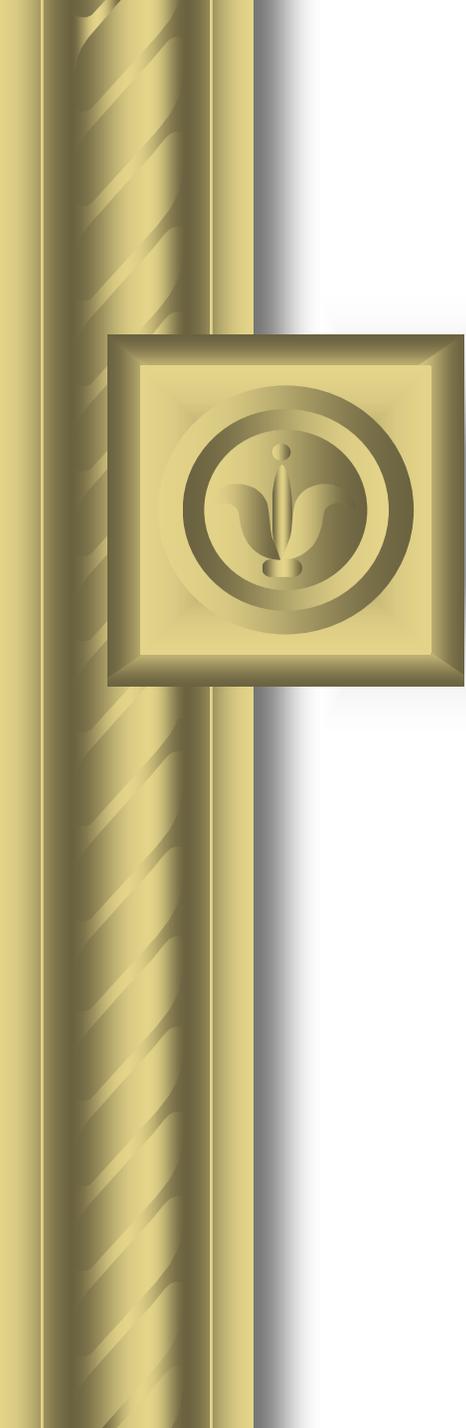
Les obstacles possibles à la mise en pratique

- 1. Manque d'expressions adéquates/pb de formulation**
- 2. Difficultés pour convaincre l'autre, manque d'expressions / Face à deux parties en conflit, difficulté à convaincre celui qui a perdu le procès**
- 3. Mauvaise compréhension du problème posé, manque d'analyse profonde du problème**
- 4. Méconnaissance de l'intérêt général chez l'autre**
- 5. Déficit de confiance**
- 6. Ignorance de l'autre/manque de confiance**
- 7. Indifférence de l'autre**
- 8. Psychologie/Personnalité de l'autre peut l'influencer**
- 9. Les conditions globales, l'environnement**
- 10. Ne pas réussir/pouvoir créer un climat d'échanges**
- 11. La considération de l'autre**
- 12. Mauvaises relations antérieures**
- 13. Manque d'amour/respect envers l'autre**
- 14. Le degré de relation antérieure ou présente / Manque d'ascendant moral**
- 15. La différence d'âge**
- 16. Le lien de subordination**
- 17. Tendance à vouloir dominer l'autre**
- 18. Complexe de supériorité chez soi ou chez les deux**
- 19. Manque d'esprit de concession/d'ouverture**

Deuxième quadrant :

Thèmes retenus

- 1. Problème de formulation 1 personne**
- 2. Difficulté à convaincre l'autre 11 personnes**
- 3. Mauvaise analyse/compréhension du pb posé
0 personnes**
- 4. Relation 8 personnes**
- 5. Les conditions générales/l'environnement 2
personnes**



Restitution des rapporteurs et discussion générale

Merci de vous asseoir par groupe



Thème 1 , groupe A : Relation

- **Rapporteur : Lucien**
- **Solutions possibles :**
 - Accepter l'autre comme interlocuteur
 - Faire un effort pour déceler ce qui est positif chez l'autre
 - Renforcer l'écoute active de l'autre, prendre patience de l'écouter objectivement
 - Ne pas camper sur ses positions, faire éventuellement des concessions
 - Favoriser le dialogue, c'est à dire essayer de se comprendre mutuellement
 - S'ouvrir le plus possible pour qu'il comprenne le fond de votre pensée de vos attentes
 - Etre patient
 - Éviter l'énervement
 - Se mettre dans la peau de l'autre, essayer de le comprendre
 - Prendre le temps nécessaire pour expliquer à l'autre sa position et ses motivations pour mieux se faire comprendre
 - Manifester de l'intérêt vis-à-vis de l'autre
 - Aider et amener l'autre à s'ouvrir, à exprimer ce qu'il veut au fond de lui-même, ce qu'il attend
 - Créer un climat de détente
 - Créer des occasions de contact en-dehors du cadre formel
 - Privilégier les intérêts communs
 - Prendre en considération les idées de l'autre et ses attentes
 - Créer un climat d'entente, susciter l'espoir que l'on va aboutir à un accord
 - Dépasser les préjugés, les anticiper
 - Transcender certains sentiments, viser l'objectivité

Thème 1 , groupe B : Relation

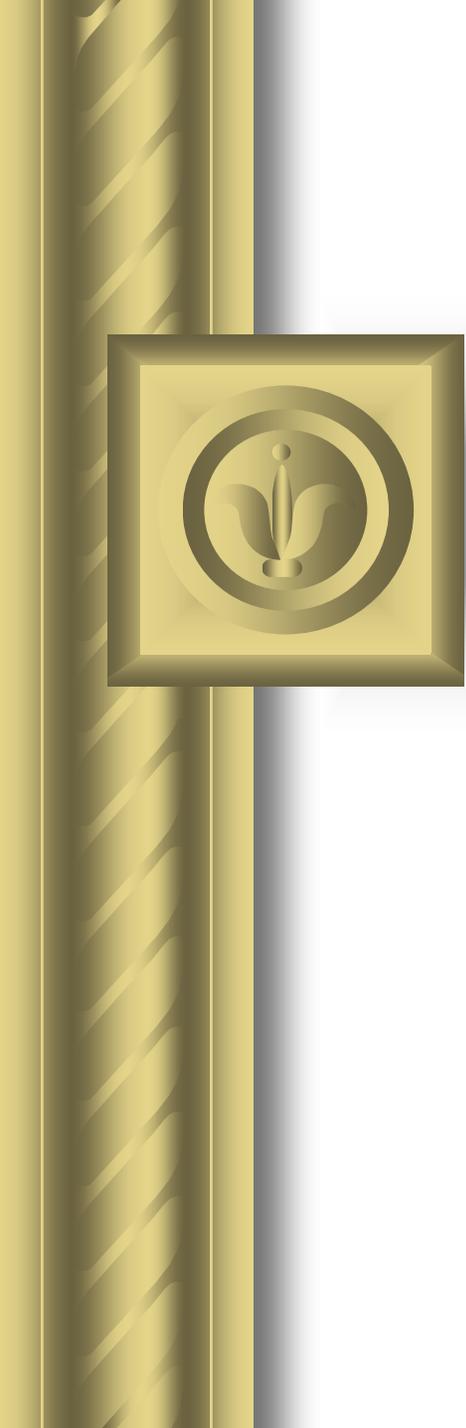
- **Rapporteur : Célestin**
- **Causes & Solutions possibles :**
 - Pb de langue => réquisition d'un interprète
 - Différence de niveau d'instruction ou de Culture => promouvoir l'instruction pour tout le monde
 - Le problème lié à la hiérarchie => comprendre l'autre, le chef doit comprendre son subalterne, cependant il doit appliquer le règlement
 - La différence de niveau de vie => le partage équitable du gâteau national
 - Les antécédents historiques et culturels => promouvoir les bonnes valeurs et oublier les mauvaises
 - La différence d'âge => le respect mutuel
 - Le caractère personnel => comprendre et approcher l'autre
- **Recommandation : aux causes diagnostiquées, appliquer les solutions proposées**

Thème 2 , groupe A : difficulté à convaincre l'autre

- **Rapporteur : Christine**
- **Solutions possibles :**
 - Chercher à comprendre parfaitement l'autre
 - Créer un climat de confiance
 - Intéresser le partenaire
 - Se mettre à se place
 - Écouter l'autre attentivement
 - Prévaloir l'idée de gagner ensemble
 - Reconnaître l'importance de l'autre
 - Soigner le langage
 - Adopter un comportement respectueux
 - Mettre en avant les intérêts de l'autre
 - Amener l'autre à comprendre le problème
 - Faire des concessions
 - Amener l'autre à faire des propositions concrètes face au problème posé

Thème 2 , groupe B : difficulté à convaincre l'autre

- **Rapporteur : Gaston**
- **Causes & Solutions possibles :**
 - **Mauvaise formulation d'expression :**
 - **Être concis et clair**
 - **Connaître son interlocuteur**
 - **Mauvaise écoute de l'autre :**
 - **Écouter avec compassion**
 - **Choisir un endroit propice pour le dialogue**
 - **Complexe d'infériorité ou de supériorité :**
 - **Combattre l'ignorance et l'analphabétisme**
 - **Songer aux règles en vigueur**
 - **Mauvaise relation antérieure :**
 - **Réconciliation, se demander pardon, s'excuser mutuellement**
 - **Méconnaissance des textes juridiques :**
 - **Reconnaissance des textes et des lois en vigueur**
 - **Les vulgariser**
 - **« Non-digestion » de l'autre de la défaite :**
 - **Préparation psychologique et morale**



PROCHAINES ETAPES



Rappel des attentes des participants

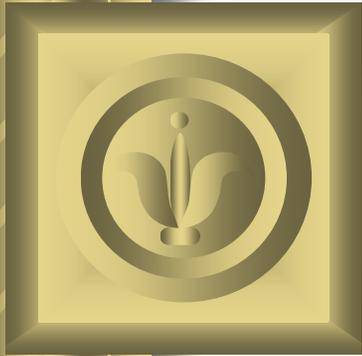
- **Enrichir/Renforcer les connaissances/outils acquis à Gitega**
 - Communication & négociation
 - Avoir la possibilité via une nouvelle simulation d'expérimenter les outils
 - Avoir d'autres outils qui nous aideront dans notre travail
 - Renforcer nos capacités en tant que leader, nous aider à relever les défis que nous rencontrons dans la vie courante
- **Renforcement des relations**
 - Se retrouver à nouveau, partager les expériences vécues depuis Gitega
 - Partager nos différentes expériences, retrouver l'atmosphère de Gitega
 - Pouvoir échanger avec les participants les réalisations faites (et leur résultats) dans la vie professionnelle grâce à la formation reçue
 - Acquérir plus d'expérience pour faciliter les échanges entre services
- **Renforcement de la dynamique de coopération et de négociation**
- **Poursuivre ce type de séminaire & réunions de suivi, les développer**
- **Créer un cadre permanent de réflexion, consultation, concertation et échanges**
- **Évaluation de l'utilisation faite des outils (de communication, etc.) appris lors de la formation passée**
- **Pouvoir disposer de solutions aux difficultés rencontrées depuis le dernier séminaire**

Prochaines étapes

- **Celles qui dépendent du groupe uniquement :**
 - Pour résoudre le pb de l'appartenance à plusieurs services indépendants les uns des autres, voir la possibilité de créer des rencontres périodiques entre nous
 - Mise en place d'un site internet où les gens peuvent échanger ensemble
 - Organiser un réseau internet, communiquer à tous grâce à internet
 - Disposer des numéros de téléphones de chaque membre du groupe
 - Exploiter le réseau des leaders pour aider à la résolution des conflits
 - Organiser un bureau/équipe de coordination au niveau de notre groupe + des antennes dans chaque province/région
 - Créer une association des « leaders » de la police
 - Créer des occasions d'application de ces outils et impliquer les personnes déjà formées (ex : formation dans un commissariat avec l'aide de l'un ou plusieurs membres du groupe)
 - Élaborer rapidement des textes pour régir et organiser l'équipe/notre réseau
 - Créer un cadre d'échanges d'expériences avec les collègues des pays limitrophes
 - Organiser une conférence où l'autorité de la police nationale présenterait les problèmes de l'heure

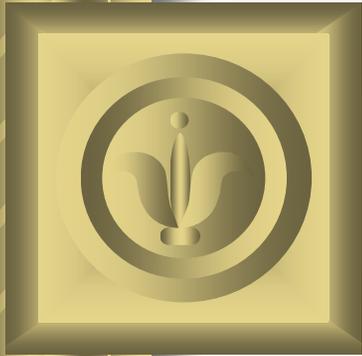
Prochaines étapes

- **Celles qui peuvent se faire en collaboration avec le BLTP :**
 - Comité d'organisation avec une rencontre périodique, choisir parmi nous des animateurs pour chaque séance pour rester en contact et créer cette possibilité d'échanges permanent, en collaboration avec le BLTP qui nous aiderait au niveau de l'organisation (communication, matériel, etc.)
 - Instituer sous l'égide du BLTP des réunions périodiques regroupant les participants des différents groupes pour échanges d'expériences
 - Multiplier les centres de documentation dans le pays, créer une bibliothèque
 - S'assurer que l'ensemble du groupe de leaders sera représentatif de l'ensemble des provinces
 - Mettre en place une amicale des gens qui ont fait la formation où le BLTP nous aide dans l'organisation générale
 - Dans le contenu des prochaines formations, intégrer les techniques d'interview
 - Que le BLTP mette à disposition le produit de chaque groupe
 - L'intégration des cours de négociation et communication dans la formation des officiers de la Police Nationale
 - La fourniture de la documentation à l'Institut National Supérieur de la Police
 - Bureau Opération Instruction et Transmission (BOIT) soit impliqué dans de telles formations pour que les outils appris soient d'une importance capitale pour tous les policiers



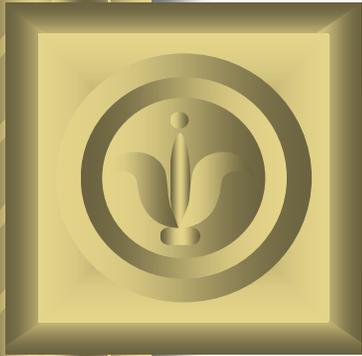
CONCLUSION GENERALE





EVALUATION DE L'ATELIER





MERCI !

KOMERA !

Nous vous invitons à vous
joindre à nous à 17h30 à
l'Isango



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM



Séminaire gouvernemental
Bujumbura, 26 sept. – 1^{er} oct. 2005



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÈNE
INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

26 SEPTEMBRE 2005

- **OUVERTURE OFFICIELLE**
- **PRESENTATION ET ATTENTES**
- **L'EXERCICE DU BRAS**
- **LES 10 ATOUTS
POUR LA PRISE DE DECISION**
- **LE CAS BARMAL**



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



B



OUVERTURE OFFICIELLE

Fabien Nsengimana
Martin
Alice

**L
T
P**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B.L.T.P. : 3000 personnes formées

- **Ngozi I, II & III** (95 personnes)
- **Nairobi** (37 personnes)
- **CMC, Bujumbura** (33 personnes)
- **EMGI, Gitega** (30 personnes)
- **CBLTP, Bujumbura** (30 personnes)
- **Négociateurs du Monde, Paris** (45 personnes)
- **EML, Bujumbura** (99 personnes)
- **Partis politiques, Gitega** (32 personnes)
- **EMG POLICE, Gitega** (70 personnes)
- **Post Conflict, Washington** (40 personnes)
- **CBLP, Gitega & Ruyigi** (30 + 2500 personnes)



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



QUI?

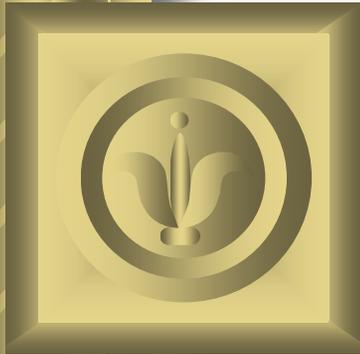
- **Fabien Nsengimana**
- **Howard Wolpe**
- **Alain Lempereur**
- **Liz McClintock**
- **Tina Robiolle**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



PRESENTATION DES PARTICIPANTS

L
T
P



PRESENTATION

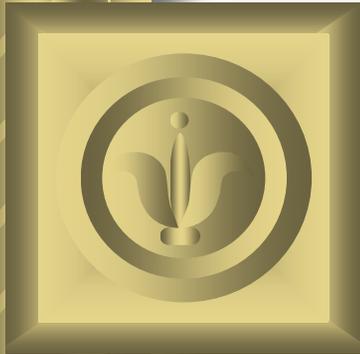
- Pierre
- Martin ND.
- Alice
- Antoinette
- Barnabé
- Clotilde
- Denise
- Dieudonné
- Elie
- Françoise
- Germain
- Herman
- Jean
- Jean-Jacques
- Joseph
- Juvénal
- Karenga
- Marie Goreth
- Odette
- Potame
- Saidi
- Salvator NT.
- Triphanie
- Jérémie
- Salvator NA.
- Martin MB.
- Polydor
- Jean-Pierre
- Gabriel
- Hafsa
- Jean-Bosco
- Philippe



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



L'EXERCICE DU BRAS

L
T
P



L'exercice?

- Tournez-vous vers votre voisin
- Contrainte: pas de communication entre les participants
- Chacun se fait face et prend la main de son voisin
- Le but du jeu: marquer le plus de points possible pour soi



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Exercice du Bras : 3 possibilités

● PERDANT - PERDANT :

- résister, ne pas céder
- concevoir le jeu comme une épreuve de force
- ne pas humilier l'autre
- ne pas prendre de risques

● GAGNANT - PERDANT :

- céder à l'autre
- la loi du plus fort
- idée de gagner contre l'autre

● GAGNANT - GAGNANT :

- pas de résistance excessive
- gagner et laisser gagner l'autre
- pour gagner ensemble



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



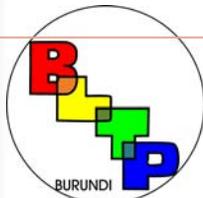
LES JEUX

COMPETITIFS

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| ● 0/0, 1/1 | ● 0/1, 0/2 |
| ● Status quo | ● Victoire d'1 |
| ● 0 gagnant/
2 perdants | ● 1 gagnant/
1 perdant |
| ● Résistance | ● Force |
| ● Moins de
risques | ● Tout profit
pour 1 |
| ● Peu de
profits | ● Loi du
plus fort |
| ● Ne pas
céder | ● Combattre
et vaincre |

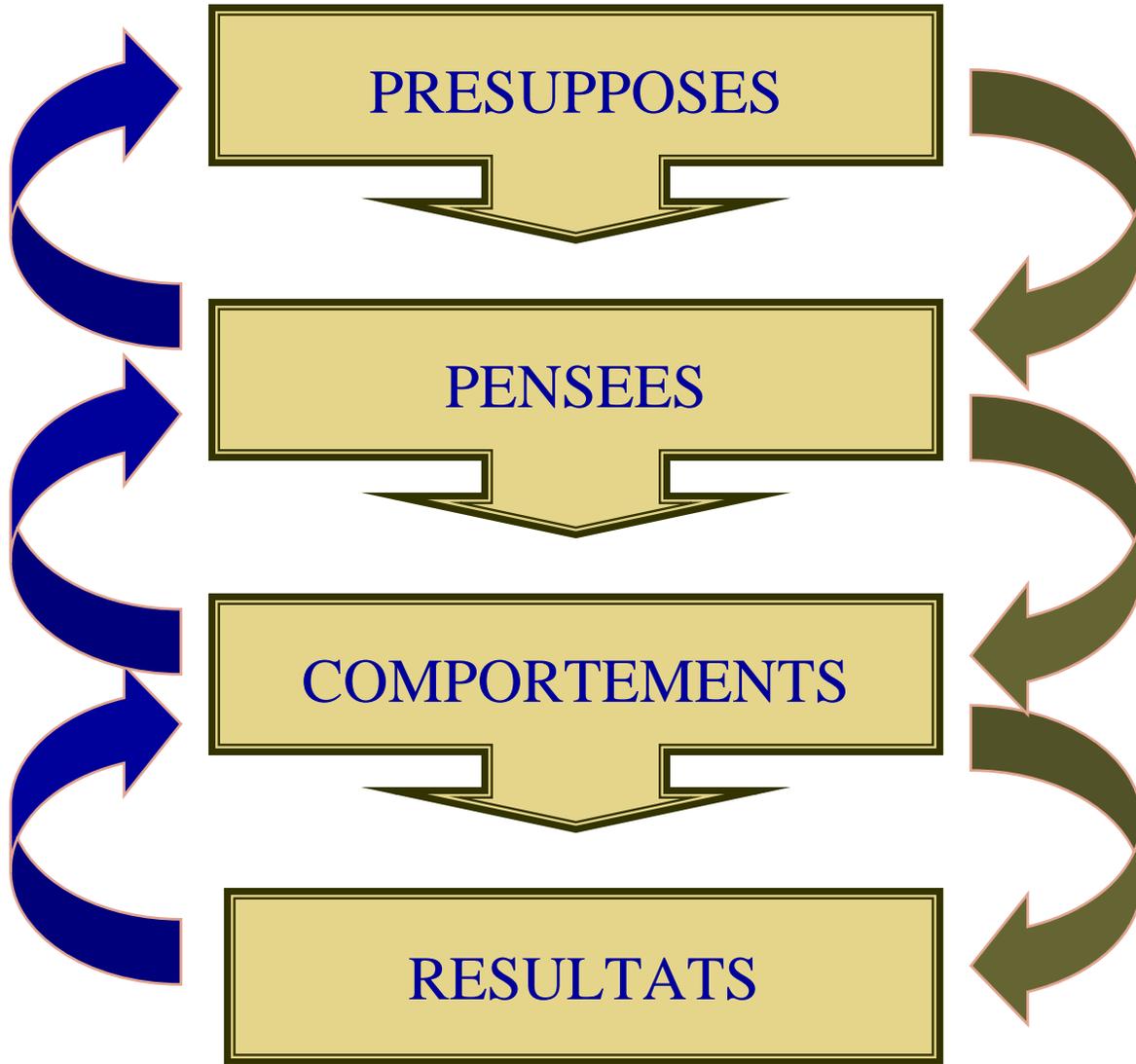
COOPERATIFS

- | | |
|-------------------------------|--|
| ● 15/15 | ● 15/16 |
| ● Victoire de 2 | ● Victoire des 2
& avance d'1 |
| ● 2 gagnants | ● 2 gagnants:
G/« g » |
| ● Dialogue | ● Dialogue
réaliste |
| ● Égalité des
gains | ● Profits pour
les deux |
| ● Partage égal
des gains | ● Partage
équilibré |
| ● Questionner
les préjugés | ● Questionner
les préjugés
avec réalisme |



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars





Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



DILEMME DU DECIDEUR

		A	
		COOPERATION	COMPETITION
B	COOPERATION	+	++
	COMPETITION	++	--



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



LE DILEMME DU DECIDEUR

- Comment *agrandir le gâteau* à la table ou sans devenir l'otage d'une relation
- Comment *partager le gâteau* à la table sans détériorer la relation ou sans bloquer le processus
- Comment maximiser les *bénéfices* tout en minimisant les *risques*

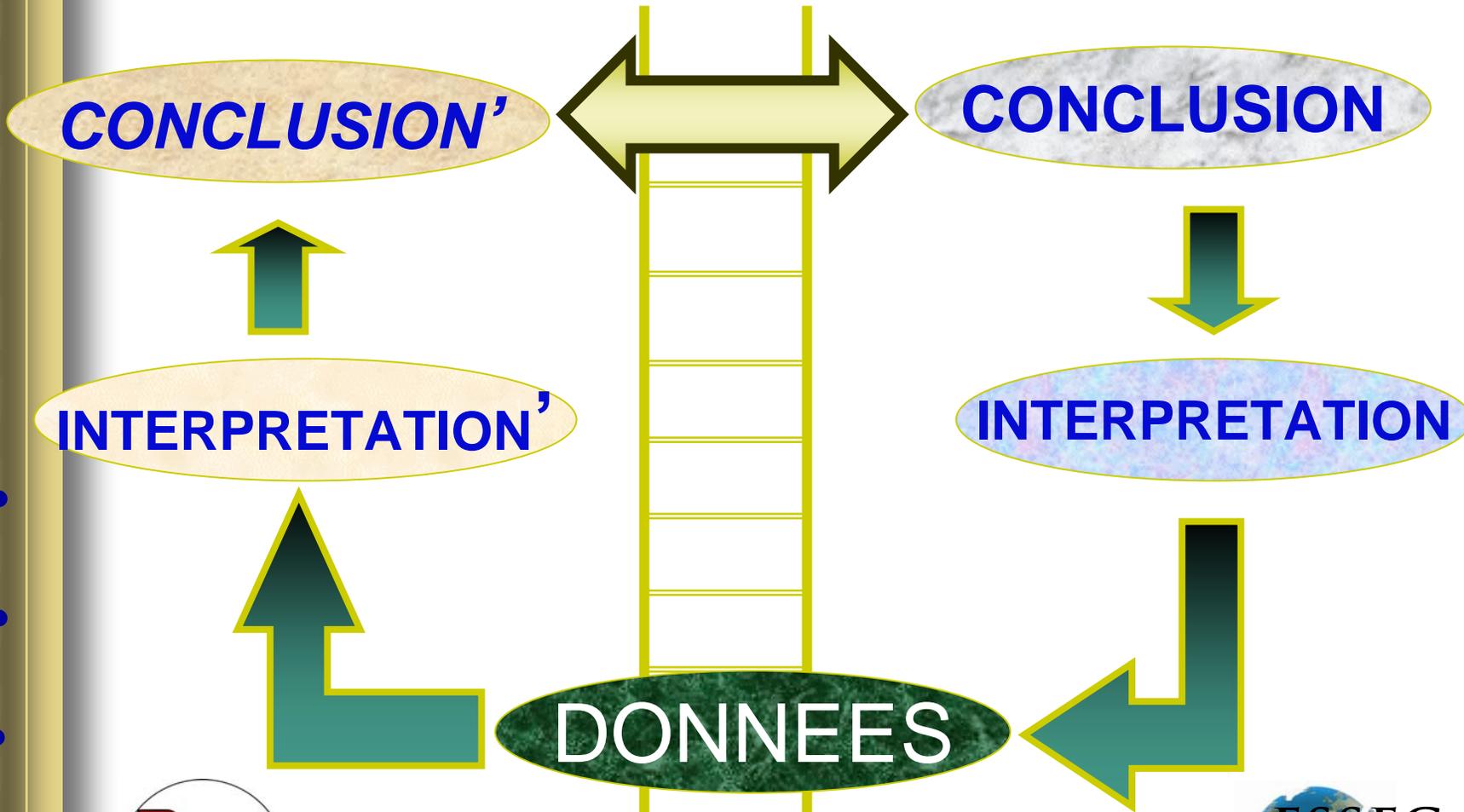


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



L'ECHELLE D'INFERENCE

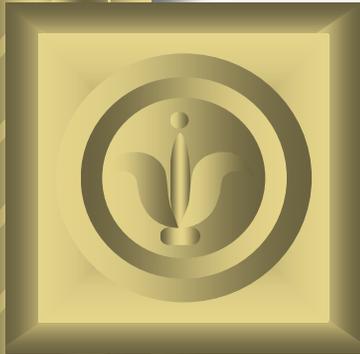
(Patton, Stone & Heen)



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



ATTENTES DES PARTICIPANTS

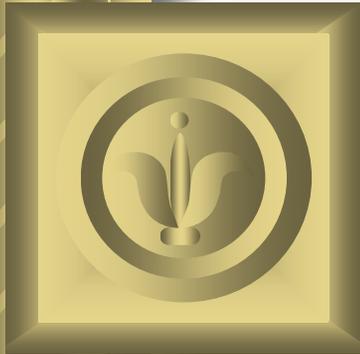
L
T
P



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



ECHIQUIER

L
T
P

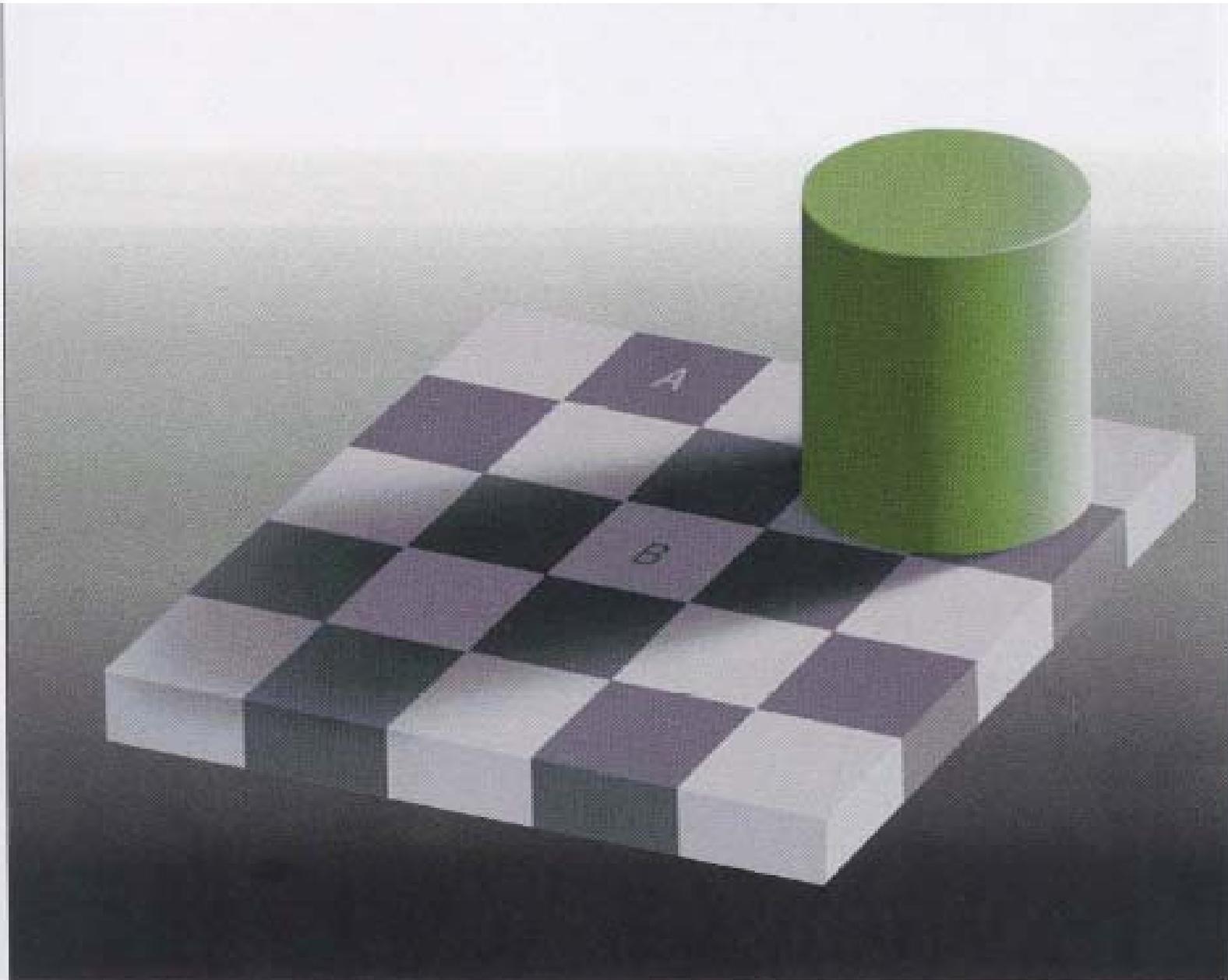


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



WOODROW WILSON
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

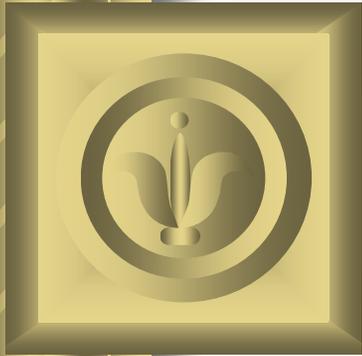
L.
T.
P.



WOODROW WILSON
International
Center
for Scholars



B



BARMAL

L
T
P



TROIS ETAPES

1. Préparation
2. Conduite
3. Analyse



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

Groupes



BARMAL

BAF	MED. 1	MED. 2	ATD
● Karenga	● Martin ND.	● Françoise	● Salvator NA.
● Marie Goreth	● Alice	● Germain	● Martin MB.
● Odette	● Antoinette	● Herman	● Polydor
● Potame	● Barnabé	● Jean	● Jean-Pierre
● Saidi	● Clotilde	● Jean-Jacques	● Gabriel
● Salvator NT.	● Denise	● Joseph	● Hafsa
● Triphanie	● Dieudonné	● Juvénal	● Jean-Bosco
● Jérémie	● Elie		● Philippe



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Motivations des parties en présence

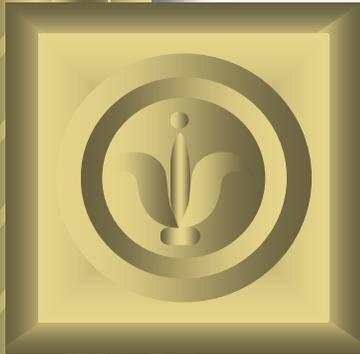
- **Pour SAF**
 - Prouver son
- **Pour ATD**
 - Trouver
- **Pour responsable de la coordination**
 - Crédibilité

Exemples de solutions possibles à la table de négociation

- **Proposer à**



B



Dix atouts clés pour la prise de décision

L
T
P

Fisher & Ertel, *Getting Ready to Negotiate*
Fisher & Ury, *Comment réussir une négociation*
Lempereur & Colson, *Méthode de négociation*



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



LA CLE DU SUCCES POUR LA PRISE DE DECISION

- PREPARER
- PREPARER
- PREPARER



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



TROIS DIMENSIONS

- **QUI?**
 - Relation interpersonnelle
 - Mandat
 - Cartographie des relations
- **QUOI?**
 - Interêts / Motivations
 - Solutions à la table
 - Solutions hors table
 - Critères de justification
- **COMMENT?**
 - Processus
 - Communication
 - Logistique



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B Quelques catégories?

● QUOI?

- *Motivations*
 - *S*
- *Solutions à la table*
 - *C*
- *Solutions hors table*
 - *P*
- *Critères de justification*
 - *C*

● QUI?

- *Relation Interpersonnelle*
 - *K*
- *Mandat*
 - *R*
- *Cartographie des relations*
 - *T*

● COMMENT?

- *Processus*
 - *S*
- *Communication*
 - *B*
- *Logistique*

1. Relations interpersonnelles

- **Deux types de relations clés entre parties**
 - Celles qui précèdent l'échange
 - *la réputation*
 - Celles qui se construisent par l'échange
 - *la confiance*
- **Une évidence**
 - Celle des “négociations continues”
 - Avant, pendant, après la séance



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



2. Relations verticales

- **Mandat**
 - Mon autorité, mes instructions de mon mandant
 - Leur autorité, ses instructions
- **Pouvoir**
 - plénipotentiaire ou non
 - contraintes plus ou moins fortes (objectifs, moyens)
 - autorisation de décider on non?
- **Type d'accord envisagé**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



3. Cartographie des Relations

- **Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders)**
- **Avec indication des relations entre elles**
 - **déférence**
 - **influence**
 - **antagonisme**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



4. Motivations

- Ce qui active chaque partie en présence en négociation
 - Ses intérêts, besoins, passions, etc.
 - Ce qui sous-tend une position : pourquoi/pourquoi pas?
 - Ce qui est vraiment important pour une personne, un groupe
- Catégories pertinentes de motivations
 - Partagées & compatibles
 - Similaires & incompatibles
 - Différentes & complémentaires
 - Différentes & contradictoires



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



5. Solutions A la table

- Pas UNE solution, mais plusieurs
- Concrètes, multi-variable
 - Ce qui répond aux motivations
 - Ce qui satisfait les intérêts en jeu
 - Ce qui répond aux diverses dimensions du problème
- Distinction clé
 - *Solutions intégratives* pour créer de la valeur
 - *Solutions distributives* pour la répartir

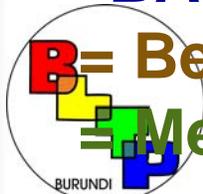


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



6. Solutions HORS table

- **Tout ce que je/l'autre peut faire en l'absence d'accord**
 - Domaine des actions unilatérales
 - Solutions alternatives hors cette négociation qui permettent à chaque partie de juger toute solution proposée à la table
 - Ce qui augmente mon/leur pouvoir de négociation
 - Ce sur quoi il faut travailler (non fixé)
 - pour améliorer les siennes
 - pour détériorer celles de l'autre
- **"BATNA"**



B = Best Alternative to a Negotiated Agreement

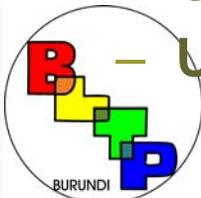
= Meilleure Solution Hors Table

Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



7. Critères de Justification

- Ce qui aide à justifier une solution
- Ce qui peut ancrer “objectivement” une solution
- Ce qui augmente la légitimité au-delà du rapport de forces
- Exemples:
 - Un principe, des données, une analyse, ou une démonstration
 - La loi, les règles, ou des standards professionnelles
 - Le marché, la valeur, les coûts,
 - Un précédent, un contrat
 - Une opinion d'expert ou de médiateur



8. Processus

- *Pourquoi?* *P* rojet de la réunion, objectif
- *Qui?* *P* ersonnes à la réunion
- *Comment?* *P* rocessus/méthodes de réunion
- *Quand?* *P* lanning, agenda
- *Quoi?* *P* roduit de la réunion



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



9. Communication

- Art de poser le problème
 - La formule
 - Les dimensions
- Art du Dialogue
 - Prise d'écoute
 - Art des Bonnes Questions/Reformulation
 - Prise de parole
 - Art des Bonnes Réponses/Informations
- Art de la Prise de Décision



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



10. Logistique

- *Quel lieu?*
- *Quelle langue?*
- *Quelle table?*
- *Quel matériel?*
- *Quel transport?*



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars

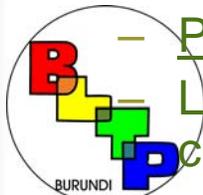


LES DIX ATOUTS DE LA PREPARATION

	1. Relations personnelles	2. Relations verticales		3. Cartographie des relations
QUI ?		<i>Pour moi</i>	<i>Pour l'autre</i>	
QUOI ?	4. Motivations			
	<i>Pour moi</i>		<i>Pour l'autre</i>	
	5. Solutions négociables à la table			7. Critères de justification
	6. Solutions hors table			
	<i>Les miennes</i>	<i>Les siennes</i>		
	<i>Ma meilleure ?</i>	<i>Sa meilleure ?</i>		
COMMENT ?	8. Processus	9. Communication		10. Logistique
		<i>Questions à poser</i>	<i>Informations à partager</i>	

Engagement?

- **La dernière étape POSSIBLE dans la négociation**
- ***Relation satisfaisante***
 - Processus si possible pour (r)établir une relation de qualité entre parties
 - Accord qui se dessine s'inscrit dans le mandat
 - Prend en compte au mieux l'ensemble des parties prenantes
- ***Substance satisfaisante***
 - L'accord qui se dessine répond aux motivations des parties
 - Il y répond mieux que la meilleure solution hors table
 - Les solutions à la table proposées sont les plus créatrices de valeur possible
 - Elles sont fondées sur des critères de justification
- ***Processus satisfaisant***



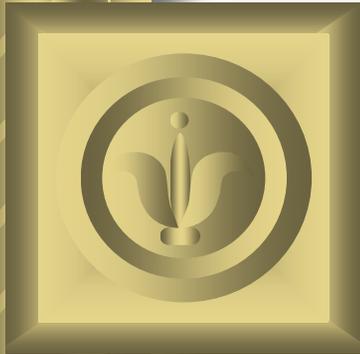
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



– Processus suivi détermine clairement les étapes d'exécution
 – La communication énonce clairement droits et obligations de chacun
 – La logistique concernant le signature du contrat est déterminante

B

L
T
P

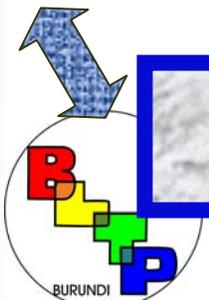
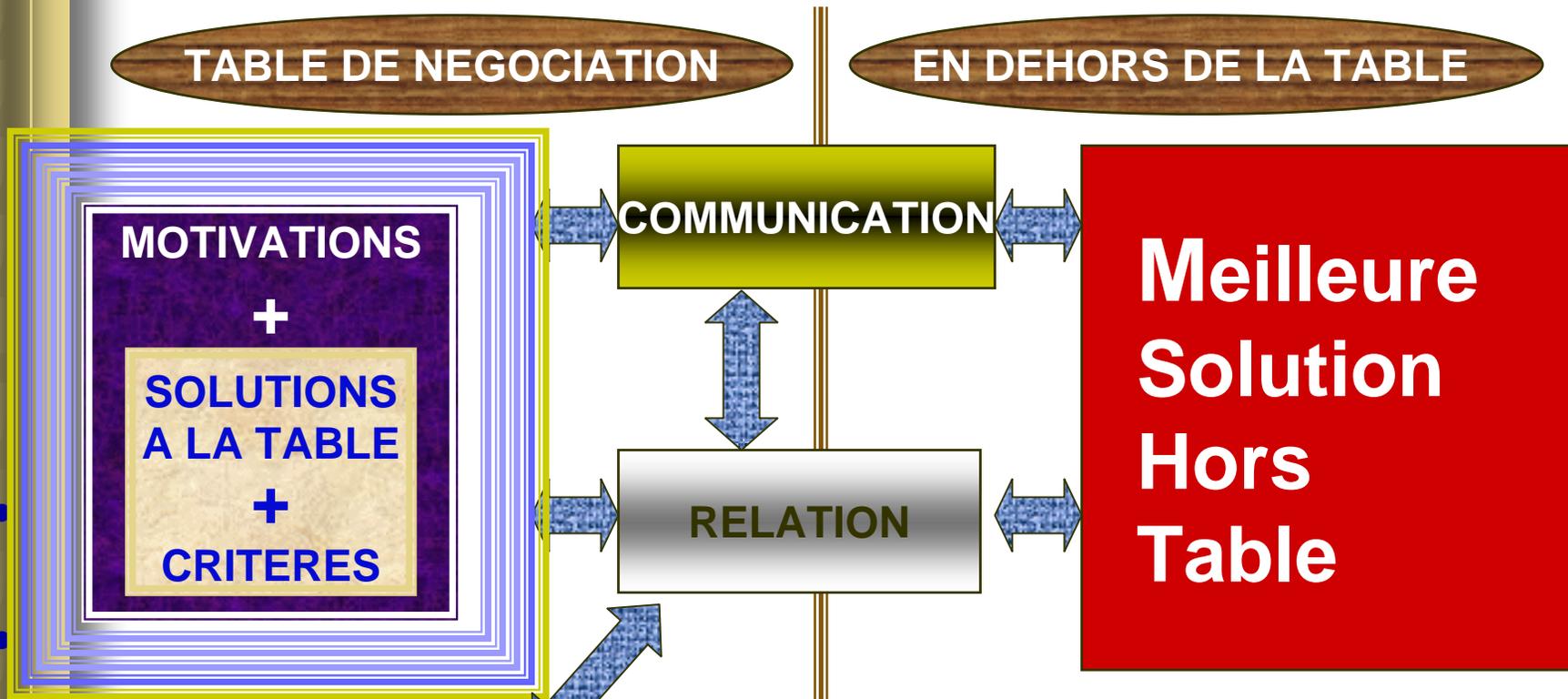


Processus de négociation

Fisher & Ertel, Getting Ready to Negotiate
Fisher & Ury, Comment réussir une négociation
Lempereur & Colson, Méthode de négociation



TRAVAIL DES ATOUTS CLES



MANDAT

Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars

**SOLUTIONS HORS TABLE
DISPONIBLES**



THÉORIE “GAGNANT / GAGNANT”

LA FORME *ET* LE FOND

- Séparer les problèmes de **PERSONNE** des problèmes d'**ENJEUX** de la négociation

LE FOND

- Focaliser sur les **INTÉRÊTS** et non sur les positions
- Inventer **DES OPTIONS MUTUELLEMENT SATISFAISANTES** et ne pas concevoir la négociation comme un jeu à somme nulle
- Insister sur l'usage de **CRITÈRES LÉGITIMES**
- Déterminer votre **MEILLEURE SOLUTION ALTERNATIVE** en l'absence d'accord négocié

B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM



Séminaire gouvernemental
Bujumbura, 27 septembre 2005



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÈNE
INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

27 SEPTEMBRE 2005

- ***Exercice 3 : La Femme***
- ***Exercice 4 : Le Projet***
- **LES 10 ATOUTS
POUR LA PRISE DE DECISION**
- ***Simulation : Barmal***



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



B



LA FEMME

L
T
P



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

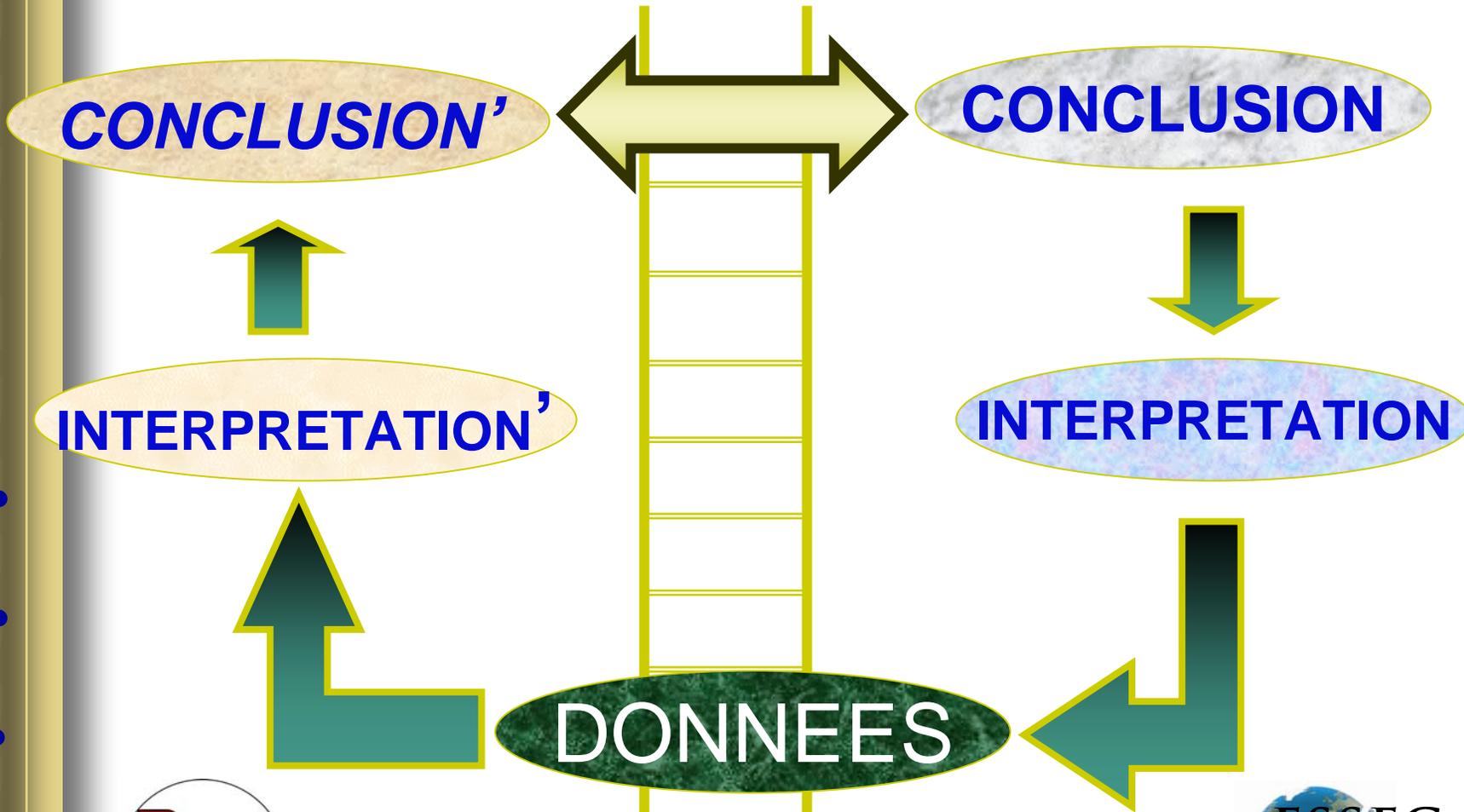


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



L'ECHELLE D'INFERENCE

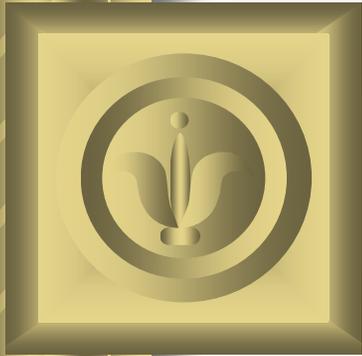
(Patton, Stone & Heen)



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



LE PROJET

L
T
P



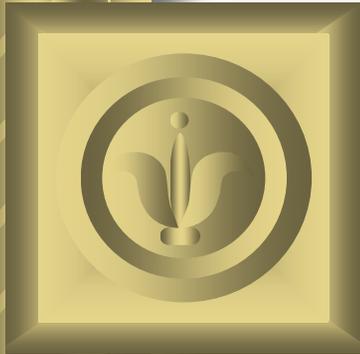
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



LE PROJET

- **Les motivations, intérêts, besoins, dispositions des parties en présence (pas uniquement les miennes)**
- **La communication efficace :**
 - Pour convaincre l'autre, qu'il comprenne mes motivations, mes arguments
 - Pour le comprendre
- **Des solutions à la table**
- **Des critères de justification qui vont permettre d'asseoir solidement les solutions proposées**
- **Créer une relation avec l'autre**
- **Mandat**
- **Prévoir le processus**
- **La logistique**

B



Dix atouts clés pour la prise de décision

L
T
P

Fisher & Ertel, *Getting Ready to Negotiate*

Fisher & Ury, *Comment réussir une négociation*

Lempereur & Colson, *Méthode de négociation*



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

LA CLE DU SUCCES POUR LA PRISE DE DECISION

- PREPARER
- PREPARER
- PREPARER



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



TROIS DIMENSIONS

- **QUI?**
 - Relations interpersonnelles
 - Mandat
 - Cartographie des relations
- **QUOI?**
 - Interêts / Motivations
 - Solutions à la table
 - Solutions hors table
 - Critères de justification
- **COMMENT?**
 - Processus
 - Communication
 - Logistique



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



1. Relations interpersonnelles

- **Deux types de relations clés entre parties**
 - Celles qui précèdent l'échange
 - *la réputation*
 - Celles qui se construisent par l'échange
 - *la confiance*
- **Une évidence**
 - Celle des “négociations continues”
 - Avant, pendant, après la séance



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



2. Relations verticales

- **Mandat**
 - Mon autorité, mes instructions de mon mandant
 - Leur autorité, ses instructions
- **Pouvoir**
 - plénipotentiaire ou non
 - contraintes plus ou moins fortes (objectifs, moyens)
 - autorisation de décider on non?
- **Type d'accord envisagé**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



3. Cartographie des Relations

- **Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders)**
- **Avec indication des relations entre elles**
 - déférence
 - influence
 - antagonisme



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



4. Motivations

- Ce qui active chaque partie en présence en négociation
 - Ses intérêts, besoins, passions, etc.
 - Ce qui sous-tend une position : pourquoi/pourquoi pas?
 - Ce qui est vraiment important pour une personne, un groupe
- Catégories pertinentes de motivations
 - Partagées & compatibles
 - Similaires & incompatibles
 - Différentes & complémentaires
 - Différentes & contradictoires



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



5. Solutions A la table

- Pas UNE solution, mais plusieurs
- Concrètes, multi-variable
 - Ce qui répond aux motivations
 - Ce qui satisfait les intérêts en jeu
 - Ce qui répond aux diverses dimensions du problème
- Distinction clé
 - *Solutions intégratives* pour créer de la valeur
 - *Solutions distributives* pour la répartir



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



6. Solutions HORS table

- **Tout ce que je/l'autre peut faire en l'absence d'accord**
 - **Domaine des actions unilatérales**
 - **Solutions alternatives hors cette négociation qui permettent à chaque partie de juger toute solution proposée à la table**
 - **Ce qui augmente mon/leur pouvoir de négociation**
 - **Ce sur quoi il faut travailler (non fixé)**
 - pour améliorer les siennes
 - pour détériorer celles de l'autre
- **"BATNA"**
 - = **Best Alternative to a Negotiated Agreement**
 - = **Meilleure Solution Hors Table**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



7. Critères de Justification

- Ce qui aide à justifier une solution
- Ce qui peut ancrer “objectivement” une solution
- Ce qui augmente la légitimité au-delà du rapport de forces
- Exemples:
 - Un principe, des données, une analyse, ou une démonstration
 - La loi, les règles, ou des standards professionnelles
 - Le marché, la valeur, les coûts,
 - Un précédent, un contrat
 - Une opinion d'expert ou de médiateur



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



8. Processus

- *Pourquoi?* *P* rojet de la réunion, objectif
- *Qui?* *P* ersonnes à la réunion
- *Comment?* *P* rocessus/méthodes de réunion
- *Quand?* *P* lanning, agenda
- *Quoi?* *P* roduit de la réunion



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



9. Communication

- Art de poser le problème
 - La formule
 - Les dimensions
- Art du Dialogue
 - Prise d'écoute
 - Art des Bonnes Questions/Reformulation
 - Prise de parole
 - Art des Bonnes Réponses/Informations
- Art de la Prise de Décision



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



10. Logistique

- *Quel lieu?*
- *Quelle langue?*
- *Quelle table?*
- *Quel matériel?*
- *Quel transport?*



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



LES DIX ATOUTS DE LA PREPARATION

	1. Relations personnelles	2. Relations verticales		3. Cartographie des relations
QUI ?		<i>Pour moi</i>	<i>Pour l'autre</i>	
QUOI ?	4. Motivations			
	<i>Pour moi</i>		<i>Pour l'autre</i>	
	5. Solutions négociables à la table			7. Critères de justification
	6. Solutions hors table			
	<i>Les miennes</i>	<i>Les siennes</i>		
	<i>Ma meilleure ?</i>	<i>Sa meilleure ?</i>		
COMMENT ?	8. Processus	9. Communication		10. Logistique
		<i>Questions à poser</i>	<i>Informations à partager</i>	

Les 10 atouts permettent d'évaluer un accord possible

● *Qui ?*

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

● *Quoi ?*

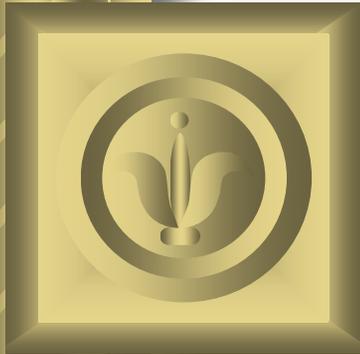
- L'accord qui se dessine répond aux motivations des parties
- Il y répond mieux que leur meilleure solution hors table
- Les solutions à la table proposées sont les plus créatrices de valeur possible
- Elles sont fondées sur des critères de justification

● *Comment ?*

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

B

L
T
P

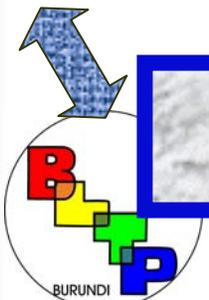
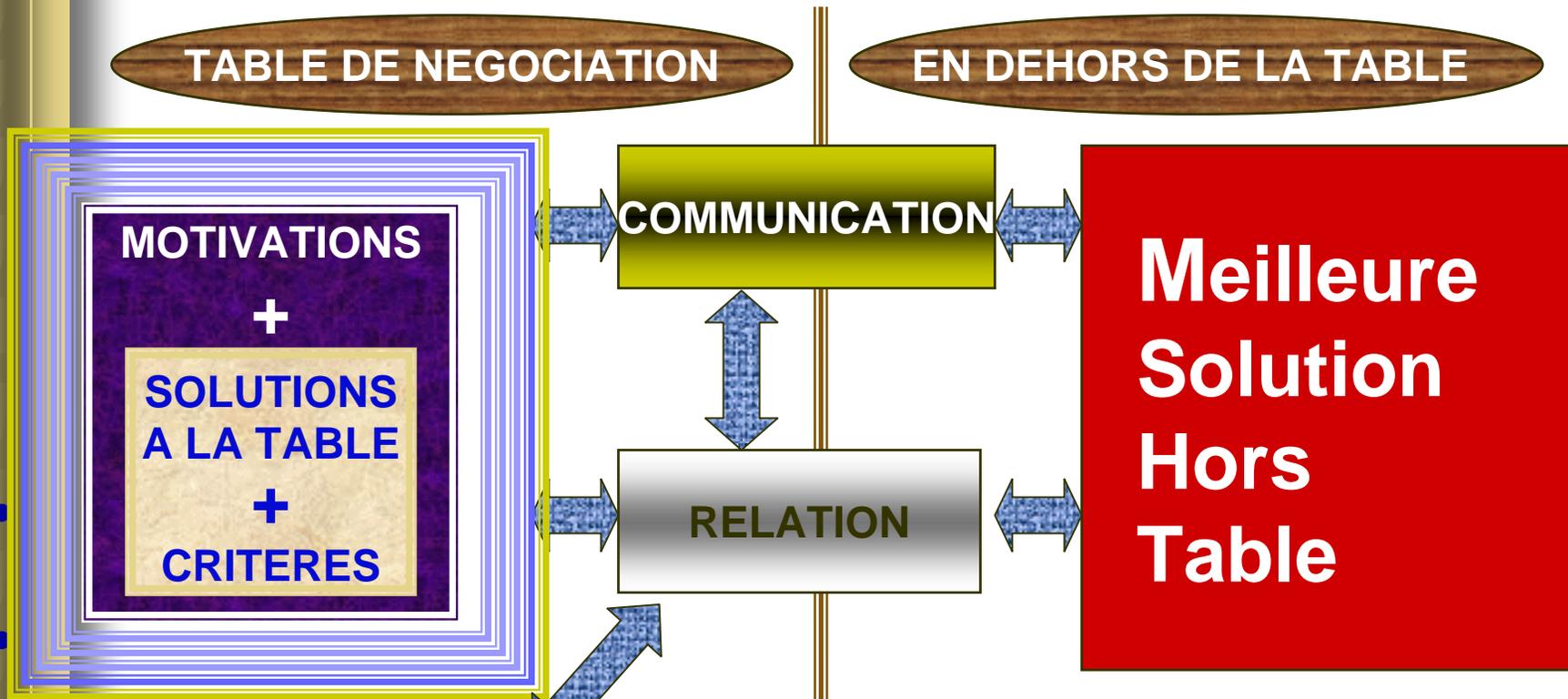


Processus de négociation

Fisher & Ertel, Getting Ready to Negotiate
Fisher & Ury, Comment réussir une négociation
Lempereur & Colson, Méthode de négociation



TRAVAIL DES ATOUTS CLES



MANDAT

Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars

**SOLUTIONS HORS TABLE
DISPONIBLES**



THÉORIE “GAGNANT / GAGNANT”

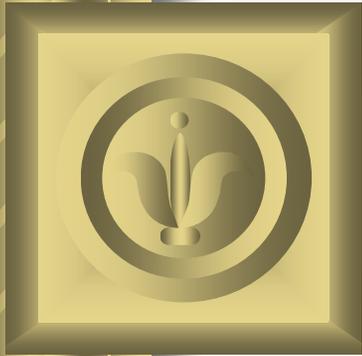
LA FORME *ET* LE FOND

- Séparer les problèmes de **PERSONNE** des problèmes d'**ENJEUX** de la négociation

LE FOND

- Focaliser sur les **INTÉRÊTS** et non sur les positions
- Inventer **DES OPTIONS MUTUELLEMENT SATISFAISANTES** et ne pas concevoir la négociation comme un jeu à somme nulle
- Insister sur l'usage de **CRITÈRES LÉGITIMES**
- Déterminer votre **MEILLEURE SOLUTION ALTERNATIVE** en l'absence d'accord négocié

B



BARMAL

L
T
P



TROIS ETAPES

- 1. Préparation par rôle : 45 minutes**
- 2. Conduite : 30 minutes**
- 3. Analyse & Discussion**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



BARMAL

B.A.F.	SRC. 1	SRC. 2	A.T.D.
● Marie Goreth	● Martin ND.		● Martin MB.
● Odette	● Alice		● Polydor
● Karenga	● Jean	● Herman	● Potame
● Saïdi	● Antoinette	● Jean-Jacques	● Gabriel
● Salvator NT.	● Barnabé	● Joseph	● Hafsa
● Triphonie	● Denise	● Juvénal	● Jean-Bosco
● Antoine	● Elie	● Marcien	● Clotilde



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



Ex. Cartographie des Relations

MALANDA
Gouvernement

Entrepreneurs

CARTHA

Gouvernement

Parlement

MAE
(Ministère des Affaires
Etrangères)

Conseil sur la
Politique au
Développement

Chef du BAF

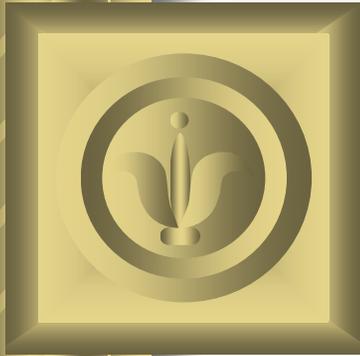
Chef de l'ATD

Chargé de
Programme

Directeur de
Projet

Responsable du
SRC
(Service de Résolution
des Conflits)

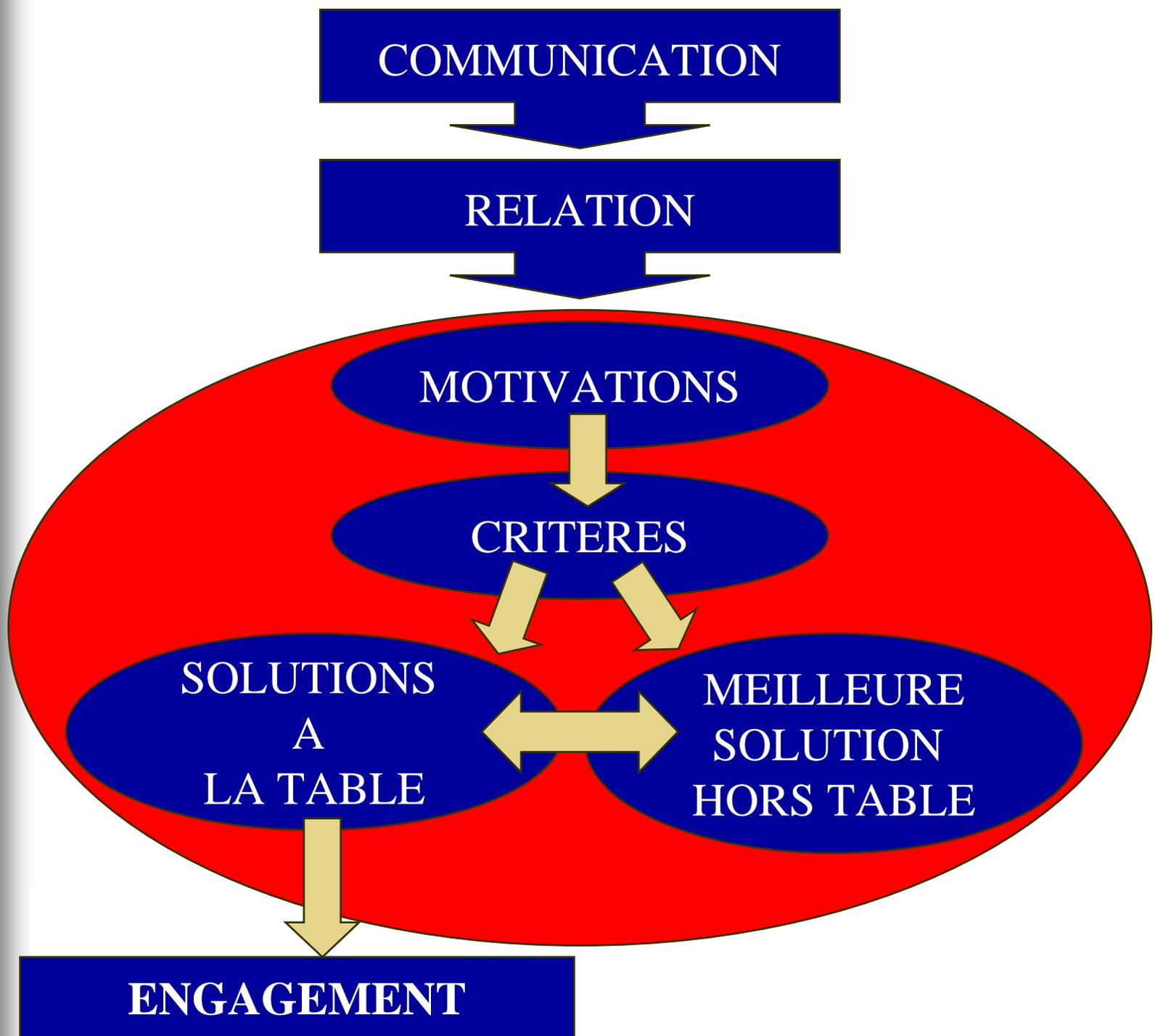
B



Retour sur expérience & point sur l'engagement

L
T
P





B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM



Séminaire gouvernemental
Bujumbura, 28 septembre 2005



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC

IRÈNE

INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

28 SEPTEMBRE 2005

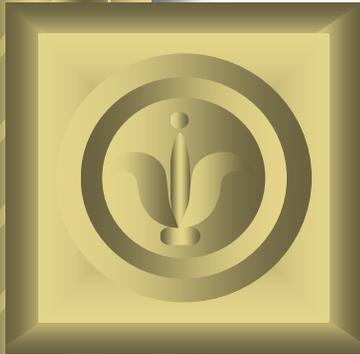
- ***Exercice 4 : La Nouvelle***
- ***Exercice 5 : Les Formes d'écoute***
- ***Exercice 6 : La Vache Folle***
- **LA COMMUNICATION ACTIVE**
- ***Simulation : Barmal (debriefing)***
- **Outil d'application: Les 4 quadrants**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B

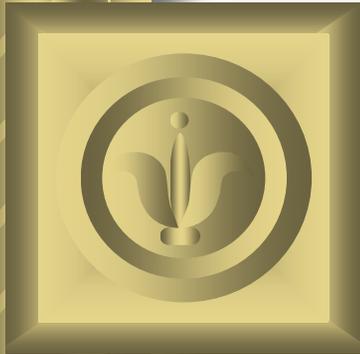


Communication

L
T
P



B



Exercice : La Nouvelle

L
T
P



L'information

- Hier il y a eu un accident à l'hôtel Novotel et la police est intervenue pour voir ce qui s'est passé
- Hier un accident s'est produit à l'hôtel Source du Nil et un homme a été tué



L'information

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



La Rumeur

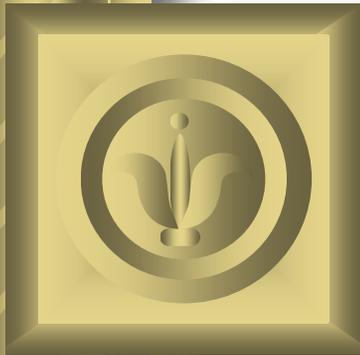
- « Hier soir, il y a eu un accident devant l'hôtel « Le Méridien » entre 2 voitures et 1 moto. Il y a eu 2 blessés dont 1 grave. Quelqu'un a appelé la police, l'enquête est en cours. »



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



L
T
P

LA COMMUNICATION

L'écoute et la parole actives



Différents types d'écoute

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Les principes de l'écoute active

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Différents types de parole

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



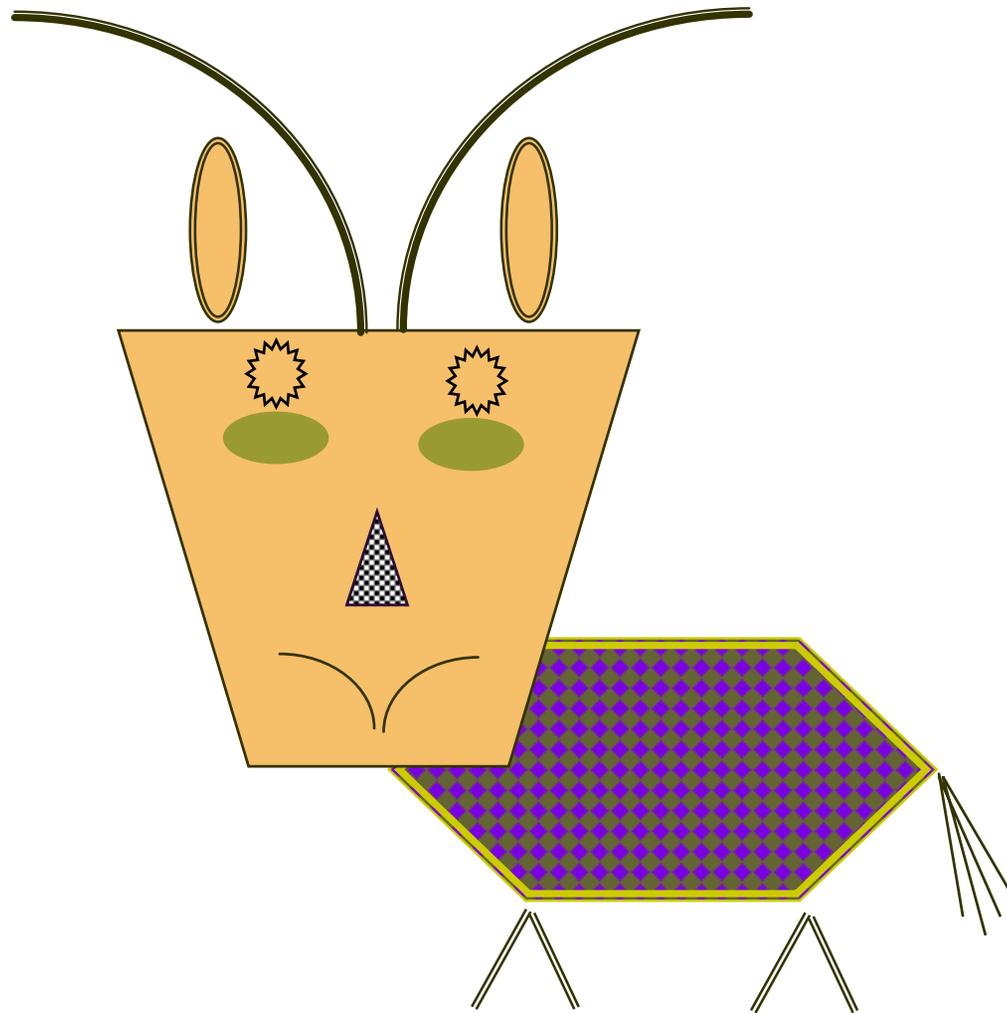
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

EPIDEMIE



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



EPIDEMIE

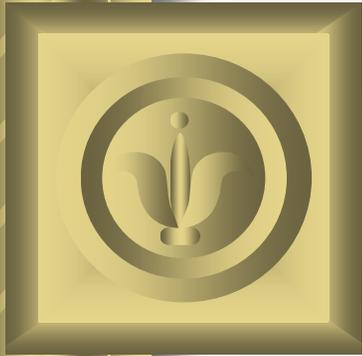
- Epidémie grave
- En l'absence de mesure, perte certaine en vies humaines : 600 personnes
- Choix cruel entre deux programmes pour limiter les pertes en vie humaines
- Obligation de décision



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



L
T
P

Choisir
Plan A
ou
Plan B
?



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC

IRENE

INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

- **PLAN A :**

- Si le programme A est adopté, 400 personnes mourront

- **PLAN B :**

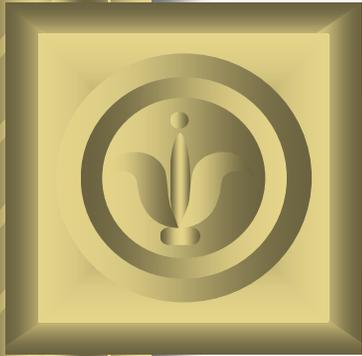
- Si le programme B est adopté, il y aura une probabilité d'1/3 que personne ne mourra et de 2/3 que personne ne survivra



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



L
T
P

Choisir
Plan A
ou
Plan B
?



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Série 1 : "MOURIR"

- **PLAN A :**

- Si le programme A est adopté,
400 personnes MOURRONT

- **PLAN B :**

- Si le programme B est adopté,
il y aura une **PROBABILITÉ**
d'1/3 que personne ne mourra
et de 2/3 que personne ne survivra

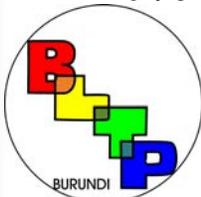
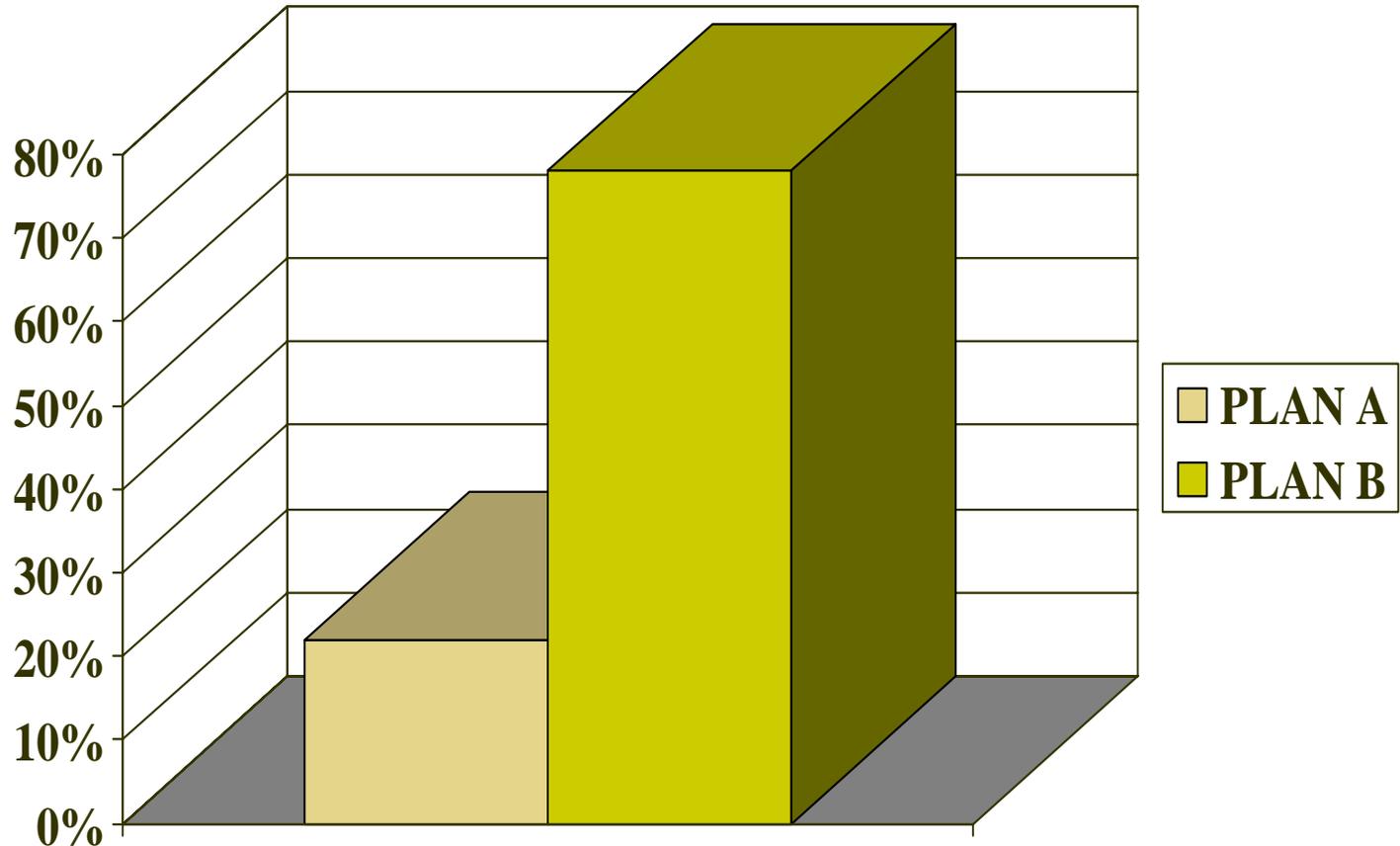


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Résultats pour la série 1

N = 155



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Série 2 : "SAUVER"

- **PLAN A :**

- Si le programme A est adopté,
200 personnes seront SAUVÉES

- **PLAN B :**

- Si le programme B est adopté,
il y aura une PROBABILITÉ d'1/3
que les 600 personnes seront sauvées
et de 2/3 que personne ne survivra

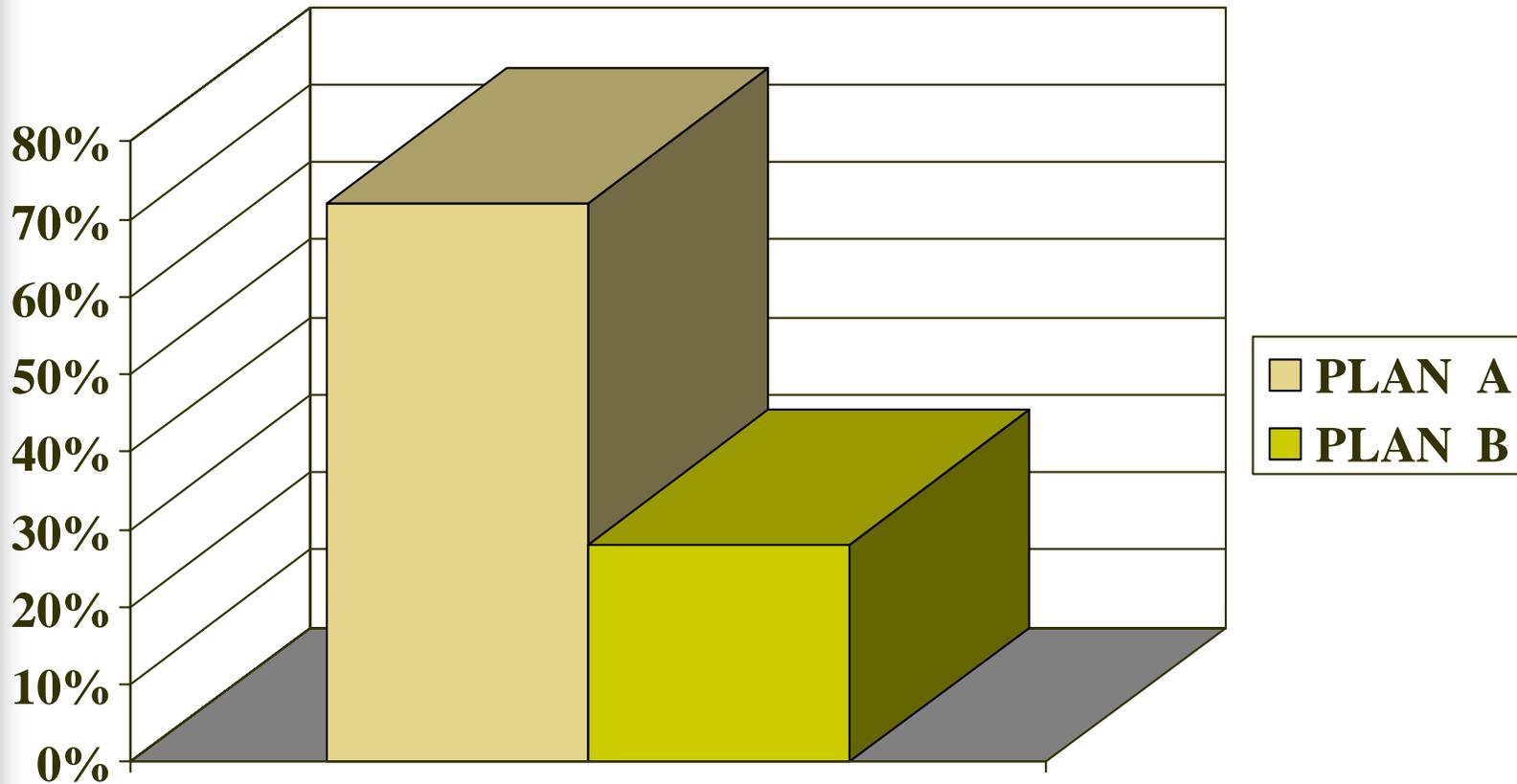


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Résultats pour la Série 2

N = 152



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Effets de FORMULATION (Tversky et Kahneman)

→ Série 1 : "SAUVER"

→ Situation
de gain possible

→ Propension
à la prudence

→ "Risk aversion"

→ Série 2 : "MOURIR"

→ Situation
de perte possible

→ Propension
à la prise de risque

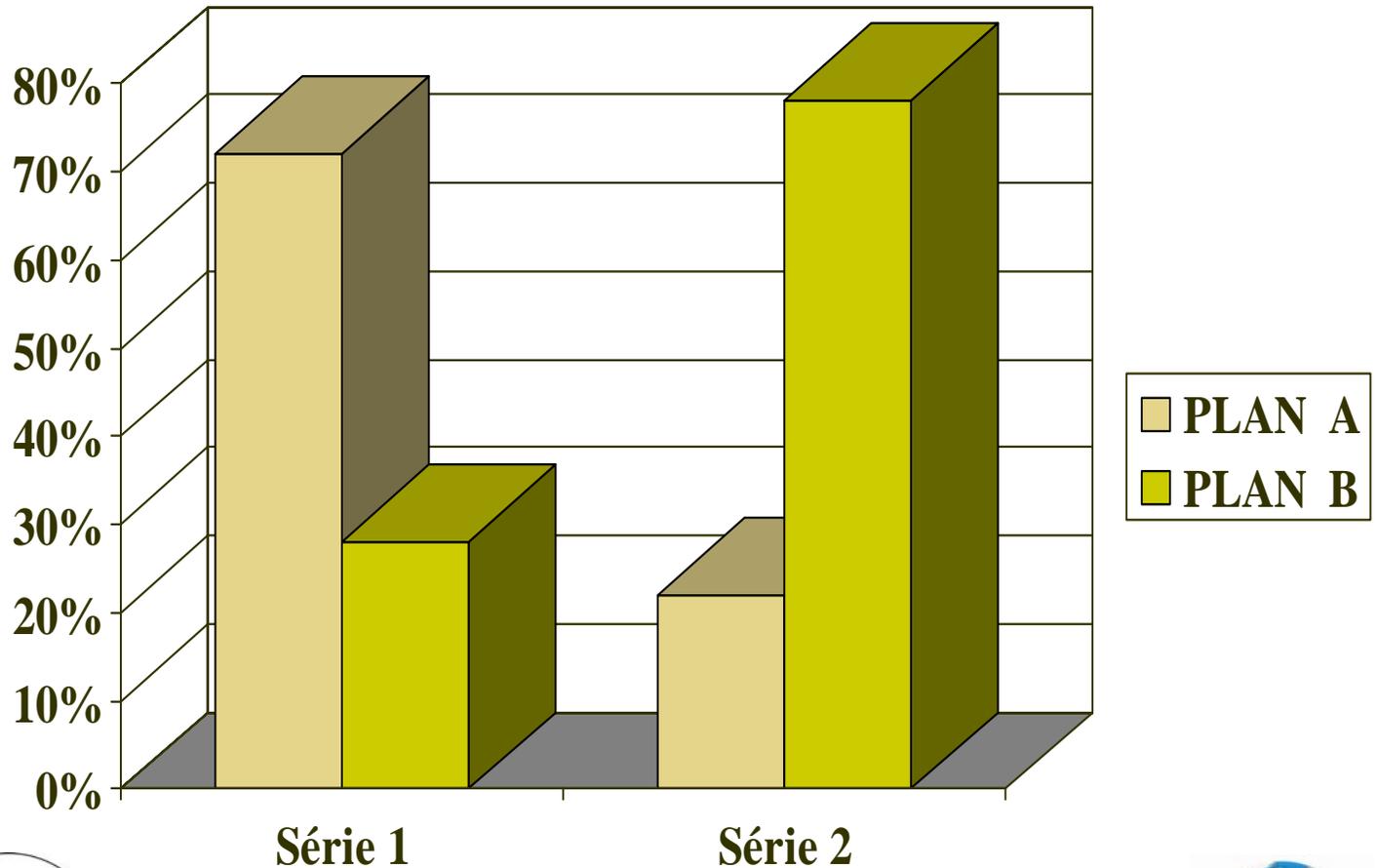
→ "Loss aversion"



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Formulations et Préférences



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Les principes de la parole active

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Le défi de communication

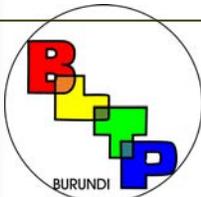
Aristote, Gordon, Mnookin, Lempereur



Séparer et Séquencer

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

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



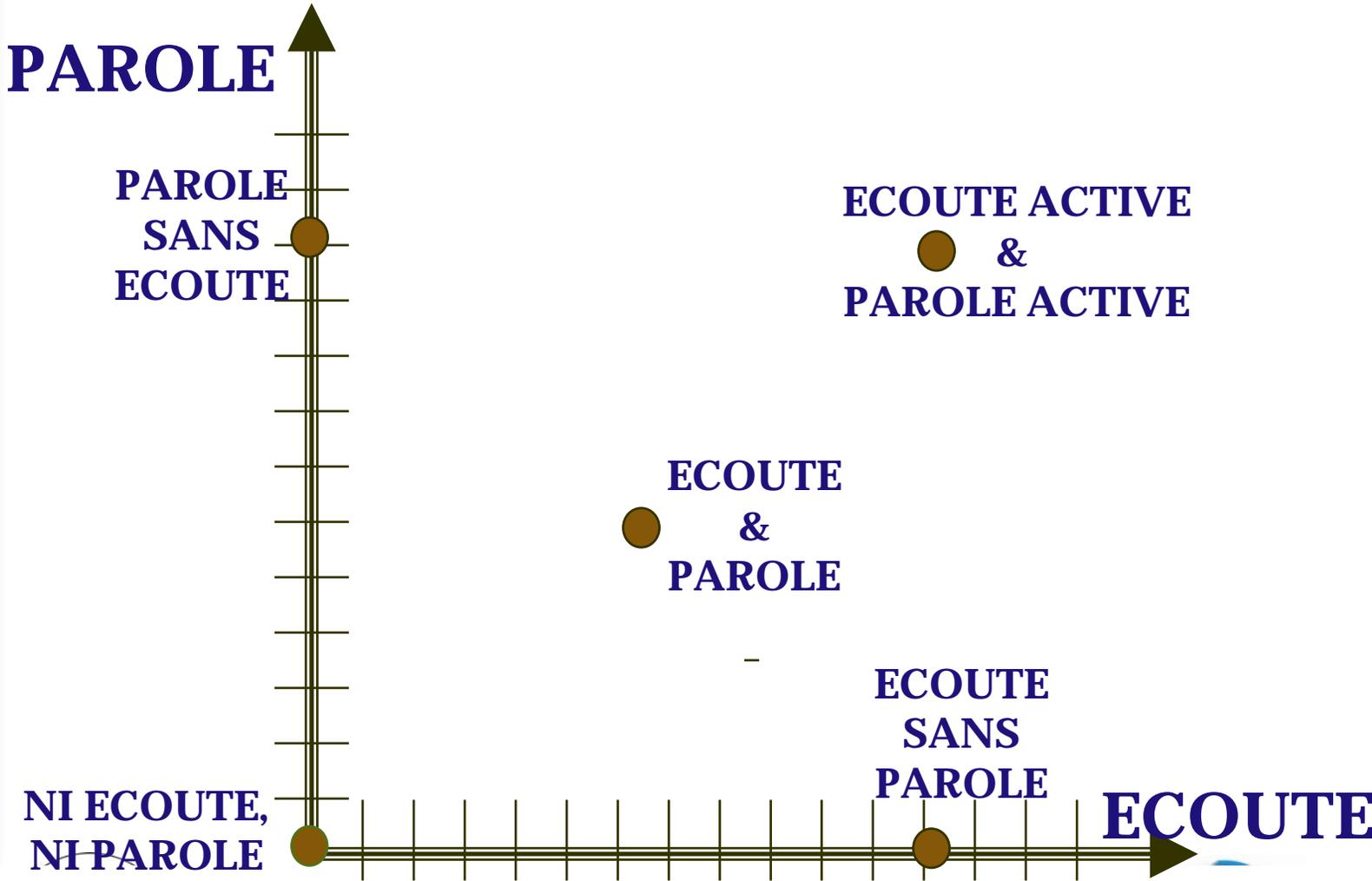
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



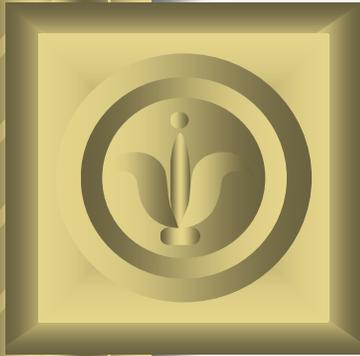
**B
U
R
U
N
D
I**

**L.
T.
P.**

TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE DEUX COMPETENCES



B



Exercice : En duo

L
T
P



Instructions

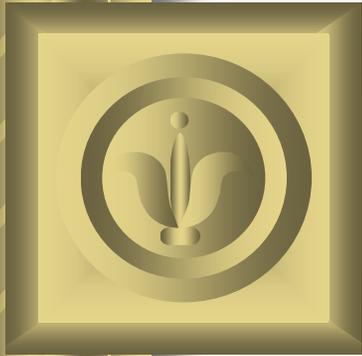
- Deux par deux
- Désigner *celui qui parle* et *celui qui écoute*.
- *Celui qui écoute choisit un sujet* très important pour lui. Il explique brièvement son point de vue à celui qui parle.
- *Celui qui parle adopte le point de vue opposé.*
- *Celui qui écoute fait preuve d'écoute active*, pose des questions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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



BARMAL

L
T
P



BARMAL

B.A.F.	SRC. 1	SRC. 2	A.T.D.
● Marie Goreth	● Martin ND.		● Martin MB.
● Odette	● Alice		● Polydor
● Karenga	● Jean	● Herman	● Potame
● Saïdi	● Antoinette	● Jean-Jacques	● Gabriel
● Salvator NT.	● Barnabé	● Joseph	● Hafsa
● Triphonie	● Denise	● Juvénal	● Jean-Bosco
● Antoine	● Elie	● Marcien	● Clotilde



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



1. Relations internpersonnelles

Les relations entre BAF et ATD :

- **Diagnostic ?**
 - Relations difficiles :
 - préjugés négatifs forts des deux parties en présence bien qu'elles ne se soient jamais encore rencontrées de manière informelle ou professionnelle.
 - L'échange de notes tendues a envenimé la situation.
- **Demain ?**
 - Établir des relations cordiales de bonne collaboration qui permettront la réalisation d'un compromis mutuellement satisfaisant

2. Relations verticales

Pour le rep. du BAF

- **Objectifs reçus ?**
 - Éviter les vagues
 - Trouver une solution amiable
 - Sauver la face du BAF
- **Contraintes ?**
 - Assurer la légalité de toute solution trouvée

Pour le rep. de l'ATD

- Éviter les vagues
- Trouver une solution amiable
- Sauver la face de l'ATD

Pour le rep. du SRC

- Obtenir des règlements amiables des conflits internes
- Eviter de faire remonter systématiquement tout conflit au ministre



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



3. Cartographie des Relations

MALANDA
Gouvernement

Entrepreneurs

CARTHA

Gouvernement

Parlement

MAE
(Ministère des Affaires
Etrangères)

Conseil sur la
Politique au
Développement

Chef du BAF

Chef de l'ATD

Chargé de
Programme

Directeur de
Projet

Responsable du
SRC
(Service de Résolution
des Conflits)

4. Motivations des parties en présence

BAF

Pour le Chargé de Programme du BAF :

- > Obtenir un poste d'assistant au sein du Conseil de la Politique du Développement dans un an ou deux
- > Démontrer son efficacité et obtenir une reconnaissance de ses compétences
- > Réussir la reprise et phase finale du projet Barmal
- > Avoir le titre de Directeur de Projet
- > Avoir une expérience significative dans un poste de direction
- > Se créer un réseau de relations

Pour le BAF :

- > Garder la face
- > Ne pas se compromettre dans un conflit ouvert qui nuirait à l'image du Bureau
- > Réussir cette mission pour ne pas mettre en péril l'avenir du BAF

ATD

Pour le Directeur de Projet de l'ATD :

- > Démonstration efficace et reconnaissance de ses compétences
- > Promotion prévue dans 6 mois si bons résultats d'ici là
- > Réussir la phase finale du projet Barmal
- > Maintien du titre de Directeur de Projet (ce titre permet de garantir la promotion attendue)
- > Obtenir un poste au sein du Conseil de la Politique du Développement

Pour l'ATD :

- > Garder la face
- > Ne pas se compromettre dans un conflit ouvert qui nuirait à l'image de l'Agence

Pour le médiateur du SRC :

- > Crédibilité
- > Réussir cette médiation
- > Image du SRC => démontrer l'intérêt du SRC

5. Solutions A la table: Par

Plusieurs solutions possibles : Imaginer par exemple un scénario en plusieurs étapes :

- **Étape 1 : les 3 semaines à venir** (avant les auditions parlementaires)
 - Collaboration active entre les deux parties => la partie financière est confiées au BAF
 - Présentation conjointe de la demande de fonds devant le Parlement
- **Étape 2 : pour les 6 mois à venir**
 - L'ATD garde le titre de Directeur de Projet
 - Mais responsabilités conjointes avec partage des tâches => tous les aspects financiers sont du ressort du BAF
 - L'ATD introduit le BAF dans les milieux importants pour la réussite du projet : les entrepreneurs, le gouvernement du Malanda
- **Étape 3 : dans 6 mois**
 - Transfert du titre de Directeur de Projet au BAF

6. Solutions HORS table

BAF

- **Status Quo => attendre l'enquête parlementaire**
- **Meilleure solution hors table :**
 - Introduire un recours hiérarchique auprès du Ministre

ATD

- **Status Quo => attendre l'enquête parlementaire**
- **Meilleure solution hors table :**
 - Introduire un recours hiérarchique auprès du Ministre
 - Introduire un recours hiérarchique disant que la direction du Projet Barmal lui a été retirée sans raisons valables

7. Critères de Justification

- La Loi de Coopération Étrangère de 1995
- Les règles de délégation de compétences
- Les précédents en matière administrative
- Les standards de bonne gestion d'un projet
- La durée d'approbation du projet
- L'aboutissement du projet
- Les règles de bonne gouvernance.
- Les coûts d'escalade du conflit
- Les critères de promotion
- Les risques juridiques
- etc.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



8. Processus

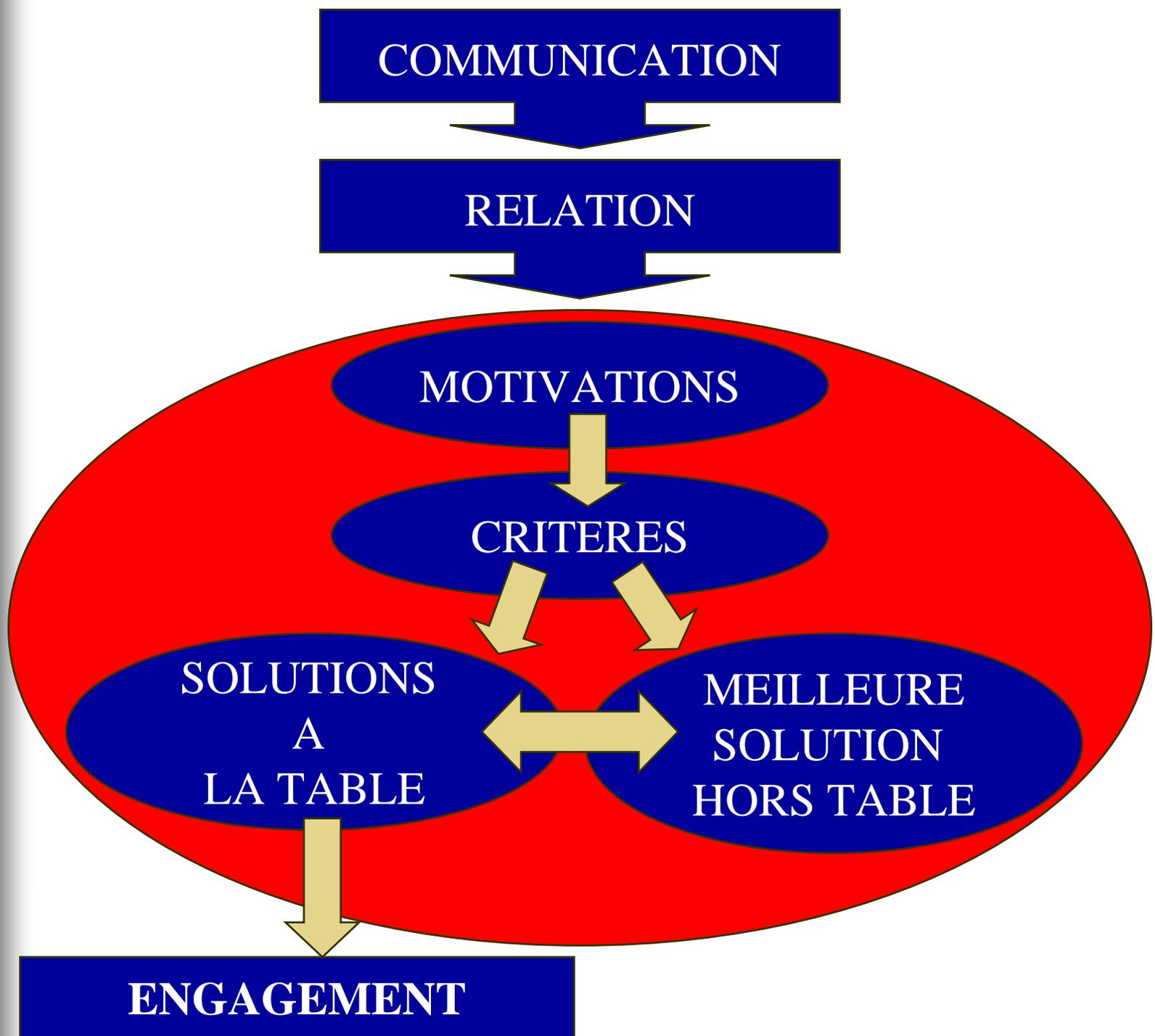
- **Personnes ?**
 - Le représentant du SRC
 - Le Chargé de programme du BAF
 - Le Directeur de Projet de l'ATD
- **Processus/méthodes ?**
 - Première réunion à l'initiative du représentant du SRC
 - Puis communication des décisions à la hiérarchie
 - Décision finale de la hiérarchie
- **Planning ?**
 - Première réunion d'ici deux jours
- **Produit ?**
 - Relevé de décision

9. Communication

- *Questions à poser :*
 - Quelles sont les motivations essentielles qui sont les vôtres ?
 - Quelles informations souhaitez-vous partager avec nous ?
 - Quelles sont les solutions qui intégreraient au mieux les motivations de chacun ?
 - Comment le ministre résoudrait-il un tel conflit, si par malheur il remontait jusqu'à lui ?
- *Informations à partager d'entrée*
 - Nécessité de reconnaître l'intérêt commun de réussite du projet d'éviter une interférence parlementaire
 - de trouver un terrain d'entente
 - Processus suggéré pour la réunion
- *Stratégiques*
 - Les « petits intérêts » de promotion personnelle
- *Confidentielles*
 - Une promesse de poste au Conseil

10. Logistique

- ***Où ?***
 - Lieu => dans les bureaux du SRC
 - Salle=> prévoir deux salles de rencontre et une salle conviviale pour la rencontre
 - Table => ronde ?
- ***Quand ?***
 - Date => d'ici deux jours
- ***Personnes à convier ?***
 - Le représentant du SRC
 - Le Chargé de programme du BAF
 - Le Directeur de Projet de l'ATD



Les 10 atouts permettent d'évaluer un accord possible

● *Qui ?*

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

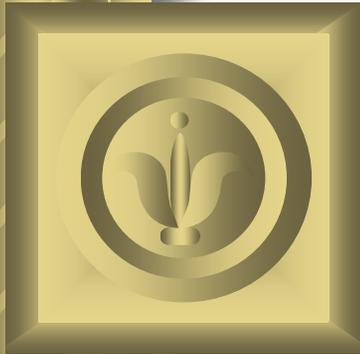
● *Quoi ?*

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

● *Comment ?*

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

B

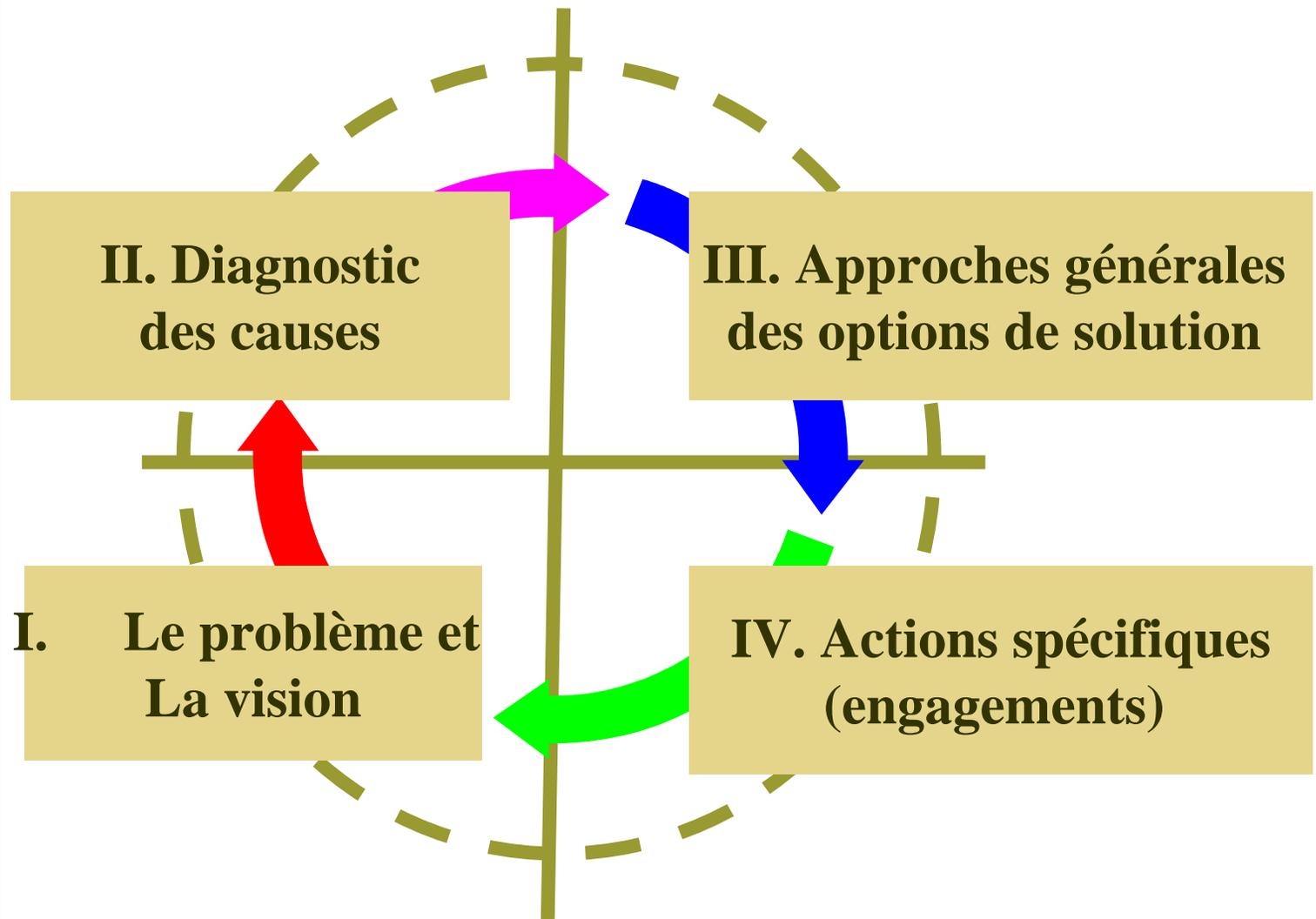


Les Quatre Quadrants

L
T
P



QUATRE QUADRANTS



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



L'outil des Quatre Quadrants

Liste des causes possibles et analyse approfondie

- J'ai trop bu
- J'ai trop lu
- Je suis malade
- J'ai trop travaillé
- Je suis fatigué

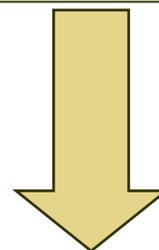
Vers les solutions possibles



Approches de solutions

- Appel aux spécialistes
- Je me détends
- Dormir
- Faire du sport
- Se promener

Engagements par l'action



Du problème aux causes

- **Problème:**
J'ai mal à la tête
- **Vision:** ne plus avoir mal à la tête du tout

- **Plan d'action:** Je fais un programme pour rencontrer mes amis demain pour jouer au foot

B



Session d'application du cadre analytique des 4 quadrants

L
T
P



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Applications au Burundi

- **Pauvreté, avec des sous-thèmes développés ci-après**
- **Relance économique**
 - Dialogue social travailleurs/employeurs
 - Intégration des nouvelles technologies de l'information
 - Intégration régionale
- **Environnement**
 - Conflit entre éleveurs et environnementalistes
- **Stabilisation des ressources humaines**
- **Réconciliation nationale**
 - Intégration des enfants de la rue
 - Gestion des anciens combattants
 - Gestion des terres:
 - **Ceux qui sont restés et les réfugiés qui rentrent**
 - **Cohabitation par rapport à restitution aux rapatriés**
- **Rationalisation des services publics**
 - Mise en action d'une nouvelle gestion, du changement dans chaque ministère et entre ministères?
 - Comment inscrire l'action du gvt dans la durée?
 - Dialogue social trav./empl.
 - Suppression de postes et reconversion
 - Communication dans chaque ministère et entre ministères
 - Relation salaire/corruption
 - Coordination dans chaque ministère et avec bailleurs de fonds
 - Gestion du patrimoine de l'état
 - Lutte contre la corruption

Critères de choix

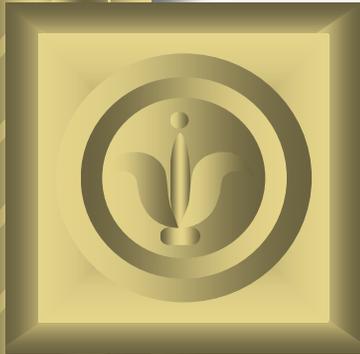
- **Regarder thématiques simples traitables en une 1/2 journée**
- **Sujets pertinents pour tous**
- **Urgence**
- **Priorité et importance des sujets**
- **Impact possible sur les Burundais**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



SIMSOC

Règles de base

L
T
P



SIMSOC

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



2 TYPES DE REGLES

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



TROIS TYPES D'OBJECTIFS PERSONNELS

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



SEPT GROUPES

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



EMPIN Carte de soutien
de soutien

Nom : _____

PROPOP 12 CARTE DE SOUTIEN
 PSOC



Cochez à côté de votre choix Nom _____



prénom: _____

SERVHUM



Nom: _____



Point clé

- **SUBSISTANCE (NOURRITURE)**

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



Autres points importants

● TRAVAIL

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

● VOYAGE

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



Mesure de l'état de la société

➤ 4 indicateurs nationaux :

- ✓ APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE
- ✓ NIVEAU DE VIE
- ✓ COHESION SOCIALE
- ✓ ENGAGEMENT PUBLIC

➤ 2 programmes publics :

- ✓ Recherche et conservation
- ✓ Assistance sociale



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



FORCE

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



Buts personnels des 37 participants

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

Répartition dans les régions

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

B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM



Séminaire gouvernemental
Bujumbura, 30 septembre 2005



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars

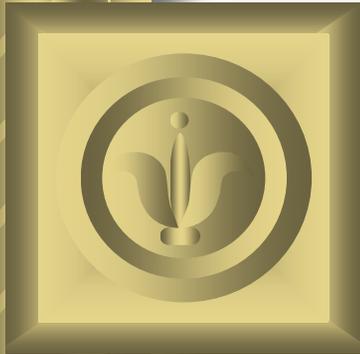


ESSEC

IRÈNE

INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

B



SIMSOC

Règles de base

L
T
P



SIMSOC

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



2 TYPES DE REGLES

- **LOIS DU JEU**
(Instructions générales) :
 - DEJA FIXEES
 - IMMUABLES
- **LOIS CREEES PAR VOUS-MEME**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



TROIS TYPES D'OBJECTIFS PERSONNELS

- EN TANT QUE PERSONNE
- CEUX DE VOTRE GROUPE
D'APPARTENANCE
- CEUX DE LA SOCIETE/PAYS



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



SIX GROUPES

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



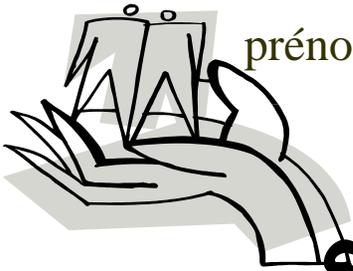
EMPIN Carte de soutien
de soutien

Nom : _____

PROPOP 12 CARTE DE SOUTIEN
 PSOC



Cochez à côté de votre choix Nom _____



prénom: _____

SERVHUM



Nom: _____



Point-clé

- **SUBSISTANCE (NOURRITURE)**

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



Autres points importants

● TRAVAIL

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

● VOYAGE

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



Mesures de l'état de la société

➤ 4 indicateurs nationaux :

- ✓ APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE
- ✓ NIVEAU DE VIE
- ✓ COHESION SOCIALE
- ✓ ENGAGEMENT PUBLIC

➤ 2 programmes publics :

- ✓ Recherche et conservation
- ✓ Assistance sociale



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



FORCE

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



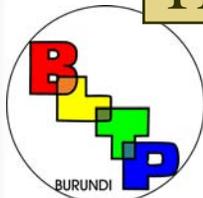
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Répartition dans les régions

Verte	Jaune	Rouge
Antoine	Antoinette	Salvator Na.
Karenga	Barnabé	Elie
Odette	Martin Mb.	Gabriel
Mbaye	Jean-Pierre	Jean
Jean-Jacques	Marcien	Martin Nd.
Christine	Pélagie	Salvator Nt.
Juvénal	Hafsa	Triphonie
Jean Bosco	Marie-Goreth	Gilbert

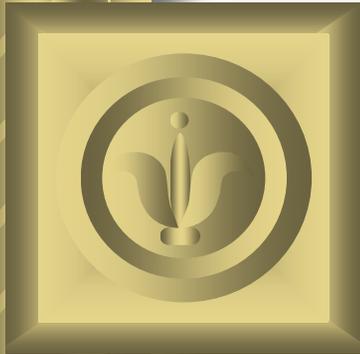
TERRASSE GITEGA ICI



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



SIMSOC Synthèse

L
T
P



Buts personnels des participants

- Pouvoir : 9
- Centre d'attention : 4
- Style de vie : 7
- Sécurité : 9
- Célébrité : 6
- Amusement et aventure : 3
- Autres :
 - Sécurité sociale
 - Ceux du pays
 - Acteur du développement

SIX GROUPEs

- **BASIN :** Juvénal
- **DETSIN :** Antoinette
- **MASMED :** Hafsa
- **PPOP :** Odette
- **PSOC :** Martin Mb.
- **SERVHUM :** Jean-Jacques



AGENCES :

Subvention & Voyage

Région Verte :

- **AG. SUBS. :** **Christine**
- **AG. SUBS. :** **Antoine**
- **AG. VOY. :** **Karenga**

Région Jaune :

- **AG. SUBS. :** **Barnabé**
- **AG. VOY. :** **Jean-Pierre**



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

GOUVERNEMENT	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2
● POSITIVE	0	6	17
● NEGATIVE	0	8	1
● CHANGEMENT	0	0	0



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

NGOZI III	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	19	18	17
● NEGATIVE	2	0	2
● CHANGEMENT	1	0	0

EMGI	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	4	14	11
● NEGATIVE	6	5	7
● CHANGEMENT	4	0	0

Chefs des Partis	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	14	19	18
● NEGATIVE	11	1	0
● CHANGEMENT	0	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

GOUVERNEMENT	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Intervention
● SANS SUBSISTANCE	11	10	4
● CHOMEURS	12	10	6
● EMEUTIERS	0	7	7
● MORTS	0	8	2
● CREATION D'UN SIMFORCE OU POSTE DE GARDE	0	1	1
● DEMENAGEMENTS	0	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

NGOZI III	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	13	4	3
● CHOMEURS	14	2	5
● EMEUTIERS	0	0	0
● MORTS	0	4	0

EMGI	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	8	1	0
● CHOMEURS	8	4	3
● EMEUTIERS	0	0	0

Chefs des Partis	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	7	3	1
● CHOMEURS	7	6	1
● EMEUTIERS	5	0	0
● MORTS	0	3	0

SOUTIEN AUX GROUPEMENTS

GOUVERNEMENT	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2
● PPOP	0	16	15
● PSOC	0	4	8
● MASMED	0	8	7
● SERVHUM	0	5	15



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



SOUTIEN AUX GROUPES

NGOZI III	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	10	12	7
● PSOC	0	6	12	17
● EMPIN	0	2	13	12
● MASMED	0	14	18	14

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

Chefs des Partis	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	11	14	14
● PSOC	0	8	7	7
● EMPIN	0	19	23	9
● MASMED	0	8	22	19



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



CAPITAL DES ENTREPRISES

GOVERNEMENT	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2
● BASIN	100	44	44
● DETSIN	100	100	112



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



CAPITAL DES ENTREPRISES

NGOZI III	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2	Fin S. 3
● BASIN	100	146	222	210
● DETSIN	100	72	62	30

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

Chefs des Partis	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2	Fin S. 3
● BASIN	150	100	106	38
● DETSIN	150	106	85	81

QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

GOUVERNEMENT	Debut	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Intervention
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	88	79	129
● NIVEAU DE VIE	100	61	-4	65
● COHESION SOCIALE	100	60	-41	41
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	80	41	89



QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

NGOZI III	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	86	75	89
● NIVEAU DE VIE	100	53	30	36
● COHESION SOCIALE	100	49	22	19
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	79	52	52

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

Chefs des Partis	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	102	95	76
● NIVEAU DE VIE	100	74	45	38
● COHESION SOCIALE	100	65	27	15
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	66	39	36



REMIS A MASSMED 1

Indicateurs nationaux

- Approvisionnement en nourriture et énergie : 88 %
- Niveau de vie : 61%
- Cohésion sociale : 60%
- Engagement public : 80%

Situation socio-économique

- Sans subsistance : 11
- Chômeurs : 12
- Emeutiers : 0
- Arrestations : 0
- Morts : 0

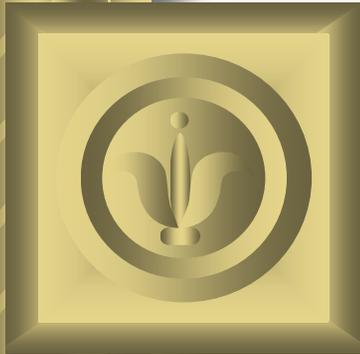
Adhésions aux groupements

- PPOP : 16
- PSOC : 4
- MASSMED : 8
- SERVHUM: 5

Déclaration de buts personnels

- Déclarations positives : 6
- Déclarations négatives : 8

B



COMPTE RENDU DES PARTICIPANTS

L
T
P



REGION ROUGE

- **Au début nous pensions à un jeu, mais dans les trois minutes nous nous sommes rendu compte de la gravité de la situation!**
- **Se rendre compte que l'on n'a aucun billet de subsistance le sourire disparaît... Incrédulité, impuissance devant les faits**
- **Notre futur dépendait de l'extérieur**
- **J'ai compris progressivement la gravité de la situation, que les issues étaient bouchées...**
- **A un moment donné, nous nous sommes dit qu'il n'y avait plus rien à faire...**
- **Une véritable impasse, un véritable chaos**
- **Incertitude absolue au début, doit-on faire une émeute ou menacer d'en faire une? La violence était-elle la solution?**
- **Nous commençons à être agressifs**
- **La première visite à la fin de la première séance nous a donné de l'espoir mais au début cette personne a dû sentir notre agressivité. Mais nous ne sommes pas sûrs qu'il ait bien compris notre situation.**

REGION ROUGE

- **Nous avons nommé un responsable pour la région, mais au moment où il a été choisi, il a failli démissionner parce qu'il ne voyait pas ce que nous pouvions faire...**
- **Les autres régions : que font-ils??? Pourquoi n'interviennent-ils pas?? Ils savent que nous n'avons rien. Peut-être vont-ils finir par comprendre que en nous perdant ils seront également perdus?**
- **A un moment, nous sommes demandé : « Pourquoi venir chez nous? Nous n'avons rien à offrir. »**
- **Les relations entre nous : quand nous avons compris que chacun d'entre nous n'avait rien, nous nous sommes sentis très solidaires et nous avons adhérer à un même parti => certaine unité et solidarité entre nous**
- **A un moment, nous avons décidé de créer une émeute => la première séance étant terminée, nous ne pouvions rien faire, ni subsister, ni voyager => sentiment d'incompréhension et de révolte**

REGION ROUGE

- **Quand les jaunes sont venu nous demander de la subsistance au début, nous avons ri ! Puis nous nous sommes dit écoute active, nous allons le laisser parler malgré cet affront. Sa préoccupation ce n'était pas nous, c'était sa région. Quand nous lui avons dit que nous n'avions rien, il n'a pas semblé y prêter attention...**
- **Nous sommes allés dans la région jaune pour avoir de la subsistance. Ils n'ont donné que de l'argent => Même si cet argent n'a pas suffi, nous avons apprécié le geste**
- **Quand je suis allé dans la région verte pour leur présenter notre situation critique, ils ont ri. Puis je leur ai parlé des risques d'émeutes, ils m'on répondu qu'ils avaient déjà pris leur disposition (création d'un poste de garde) et qu'ils ne nous craignaient pas**
- **Puis, deux représentants de la région verte sont venus au même moment avec deux messages différents... : l'un disant qu'il y a eu une grande catastrophe naturelle, l'autre disant que la région verte avait tout!**
- **À la fin de la deuxième séance, sans intervention, nous étions tous morts! La société a laissé mourir l'une de ses régions!**

REGION VERTE

- **Bien que l'on sache qu'il s'agissait d'un même pays, nous nous sommes tout d'abord sentis en concurrence avec les autres régions et perdu de vue que nous étions dans un même pays**
- **Nous adhérions au parti de notre région, nous travaillons dans l'industrie de notre région**
- **C'est progressivement que nous avons compris qu'il fallait travailler dans la cohésion**
- **Quand nous avons ouvert les enveloppes, nous avons compris que nous étions gâtés mais différemment servis => au début, tendance à travailler chacun pour soi**
- **Puis nous nous sommes tournés vers une solution plus coopérative**
- **Nous avons un parti politique, voir les autres qui venaient dans une sorte de soumission où ils n'avaient pas d'autre solutions que d'accepter d'adhérer à notre parti**
- **Quand quelqu'un est dans une situation extrême, il n'a pas d'autre solution que de céder et d'accepter nos conditions**

REGION VERTE

- **Nous avons tout, nous sommes nantis, nous nous sommes dit que les autres viendraient vers nous**
- **J'étais le seul chômeur dans cette région riche, les autres n'ont pas été solidaires avec moi ou entre eux => compétitifs entre eux**
- **Tout était « donnant-donnant »**
- **« Work for food ! »**
- **Nous nous sommes sentis menacés à un moment donné par les rouges => on croyait qu'ils étaient achetés par quelqu'un d'autre, il ne venaient pas travailler alors qu'ils avaient signé pour s'engager dans notre industrie**
- **Nous nous sommes sentis trahis => ils ne venaient pas malgré les tickets de transport que nous leur avons donnés**
- **Nous ne comprenions pas la résistance des rouges??...**
- **Quand ils disaient qu'ils avaient faim nous n'étions pas certains qu'ils disaient vrai**

REGION VERTE

- **A un moment, on a envisagé d'importer des travailleurs étrangers au pays parce qu'on ne comprenait pas pourquoi les rouges ne venaient pas travailler**
- **Au moment de la proposition d'intervention,**

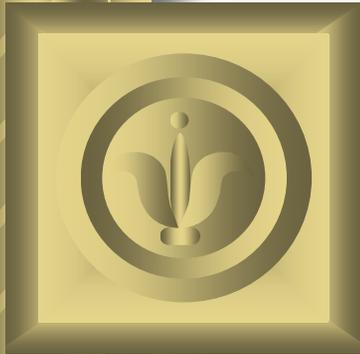
REGION JAUNE

- **Quand nous avons ouvert les enveloppes, on ne voyait pas si l'on était riche ou non , on considérait en tout cas que le contenu des enveloppes était la propriété de chacun**
- **Puis nous avons compris qu'il fallait partager les ressources dans la région**
- **A un moment, nous avons donné de l'argent pour la région rouge, mais nous n'avons pas su ce qu'il est devenu...**
- **Au début, on ne comprenait rien du jeu, comme si nous n'étions jamais allé à l'école**
- **Quand nous avons compris qu'il nous manquait de la subsistance, nous sommes allés dans la région rouge mais sans succès puisque nous avons compris qu'ils n'avaient rien**
- **MASSMED : je suis passé chez les rouges pour leur communiquer les résultats de la première séance**
- **Puis nous sommes allés voir les verts : j'ai changé de parti mais ils n'ont pas donné de subsistance**

REGION JAUNE

- **En faisant partie de MASSMED, j'ai compris que nous faisons partie d'un monde inégal**
- **Alors l'ensemble de la région a commencé à penser au pays dans son ensemble plutôt que de ne penser qu'à nous.**
- **Nous avons inventorié ceux que nous avons pour voir comment le partager avec les rouges, nous avons demandé aux verts de nous dire ce qu'ils avaient mais ils ont refusé! Il y avait moyen de nous débrouiller entre nous.**

B



COMPTE RENDU DES OBSERVATEURS

L
T
P



REGION ROUGE

- **Prise de conscience progressive de la gravité de la situation**
- **Capacité ensuite à être focaliser sur une priorité – la survie – alors que dans les autres groupes on était submergés par les ressources**
- **Quand le premier vient nous visiter, on ne réfléchit pas parce que l'on a faim et on accepte tout, on le regrette ensuite**
- **En laissant pourrir la situation dans la région rouge (sans de mauvaises intentions, ils étaient occupés à gérer toutes leurs ressources), on s'est retrouvé dans une situation ingérable d'où l'aide étrangère où on ne maîtrise pratiquement plus rien**
- **Les rouges n'ont pas cédé malgré tout, ils ont joué un rôle clé pour la société dans le choix de l'intervention**
- **Ils ont même tenté d'imaginer un gouvernement possible pour le pays qui aurait pu aider à résoudre la solution**

REGION VERTE

- L'individualisme était très marqué, plus que dans la région jaune
- Les plus riches recourent aux moyens qui leur sont confiés. Ils n'ont pas pensé qu'il pouvait exister d'autres moyens dans les autres régions
- Il y avait un chômeur qui avait de l'argent mais qui n'avait pas pensé à acheter son ticket de subsistance
- Les gens riches ne cèdent pas facilement, quand ils veulent quelque chose, il y a toujours des conditionnalités. Les plus pauvres en arrivent à accepter n'importe quoi.
- Impact sur la confiance entre les membres de la société => très négatif puisque la société est plus basée sur la force
- Pour celui qui a, c'est le soi qui prime, les autres viendront après.

REGION VERTE

- **Manque de planification**
- **Focalisation sur les intérêts personnels et ceux de la région**
- **Difficulté de dépasser leurs intérêts pour aller vers les intérêts du pays**
- **Toutes les ressources du pays n'ont pas été exploitées, certains tickets de subsistance n'étaient même pas exploités!**

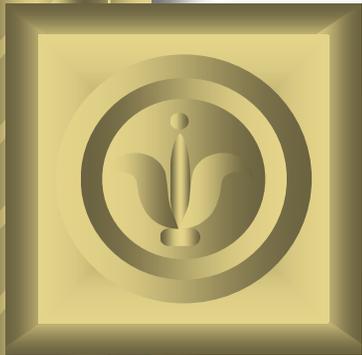
REGION JAUNE

- Ils ont pensé à la résolution pacifique de l'émeute en cherchant des moyens de venir en aide aux rouges
- Il n'y a pas eu de planification pour exploiter tous les outils du pays
- Avec ce type de simulation, plusieurs façon de l'exploiter
- Certains membres de la région rouge sont allés supplier les jaunes, ou des jaunes sont allés supplier les verts => même résultats négatifs
- Promouvoir les intérêts de la région en cherchant à survivre ensemble avant de penser au pays dans son ensemble
- Le chef de l'industrie a également reproduit ce que l'on voit dans la réalité => les employés travaillent, le chef regarde
- MASSMED n'a pas tout de suite compris son rôle de communication et d'information pour le pays entier et non uniquement pour la région d'origine
- Effort de bonne gestion lorsque l'on confiait plusieurs missions à celui qui voyageait

REGION JAUNE

- **Les membres de la région se sont révélés sensibles à la misère malgré les quelques écarts de conduite**
- **L'un d'entre eux a fait la comparaison avec ce qui s'est produit récemment dans l'une des régions du Burundi**

B



SIMSOC :
Remarques d'ensemble
Que pourrait-on faire autrement ?

L
T
P



Remarques d'ensemble

- On a tendance à venir avec nos propres préoccupations, les présenter sans même demander quelles sont celles des personnes en face de nous
- « L'enfer est pavé de bonnes intentions » - Sartre => personne dans aucune région n'avait l'intention de faire du mal aux autres, même quand des émeutes ou poste de garde ont été établi, cela a toujours été fait dans un but défensif => malgré tout, les relations se sont fortement dégradées dans cette société
- Ex : les bailleurs qui se présentent devant le gouvernement d'un pays en difficultés, plein de bonnes intentions mais sans réaliser vraiment la situation du pays et parlent d'une façon que le gouvernement prend très mal. Le gouvernement refuse alors tout contact avec ces bailleurs...

Remarques d'ensemble

- **Un des défis pour le gouvernement : réaliser que les bailleurs n'ont pas forcément toutes les clés de compréhension du problème et qu'il ne faut pas donc prendre mal leurs propos => pratiquer la communication active**
- **Un travail identique sera effectué**
- **Dans toute société, conflit entre les riches et les pauvres. Aux Etats-Unis, les riches sont complètement déconnectés de ce qui se passent dans les banlieues pauvres.**
- **EX : quand les verts ne voient pas arriver les rouges pour travailler, ils se disent qu'ils doivent être fainéants, ils n'imaginent pas qu'ils n'ont peut-être pas les moyens de voyager et de venir.**

Remarques d'ensemble

- **Imaginer ce qui se passerait si les personnes présentes dans la région verte avaient été dans la région rouge et inversement**
- **C'est la structure de la société qui crée le conflit, c'est les inégalités, les exclusions, les mauvaises communication qui sont à l'origine du conflit**
- **Il n'y a pas eu de vraies exploitation de toutes les ressources**
- **Confirmation de certains réflexes humains**
 - L'un crie qu'il a faim mais les autres ne réagissent pas
- **Le rôle clé de la communication :**
 - Problème d'interprétation des messages

Remarques d'ensemble

- Si quelqu'un a le sentiment d'impuissance, il devient impuissant
- Les rouges n'ont pas cédé malgré tout, ils ont joué un rôle clé pour la société dans le choix de l'intervention
- Il y a toujours des ressources même dans la région rouge dans laquelle l'unité était une ressource très importante. Souvent ils n'acceptent pas la subsistance pour l'un d'entre eux, mais la demandent pour tous
- Pour chaque don ou transaction, il y avait toujours des conditions qui y étaient liées. Si cela se produit à chaque fois, cela renforce la méfiance. Parfois il est beaucoup plus efficace de faire le premier pas, de donner sans demander quelque chose en échange, cela est plus efficace dans la durée.
- Exemple : « adhérez à mon parti, il est fait pour soutenir la population, dites-moi en retour ce que je peux concrètement faire pour vous »

Remarques d'ensemble

- **Solidarité entre les pauvres, vision nationale => les démunis voient mieux les problème à grande échelle, les riches n'ayant gradé qu'une vision personnelle**
- **Les pays en voie de développement : ils sont pauvres et doivent tendre la main aux pays riches. Il y a les propositions d'intervention étrangère mais avec des conditions dures, qui ne permettent plus la liberté du pays**

B



SIMSOC : LEÇONS CLEFS POUR DEMAIN

L
T
P



Leçons clés pour demain

- **Position sociale conditionne souvent notre comportement**
- **Classe dirigeante doit comprendre les intérêts du peuple, aussi pour sauvegarder ses propres intérêts**
- **Gouvernement ne survit que s'il répond aux attentes des populations**
- **Il est si difficile de transcender sa position pour se mettre à la place des gouvernés**
- **Être pauvre parmi les riches n'est pas facile non plus, avec remise en question des réflexes onusiens**
 - Banque de subsistance
 - Alerte pour la sécurité: poste de garde
 - Quand misère transmise, ont-ils un plan?
 - Avec intervention extérieure, risque de camisole de force
 - Nécessité d'une planification
 - Nécessité de l'adhésion
- **Appel important à nous tous, membres du gouvernement**
 - Éviter des régions rouges dans notre pays
 - Souvent actions seulement pour empêcher une émeute (protection plus que tentative de résolution)
 - Excellent d'aménager des séances pour visiter zones rouges

Leçons clés pour demain

- **Souvent on peut remplacer les zones par des appartenances ethniques**
- **Quand pauvreté, il faut**
 - associer les pauvres à la prise de décision et communiquer
 - agir vite, parce qu'un jour de plus est un jour de trop
 - Aller sur le terrain pour diagnostiquer
- **On s'est rendu compte trop tard que l'on devait s'entraider**
 - Chacun a un rôle et si chacun ne joue pas son rôle, cela ne marchera pas
 - Importance de l'interconnexion, jusqu'à l'individu sur sa colline
- **Réflexe collectif trop tardif, ainsi que la compréhension**
 - Rôle du temps dans la gestion d'un problème
 - Que faire pour que l'on puisse avoir une perception unique à partir de perceptions distinctes?
 - **Communication clé dans ce cas aussi**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



« 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.*



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM



Séminaire gouvernemental

Bujumbura, 1^{er} octobre 2005



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÈNE
INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

AGENDA

- **Catégories pour la prise de décision**
- **Applications au Burundi**
- **Prochaines étapes possibles**
- **10 principes**
- **Exercices: La phrase et le climat**
- **Clôture**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



SIMSOC

- **Montants disponibles**
 - 428
- **Intervention**
 - 400



B



PRISE DE DECISION

L
T
P



Différentes catégories



- **Informé**
- **Consulter**
- **Négocié (concerter)**

● **Suivant les personnes**

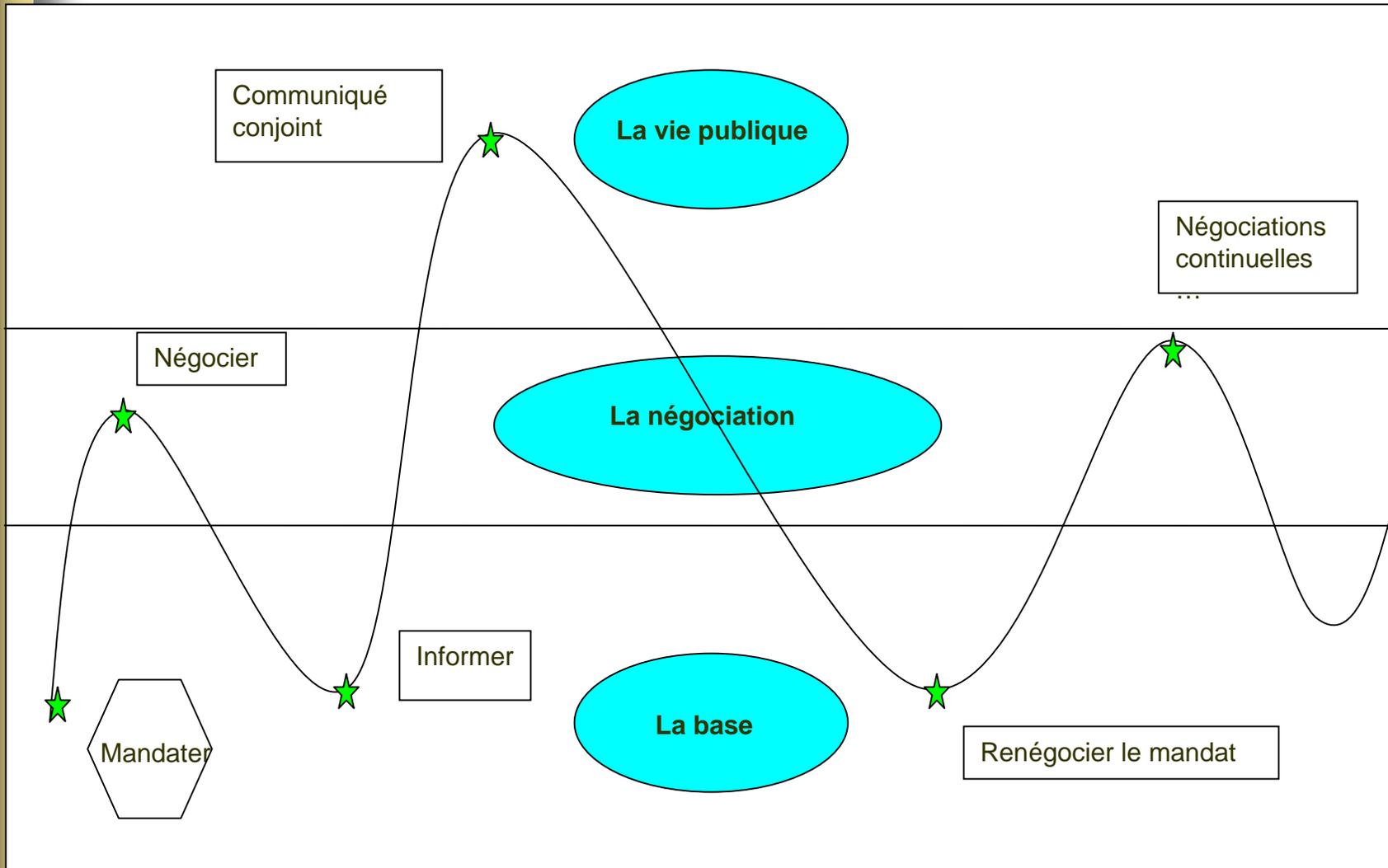
- **Impliquées dans la prise de décision**
- **Impactées par la décision**



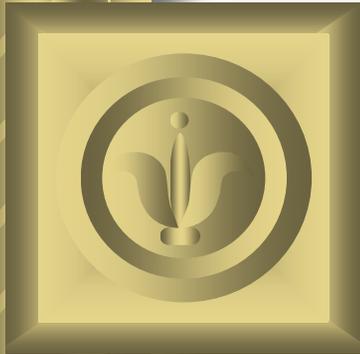
Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Le Processus



B

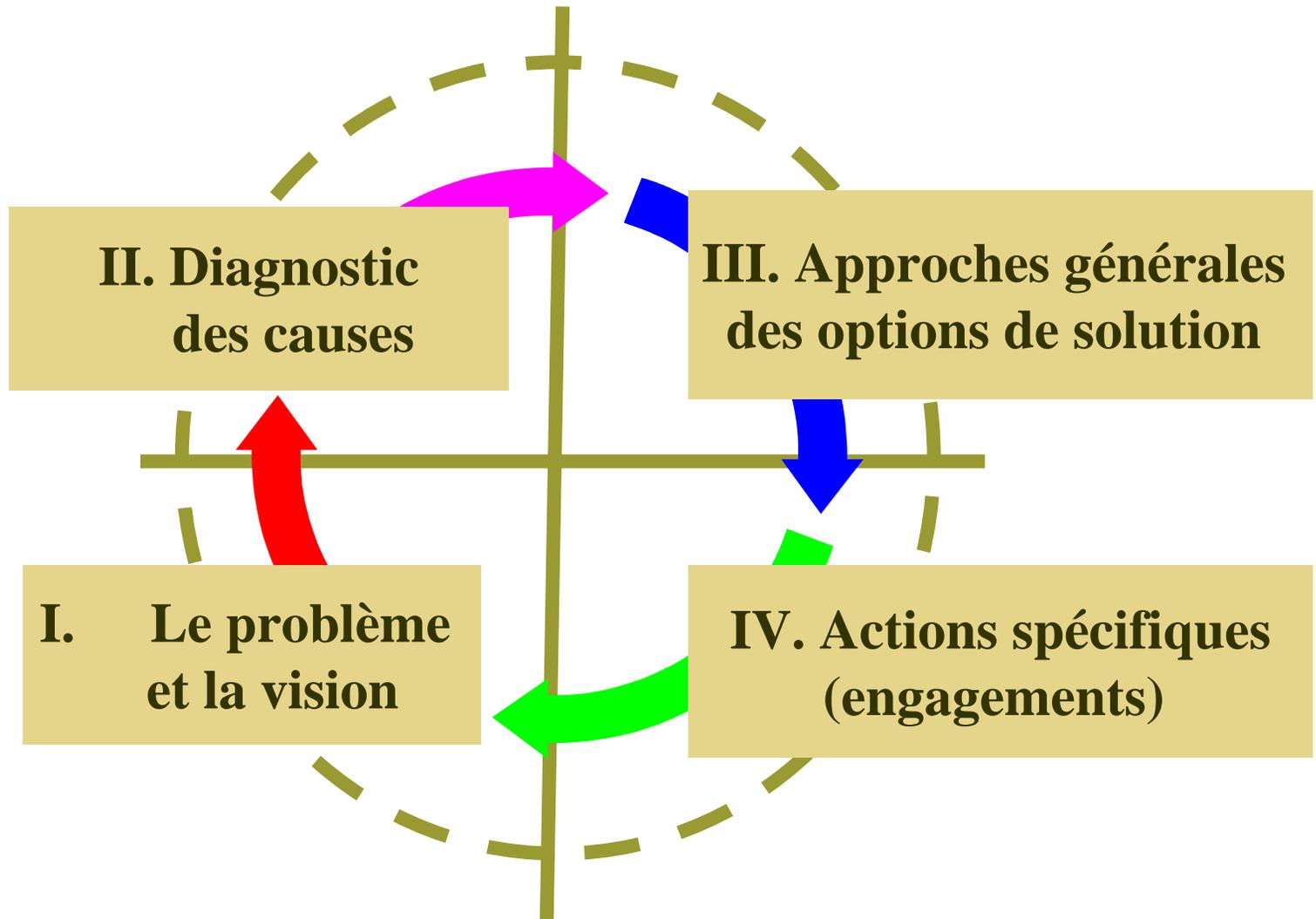


APPLICATIONS AU BURUNDI

L
T
P



QUATRE QUADRANTS



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Applications au Burundi

- **Pauvreté, avec des sous-thèmes développés ci-après**
- **Relance économique**
 - Dialogue social travailleurs/employeurs
 - Intégration des nouvelles technologies de l'information
 - Intégration régionale
 - Environnement
 - Conflit entre éleveurs et environnementalistes
 - Stabilisation des ressources humaines
- **Réconciliation nationale**
 - Intégration des enfants de la rue
 - Gestion des anciens combattants
 - Gestion des terres:
 - Ceux qui sont restés et les réfugiés qui rentrent
 - Cohabitation par rapport à restitution aux rapatriés
- **Rationalisation des services publics**
 - Mise en action d'une nouvelle gestion, du changement dans chaque ministère et entre ministères?
 - Comment inscrire l'action du gouvernement dans la durée?
 - Coordination dans chaque ministère et avec bailleurs de fonds
 - Communication dans chaque ministère et entre ministères
 - Dialogue social état/fonctionnaires
 - Suppression de postes et reconversion
 - Gestion du patrimoine de l'état
 - Lutte contre la corruption et Relation salaire/corruption

Critères de choix pour les sujets prioritaires

- **Regarder thématiques simples traitables en une 1/2 journée**
- **Sujets pertinents pour tous**
- **Urgence**
- **Priorité et importance des sujets**
- **Impact possible sur les Burundais**



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



Sous-groupe: réconciliation nationale

- **Sous-thème: gestion des terres**
- **Etat des lieux: problème national**
 - **Avec dimensions variées**
 - **Avec un impact socioéconomique**
 - **Trois catégories de Terres**
 - **Domaniales**
 - **Familiales: problème urgent, en raison des problèmes créés et des conflits judiciaires**
 - **De l'Etat**

Sous-groupe: réconciliation nationale

● **Terres familiales: cause des conflits?**

- Code foncier
- Mentalité du Burundais très attaché à sa terre natale de façon hermétique
- Démission des autorités administratives et judiciaires
 - **Rôle d'arbitre et de joueur en même temps**
- Les guerres et les migrations avec son cortège de conflits
- Surpopulation

Sous-groupe: réconciliation nationale

- **Terres familiales: quelques solutions**
 - Révision du code foncier
 - En vue d'une adaptation aux réalités actuelles
 - Avec large diffusion et traduction en kirundi
 - Promotion des technologies agro-alimentaires
 - Diversification
 - Développement des voies de transport
 - En vue de dépasser l'attachement à une terre natale
 - Encouragement par une sensibilisation de la population à l'intégration sous-régionale
 - Avec une politique de circulation des biens et des personnes
 - Règlement des conflits fonciers antérieurs au code
 - Identification des cas à résoudre, avec une appréciation juste de l'importance de chaque cas
 - Association et partenariat avec les populations à travers une concertation pour des solutions amiables
 - Choix objectif des personnes habilitées à la gestion des conflits en vue d'une transparence des solutions
 - En associant les confessions religieuses
 - En redynamisant la sous-commission Terres de l'Accord d'Arusha
 - En redynamisant l'administration territoriale et judiciaire
 - Sécurité avec mise en application effective des accords de cessez-le-feu, avec retour de la paix
 - En vue du retour des rapatriés et réinstallation
 - En vue d'une actualisation de la CNRS
 - Planning familial
 - En prévoyant les réticences de certains groupes, notamment religieux

Sous-groupe: relance économique

- **Sous-thème: pauvreté**
- **Problèmes de pauvreté au Burundi**
 - **Baisse d'accès**
 - aux soins de santé primaire
 - à l'enseignement de base
 - à la subsistance
 - au logement décent
 - à l'habillement adéquat
 - **Dégradation des valeurs morales**
 - **Disparition de l'esprit de solidarité et d'accueil par manque de confiance**

Sous-groupe: relance économique

● Causes des problèmes

– Guerre

- Avec, en conséquence, des défis à relever
 - Destruction de l'environnement
 - Dégradation des sols
 - Coût élevé des fertilisants
 - Dévaluation de la monnaie

– Mauvaise gestion des biens publics

- Corruption, détournement
- Carence/irresponsabilité de l'administration
 - Ex. dans le nord, famine

Sous-groupe: relance économique

- **Voies de sortie**

- **Garantie de la sécurité pour tous**
- **Encadrement de la population pour une meilleure production**
 - Pour subsistance
 - Pour traiter les autres problèmes cités
- **Réhabilitation des structures socioéconomiques**
 - Ecoles
 - Centre de santé
- **Relance de la coopération internationale**
 - Intégration régionale
 - Intégration plus large
 - En vue d'investissements étrangers

(

Sous-groupe: rationalisation des services publics

- **3 sous-thèmes**

- Mise en action d'une gestion du changement au sein de chaque ministère
- Gestion du patrimoine de l'état
- Communication dans chaque ministère

- **Problème**

- Ministères atomisés pour répondre à des considérations politiques

- **Vision:**

- Adéquation des ressources humaines et matérielles pour répondre aux besoins du peuple, afin d'améliorer les conditions de vie et la justice sociale, voire justice tout court en vue de la réconciliation du peuple burundais

Sous-groupe: rationalisation des services publics

- **Diagnostic:**

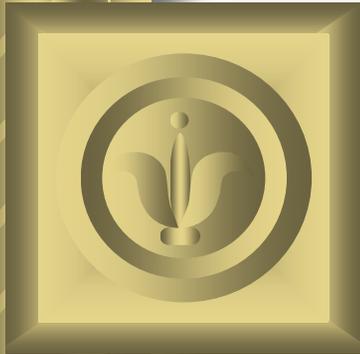
- **Aggravation de la situation des ministères durant les 12 dernières années de crise**
- **Trois conséquences:**
 - **Accaparement de l'appareil administratif par les dirigeants des partis, de représentation inégale**
 - Instrumentalisation des appartenances identitaires à des fins partisans et personnelles
 - **Mauvaise gestion du patrimoine de l'état**
 - Avec mauvaise gestion des terres
 - Malversations économiques
 - Corruption
 - Abus de pouvoir
 - Méconnaissance des exigences de l'Etat de droit
 - **Démobilisation et démotivation des cadres de l'Etat**
 - Dégradation du patrimoine de l'Etat
 - Rupture de la relation entre l'Etat et les citoyens

Sous-groupe: rationalisation des services publics

● **SOLUTIONS**

- **Contre l'accaparement de l'appareil administratif**
 - **Elections conduisant à rationaliser la représentativité réelle des partis**
- **Contre mauvaise gestion du patrimoine de l'état**
 - **Conditions pour que les Agents de l'Etat soient compétents et adhèrent à une dynamique positive**
 - Révision des salaires
 - Politique de sécurité sociale
 - Pensions efficaces
 - pour assurer une bonne protection
 - Pour motiver
 - **Obligation de rendre des comptes sur les résultats de la part des agents de l'Etat**
- **Contre la démobilisation et démotivation des cadres de l'Etat**
 - **Culture d'une administration au service du citoyen**
 - **Disponibilisation de moyens pour répondre de manière effective aux besoins de toutes les couches de la population**
 - **Pour rétablir l'autorité de l'Etat: mécanismes efficaces de contrôle pour lutter contre la corruption**
 - **Mise en place de mécanismes transparents et rigoureux pour le recrutement et la promotion des fonctionnaires**
 - **Consultation permanente et effective du citoyen à la base pour toute question l'intéressant directement**
 - **Bases d'un dialogue efficace et permanent, avec une bonne communication, avec les citoyens en vue de consolider la vision énoncée**
- **Travailler sur la législation et les règlements, les procédures administratives**
- **Instauration de mécanismes en vue d'une appréciation et évaluation des fonctionnaires, basées sur une obligation de résultat**

B



Prochaines étapes

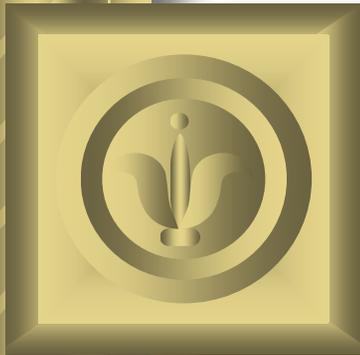
L
T
P



Prochaines étapes possibles

- **Contribuer dans le futur**
 - A la rationalisation des services publics
 - Au rétablissement de l'autorité de l'Etat
 - A la nécessité pour chacun de rendre des comptes (« accountability »)
 - A cette nouvelle culture de responsabilité
- **S'assurer de la mise en application directe des apprentissages (les outils ne doivent pas rester dans les tiroirs), pourquoi pas sous forme de coaching**
- **S'assurer qu'au niveau de la politique sectorielle de chaque ministère, les objectifs ressortis de cet atelier se retrouvent**
- **Développer ce genre d'exercice**
 - pour nos collaborateurs
 - Car ce sont eux qui souvent ont à gérer au quotidien
 - Car cela nous fera gagner du temps
 - pour les cadres du ministère,
 - Afin de mieux travailler en équipe
 - Avec le niveau des cadres à définir
 - Pour partager le même langage et œuvrer dans la même direction
 - pour les syndicats
 - pour les journalistes et les gens de médias
 - Afin d'accroître le sens des responsabilités
 - pour l'administration, mais aussi sur le terrain
 - pour extrapoler ce genre d'expérience à l'ensemble du pays et des administrations, voire aux bailleurs de fonds
 - « Formation en cours d'emploi »
 - Développer le principe de formation continue
- **Utiliser la communication**
 - Rendre les gens conscients du rôle de la communication, pour le travail à tout niveau
- **Prévoir un moment d'évaluation de nos actions (par trimestre par exemple)**
 - Faire le point sur nos réalisations
 - Comprendre ce qui a été fait ou non, et pourquoi

B



L
T
P

10 PRINCIPES D'ACTION

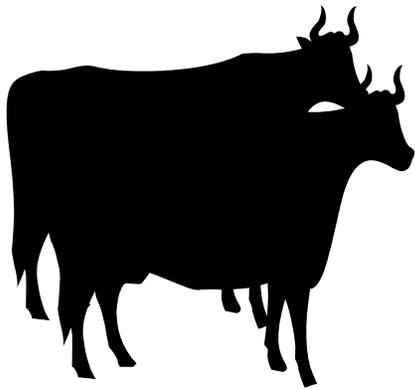
L'essentiel avant l'évident

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



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

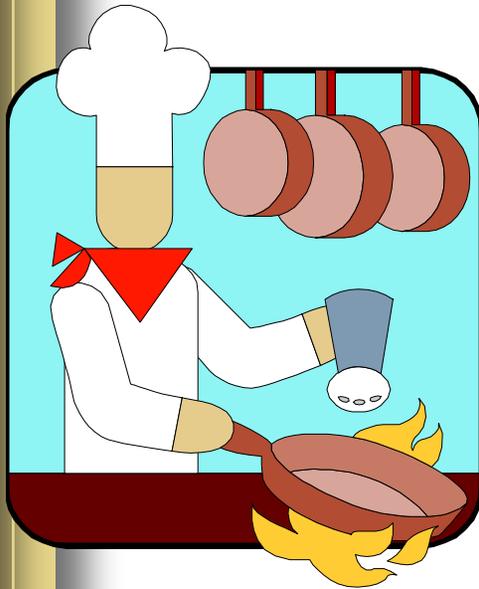


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

PRINCIPE 1

L PREPARATION AVANT ACTION

P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PREPARATION EN NEGOCIATION

- Qui ?
 - Relations interpersonnelles
 - Relations de mandat
 - Cartographie des relations
- Quoi ?
 - Motivations profondes : intérêts, passions, besoins
 - Solutions à la table
 - Solutions hors table
 - Critères de justification
- Comment ?
 - Processus
 - Communication: questions et informations à partager
 - Logistique

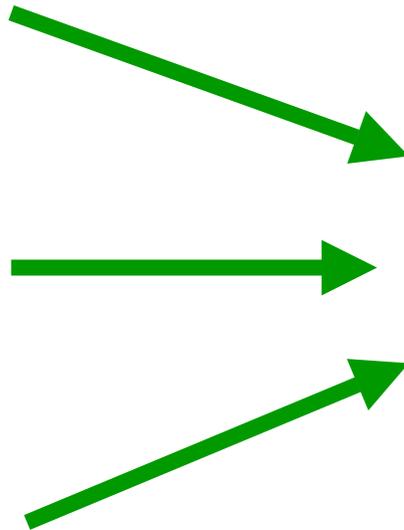


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 2

L
P.
COALITION AVANT REUNION



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



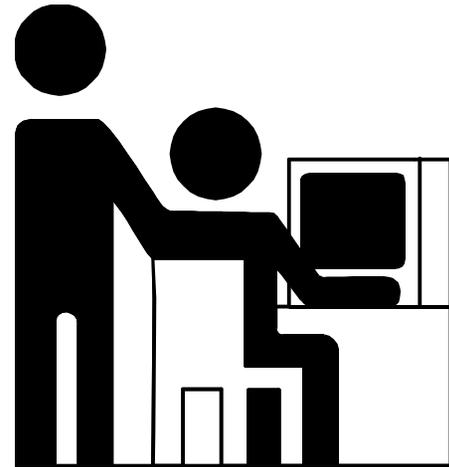
IMPORTANCE DES COALITIONS

- **Quand ?**
 - Le plus tôt possible
 - Négociations continues
- **Où ?**
 - Ailleurs
- **Comment ?**
 - Travail indirect
 - Le réseau



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 3

L.

RELATION

AVANT

TOUTE AUTRE
ACTION

P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



IMPORTANCE DE LA RELATION

- Quand ?
 - Avant toute chose, au début d'une réunion
 - Durant les pauses
 - A la fin de toute réunion
 - En soirée
 - Au dîner
- Où ?
 - Au restaurant ou ... à la cafétéria
 - Chez soi ou chez l'autre
- Comment ?
 - Informalité
 - Les passions positives
 - Importance de la langue, de la musique

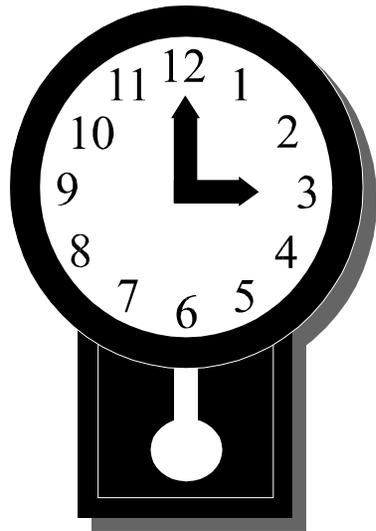


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 4

PROCESSUS

AVANT

SUBSTANCE

L.

P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



IMPORTANCE DU PROCESSUS

- La nécessité du temps structuré
- Les « 5 P »
 - Projet Objectif? Pour quoi?
 - Personnes Bons interlocuteurs
 - Processus Méthodes adéquates
 - Planification Calendrier, horaire
 - Produit Plan d'action, liste d'options



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



POUR LES PRINCIPES 3 ET 4: SEQUENCER 3 QUESTIONS

1. QUI ?
2. COMMENT ?
3. QUOI ?

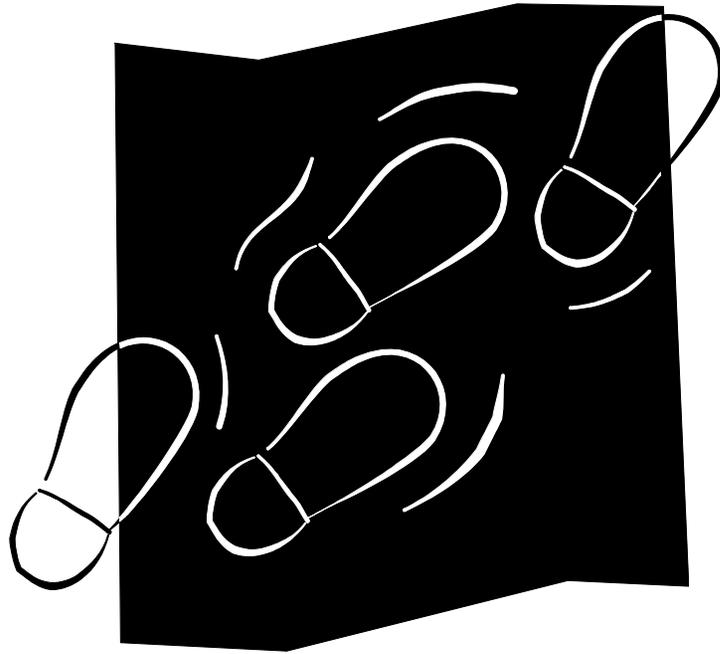


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 5

ECOUTE
ACTIVE

AVANT

PAROLE
ACTIVE

L.

P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ECOUTE ACTIVE

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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PAROLE ACTIVE

- 1. Dirigée vers un auditoire déterminé**
- 2. Adaptée à cet auditoire**
- 3. Concise**
- 4. Précise et claire**
- 5. Intégrative**
- 6. Suggestive**
- 7. Formulée de manière positive**
- 8. Insistant sur les opportunités à saisir**
- 9. Orientée vers le futur**
- 10. Sans bluff ou mensonge**

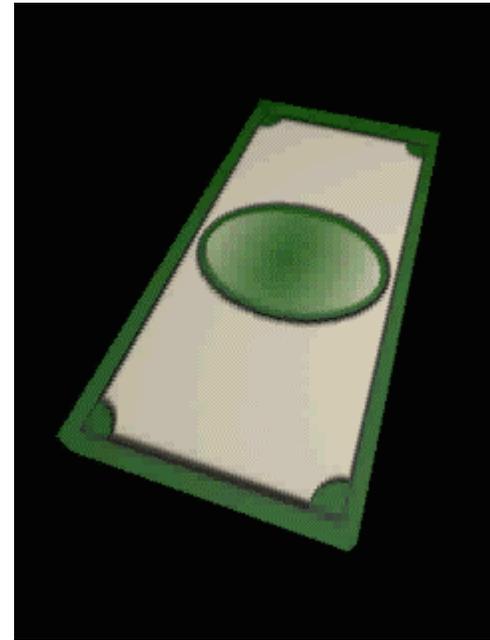


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 6

CREATION
DE VALEUR

AVANT

REPARTITION
DE VALEUR



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



CREATION DE VALEUR

1. Différences dans les ressources
2. " dans la valorisation
3. " dans les préférences temporelles
4. " dans la relation aux risques
5. Économies d'échelles
6. " de gamme
7. Focalisation sur les causes, les organisations
8. Minimisation des frais de transaction



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



BURUNDI REPARTITION DE VALEUR

L.
T.
P.

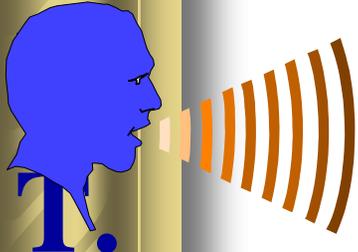
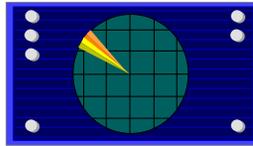
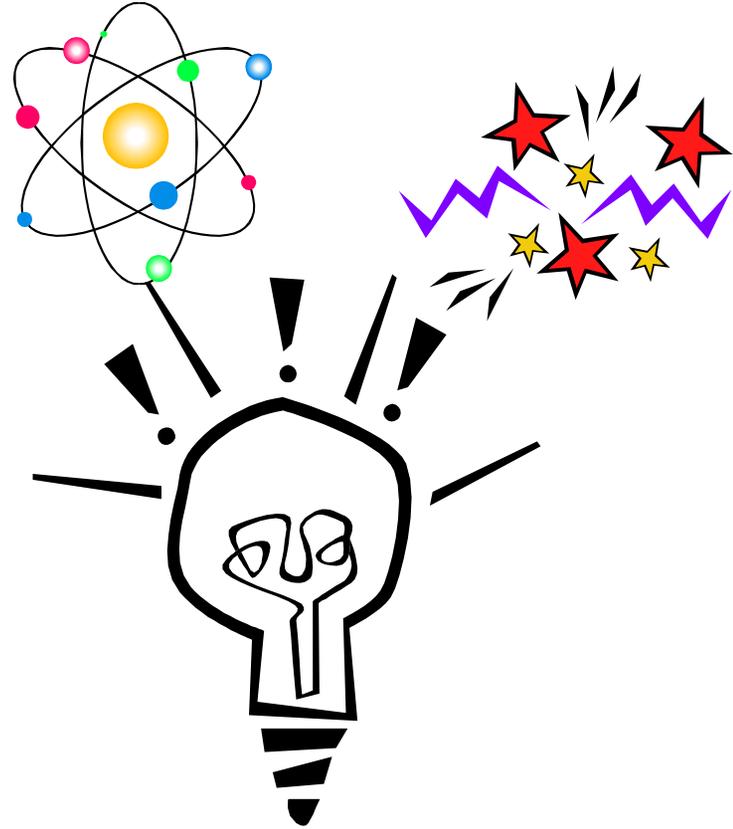
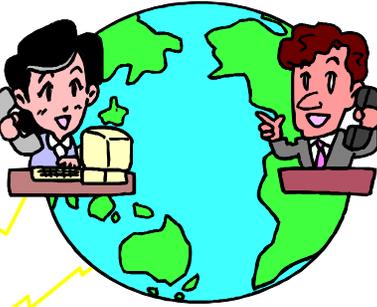
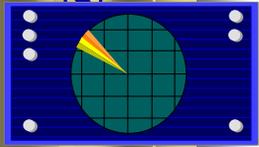
- Échange équilibré d'informations
- Usage des critères de justification
- Évitement des tactiques de pouvoir
- Évitement des tactiques de pression relationnelle



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I



T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 7

L INFORMATION AVANT RECHERCHE DE SOLUTIONS



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



INFORMATIONS

- A propos des cultures en jeu
- A propos des organisations
- A propos des personnes
- A propos des questions de fond
- Etc.

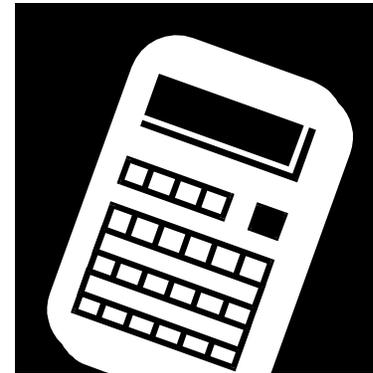
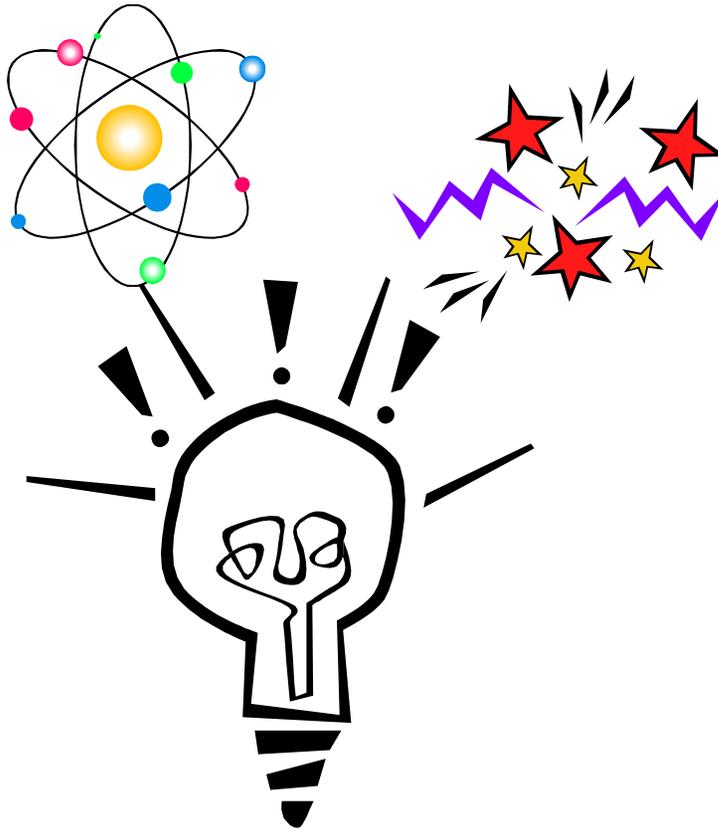


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 8

L
INVENTION AVANT EVALUATION



REMUE-MENINGES

- **Maximum d'idées**
- **Y compris les idées les plus folles**
- **Pas de critique ou de jugement des idées**
- **Pas de propriété des idées**
- **Pas d'engagement**

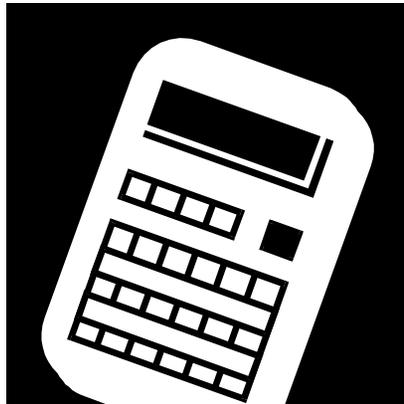


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 9



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



BURUNDI CRITERES DE JUSTIFICATION

B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

- Principes, raisons, méthodes communément acceptées
- Arguments, démonstrations analytiques
- Loi, règles, standards professionnels
- Précédents, contrats-types
- Valeurs de marché, benchmark
- Avis d'expert, opinion d'un médiateur



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



POUR LES PRINCIPES 6 à 9: SEQUENCER 4 OBJECTIFS

- INFORMATION ?
- INVENTION ?
- EVALUATION ?
- DECISION ?

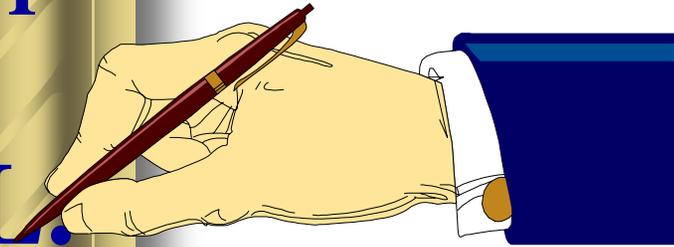


Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



PRINCIPE 10

RESUME DES
ENGAGEMENTS

AVANT

CLOTURE



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



NIVEAUX D'ENGAGEMENT

- Formalisation du désaccord
- Accord de se revoir
- Accord sur le processus
- Recommandation conjointe sur le fond
- Accords contingents
- Accord définitif sur le fond



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



10 PRINCIPES D'ACTION

L'ESSENTIEL AVANT L'EVIDENT

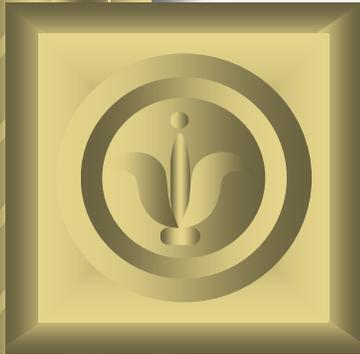
- | | | | |
|-----|-------------|--------------|--------------|
| 1. | Préparation | <i>avant</i> | Action |
| 2. | Coalition | <i>avant</i> | Réunion |
| 3. | Relation | <i>avant</i> | Toute action |
| 4. | Processus | <i>avant</i> | Substance |
| 5. | Ecoute | <i>avant</i> | Parole |
| 6. | Coopération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



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



Exercice : LA PHRASE

L
T
P



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



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.



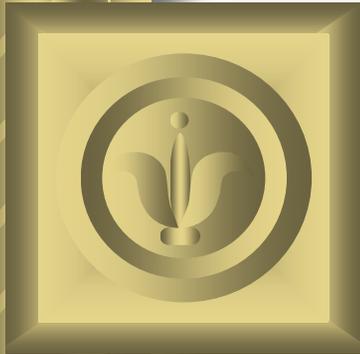
TWO OF
THE MOST POWERFUL
AND EFFECTIVE
OF ALL HUMAN FEARS
ARE
THE FEAR OF FAILURE
AND THE FEAR
OF SUCCESS



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



Exercice : LE CLIMAT

L
T
P



3

4



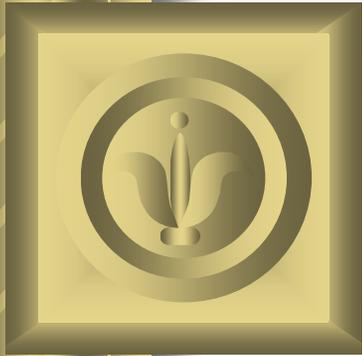
Source : Human factors de S. R. Trollip et R. S. Jensen



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B

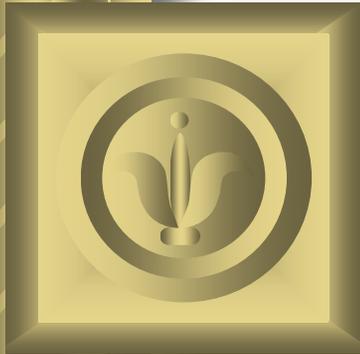


MERCI !
KOMERA !
A BIENTÔT !

L
T
P



B



CONCLUSION GENERALE

L
T
P



REUNION DE SUIVI DES groupe 2 2005 : 22 & 23 septembre 2005 BUJUMBURA

Questions:

		Moyenne
METHODE PEDAGOGIQUE		4.58
EXERCICES	Le Prix du Pétrole	4.63
	COMMUNICATION	4.27
	LA TOUR	4.08
	4 QUADRANTS	4.19
MATERIEL PEI	Le Prix du Pétrole	4.46
	LA TOUR	4.38
	PST PPT	4.65
	CAHIER DES PARTICIPANTS	4.21
LOGISTIQUE		4.04
1. OBJECTIFS		4.56
2. NIVEAU THEORIQUE		4.58
3. NIVEAU PRATIQUE		4.41
1. ANIMATION		4.63
2. TEMPS SIMU+DISCUSSION		3.88
3. IMPLICATION DES PARTICIPANTS		4.54
5. RYTHME DE L'ATELIER		3.52
6. DISPO DE L'EQUIPE D'INTERVENANTS		4.50
1. TRAVAIL		4.23
2. AMELIORATION		4.56
3. MISE EN PRATIQUE A L'AVENIR		4.41
ELIZABETH MCCLINTOCK		4.85
TINA ROBIOLLE		4.89
DYNAMIQUE/AMBIANCE		4.63
UTILITE DE L'INITIATIVE POUR LE BURUNDI		4.78

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

Bujumbura, Burundi – 22 & 23 septembre 2005

Woodrow Wilson Center for International Scholars, CM Partners et ESSEC IRENE
Conduit en partenariat avec le Burundi Leadership Training Program et avec le soutien du
Department for International Development (UK)

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

A - Quelle est votre opinion générale sur cet atelier ?

Par rapport à l'atelier précédent, je n'ai pas été dépaycé car je continuais à m'adapter à ce genre de formation où l'on passe de l'obscur au clair / L'atelier s'est déroulé très bien dans une ambiance d'amitié d'une manière générale c'était bon / Sur cet atelier mon opinion générale est que cet atelier nous renforce beaucoup en ce qui concerne les techniques de communication / Heureusement que c'était une évaluation, c'était court ! / Cet atelier est très indispensable surtout pour les leaders. Il faudrait multiplier ce genre de séminaire et étendre pour que les dirigeants dans tous les secteurs en bénéficient / C'est d'exprimer ma satisfaction, on vient d'améliorer les connaissances acquises à Gitega / Cet atelier est très intéressant et il serait souhaitable de multiplier ce genre de travaux / Très riche et enrichissant surtout que l'ambiance était cordiale / Cette réunion de suivi, venue à point nommé, a atteint son objectif dans la mesure où les participants ont démontré leur intérêt dans les enseignements reçus lors de l'atelier de Gitega / De manière générale, la session s'est très bien déroulé, les points comme intérêts, options, critères ont été les plus dominants / J'ai satisfaction, j'apprécie beaucoup / L'atelier était bon mais de courte durée, en fait, nous n'avons pas eu le temps nécessaire de nous rafraîchir la mémoire sur l'atelier de Gitega, si même on a lu le document, L'endroit choisi ne permettait pas une concentration : la température, d'autres séminaires / C'est un atelier qui m'a intéressé beaucoup, ça m'a permis d'échanger avec les autres collègues et ça me permettrait de mettre en pratique les outils appris / C'est un cadre de suivi intéressant où on a l'occasion de s'évaluer et d'être formé encore davantage. C'est un rappel important des notions apprises où les idées se fixent plus / Cet atelier était très nécessaire et a été organisé au moment opportun (juste après la nomination des leaders de la police majoritairement issus des membres qui ont suivi l'atelier de Gitega) / Cet atelier valait la peine, il a été bénéfique pour moi car j'ai approfondi les connaissances en négociation surtout / L'atelier a été intéressant mais le temps a été relativement court car il fallait traiter plusieurs thèmes / L'atelier a été d'une grande importance, ça nous a permis une autoévaluation dans l'application des outils / Ce genre d'atelier est plus que nécessaire au leader pour que cela aide à apprécier la situation et à pouvoir bien décider / C'est une grande satisfaction car cette rencontre est la réponse à une demande des séances de suivi formulées à Gitega / L'atelier était animé de beaucoup d'expérience sauf qu'il était court / L'atelier était très intéressant du fait qu'on a traité des sujets fréquents dans la vie socioprofessionnelle / L'atelier est d'une importance capitale parce que ça nous a permis de rafraîchir la mémoire sur les connaissances acquises à Gitega / Le séminaire que nous venons de terminer était très nécessaire car il a contribué à renforcer les liens entre les leaders de la Police Nationale / L'atelier a été bénéfique, il a permis de repréciser les notions enseignées à Gitega / Cet atelier de courte durée était accompagné par des exercices pratiques, ce qui est bon=> « learning by doing »

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

Points forts

Les thèmes liés aux activités quotidiennes des policiers / communication / La négociation / compréhension mutuelle / la collaboration / la négociation : il d'abord privilégier l'intérêt commun ou la création de valeur avant de penser à l'intérêt personnel ou le partage de gâteau / La méthodologie de la recherche participative / Les simulation demeurent les points forts parce qu'ils collent avec la réalité sur le terrain et aident les participants dans la gestion des problèmes qui leur sont soumis / Communication et relation interpersonnelles / Former en faisant participer / visualiser ce qui vient des différents groupes / les exercices simulés / Lé méthode participative / le travail en groupe / La communication et la prise de décision, ce sont des phases pour un chef qui reviennent chaque fois. Les points forts ça a été la pratique / Faire plus d'exercices pour voir le pourcentage d'application des différents outils / Les exercices qui aboutissent à une prise de décision après avoir eu des négociations ou discussions / Les règles du jeu sont très intéressantes / Les simulations faites nous plongent dans des réalités dont nous vivons chaque jour / Exercice sur la perception=> image de la vache /

Points à renforcer

Quatre quadrants / la négociation / la réconciliation / la culture de l'écoute active / les exemples pratiques à multiplier / Au niveau de la technique des 4 quadrants, il y a lieu de renforcer le 3^{ème} relatif aux approches / les attentes des participants : car c'est là où vous remarquez les lacunes qu'ils ont et vous les aidez tout en sachant ce dont ils ont besoin / Usage du temps / la durée de l'atelier / les cas pratiques devraient avoir plus de temps que l'explication des théories /

C - Quels points du programme auraient mérité :

plus de développements ?

La communication / simulation du Prix du Pétrole / La préparation de la décision / Le reprise de l'exercice SIMSOC aurait permis de relever le degré d'assimilation / la négociation / les gestion équitable des biens publiques / les techniques d'écoute / les exercices (multiplier les diversités) / La tour / le processus => engagement ou alternative / Tous les points du programme méritent plus de développement (temps trop court) / l'utilisation des 4 quadrants / Communication active pour bâtir un consensus / La gestion de réunion / la coopération gagnant/gagnant / Tout a été bien fait / le pb de perception, que l'on sait, diffère d'un sujet à l'autre

moins de développements ?

Prochaines étapes / tous les points méritent d'être plus développés / perception / outils des 4 quadrants / l'exercice sur la vision / aucun / La tour (perçue comme jeu d'enfants)

D - Dans l'ensemble, la méthode pédagogique vous a-t-elle paru : **4,58**

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

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

APPRECIATION	1--	2-	3+/-	4+	5++
--------------	-----	----	------	----	-----

Exercice 1 : Prix du pétrole **4,63**
 Exercice 2 : Communication **4,27**
 Exercice 3 : La Tour **4,08**
 Exercice 4 : Outil des quatre Quadrants **4,19**

G - Que pensez-vous du matériel pédagogique ? 4,46

APPRECIATION

1-- 2- 3+/- 4+ 5++

Le prix du pétrole 4,46

La Tour 4,38

Présentations avec ordinateur (Powerpoint) et vidéo projecteur 4,65

Cahier des participants 4,21

I - La logistique vous a-t-elle paru : 4,04

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

J - Veuillez entourer la réponse correspondant à votre choix.

LE CONTENU DE L'ATELIER

1. Le contenu de l'atelier correspond aux objectifs annoncés 4,56

1	2	3	4	5	
pas du tout				tout à fait	

 Non applicable

2. Le niveau théorique de cet atelier est 4,58

1	2	3	4	5	
insuffisant				approprié	

 Non applicable

3. Le niveau pratique de cet atelier est 4,41

1	2	3	4	5	
insuffisant				approprié	

 Non applicable

LA PÉDAGOGIE UTILISÉE

4. L'animation des simulations et de leur discussion me semble 4,63

1	2	3	4	5	
très mauvaise				excellente	

 Non applicable

5. Le temps réservé aux simulations et à leur discussion est 3,88

1	2	3	4	5
insuffisant		adéquat		important

 Non applicable

6. L'implication des participants (débat, interactions) est 4,54

1	2	3	4	5	
peu enrichissante				très enrichissante	

 Non applicable

7. Le rythme de l'atelier me semble 3,52

1	2	3	4	5
trop lent		adapté		trop rapide

 Non applicable

8. La disponibilité de l'équipe d'intervenants m'apparaît 4,5

1	2	3	4	5	
très faible				très grande	

 Non applicable

AUTO-ÉVALUATION

9. Le travail que j'ai fourni pendant cet atelier me paraît 4,23

1	2	3	4	5	
médiocre				très bon	

 Non applicable

10. J'ai le sentiment d'avoir amélioré mes compétences comme leader 4,56

1	2	3	4	5	
pas du tout				tout à fait	

 Non applicable

11. A la lumière de mon expérience durant cet atelier, j'ai le sentiment que je pourrai mettre ces outils en pratique 4,41

1	2	3	4	5	
pas du tout				tout à fait	

 Non applicable

GLOBALEMENT

12. Je considère la contribution à cet atelier d'Elizabeth McClintock 4,85

1	2	3	4	5	
très mauvaise				excellente	

 Non applicable

13. Je considère la contribution à cet atelier de Tina Robiolle 4,89

1	2	3	4	5	
très mauvaise				excellente	

 Non applicable

14. J'ai le sentiment que la dynamique de l'atelier a créé une bonne ambiance de travail 4,63

1	2	3	4	5	
pas du tout				tout à fait	

 Non applicable

15. Je considère que l'initiative mise en place peut servir au futur du Burundi 4,78

1	2	3	4	5	
pas du tout				tout à fait	

 Non applicable

B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

BURUNDI LEADERSHIP TRAINING PROGRAM



Séminaire gouvernemental
Bujumbura, 26 sept. – 1^{er} oct. 2005



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



ESSEC
IRÈNE
INSTITUT DE RECHERCHE
ET D'ENSEIGNEMENT
SUR LA NEGOCIATION
EN EUROPE

Répartition dans les régions

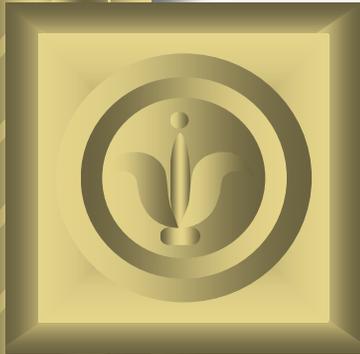
Verte	Jaune	Rouge	Bleue
Antoine	Antoinette	Denise	Hafsa
Karenga	Barnabé	Elie	Juvénal
Saïdi	Herman	Gabriel	Marie-Goreth
Françoise	Jean-Pierre	Jean	Pierre
Jean-Jacques	Marcien	Martin Nd.	Polydor
Odette	Martin Mb.	Salvator Nt.	Potame
		Triphonie	Salvator Na.



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B



SIMSOC Synthèse

L
T
P



Buts personnels des participants

- **Pouvoir : 9**
- **Centre d'attention : 4**
- **Style de vie : 7**
- **Sécurité : 9**
- **Célébrité : 6**
- **Amusement et aventure : 3**
- **Autres :**
 - Sécurité sociale
 - Ceux du pays
 - Acteur du développement

SIX GROUPES

- **BASIN :** Juvénal
- **DETSIN :** Antoinette
- **MASMED :** Hafsa
- **PPOP :** Odette
- **PSOC :** Martin Mb.
- **SERVHUM :** Jean-Jacques



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



AGENCES :

Subvention & Voyage

Région Verte :

- **AG. SUBS. :** **Christine**
- **AG. SUBS. :** **Antoine**
- **AG. VOY. :** **Karenga**

Région Jaune :

- **AG. SUBS. :** **Barnabé**
- **AG. VOY. :** **Jean-Pierre**



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

GOUVERNEMENT	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2
● POSITIVE	0	6	17
● NEGATIVE	0	8	1
● CHANGEMENT	0	0	0



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



DECLARATION DE BUTS PERSONNELS

NGOZI III	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	19	18	17
● NEGATIVE	2	0	2
● CHANGEMENT	1	0	0

EMGI	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	4	14	11
● NEGATIVE	6	5	7
● CHANGEMENT	4	0	0

Chefs des Partis	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● POSITIVE	14	19	18
● NEGATIVE	11	1	0
● CHANGEMENT	0	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

GOUVERNEMENT	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Intervention
● SANS SUBSISTANCE	11	10	4
● CHOMEURS	12	10	6
● EMEUTIERS	0	7	7
● MORTS	0	8	2
● CREATION D'UN SIMFORCE OU POSTE DE GARDE	0	1	1
● DEMENAGEMENTS	0	0	0

SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE

NGOZI III	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	13	4	3
● CHOMEURS	14	2	5
● EMEUTIERS	0	0	0
● MORTS	0	4	0

EMGI	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	8	1	0
● CHOMEURS	8	4	3
● EMEUTIERS	0	0	0

Chefs des Partis	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● SANS SUBSISTANCE	7	3	1
● CHOMEURS	7	6	1
● EMEUTIERS	5	0	0
● MORTS	0	3	0

SOUTIEN AUX GROUPEMENTS

GOUVERNEMENT	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2
● PPOP	0	16	15
● PSOC	0	4	8
● MASMED	0	8	7
● SERVHUM	0	5	15



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



SOUTIEN AUX GROUPES

NGOZI III	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	10	12	7
● PSOC	0	6	12	17
● EMPIN	0	2	13	12
● MASMED	0	14	18	14

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

Chefs des Partis	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● PPOP	0	11	14	14
● PSOC	0	8	7	7
● EMPIN	0	19	23	9
● MASMED	0	8	22	19



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



CAPITAL DES ENTREPRISES

GOUVERNEMENT	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2
● BASIN	100	44	44
● DETSIN	100	100	112



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

CAPITAL DES ENTREPRISES



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



CAPITAL DES ENTREPRISES

NGOZI III	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2	Fin S. 3
● BASIN	100	146	222	210
● DETSIN	100	72	62	30

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

Chefs des Partis	Début jeu	Fin S. 1	Fin S. 2	Fin S. 3
● BASIN	150	100	106	38
● DETSIN	150	106	85	81

QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

GOUVERNEMENT	Debut	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Intervention
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	88	79	129
● NIVEAU DE VIE	100	61	-4	65
● COHESION SOCIALE	100	60	-41	41
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	80	41	89



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



QUATRE INDICATEURS NATIONAUX

NGOZI III	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	86	75	89
● NIVEAU DE VIE	100	53	30	36
● COHESION SOCIALE	100	49	22	19
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	79	52	52

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

Chefs des Partis	Début jeu	Fin Séance 1	Fin Séance 2	Fin Séance 3
● APPROVISIONNEMENT EN NOURRITURE & ENERGIE	100	102	95	76
● NIVEAU DE VIE	100	74	45	38
● COHESION SOCIALE	100	65	27	15
● ENGAGEMENT PUBLIC	100	66	39	36



**Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars**



B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

QUATRE INDICATEURS NATIONAUX



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



REMIS A MASSMED 1

Indicateurs nationaux

- Approvisionnement en nourriture et énergie : 88 %
- Niveau de vie : 61%
- Cohésion sociale : 60%
- Engagement public : 80%

Situation socio-économique

- Sans subsistance : 11
- Chômeurs : 12
- Emeutiers : 0
- Arrestations : 0
- Morts : 0

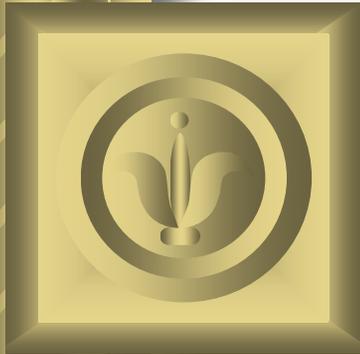
Adhésions aux groupements

- PPOP : 16
- PSOC : 4
- MASSMED : 8
- SERVHUM: 5

Déclaration de buts personnels

- Déclarations positives : 6
- Déclarations négatives : 8

B



COMPTE RENDU DES PARTICIPANTS

L
T
P



REGION ROUGE

- **Au début nous pensions à un jeu, mais dans les trois minutes nous nous sommes rendu compte de la gravité de la situation!**
- **Se rendre compte que l'on n'a aucun billet de subsistance le sourire disparaît... Incrédulité, impuissance devant les faits**
- **Notre futur dépendait de l'extérieur**
- **J'ai compris progressivement la gravité de la situation, que les issues étaient bouchées...**
- **A un moment donné, nous nous sommes dit qu'il n'y avait plus rien à faire...**
- **Une véritable impasse, un véritable chaos**
- **Incertitude absolue au début, doit-on faire une émeute ou menacer d'en faire une? La violence était-elle la solution?**
- **Nous commençons à être agressifs**
- **La première visite à la fin de la première séance nous a donné de l'espoir mais au début cette personne a dû sentir notre agressivité. Mais nous ne sommes pas sûrs qu'il ait bien compris notre situation.**

REGION ROUGE

- **Nous avons nommé un responsable pour la région, mais au moment où il a été choisi, il a failli démissionner parce qu'il ne voyait pas ce que nous pouvions faire...**
- **Les autres régions : que font-ils??? Pourquoi n'interviennent-ils pas?? Ils savent que nous n'avons rien. Peut-être vont-ils finir par comprendre que en nous perdant ils seront également perdus?**
- **A un moment, nous sommes demandé : « Pourquoi venir chez nous? Nous n'avons rien à offrir. »**
- **Les relations entre nous : quand nous avons compris que chacun d'entre nous n'avait rien, nous nous sommes sentis très solidaires et nous avons adhérer à un même parti => certaine unité et solidarité entre nous**
- **A un moment, nous avons décidé de créer une émeute => la première séance étant terminée, nous ne pouvions rien faire, ni subsister, ni voyager => sentiment d'incompréhension et de révolte**

REGION ROUGE

- **Quand les jaunes sont venu nous demander de la subsistance au début, nous avons ri ! Puis nous nous sommes dit écoute active, nous allons le laisser parler malgré cet affront. Sa préoccupation ce n'était pas nous, c'était sa région. Quand nous lui avons dit que nous n'avions rien, il n'a pas semblé y prêter attention...**
- **Nous sommes allés dans la région jaune pour avoir de la subsistance. Ils n'ont donné que de l'argent => Même si cet argent n'a pas suffi, nous avons apprécié le geste**
- **Quand je suis allé dans la région verte pour leur présenter notre situation critique, ils ont ri. Puis je leur ai parlé des risques d'émeutes, ils m'on répondu qu'ils avaient déjà pris leur disposition (création d'un poste de garde) et qu'ils ne nous craignaient pas**
- **Puis, deux représentants de la région verte sont venus au même moment avec deux messages différents... : l'un disant qu'il y a eu une grande catastrophe naturelle, l'autre disant que la région verte avait tout!**

REGION ROUGE

- À la fin de la deuxième séance, sans intervention, nous étions tous morts! La société a laissé mourir l'une de ses régions!

REGION VERTE

- **Bien que l'on sache qu'il s'agissait d'un même pays, nous nous sommes tout d'abord sentis en concurrence avec les autres régions et perdu de vue que nous étions dans un même pays**
- **Nous adhérions au parti de notre région, nous travaillons dans l'industrie de notre région**
- **C'est progressivement que nous avons compris qu'il fallait travailler dans la cohésion**
- **Quand nous avons ouvert les enveloppes, nous avons compris que nous étions gâtés mais différemment servis => au début, tendance à travailler chacun pour soi**
- **Puis nous nous sommes tournés vers une solution plus coopérative**
- **Nous avons un parti politique, voir les autres qui venaient dans une sorte de soumission où ils n'avaient pas d'autre solutions que d'accepter d'adhérer à notre parti**
- **Quand quelqu'un est dans une situation extrême, il n'a pas d'autre solution que de céder et d'accepter nos conditions**

REGION VERTE

- **Nous avons tout, nous sommes nantis, nous nous sommes dit que les autres viendraient vers nous**
- **J'étais le seul chômeur dans cette région riche, les autres n'ont pas été solidaires avec moi ou entre eux => compétitifs entre eux**
- **Tout était « donnant-donnant »**
- **« Work for food ! »**
- **Nous nous sommes sentis menacés à un moment donné par les rouges => on croyait qu'ils étaient achetés par quelqu'un d'autre, il ne venaient pas travailler alors qu'ils avaient signé pour s'engager dans notre industrie**
- **Nous nous sommes sentis trahis => ils ne venaient pas malgré les tickets de transport que nous leur avons donnés**
- **Nous ne comprenions pas la résistance des rouges??...**
- **Quand ils disaient qu'ils avaient faim nous n'étions pas certains qu'ils disaient vrai**

REGION VERTE

- **A un moment, on a envisagé d'importer des travailleurs étrangers au pays parce qu'on ne comprenait pas pourquoi les rouges ne venaient pas travailler**
- **Au moment de la proposition d'intervention,**

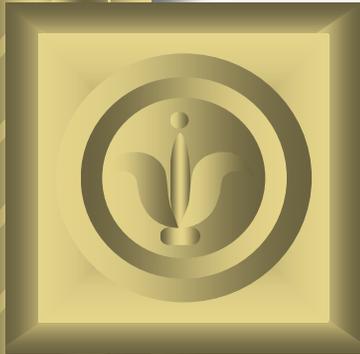
REGION JAUNE

- **Quand nous avons ouvert les enveloppes, on ne voyait pas si l'on était riche ou non , on considérait en tout cas que le contenu des enveloppes était la propriété de chacun**
- **Puis nous avons compris qu'il fallait partager les ressources dans la région**
- **A un moment, nous avons donné de l'argent pour la région rouge, mais nous n'avons pas su ce qu'il est devenu...**
- **Au début, on ne comprenait rien du jeu, comme si nous n'étions jamais allé à l'école**
- **Quand nous avons compris qu'il nous manquait de la subsistance, nous sommes allés dans la région rouge mais sans succès puisque nous avons compris qu'ils n'avaient rien**
- **MASSMED : je suis passé chez les rouges pour leur communiquer les résultats de la première séance**
- **Puis nous sommes allés voir les verts : j'ai changé de parti mais ils n'ont pas donné de subsistance**

REGION JAUNE

- **En faisant partie de MASSMED, j'ai compris que nous faisons partie d'un monde inégal**
- **Alors l'ensemble de la région a commencé à penser au pays dans son ensemble plutôt que de ne penser qu'à nous.**
- **Nous avons inventorié ceux que nous avions pour voir comment le partager avec les rouges, nous avons demandé aux verts de nous dire ce qu'ils avaient mais ils ont refusé! Il y avait moyen de nous débrouiller entre nous.**

B



COMPTE RENDU DES OBSERVATEURS

L
T
P



REGION ROUGE

- **Prise de conscience progressive de la gravité de la situation**
- **Capacité ensuite à être focaliser sur une priorité – la survie – alors que dans les autres groupes on était submergés par les ressources**
- **Quand le premier vient nous visiter, on ne réfléchit pas parce que l'on a faim et on accepte tout, on le regrette ensuite**
- **En laissant pourrir la situation dans la région rouge (sans de mauvaises intentions, ils étaient occupés à gérer toutes leurs ressources), on s'est retrouvé dans une situation ingérable d'où l'aide étrangère où on ne maîtrise pratiquement plus rien**
- **Les rouges n'ont pas cédé malgré tout, ils ont joué un rôle clé pour la société dans le choix de l'intervention**
- **Ils ont même tenté d'imaginer un gouvernement possible pour le pays qui aurait pu aider à résoudre la solution**

REGION VERTE

- L'individualisme était très marqué, plus que dans la région jaune
- Les plus riches recourent aux moyens qui leur sont confiés. Ils n'ont pas pensé qu'il pouvait exister d'autres moyens dans les autres régions
- Il y avait un chômeur qui avait de l'argent mais qui n'avait pas pensé à acheter son ticket de subsistance
- Les gens riches ne cèdent pas facilement, quand ils veulent quelque chose, il y a toujours des conditionnalités. Les plus pauvres en arrivent à accepter n'importe quoi.
- Impact sur la confiance entre les membres de la société => très négatif puisque la société est plus basée sur la force
- Pour celui qui a, c'est le soi qui prime, les autres viendront après.

REGION VERTE

- **Manque de planification**
- **Focalisation sur les intérêts personnels et ceux de la région**
- **Difficulté de dépasser leurs intérêts pour aller vers les intérêts du pays**
- **Toutes les ressources du pays n'ont pas été exploitées, certains tickets de subsistance n'étaient même pas exploités!**

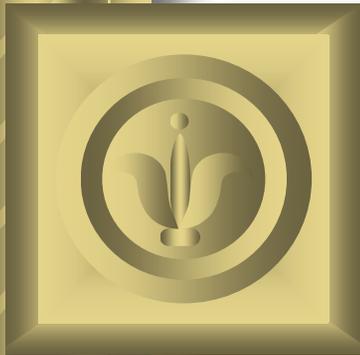
REGION JAUNE

- Ils ont pensé à la résolution pacifique de l'émeute en cherchant des moyens de venir en aide aux rouges
- Il n'y a pas eu de planification pour exploiter tous les outils du pays
- Avec ce type de simulation, plusieurs façon de l'exploiter
- Certains membres de la région rouge sont allés supplier les jaunes, ou des jaunes sont allés supplier les verts => même résultats négatifs
- Promouvoir les intérêts de la région en cherchant à survivre ensemble avant de penser au pays dans son ensemble
- Le chef de l'industrie a également reproduit ce que l'on voit dans la réalité => les employés travaillent, le chef regarde
- MASSMED n'a pas tout de suite compris son rôle de communication et d'information pour le pays entier et non uniquement pour la région d'origine
- Effort de bonne gestion lorsque l'on confiait plusieurs missions à celui qui voyageait

REGION JAUNE

- **Les membres de la région se sont révélés sensibles à la misère malgré les quelques écarts de conduite**
- **L'un d'entre eux a fait la comparaison avec ce qui s'est produit récemment dans l'une des régions du Burundi**

B

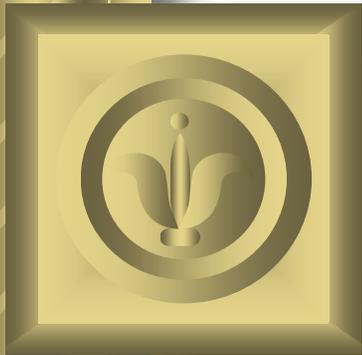


SIMSOC :
Remarques d'ensemble
Que pourrait-on faire
autrement ?

L
T
P



B



SIMSOC : LEÇONS CLEFS POUR DEMAIN

L
T
P



Remarques d'ensemble

- On a tendance à venir avec nos propres préoccupations, les présenter sans même demander quelles sont celles des personnes en face de nous
- « L'enfer est pavé de bonnes intentions » - Sartre => personne dans aucune région n'avait l'intention de faire du mal aux autres, même quand des émeutes ou poste de garde ont été établis, cela a toujours été fait dans un but défensif => malgré tout, les relations se sont fortement dégradées dans cette société
- Ex : les bailleurs qui se présentent devant le gouvernement d'un pays en difficultés, plein de bonnes intentions mais sans réaliser vraiment la situation du pays et parlent d'une façon que le gouvernement prend très mal. Le gouvernement refuse alors tout contact avec ces bailleurs...

Remarques d'ensemble

- **Un des défis pour le gouvernement : réaliser que les bailleurs n'ont pas forcément toutes les clés de compréhension du problème et qu'il ne faut pas donc prendre mal leurs propos => pratiquer la communication active**
- **Un travail identique sera effectué**
- **Dans toute société, conflit entre les riches et les pauvres. Aux Etats-Unis, les riches sont complètement déconnectés de ce qui se passent dans les banlieues pauvres.**
- **EX : quand les verts ne voient pas arriver les rouges pour travailler, ils se disent qu'ils doivent être fainéants, ils n'imaginent pas qu'ils n'ont peut-être pas les moyens de voyager et de venir.**

Remarques d'ensemble

- **Imaginer ce qui se passerait si les personnes présentes dans la région verte avaient été dans la région rouge et inversement**
- **C'est la structure de la société qui crée le conflit, c'est les inégalités, les exclusions, les mauvaises communication qui sont à l'origine du conflit**
- **Il n'y a pas eu de vraies exploitation de toutes les ressources**
- **Confirmation de certains réflexes humains**
 - L'un crie qu'il a faim mais les autres ne réagissent pas
- **Le rôle clé de la communication :**
 - Problème d'interprétation des messages

Remarques d'ensemble

- **Si quelqu'un a le sentiment d'impuissance, il devient impuissant**
- **Les rouges n'ont pas cédé malgré tout, ils ont joué un rôle clé pour la société dans le choix de l'intervention**
- **Il y a toujours des ressources même dans la région rouge dans laquelle l'unité était une ressource très importante. Souvent ils n'acceptent pas la subsistance pour l'un d'entre eux, mais la demandent pour tous**
- **Pour chaque don ou transaction, il y avait toujours des conditions qui y étaient liées. Si cela se produit à chaque fois, cela renforce la méfiance. Parfois il est beaucoup plus efficace de faire le premier pas, de donner sans demander quelque chose en échange, cela est plus efficace dans la durée.**
- **Exemple : « adhérez à mon parti, il est fait pour soutenir la population, dites-moi en retour ce que je peux concrètement faire pour vous »**

Remarques d'ensemble

- **Solidarité entre les pauvres, vision nationale => les démunis voient mieux les problème à grande échelle, les riches n'ayant gradé qu'une vision personnelle**
- **Les pays en voie de développement : ils sont pauvres et doivent tendre la main aux pays riches. Il y a les propositions d'intervention étrangère mais avec des conditions dures, qui ne permettent plus la liberté du pays**

B
U
R
U
N
D
I

L.
T.
P.

Leçons clés pour demain

Notes Alain



Woodrow Wilson
International
Center
for Scholars



POLICE GROUPE 2 / Mai 2005 GITEGA

Questions:

		MOYENNE					
METHODE PEDAGOGIQUE		5	5	5		5.00	
EXERCICES	LE BRAS	5	4	5	5	4	4.60
	Barmal	5	5	4	4	5	4.60
	La Femme	5	5	5		4	4.75
	La communication	4	4	5	5	5	4.67
	4 quadrants	5	4		5	5	4.80
	SIMSOC	5	5	4	5	5	4.50
	application 4 quadrants	5					5.00
MATERIEL PEI PST PPT		5	5	5	5	5	5.00
	docs distribués	5	5		4	5	4.80
LOGISTIQUE		5	4	4	5	5	4.50
1. OBJECTIFS		5	5	5	5	5	5.00
2. NIVEAU THEORIQUE		5	5	5	5	4	4.83
3. NIVEAU PRATIQUE		5	5	5	5	4	4.83
1. ANIMATION		5	5	5	5	5	5.00
2. TEMPS SIMU+DISCUSSION		5	1		5	1	3.20
3. IMPLICATION DES PARTICIPANTS		5	5	5	5	4	4.83
5. RYTHME DE L'ATELIER		5	5	4	5	4	4.67
6. DISPO DE L'EQUIPE D'INTERVENANTS		5	5	5	5	5	5.00
1. TRAVAIL		5	5	3	5	3	4.00
2. AMELIORATION		5	5	3	4	4	4.33
3. MISE EN PRATIQUE A L'AVENIR		5	5	4	4	4	4.50
HOWARD		5	5	5	5	5	5.00
LIZ		5	5	5	5	5	5.00
ALAIN		5	5	5	5	5	5.00
DYNAMIQUE/AMBIANCE		5	5	5	5	5	5.00
UTILITE DE L'INITIATIVE POUR LE BURUNDI		5	5	5	5	4	4.83

SEMINAIRE GOUVERNEMENTAL

Bujumbura, Burundi – du 26 septembre au 1^{er} octobre 2005

Burundi Leadership Training Program

Conduit en partenariat avec
Woodrow Wilson International Center for Scholars,
CM Partners et ESSEC IRENE

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

A - Quelle est votre opinion générale sur cet atelier ?

- Très adapté, vient au bon moment, atelier de très haut niveau
- Très intéressant, il nous a permis de remuer les méninges en ce qui concerne la gestion de l'État, bien que c'était avec un style imaginé. Aussi, il a permis aux membres du gouvernement de se connaître
- Cet atelier au bon moment, car il a harmonisé les capacités de bien gérer le pays. Non seulement les techniques apprises peuvent servir pour gouverner, mais aussi à gérer les situations individuelles qui surviennent. Si tout le monde subissait la même formation, il n'y aurait pas de conflit
- Cet atelier aura été pour moi un véritable outil me ramenant sur mes propres dimensions, qui m'a permis de tourner le regard sur moi-même, j'ai eu l'impression de remarquer mes faiblesses comportementales
- D'abord cet atelier est très important pour les membres du gouvernement qui sont adaptés à faire face à de multiples problèmes. Des problèmes économiques, les problèmes politiques, les problèmes sociaux, etc. Mon opinion que le coordinateur et ses assistants ont bien mené leur noble travail
- Utile mais long au regard des autres préoccupations

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

Points forts

- Très haut niveau de réflexion, pas de lourdeur protocolaire
- SIMSOC
- La simulation des situations réelles, la conviction des gens égocentriques à dialoguer, aiguïser l'attention des gens pour prendre les décisions
- Le niveau intellectuel élevé des organisateurs, le caractère vivant des rôles joués, les jeux simulés sont tirés de la vie de tous les jours
- Identification du problème, approche des solutions, action réfléchie
- Projet Barmal

Points à renforcer

- Ponctualité
- Période de relaxation
- Augmenter le temps de formation
- Je n'en vois pas, tout est bien conçu
- Expliquer en long et en large les règles qui aident à approfondir le jeu SIMSOC
- Dans sa conclusion, donner le cheminement logique des démarches de recherche de la solution
- Prévenir les problèmes au lieu d'avoir à les résoudre

- Meilleure explication de SIMSOC

C - Quelles prochaines étapes de suivi du séminaire vous paraîtraient-elles utiles pour l'action du gouvernement ?

- Faire une réévaluation quelque temps après l'exercice proprement dit de la fonction de leader
- Oui, surtout pour permettre aux participants de jouer dans des scénarios, par exemple le jeu SIMSOC
- Les mécanismes de suivi de la mise en application des décisions ou instructions, lutte contre la corruption et le détournement, gestion des aides et des crédits, organisation et rationalisation des services des douanes
- Les démarches pour surmonter les défis et avoir confiance en soi
- Apprendre au gouvernement comment planifier d'une façon réaliste son travail chacun en ce qui le concerne
- Élargir à d'autres publics cibles

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

- Bonne, de très haut niveau, nous permet de réfléchir à des choses de très haut niveau
- Très bonne
- Impeccable
- Il a été utilisé la méthode participative qui est une méthode je dirai idéale pour affronter des problèmes sociopolitiques. Des solutions proviennent des membres de chaque groupe, elle m'a paru très adaptée
- Très bonne avec simulation

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

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

APPRECIATION	1--	2-	3+/-	4+	5++
--------------	-----	----	------	----	-----

Lundi : *Exercice du Bras*
Mardi : *Simulation 1 : Barmal*
 L'image « La femme jeune et la femme âgée »
Mercredi : *La Communication*
 Outil des Quatre Quadrants
Vendredi : *Simulation 2 : SIMSOC*
Samedi : *Session d'application des Quatre Quadrants*

G - Que pensez-vous du matériel pédagogique ?

APPRECIATION	1--	2-	3+/-	4+	5++
--------------	-----	----	------	----	-----

Présentations avec ordinateur (Powerpoint) et vidéo projecteur
Documents distribués aux participants

I - La logistique vous a-t-elle paru :

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

J - Veuillez entourer la réponse correspondant à votre choix.

LE CONTENU DE L'ATELIER

1. Le contenu de l'atelier correspond aux objectifs annoncés

1	2	3	4	5
pas du tout				tout à fait

Non applicable

2. Le niveau théorique de cet atelier est

1	2	3	4	5
Insuffisant			approprié	

Non applicable

3. Le niveau pratique de cet atelier est

1	2	3	4	5
insuffisant			approprié	

Non applicable

LA PÉDAGOGIE UTILISÉE

4. L'animation des simulations et de leur discussion me semble

1	2	3	4	5
très mauvaise			excellente	

Non applicable

5. Le temps réservé aux simulations et à leur discussion est

1	2	3	4	5
insuffisant		adéquat	important	

Non applicable

6. L'implication des participants (débat, interactions) est

1	2	3	4	5
peu enrichissante			très enrichissante	

Non applicable

7. Le rythme de l'atelier me semble

1	2	3	4	5
trop lent		adapté	trop rapide	

Non applicable

8. La disponibilité de l'équipe d'intervenants m'apparaît

1	2	3	4	5
très faible			très grande	

Non applicable

AUTO-ÉVALUATION

9. Le travail que j'ai fourni pendant cet atelier me paraît

1	2	3	4	5
médiocre			très bon	

Non applicable

10. J'ai le sentiment d'avoir amélioré mes compétences comme leader

1	2	3	4	5
pas du tout			tout à fait	

Non applicable

11. A la lumière de mon expérience durant cet atelier, j'ai le sentiment que je pourrai mettre ces outils en pratique

1	2	3	4	5
pas du tout			tout à fait	

Non applicable

GLOBALEMENT

12. Je considère la contribution à cet atelier de Howard Wolpe

1	2	3	4	5
très mauvaise			excellente	

Non applicable

13. Je considère la contribution à cet atelier de Liz McClintock

1	2	3	4	5
très mauvaise			excellente	

Non applicable

14. Je considère la contribution à cet atelier de Alain Lempereur

1	2	3	4	5
très mauvaise			excellente	

Non applicable

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

1	2	3	4	5
pas du tout			tout à fait	

Non applicable

16. Je considère que l'initiative mise en place peut servir au futur du Burundi

1	2	3	4	5
pas du tout			tout à fait	

Non applicable

Extrait de l'Hebdomadaire en kirundi¹ « Ubumwe² » n° 1297 du 30 septembre 2005

« Les membres du gouvernement ont reçu une formation pour mieux gérer le pays... »

Sur demande du Chef de l'Etat Pierre Nkurunziza, lors de sa visite à New York et Washington, le BLTP, branche de l'ONG américaine Centre International Woodrow Wilson a organisé du 26 au 30 septembre 2005, à l'Hôtel Source du Nil, une réunion pour les ministres et les conseillers principaux de la Présidence afin qu'ils apprennent comment asseoir la bonne gouvernance et mieux organiser les biens de l'Etat.

Le mot d'accueil a été prononcé par Howard Wolpe qui fut membre du Congrès américain et envoyé spécial du président Bill Clinton dans la Région des Grands Lacs et dans les négociations burundaises de paix d'Arusha. Le discours d'ouverture des travaux a été prononcé par Son Excellence Monsieur le Premier Vice-Président de la République, Martin Ndumwimana.

A cause de plusieurs années passées en guerre, le Burundi a besoin d'aide pour se reconstruire et asseoir la bonne gouvernance. Au courant de cette réunion, les membres du gouvernement et les conseillers principaux de la Présidence vont acquérir des compétences en leadership, en résolution des conflits par le dialogue, en collaboration avec les collègues, en la prise de décision consensuelle, en bonne organisation des institutions du pays.

(...)

Rappelons que l'Association sans but lucratif chargé de promouvoir le leadership est fonctionnelle depuis l'année 2003. Elle a déjà dispensé la formation au leadership à plusieurs leaders issus des divers milieux socio-professionnels du pays.

¹ Le kirundi est la langue nationale du Burundi. Elle est parlée par tous les Burundais.

² L'hebdomadaire est tiré aujourd'hui à 4 600 exemplaires.

Le Renouveau du Burundi n° 5683 du 27 septembre 2005 (p. 3)

(Quotidien burundais d'informations)

Séminaire de formation des membres du Gouvernement pour un leadership efficace

Renforcer les capacités organisationnelles de la nouvelle équipe gouvernementale, tel est l'objectif d'un séminaire de formation organisé à l'intention de la nouvelle équipe gouvernementale du 26 septembre au 1^{er} octobre 2005 à l'hôtel Source du Nil.

Ce séminaire a été organisé par l'association sans but lucratif dénommée « Burundi Leadership Training Program » (BLTP), sur demande du Président de la République du Burundi.

Cette initiative vise à restaurer la confiance parmi les Burundais, à aider les décideurs à développer une vision partagée du futur et à établir un réseau intégré de leaders engagés dans une même démarche pour traduire cette vision dans les faits.

L'ONG locale BLTP a un programme de formation des leaders clés capables de concourir à la transformation institutionnelle commandée par le besoin de reconstruction économique de la période post-conflit. C'est un programme qui a été lancé au Burundi au mois de mars 2003 par le Centre International Woodrow Wilson en partenariat avec le Conflict Management Group et l'Institut ESSEC IRENE (Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociation en Europe) grâce à l'appui financier de la Banque Mondiale, du département du Royaume-Uni pour le développement international et de l'office des initiatives de transition au sein de l'USAID. Le BLTP s'est alors engagé résolument dans des actions de soutien au processus de transition et des initiatives pour asseoir une bonne gouvernance démocratique au Burundi.

Les actions menées dans le cadre de cette formation ont un impact certain sur la société en général, sur les institutions auxquelles appartiennent les leaders identifiés et plus particulièrement sur les secteurs suivants : la sécurité, les partis politiques, la réintégration des réfugiés et des démobilisés et la promotion de l'auto-développement communautaire. Elles concourent à rapprocher les leaders burundais et à promouvoir un bon leadership grâce à l'acquisition des compétences en matière de résolution pacifique des conflits, des techniques de communication, de négociation, de prise de décisions inclusives et concertées et de stratégies d'organisation.

La plus grande attente de cette activité organisée au sommet de l'Etat au début de la législature est qu'elle puisse avoir une incidence positive sur le fonctionnement des institutions de la République.

Sé Evelyne Butoyi.-

Clôture du séminaire de formation des membres du Gouvernement

« Du choc des idées jaillit la lumière »

« **D**u choc des idées, jaillit la lumière ». C'est sur cette phrase que le Président de la République, M. Pierre Nkurunziza a clôturé le séminaire de formation des membres du nouveau gouvernement sur le leadership efficace, à l'hôtel Source du Nil samedi 1^{er} octobre 2005.

Dans son discours de circonstance, le Président Pierre Nkurunziza a vivement remercié les organisateurs et les participants pour s'être donné corps et âme pour renforcer les capacités de la nouvelle équipe gouvernementale en matière de leadership eu égard aux défis majeurs et aux multiples besoins d'un pays sortant d'une guerre de plus de dix ans.

Ainsi, a indiqué le Président Nkurunziza, la participation active manifestée par tous pendant cet atelier témoigne de la conscience de l'équipe face aux défis et à la recherche des solutions adéquates pour panser les plaies d'une société profondément blessée par une longue crise.

Le thème de cet atelier était axé principalement sur les méthodes de négociation et leurs contraintes. Le Président Nkurunziza a souligné que cela va permettre aux membres du gouvernement de savoir comment s'y prendre dans leurs activités quotidiennes.

La communication active, la prise de décision, la méthodologie utilisée dans les négociations permettent de saisir l'importance de l'écoute active dans la gestion des conflits.

Sur ce, le Président Nkurunziza estime que les échanges nourris sur les sujets en rapport avec les préjugés et sur la problématique de bâtir un consensus auront un impact positif sur la société burundaise.

La question de substance tout comme celle de changement provoquent certains comportements au sein d'une société que les dirigeants doivent prévenir et comprendre. Les activités de cet atelier, à travers les échanges, démontrent que les participants ont relevé les défis auxquels ils doivent faire face dans leurs domaines de responsabilités respectives.

Les échanges menés dans les groupes sur les questions de relance économique, de réconciliation nationale et de rationalisation des services publics sont autant d'exercices qui montrent comment répondre aux besoins du bien-être de la population.

En plus de l'objectif principal, constate le Président Nkurunziza, d'autres résultats ont été recueillis, à savoir une cohésion plus forte et une vision commune des défis auxquels le pays fait face.

Evelyne Butoyi.-

Communiqué de presse

- Sur demande de son Excellence Monsieur le Président de la République, l'association sans but lucratif dénommée Burundi Leadership Training Program organise un séminaire gouvernemental pour renforcer les capacités organisationnelles de la nouvelle équipe gouvernementale.
- Ledit séminaire a lieu à l'hôtel Source du Nil, du 26 au 30 septembre 2005. La plus grande attente de cette activité organisée au sommet de l'Etat au début de la législature est qu'elle puisse avoir une incidence positive sur le fonctionnement des institutions de la République.
- L'ONG locale Burundi Leadership Training Program, BLTP en sigle, est un programme de formation des leaders clés capables de concourir à la transformation institutionnelle commandée par le besoin de reconstruction économique de la période post-conflit. Le programme a été lancé au Burundi au mois de mars 2003 par le Centre International Woodrow Wilson en partenariat avec le Conflict Management Group (Cambridge) et l'Institut ESSEC IRÉNÉ (Paris), Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation en Europe, grâce à l'appui financier de la Banque Mondiale.
- Au moment du lancement du programme, un bureau d'appui au Centre International Woodrow Wilson a été créé à Bujumbura pour pourvoir aux besoins en administration et en logistique. Avec le temps, le bureau a acquis le statut d'une association sans but lucratif enregistrée sous le nom de Burundi Leadership Training Program, BLTP en sigle, conformément à l'Ordonnance ministérielle n° 530/1346 du 14 septembre 2004.
- Avec l'appui financier supplémentaire du Département du Royaume-Uni pour le Développement International (DFID) et de l'Office des Initiatives de transition au sein de l'USAID, le BLTP s'est engagé résolument dans des actions de soutien du processus de transition et des initiatives pour asseoir une bonne gouvernance démocratique au Burundi. La mission centrale du BLTP est de permettre aux bénéficiaires de la formation de partager les compétences et les outils de leadership, de gestion de conflits, de négociation, de processus de prise de décision consensuelle et d'organisation institutionnelle.
- Six mois après le lancement du programme en mars 2003, un réseau de quatre vingt-quinze leaders burundais clés capables d'influer sur le futur du Burundi s'est constitué au terme d'un processus d'acquisition de compétences en leadership. Ces compétences acquises au cours de la formation intensive concernent les techniques de communication, de négociation, de résolution de problèmes de groupes, d'organisation stratégique et de recherche de vision commune. La cohésion entre les membres du réseau des leaders du BLTP est garanti grâce à des rencontres régulières, à un bulletin de liaison périodique et un site Web.

- Après l'atelier initial de six jours, d'autres réunions de suivi de deux ou trois jours sont organisées pour renforcer les acquis de la formation initiale et répondre ainsi aux besoins que les participants eux-mêmes identifient. Les actions menées dans le cadre de la formation ont un impact certain sur la société en général, sur les institutions d'appartenance des leaders identifiés et plus particulièrement sur les secteurs suivants : la sécurité, les partis politiques (qui ont créé et signé leur code de conduite pendant la période électorale), la réintégration des réfugiés et des démobilisés et la promotion de l'auto développement communautaire.
- Sur demande du gouvernement, le BLTP a étendu l'expérience de formation des membres du réseau des leaders à des officiers de l'armée et des groupes ex-armés pour préparer une bonne mise en application de l'accord de cessez-le-feu, du programme de démobilisation, désarmement et réinsertion ainsi que du programme de réforme des forces de défense et de sécurité. Ainsi, il a été organisé des sessions de formation à l'intention des groupes homogènes, en l'occurrence un groupe d'officiers de l'ex-armée gouvernementale et des membres des ex-groupes armés, les membres de la Commission Mixte de Cessez-le-feu, les membres de l'Etat Major Général Intégré de l'armée, les membres des Equipes Mixtes de Liaison ensemble avec les membres des contingents de l'ONUB ainsi que les officiers de la Police Nationale.
- A un autre niveau, le programme initial du BLTP a eu comme résultat la création de deux projets exécutés au niveau des communautés de base. Le premier projet est financé par l'Office des Initiatives de Transition au sein de l'USAID. Exécuté dans les provinces de Gitega et Ruyigi, le projet est conduit en partenariat avec le Centre International Woodrow Wilson. Dans le cadre de ce projet, vingt maîtres encadreurs burundais viennent de former presque 5,000 leaders locaux en techniques de résolution de conflits résultant du processus de réintégration de rapatriés, de déplacés et d'ex-combattants.
- Le second projet intitulé « Formation des encadreurs à l'auto promotion communautaire » est développé en commune Mbuye. Le projet fournit des outils nécessaires pour briser les barrières de communication entre les participants, identifier et traiter les vrais besoins de la population en matière de développement, initier de petits projets de développement et apprendre comment influencer les décisions prises au niveau de l'administration locale. Bref, le projet promeut des valeurs de la bonne gouvernance.
- Toutes les activités menées dans le cadre du programme du BLTP concourent à rapprocher les leaders burundais et à promouvoir un bon leadership grâce à l'acquisition des compétences en matière de résolution pacifique des conflits, des techniques de communication, de négociation, de prise de décision inclusives et concertées et de stratégies d'organisation. Aujourd'hui, le programme a déjà touché 380 leaders clés issus de la société civile, des partis politiques, de l'armée, de la police et du gouvernement sans compter les autres leaders des communautés de base qui ont travaillé sur la résolution des conflits causés par le processus d'intégration dans les provinces.

Proposal

As mentioned in the introduction and background sections above, the BLTP came into existence in March 2003, primarily at that time to support the WWICS capacity building work, but has become a registered NGO and begun to expand its work into a number of sectors that underpin the democratic transition in Burundi. The office is located in Bujumbura, and, currently, all rents, staff salaries and benefits, supplies, and program expenses are funded through grants from DFID and PADCO. However, the BLTP has expanded in a dramatic fashion and has built an active network of 380 key leaders from civil society, political parties, the Army, the Police, and government, along with a number of other community based leaders and trainers who have been working on reintegration conflict issues in the provinces. The central BLTP mission is to share the skills and tools of leadership, conflict management, negotiation, and joint problem solving with the leaders responsible for these new institutions and continue the tasks of reconciliation, capacity building, and leadership development to assure the realization of the new democracy emerging in Burundi.