

REPUBLIQUE DU BURUNDI



**MINISTRE DE LA JUSTICE,
DE LA PROTECTION CIVIQUE
ET GARDE DES SCEAUX**

GUIDE DE L'ENCADREUR DES PARAJURISTES

Juin 2020

Table des matières

N°	Matière	Page
	Table des matières.....	3
	Introduction générale.....	5
I.	Connaitre les contours des missions de l'encadreur du parajuriste.....	8
A.	Missions de l'encadreur.....	8
B.	Profil de l'encadreur des parajuristes	8
C.	Modalités de recrutement/ désignation de l'encadreur.....	9
D.	Limites de l'encadreur des parajuristes.....	9
E.	Causes de déchéance de l'encadreur du parajuriste.....	10
II.	Organiser l'encadrement des parajuristes.....	11
A.	Accompagner le parajuriste dans l'exercice des missions.....	11
B.	Faciliter l'interaction des parajuristes avec les autres intervenants en matière d'accès à la justice.....	12
C.	Evaluer les prestations des parajuristes par colline.....	16
D.	produire des rapports periodiques.....	16
III.	Adopter les techniques de communication.....	17
A.	Pratiquer l'art de parler en public.....	17
B.	Respecter les conseils pratiques de conduire des réunions efficaces.....	23
C.	Pratiquer une communication non violente et une écoute active.....	30
IV.	Gérer le temps.....	40

A.	Principes de base gestion du temps	40
B.	Les techniques efficaces de gestion du temps	43
V.	Adopter des attitudes convenables.....	47
1.	L'abnégation et le don de soi.....	47
2.	L'intégrité	47
3.	Le patriotisme	48
4.	Le bénévolat	48
5.	La dignité	48
6.	La courtoisie	48
7.	Le devoir de réserve	49
8.	La neutralitépolitique	49
9.	La sagesse.....	50
10.	L'humanité	50
11.	L'honnêteté	50
	Conclusion générale.....	52
	Bibliographie.....	53
	Annexes.....	55

Introduction générale

L'accès à la justice pour tous étant la pierre angulaire d'un Etat de droit et l'aspiration de chaque citoyen, le Ministère de la justice, de la Protection Civile et Garde des Sceaux a adopté la Stratégie Nationale d'Aide Légale assortie de son plan stratégique et opérationnel.

Dans le souci d'opérationnaliser l'aide légale en général et de rendre pérenne l'aide juridique au niveau communautaire, des réformes ont été entreprises en vue de renforcer la demande de justice et améliorer l'accès au droit. Il est important de citer notamment toutes les structures y relatives mises en place et dont certaines sont déjà fonctionnelles de la base au sommet, des cadres de collaboration entre le service d'aide légale, l'administration locale et les pourvoyeurs d'aide légale, etc.

Pour assurer l'aide juridique à la population, le Ministère de la justice, de la Protection Civile et Garde des Sceaux a identifié et mis en place des parajuristes communautaires qui ont suivi une formation en droit élémentaire et en techniques de résolution de conflits mineurs. Cette formation ne suffirait pas à elle seule d'aiguiser les compétences des parajuristes qui sont en besoin permanent d'un accompagnement technique et de proximité assuré par les magistrats encadreurs des différents tribunaux de résidence ou des membres des bureaux d'aide juridique.

Le présent Guide offre aux encadreurs certaines connaissances et compétences nécessaires pour mieux assumer le rôle de suivi et d'encadrement des parajuristes.

Le contenu d'un support destiné à la personne chargée de l'encadrement des parajuristes ne peut pas être sans lien étroit avec les missions qui sont reconnues à ces derniers qui sont de :

- prévenir la survenance de conflits, notamment via la sensibilisation et l'information des populations quant à leurs droits et obligations et aux procédures judiciaires;

- vulgariser et diffuser les notions de droit auprès de sa communauté;
- participer à la gestion des conflits, notamment via l'assistance et la délivrance de conseils aux populations;
- la facilitation des règlements à l'amiable et la médiation des parties en Conflits lorsque le litige ne relève pas de l'ordre public;
- l'orientation vers d'autres prestataires d'aide légale et/ou les juridictions lorsque c'est nécessaire;
- l'accompagnement des bénéficiaires dans leurs démarches pré-juridictionnelles.

Le présent document est le guide pratique pour, d'une part, l'encadrement des parajuristes communautaires dans le contexte de l'opérationnalisation effective de la Stratégie Nationale d'Aide Légale et, d'autre part, la pérennisation, l'appropriation nationale et l'officialisation de cette structure de parajuristes.

Le Guide s'intéresse particulièrement aux encadreurs des parajuristes communautaires qui sont des magistrats des tribunaux de résidence nommés à cette fin ou aux membres des Bureau d'aide juridique. Leur choix a été dicté par le fait de leur proximité par rapport aux parajuristes et aux communautés.

Il donne les compétences requises pour remplir pleinement leurs missions et revient sur la question fondamentale d'éthique et déontologie.

Mais concrètement, comment est-ce que l'encadreur des parajuristes communautaires peut réussir ses missions ?

Savoir comment encadrer une personne/une équipe n'est pas seulement une question de leadership. Ce n'est pas non plus une question de niveau d'étude ou encore moins question de talent.

Le Guide donne des orientations relatives aux missions de l'encadreur des parajuristes, de la façon de communiquer, de pratiquer l'écoute active, de parler en public, de conduire des réunions efficaces et de gérer le temps.

Ce guide a pour objectif principal d'aider les encadreurs des parajuristes communautaires. Son élaboration a été enrichie dès le départ grâce aux apports et conseils du service d'aide légale du Ministère de la Justice, de la Protection Civique et Garde des Sceaux d'une part et, d'autre part, par l'Organisation non gouvernementale internationale CORDAID et ses organisations partenaires qui sont l'Observatoire de l'Action Gouvernementale (OAG) et le Barreau de Bujumbura.

Le présent guide s'articule sur cinq chapitres : la connaissance des contours des missions du parajuriste (chapitre 1), l'organisation de l'encadrement des parajuristes (chapitre 2), l'adoption des techniques de communication (chapitre 3), la gestion du temps (chapitre 4) et le respect des principes d'éthique et de déontologie (chapitre 5).

Chap I: Connaître les contours des missions de l'encadreur du parajuriste

L'encadreur du parajuriste est un acteur de la justice de proximité prévu par la Stratégie Nationale d'Aide Légale. Il peut s'agir d'un magistrat du tribunal de résidence à qui on a confié cette mission ou d'un juriste du Bureau d'aide juridique. En attente de la mise en place du Bureau d'aide juridique institué au niveau de chaque Commune, une structure qui nécessitera un budget ad hoc, le Ministère ayant la Justice dans ses attributions a estimé efficient de mettre à profit une structure étatique déjà existante, à savoir les juges de tribunaux de résidence. Ceux-ci ont le mérite d'être proches des parajuristes et ont des connaissances satisfaisantes en matière juridique.

A. Missions de l'encadreur

L'encadreur des parajuristes a entre autres missions de :

- accompagner le parajuriste dans la réalisation de sa mission (notions élémentaires de droit, résolution pacifique des conflits, etc.) ;
- faciliter l'interaction du parajuriste avec les autres intervenants en matière d'accès à la justice ;
- organiser des réunions avec les parajuristes ;
- produire un rapport ;
- évaluer le travail du parajuriste par le biais des comités communaux de coordination.

B. Profil de l'encadreur des parajuristes

L'encadreur des parajuristes doit remplir les conditions suivantes :

- avoir un niveau A2 au minimum en science juridique et une expérience de 2 ans pour les juges des tribunaux de résidence;
- être membre du Bureau d'aide juridique jouissant d'un niveau universitaire en droit;

- avoir de bonnes connaissances des tâches du parajuriste communautaire ;
- avoir une bonne connaissance des méthodes, des principes, des outils de l'encadrement ;
- avoir bénéficié d'une formation en matière d'aide légale ;
- avoir une bonne moralité ;
- n'avoir pas fait objet d'une condamnation pouvant ébranler la confiance du citoyen en service d'aide légale ;
- avoir des compétences en matière judiciaire et administrative ;
- être apte de travailler en équipe.

C. Modalités de recrutement/ désignation de l'encadreur

Pour être encadreur des parajuristes :

- le magistrat du tribunal de résidence est nommé par le Ministre ayant la justice dans ses attributions ;
- le membre du Bureau d'aide juridique doit réussir un test de sélection.

D. Limites de l'encadreur des parajuristes

La mission de l'encadreur du parajuriste connaît des limites :

- ne pas s'ingérer dans la gestion des cas confiés aux parajuristes ; il ne doit pas se substituer aux parajuristes ; les orientations qu'il donne doivent être d'ordre général pour éviter des risques de récusation une fois que la conciliation n'aboutisse ;
- ne pas abuser de ses positions pour servir ses intérêts personnels; se considérer comme autorité hiérarchique des parajuristes, demander des pots de vin, des contre parties de ses services ;
- ne pas se substituer aux organes disciplinaires, mais collaborer avec l'organe disciplinaire des parajuristes.

E. Causes de déchéance de l'encadreur du parajuriste

La mission de l'encadreur des parajuristes prend fin dans les cas suivants :

- le manquement à l'une ou l'autre obligation exigée peut provoquer la perte de la qualité d'encadreur ;
- la démission pour un membre du Bureau d'aide juridique ;
- le changement du lieu d'affectation du juge;
le décès.

Chap II. Organiser l'encadrement des parajuristes

L'encadreur des parajuristes est un magistrat du tribunal de résidence désigné à cette fin ou un membre du bureau d'aide juridique.

Cette mission demande à l'encadreur beaucoup de don de soi du moment que les personnes qu'il est appelé à encadrer sont nombreuses. De plus, elles n'ont pas de bagage très solide en matière de droit même si elles donnent des conseils et des orientations en la matière. C'est ainsi qu'il sera sollicité jour et nuit pour les aider dans leur mission.

Si ce ne sont pas les parajuristes qui viennent vers lui par contact physique dans son bureau ou par téléphone, c'est lui qui devra aller à leur rencontre pour leur fournir des éclairages.

Les tâches essentielles qu'il doit organiser sont les suivantes : accompagner les parajuristes par rapport aux missions de ses derniers collaborateurs pour un référencement et une orientation adéquats, participer aux réunions organisées par ces derniers, évaluer les activités du parajuriste et dresser des rapports périodiques de ses réalisations.

A. Accompagner le parajuriste dans l'exercice des missions

Le rôle primordial du parajuriste est de conseiller les citoyens sur des notions élémentaires de droit, des techniques de résolution pacifique des conflits, etc.

L'encadreur du parajuriste doit lui-même maîtriser ces notions pour mieux éclairer le parajuriste.

Ainsi, il organise des séances de sensibilisation à l'endroit des parajuristes pour donner une clarification juridique sur l'une ou l'autre préoccupation : rappeler les missions, informer sur les notions élémentaires de droit et les techniques de résolution pacifique des conflits.

Des séances de sensibilisation au moins une fois par semestre sont recommandées. Toutefois, il doit répondre aux sollicitations urgentes des parajuristes chaque fois que de besoin.

En outre, il organise des visites sur terrain suivant la même périodicité ou chaque fois de besoin en cas de nécessité.

Un jour par semaine est fixé pour répondre aux doléances des parajuristes.

B. Faciliter l'interaction des parajuristes avec les autres intervenants en matière d'accès à la justice

Les parajuristes sont tenus de collaborer avec les autres acteurs intervenant dans le domaine d'accès à la justice. Leurs encadreurs doivent être en mesure de leur fournir des éclaircissements par rapport à leurs missions, aux coordonnées de contacts des responsables des structures intéressées, à leurs emplacements géographiques afin de pouvoir orienter avec exactitude ceux qui viennent les consulter.

Les structures avec lesquelles les parajuristes seront appelés à collaborer ou auprès desquelles ils solliciteront des services sont notamment :

1. L'Administration

En plus que l'administration communale peut offrir aux parajuristes les lieux de travail, l'administrateur communal, les élus collinaires en leur qualité d'animateurs de la paix dans leurs localités peuvent référer des cas de conflits aux parajuristes pour que ceux-ci contribuent à leurs résolutions.

2. Les Bashingantahe

Comme les parajuristes ne se substituent pas aux structures existantes, les affaires traitées par les Bashingantahe peuvent, si les parties ou l'une des parties n'est pas satisfaite, être introduites devant les parajuristes ou vice versa sans que l'une ou l'autre structure ne s'en trouve pas dénigrée du moment que leurs décisions ne sont pas exécutoires.

3. Les femmes médiatrices

Par leur rôle de prévention et de résolution des conflits au Burundi, les femmes médiatrices de paix apportent leur pierre à la consolidation de la paix à côté des autres mécanismes locaux comme les parajuristes, les Bashingantahe, les élus collinaires, etc. Aucun mécanisme ne doit se sentir comme un rival de l'autre. Les femmes médiatrices sont d'autant plus utiles pour trancher des questions d'injustice spécifiques aux femmes.

4. Les CDFC

Les Centres de Développement Familial et Communautaire sont des structures décentralisées du Ministère ayant le genre dans ses attributions. Ils sont implantés jusqu'au niveau de chaque commune. Ces derniers constituent des relais du ministère auprès des communautés sur tous les aspects relatifs au genre, aux conflits familiaux, à la question des mineurs en conflit avec la loi, etc.

Grâce à cette proximité avec la population, les Centres de Développement Familial et Communautaire peuvent être utiles aux parajuristes dans le règlement pacifique des conflits relatifs aux cas ci-haut cités.

5. Les organisations de la société civile

Les organisations de la société civile peuvent pourvoir au renforcement des capacités des parajuristes. Les besoins peuvent être exprimés par les parajuristes eux-mêmes ou les structures hiérarchiques prévues par la stratégie nationale d'aide légale. Les interventions éventuelles se rapportent notamment aux formations, aux assistances matérielles, à la prise en charge psycho sociale, etc.

6. Les confessions religieuses

En tant que défenseurs des principes et valeurs moraux, y compris la paix pour tous, les confessions religieuses peuvent servir, pour les parajuristes, des ressources de référencement pour offrir des conseils spirituels édifiants.

7. Les comités de reconnaissance collinaire

Le comité collinaire de reconnaissance est une structure prévue par le code foncier. Il est sollicité pour la reconnaissance des limites foncières en vue de l'établissement du certificat foncier. Dans leurs investigations, les comités de reconnaissance collinaires peuvent recourir aux témoignages des parajuristes du moment que ceux-ci sont choisis sur base de leur intégrité, la confiance et la légitimité auprès de la population.

8. Les cours et tribunaux

Les parajuristes peuvent référer des cas leur soumis dans des juridictions selon leur compétence.

9. La police

Comme les parajuristes ne traitent pas des questions d'ordre pénal, la police est l'un des partenaires les plus importants de référencement des cas que les citoyens porteront à leur connaissance du fait que ces derniers ne savent pas distinguer les affaires pénales de affaires civiles.

10. Les comités de protection de l'Enfant

La déjudiciarisation étant un des modes privilégiés de règlement des affaires impliquant les enfants en conflit avec la loi, les parajuristes sont une grande ressource de par leur art de médiation et conduite des arrangements à l'amiable.

11. Le Forum National des Femmes

Le Forum National des Femmes est un cadre d'expression des femmes de toutes les couches. Comme la femme rurale fait face à plusieurs violences dans son milieu familial et communautaire (violences domestiques, exclusion à l'accès aux ressources économique du ménage, mauvais traitements de diverse nature la part de leurs maris ou de leurs belles-familles, le démantèlement du forum au niveau local peut servir de porte-voix, d'accompagner, de soutenir moralement les femmes victimes pour que leurs plaintes soient analysées par les parajuristes. A l'inverse, ces derniers peuvent référer auprès des membres du forum des cas des femmes taxées de méconduite en vue de leur fournir des conseils.

12. Les membres des Comités mixtes de sécurité humaine

Tout comme le forum des femmes, le comité mixte de sécurité peut s'entraider avec les parajuristes dans l'octroi des conseils à propos des comportements pouvant dégénérer en troubles de sécurité (ivresse, mauvais encadrement des enfants par les parents, délinquance, etc). De la sorte, ils contribuent dans la prévention des conflits.

13. Les groupements et coopératives, les comités locaux de justice, etc.

En résumé, toutes ces structures, en plus qu'elles peuvent servir des organes de référencement réciproque, sont également des pépinières d'alimentation en ressources.

14. Les structures prévues par la STRATÉGIE NATIONALE D'AIDE LÉGALE

Plus spécifiquement, dans le cadre de leur travail, les parajuristes interagissent avec les autres mécanismes d'amélioration de l'accès à la justice prévus par la Stratégie Nationale d'aide légale en l'occurrence le Service d'aide légale, le Bureau d'aide juridique et les commissions d'assistance judiciaire. Entre autres, il sert d'interface entre les parajuristes

et les structures d'aide légale notamment dans l'acheminement des rapports, des informations, des outils en provenance des structures de la Stratégie Nationale d'Aide Légale.

C. Evaluer les prestations des parajuristes par colline

Le rôle d'encadrer implique celui d'évaluer en vue d'un recadrage quant à la manière de prester. L'encadreur mesure les prestations des parajuristes agissant sous son encadrement suivant un canevas de collecte d'information relativement aux critères contenus dans une fiche en annexe (1).

Notons que compte tenu des multiples sollicitations, la fréquence des évaluations ne doit pas être importante. Aussi, comme les parajuristes travaillent en groupe, de manière collégiale, une évaluation trimestrielle portera sur les activités des parajuristes par colline de manière collective.

D. produire des rapports periodiques

Par rapport à ses tâches, l'encadreur du parajuriste fournit des rapports périodiques.

Soulignons encore une fois que pour ne pas le surcharger, compte tenu des autres obligations professionnelles à sa charge, un rapport trimestriel peut être exigé à ce dernier selon le canevas figurant à l'annexe (2).

Dans ce chapitre, il se constate que l'encadreur du parajuriste a comme tâches d'accompagner les parajuristes, faciliter les interactions avec les autres intervenants, évaluer et produire les rapports de ses activités.

Comme il est fréquemment sollicité pour tenir des réunions, s'entretenir avec les collaborateurs, animer des séances de recadrage, il est indispensable qu'il soit outillé en techniques de communication. Ces notions font l'objet du chapitre suivant.

Chap III. Adopter les techniques de communication

Les savoirs utiles à l'encadreur, comme à toute autre personne interagissant avec les autres, en vue d'adopter les techniques de communication, sont notamment les bonnes pratiques de parler en public, le respect des pratiques de conduite d'une réunion ainsi que l'écoute active et la communication non violente.

A. Pratiquer l'art de parler en public

Comme plusieurs personnes ont peur de parler en public, il y a lieu de se demander s'il est possible de vaincre cette appréhension pour les encadreurs des parajuristes communautaires. C'est le moment précieux de leur fournir astuces et exercices pour donner confiance. En effet, il est impérieux de bien préparer une intervention en public, de s'entraîner quotidiennement par le biais d'exercices visant à mieux utiliser les techniques de base en communication, soit la prononciation, l'articulation, l'interaction, placer sa voix, personnaliser ses interventions avec ses couleurs, mettre de l'intonation, mieux bouger, bien réagir aux questions et interventions, atteindre son but, etc.

1. Définition

L'art de parler en public ou autrement l'art oratoire est une technique d'expression qui consiste à émouvoir et à persuader un auditoire par un discours logique et éloquent.

L'art de parler en public est de ce fait une discipline formée par deux parties distinctes. La première est innée : la personne qui en bénéficie possède d'emblée certaines qualités pour attirer l'attention de son auditoire et le convaincre. La seconde s'acquiert au prix d'un apprentissage méthodique et d'un entraînement rigoureux.

Cet art s'appuie avant tout sur une communication directe et naturelle entre l'orateur et son auditoire. Pour qu'elle soit efficace, cette communication doit

être savamment préparée. Le caractère convaincant de ce type de discours est la conséquence d'un juste dosage entre les différents éléments qui le composent.

La maîtrise de l'art de parler en public a des vertus incontestables. Certaines sont collectives comme :

- ✓ inciter son auditoire à accomplir des activités utiles ;
- ✓ mettre en garde son auditoire contre des comportements néfastes ;
- ✓ provoquer l'enthousiasme chez les gens pour accomplir un objectif précis ;
- ✓ convaincre l'auditoire du bienfondé d'une idée ou d'un programme ;
- ✓ éduquer de manière active son auditoire.

D'autres sont individuelles :

- ✓ diffuser de la plus belle manière ses principes ;
- ✓ communiquer de manière simple et efficace ;
- ✓ construire des relations privilégiées surtout avec les personnes influentes ;
- ✓ maîtriser cette discipline est nécessaire dans toutes les professions à grande responsabilité ;
- ✓ augmenter les opportunités de réussite et d'épanouissement dans la vie.

2. Les principales caractéristiques d'un orateur

L'encadreur des parajuristes communautaires est appelé souvent à tenir des réunions de planification des activités, de rapportage ou de suivi et évaluation selon les consignes données à l'avance. A ce propos il doit être capable d'enchaîner les idées de manière structurée et cohérente. Il doit maîtriser les connecteurs logiques pour qu'il puisse passer d'un sujet à un autre en douceur. De l'introduction à la conclusion en passant par le sujet principal, tout doit s'enchaîner de manière logique.

Une présentation synchronisée consiste à passer d'un sujet à un autre sans que l'auditoire s'en aperçoive. Le discours qui aborde plusieurs sujets sans lien entre eux a de fortes chances d'être négligé.

Les principes suivants pourront guider l'encadreur des parajuristes communautaires au cours des réunions :

- a) **La maîtrise du sujet abordé.** L'encadreur doit connaître le thème qu'il souhaite présenter. Quiconque se risque à parler de ce dont il ignore s'exposer à l'humiliation publique. L'encadreur des parajuristes doit donc étudier en profondeur son sujet avant de le présenter.
- b) **La préparation sérieuse du sujet.** Une bonne préparation se ressent dans la manière dont l'encadreur parle de son thème. La précipitation et l'improvisation incontrôlée sont le signe d'une mauvaise organisation qu'il faut impérativement éviter.
- c) **Disposer d'une bonne éloquence et d'un riche vocabulaire.** Manier les mots en utilisant des tournures travaillées et originales permet d'attirer l'attention et d'impressionner son auditoire. L'encadreur doit être capable d'exprimer une même idée de différentes manières.
- d) **Communiquer un message important.** Pour avoir un impact sur son auditoire, l'encadreur doit intéresser les parajuristes par un sujet qui les touche. Il faut insister sur le caractère primordial du message communiqué sans quoi le discours se transforme très vite en verbiage sans intérêt.
- e) **Avoir confiance en soi.** Il n'y a que les personnes charismatiques qui peuvent exercer une fascination sur le groupe auquel elles s'adressent. Être naturel et parler avec sérénité est sans le moindre doute plus efficace que les discours fébriles qui agacent plus qu'autre chose. Cependant, il ne faut pas confondre confiance en soi et être prétentieux. La prétention est une attitude qui éloigne les autres.

- f) Etre crédible.** Un bon orateur construit toujours son discours autour d'arguments simples et compréhensibles par tous. L'encadreur doit amener, par des procédés logiques et convaincants, l'auditoire à partager son point de vue. Tout discours compliqué et alambiqué conduit le plus souvent à faire fuir les gens. Il faut aussi éviter impérativement les arguments fragiles et la malhonnêteté intellectuelle.
- g) Prendre en considération la situation de son auditoire.** Il faut s'adresser aux parajuristes en fonction de leur intelligence car ils peuvent avoir des niveaux d'études différents. L'encadreur doit adapter son discours en fonction du public qui lui fait face. Sinon ce qu'il dira risque de rester lettre morte.
- h) Etre à l'écoute.** Pour avoir la confiance de son auditoire, l'encadreur doit écouter attentivement ce qu'il exprime. Il doit établir une interaction entre lui-même et son public sans quoi la séparation peut se produire à tout moment. Par la suite, la connexion risque d'être difficile à rétablir.
- i) Croire fermement au message transmis.** L'encadreur doit être le premier à mettre en pratique ce qu'il exige des autres. Demander aux autres ce qu'on ne respecte pas revient à prêcher dans le désert. Il faut être cohérent avec soi-même sur ce plan.

Au cours des réunions avec les parajuristes communautaires, un bon encadreur doit donc savoir :

- quand il faut parler et quand il faut s'arrêter ;
- parler de choses qui intéressent les autres ;
- utiliser le langage courant ;
- parler sans langue de bois ;
- garder une gestuelle naturelle ;
- garder toujours un contact visuel avec le public.

3. Éléments essentiels de l'art de parler en public

On distingue trois éléments essentiels :

Le non-verbal : les gestes, la posture, le sourire, l'expression... qui contribuent à 50 % de la réussite ;

Le para-verbal : le débit, le volume et les intonations, qui comptent pour 35% du discours ;

Le verbal : c'est-à-dire le message (mots et contenu), qui ne compte que pour 15 % du résultat.

a) Le non verbal

✓ **Montrer de l'assurance**

- Soyez détendu, affichez votre assurance (montrez-vous sûr de vous)
- Gardez les mains ouvertes
- Repérez 3 ou 4 personnes souriantes dans l'auditoire, elles vous serviront de repère et vous permettront de garder confiance
- Évitez de mettre les mains en poches ou sur les hanches
- Faites attention à votre manière de vous habiller, vous serez plus à l'aise.

✓ **Manifester de l'intérêt au public**

- Parlez en regardant les personnes bien en face comme s'il s'agissait d'un dialogue avec chacun d'eux, et ainsi ils seront intéressés.
- Soyez attentif au fait de tourner votre corps vers les interlocuteurs, pas juste la tête.
- Lorsqu'un participant prend la parole, établissez un contact visuel pendant plusieurs secondes avec lui pour marquer votre attention à son égard.
- Regardez les participants, pas le plafond ni le tapis.

✓ **Capter l'attention**

- Ne restez pas statique mais ne pas se déplacer tout le temps non plus
- Privilégiez la position debout
- Alternez position assise et debout
- Rapprochez-vous par moment des participants pour établir un contact.
- Regardez tout l'auditoire
- Respirez et apprenez à faire des silences
- Variez le rythme et la vitesse de vos gestes
- Utilisez la tête, les mains, les bras, tout le corps.

b) Le para-verbal : la manière de parler

- ✓ Ecoutez le volume et le rythme de votre voix.
- ✓ Variez les intonations afin d'éviter la monotonie.
- ✓ Utilisez le silence comme moyen de capter l'attention.
- ✓ Ecoutez-vous et recherchez les sons parasites, les mots répétés et forcez-vous à les évacuer de votre diction.

c) Le verbal : les mots utilisés

- ✓ Ayez les idées claires, il faut savoir ce que l'on veut et va dire afin de travailler le verbal.
- ✓ Dites des phrases courtes et simples pour simplifier son message.
- ✓ Utilisez des exemples qui touchent les auditeurs.
- ✓ Soyez courtois et modeste.
- ✓ Utilisez le « jargon » du groupe.
- ✓ Choisissez des mots simples et clairs.

Après la maîtrise de l'art de parler en public, l'encadreur des parajuristes communautaires doit observer quelques conseils pratiques pour animer une réunion efficace.

B. Respecter les conseils pratiques de conduire des réunions efficaces

Pour animer une réunion efficace, les conseils pratiques peuvent varier selon les moments de la réunion : c'est-à-dire avant, pendant et après la réunion.

1. Avant la réunion

a. Etudier les autres alternatives:

- ✓ Renvoyer la réunion à plus tard. Compléter l'ordre du jour par celui d'une réunion ultérieure;
- ✓ Annuler la réunion. Se poser la question « cette réunion est-elle vraiment nécessaire? » ;
- ✓ Déléguer quelqu'un. Cela donnera de l'expérience à votre subordonné et vous fera gagner du temps.

b. Limiter le nombre de participants. Seules les personnes indispensables doivent y participer.

c. Choisir un moment approprié. Les matériaux et les gens nécessaires devront être disponibles. Prévoir une réunion pour l'heure avant le déjeuner, si cela convient au type de réunion.

d. Choisir un lieu convenable. L'accessibilité de lieux, la présence des installations nécessaires, les dimensions de la pièce, etc... sont très importantes.

e. Avant de convoquer la réunion, définir clairement le but de votre esprit.

f. Distribuer l'ordre du jour à l'avance. Ceci aide les participants à s'y préparer ou tout au moins les mets au courant.

g. Evaluer le coût du retard à commencer les débats et du temps attribué au déroulement des discussions portées à l'ordre du jour.

- h. Limiter la réunion à l'ordre du jour dans le temps. Fixer un délai à chaque sujet en fonction de son importance.

2. Pendant la réunion

- a) Commencer la réunion à l'heure. Donner un avertissement, puis ouvrir la séance.
- b) Attribuer à un membre la responsabilité de respecter l'horaire et de dresser le procès-verbal ou le compte rendu. Surveiller le temps qui reste et le retard éventuel sur l'ordre du jour.
- c) Accélérer les délibérations.
- d) Commencer en rappelant l'ordre du jour et le respecter.
- e) Contrôler les interruptions. N'admettre les interruptions que pour des raisons d'urgence.
- f) Atteindre l'objectif. Quel est l'objectif spécifique de la réunion ? S'agit-il d'analyser un problème, de proposer des alternatives, de prendre une décision, d'informer, de coordonner ? Qu'est-ce qui a été fait?
- g) Reformuler les conclusions et les missions attribuées pour être certain de l'accord des intéressés et le leur mettre en mémoire.
- h) Finir à l'heure. Ajourner la réunion comme prévu pour que les participants puissent disposer de leur temps. Le fait de placer les questions les plus importantes en tête de l'ordre du jour assure que les points les moins importants resteront à traiter.
- i) A titre de contrôle occasionnel, remettre à chaque participant un check-list d'évaluation. Chacun devra le remplir avant de prendre congé.

2. Après la réunion

- a) Expédier la préparation des documents. Un procès-verbal ou un compte rendu doit être rédigé et distribué dans les vingt-quatre heures si possible ou dans les quarante-huit heures à l'extérieur. Si les gens doivent compter sur la réception des documents correctement rédigés, ceux qui ne sont pas nécessaires seront dispensés d'assister aux séances. Le procès-verbal ou le compte rendu de séance est également un moyen de mise en mémoire et un outil de relance des activités.
- b) S'assurer que le procès-verbal ou le compte rendu soit fait et les décisions exécutées. Prévoir un contrôle du suivi pour être sûr de la mise à exécution des décisions et vérifier l'avancement des opérations. Les actions non achevées doivent être inscrites sous la rubrique « Affaire en suspens » sur l'ordre du jour de la prochaine réunion.
- c) Faire une liste des comités. Contrôler tous les comités en recherchant si leurs objectifs ont été atteints et dans le cas contraire, quand ils le seront. Supprimer les comités qui n'ont atteint leurs buts.

3. Connaître les attitudes des participants

L'encadreur des parajuristes se trouve en face d'un public diversifié de par les niveaux épars des études, les croyances religieuses, les responsabilités sociales, etc...

Lors des réunions, il doit s'attendre aux participants qui facilitent, bloquent ou soutiennent le bon déroulement de la séance et savoir comment s'y prendre.

a) Catégorie de participants qui jouent le rôle de blocage

- ✓ L'agresseur : il critique et rabaisse la position des autres ; il se querelle agressivement avec les autres.

- ✓ Le négatif : il n'est obstinément pas d'accord, rejette les autres points de vue, cite des expériences personnelles qui n'ont aucun rapport avec la question, revient à des sujets déjà traités.
- ✓ L'indépendant : ne participe pas, rêve, discute en privé, prend des notes personnelles.
- ✓ Le hâbleur : plastronne, parle trop et il est conscient de sa position.
- ✓ Le sautillant : change continuellement de sujet.
- ✓ Le dominateur : essaie de dominer, exerce son autorité et manipule le groupe.
- ✓ Celui qui plaide pour sa cause : utilise le temps du groupe pour plaider son propre cas.
- ✓ Le vaniteux : gaspille le temps du groupe à plastronner, raconte des histoires, est nonchalant et cynique.
- ✓ Celui qui se confesse : parle sans réfléchir de ses propres sentiments et de ses opinions.
- ✓ L'avocat du diable : davantage diable qu'avocat.

b) Catégorie de participants qui jouent le rôle constructif

- ✓ L'initiateur : suggère de nouvelles idées ou des approches différentes pour la discussion et les problèmes.
- ✓ L'élaborateur : construit à partir des idées des autres
- ✓ Celui qui donne son avis : il fait part de ses opinions pertinentes sur la discussion et les suggestions des autres personnes.
- ✓ Le clarificateur : donne des exemples adéquats, présente des exposés raisonnés, scrute les significations, repose les problèmes.
- ✓ Celui qui résume : réexamine la discussion et la condense.

c) Catégorie de participants qui jouent le rôle de soutien

- ✓ Celui qui supprime les tensions: utilise l'humour ou propose une pause aux moments appropriés pour éliminer les pensées négatives.
- ✓ Le spécialiste des compromis: il veut bien céder lorsque cela est nécessaire pour avancer.
- ✓ Celui qui harmonise: intervient en cas de différence d'opinions et réconcilie les points de vue.

- ✓ Celui qui encourage: approuve et aide les autres ; amical ; encouragement.
- d. Le portier: assure la liberté de communication, encourage la participation. Répondre aux comportements des perturbateurs de réunion

Comportements	Situations	Réponses appropriées
Le dominant	Essaie de montrer qu'il est le plus important du groupe. Parle beaucoup et écoute peu. Interrompt régulièrement les autres.	Apporter de la reconnaissance à son expérience ou à ses connaissances tout en faisant valoir l'intérêt d'obtenir l'avis des autres afin d'enrichir le débat. Veiller au respect des règles établies en début de séance concernant l'écoute et la non-interruption de l'autre.
L'expert	Met à l'épreuve les connaissances et l'autorité de l'encadreur. Empiète sur le rôle de l'encadreur, synthétise ou embraye sur ce que dit l'encadreur comme pour valider ce que l'encadreur amène. Entame des discussions avec les autres participants et mène celles-ci en jugeant et décidant de qui a tort et qui a raison.	Établir le contact avec ces personnes avant que ça ne dégénère en conflit. Prendre acte de ce qu'elle dit, sans confirmer ou désapprouver, renvoyer la parole à d'autres participants. Accorder de l'importance à son point de vue durant la pause, pas en public. A cette occasion rappeler au besoin certaines règles qu'elle ne respecte pas.
Le râleur	Critique sans cesse. Exprime tout haut son insatisfaction.	Répondre aux plaintes en donnant les mesures qui ont été ou seront mises en œuvre. Être patient, une fois écoutée, ces

		personnes se calment. Au besoin, demander aux autres s'ils ressentent la même chose.
Le piéteur	Pose une question piège à l'animateur pour le mettre en difficulté.	Retourner la question au demandeur. Ne pas forcément rentrer dans ce débat et réorienter vers un sujet concernant davantage l'ensemble du public.
L'égocentrique	Monopolise la parole.	Prendre son dernier avis énoncé et relancer au groupe en demandant ce qu'il en pense.
L'indifférent	Ne participe pas au débat ou à l'exercice, est toujours en retrait. Arrive en retard. Air absent, occupé ailleurs. Fait autre chose durant les activités.	Lui adresser nommément une question ou lui demander son avis concernant le dernier point évoqué. L'impliquer dès que possible dans une activité voire dans un rôle précis. L'interroger sur son expérience ou son avis sur tel ou tel question. Reprendre une de ses phrases ou citer son expérience.
Le dépendant	Perd facilement confiance en lui. Trop gentil, n'exprime jamais son point de vue, passe son tour lors de tour de table. Bien que très attentif, ne dit pas grand-chose.	L'impliquer petit à petit via des questions faciles au début. Lui apporter de l'aide au démarrage des activités. L'encourager.
Le bavard	Bavarde sans cesse avec ses voisins durant les présentations	L'impliquer dans les activités. Lui demander de partager son expérience ou ses idées avec les autres, ce qui l'obligera à être attentif à ce qui se dit. Se rapprocher physiquement de lui, cela amène généralement les bavards à se taire.

		Inviter les bavards à réserver leurs conversations privées à la pause prévue à cet effet.
Le colérique, l'agressif	Hausse le ton avec un autre participant ou envers l'encadreur.	Sortir du débat momentanément pour calmer le jeu et rappeler les règles de bienséance et de bonne conduite énoncées en début de séance. Au besoin si le temps le permet, ouvrir une fenêtre de temps de quelques minutes pour exposer dans le calme la raison de la colère. Si cela traîne, inviter à régler cela à la pause et à réintégrer le débat ou la séance dans le calme pour une implication bénéfique.
Le va-et-vient	Présent à l'introduction, rentre et sort en permanence pendant la séance pour effectuer des tâches sans lien avec celle-ci.	En début de séance énoncer les consignes de bienséance, y compris celles d'engagement, de présence, d'écoute et d'attention. Rappeler aussi que des moments dédiés à d'autres activités sans lien avec la séance sont prévus (pauses). Transmettre aussi les consignes liées à l'utilisation des téléphones mobiles. Au besoin, interpellé la personne lors d'une pause (pas de manière publique), pour lui demander s'il est possible qu'il soit plus présent et bouge moins durant les activités de formation.

La dispute entre les participants	Hausse de tension entre participants, agressions verbales, injures voire manifestations physiques (se lever, aller vers l'autre, menacer).	Désamorcer rapidement la tension en prenant position entre les participants et les interrompre en leur reprenant la parole. Au besoin hausser le ton (parler plus fort pour couvrir leurs voix) afin d'être pris en compte. Rappeler les règles concernant les discussions en groupe et se positionner comme garant de leur respect. Proposer aux belligérants de régler leur différend au besoin lors de la pause. Enfin, expliquer la nuisance que le comportement en question crée envers l'ensemble des participants et l'ambiance de la séance (responsabiliser les personnes impliquées).
--	--	---

C. Pratiquer une communication non violente et une écoute active

1. Pratiquer une communication non violente

L'écoute est la communication non violente sont intimement liées car, selon Marshall Rosenberg, ce sont le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant.

Les recherches sur les violences ont montré qu'avant que les gens n'en viennent aux mains et aux armes, ils commencent par la violence verbale. Et les mêmes recherches ont montré que si les gens soignent leur langage en utilisant le langage du cœur ou la langue girafe, 85% des conflits pourraient être résolus avant que la violence n'éclate.

a) Définition

Selon Dr Marshall Rosenberg (Lausanne, septembre 2003), la communication non violente est une forme de communication qui vient du

fond du cœur et qui a comme but de renforcer la capacité à améliorer nos relations avec autrui et résoudre les différends dans un esprit de bienveillance. Elle a pour but final d'être au service de la vie sans peur, culpabilité ni honte, etc.

Nous servant de la communication non violente dans nos interrelations, nous nous installons de plus en plus dans notre bienveillance naturelle. Il s'agit donc d'une pratique qui peut être efficacement appliquée à tous les niveaux de la communication et à toutes sortes de situations.

La communication non violente appelée aussi « communication girafe » nous invite à éviter toute communication qui blesse autrui appelée aussi « communication chacal ».

Le magistrat encadreur tout comme le parajuriste sont appelés à faire recours à cette technique de communication dans leurs interactions avec ceux qui recourent à leurs prestations.

b) Les préalables

Au préalable, avant même d'aborder la mise en pratique de la communication non violente, il faut être profondément au clair intérieurement avec trois points importants :

- La recherche de conviction et de maintien de relations bienveillantes avec l'autre ;
- La résolution de respecter totalement la liberté de l'autre et d'accepter d'avance et jusqu'au bout un « non » de sa part ;
- La résolution de viser la satisfaction des besoins de part et d'autre et donc s'engager à rencontrer l'autre réellement aussi sur le terrain des besoins à lui.

c) Les principes de la communication non violente

- **Etre au service de la vie** : dans tout ce que je dis et fais, je vise l'épanouissement et la satisfaction de moi et de l'autre : je ne cherche pas à détruire l'autre mais je cherche à construire avec lui. Je ne sacrifie pas l'autre à mes intérêts. Je vise le « vivre ensemble en harmonie ». je ne vise pas le pouvoir et le contrôle sur l'autre mais plutôt le pouvoir et le contrôle avec l'autre. J'adhère à **la paix juste** et non à **juste la paix**.
- **Etre dans le vrai** : dans tout ce que je dis et fais, je ne cherche pas à manipuler, je ne développe pas de stratégies pour avoir l'autre, je reste connecté à mes valeurs et à mes besoins tout en donnant de la place aux besoins de l'autre
- **Assumer le « JE »** : j'assume la responsabilité de mes actes et de mes propos. Je ne fais pas ce que je ne pourrais pas assumer devant l'humanité et devant l'histoire
- **Quitter le jeu de « qui a tort, qui a raison »** : je ne juge pas, je n'évalue pas, je n'accuse pas, j'accueille en toute objectivité ce qui est là et je fais la « danse girafe avec »
- **Lâcher prise** : c'est aussi reconnaître ses limites et savoir dire non, « *j'arrête, cela ne me permet pas de me connecter à mes besoins donc à mon élan de vie* ». J'ai besoin de pause et de repos, j'ai besoin de soutien et d'assistance et je fais des démarches pour cette communion et cette coalition pour recharger mes batteries pour poursuivre ce chemin de la non-violence.

Un bon communicateur doit donc éviter ce qui suit :

- **Communication absente**

Ceci se manifeste comme un dédain et entraîne chez l'autre une fermeture parallèle. En effet, à celui qui ne dit rien, on finit par ne rien comprendre.

- **Communication pour soi**

Dans certaines circonstances, on oublie à qui l'on parle et l'on ne parle plus qu'à soi-même, d'où l'expression « s'écouter parler ». Ici, l'interlocuteur se prend comme son seul auditoire pour sa prise de parole.

- **Communication technicienne**

Tout métier a son vocabulaire. Ceci peut constituer des difficultés supplémentaires à la communication.

La communication non violente nous apprend que si l'autre ne me comprend pas, il faut que je m'en prenne d'abord à moi-même et comprenne que la balle se trouve dans mon camp.

- **Communication arrogante**

La communication technicienne verse dans l'arrogance et le dédain envers l'autre et toutes ces attitudes tuent la communication dans l'œuf.

La communication non violente nous invite à plus de modestie et d'humilité qui constitue le signe de bienveillance dans la communication.

- **Communication agressive**

Une bonne communication ne doit contenir aucun signe d'agression envers l'autre.

Il ressort que si l'interlocuteur est violenté et se sent contraint, il se bloque et se retire directement de la communication ou tout simplement décide de répondre sur la même voix. Ceci peut alors dégénérer.

2. Pratiquer une écoute active

Partout dans le monde, il a été constaté que l'écoute est un besoin permanent et indispensable de chacun. En effet, elle apparaît comme un besoin et une attitude fondamentale pour une communication entre les personnes. C'est pour cette raison qu'elle doit se dérouler suivant des considérations éthiques mais aussi des préoccupations méthodologiques.

Dans les lignes qui suivent, il va s'agir de l'écoute empathique, celle qui permettra et assurera des chances de responsabilité accrue entre le magistrat encadreur des parajuristes communautaires et ces derniers.

a) Définition

L'écoute empathique désigne notre capacité à se mettre à la place de l'autre et à comprendre (ce qui ne signifie pas nécessairement approuver) son point de vue.

L'empathie est une qualité d'écoute et de présence à l'autre, à ses sentiments et à ses besoins, sans vouloir l'amener quelque part et sans se souvenir du passé.

Empatheia en grec signifie « sentir intérieurement, percevoir l'expérience subjective de quelqu'un ».

Nous donnons de l'empathie à l'autre lorsque nous essayons vraiment de l'entendre et de l'écouter sans le juger ni essayer de le prendre en charge ou de l'enfermer dans un moule par des conseils ou des mises en garde.

Plus nous parvenons à reconnaître les sentiments et les besoins derrière les paroles de l'autre, moins nous avons peur de nous ouvrir à lui.

Ainsi en bref, l'empathie est une façon de comprendre avec respect ce que les autres ressentent et vivent. L'empathie véritable exige que l'on écoute de tout son être et non uniquement avec nos oreilles et les autres organes de sens.

Dans l'empathie, ce qui compte le plus et avant tout c'est la qualité de présence qu'on offre. Etre empathique, c'est tenter de voir l'autre comme un être humain et de créer avec lui une qualité de présence.

Il existe un certain nombre de comportements classiques qui nous empêchent d'offrir à l'autre une qualité de présence suffisante pour établir avec lui une relation empathique.

b) Quelques principes de base pour une écoute empathique

- ✓ **Ecouter avec tous les signes possibles d'attention** : ne rien faire qui soit source de distractions, garder le courant oculaire, sourire si nécessaire, ponctuer les propos par de hochements de tête, encouragement à la communication etc.
- ✓ **Enregistrer avec soin tous les propos de l'autre** : puisque l'écoute est le moment privilégié où nous pouvons acquérir de nouvelles informations, il faut donc s'efforcer de suspendre la voix intérieure qui nous porte d'habitude à interpréter au fur et à mesure ce qui se dit et à préparer la réponse qui suivra au détriment de la qualité de l'écoute.

Prêter une attention très concentrée et soutenue à ce qui se dit mais aussi à ce qui ne l'est pas car il constitue le domaine des émotions et des passions. Prendre quelques notes au vol éventuellement pour un usage futur et pour montrer que nous accordons de l'estime à l'autre et à ses paroles tout en garantissant la confidentialité des échanges.

- ✓ **Reformuler** : c'est-à-dire restituer en synthétisant ce que l'autre vient de dire afin de lui démontrer à travers nos propres mots que nous

avons intégré ses paroles mais aussi tous les autres éléments non verbaux.

- ✓ **Inviter l'autre à nous corriger** : au cas où nous aurions mal interprété ses paroles, afin de dissiper dans l'instant tout malentendu.
- ✓ **Prêter attention** à ce que nous n'aurions pas bien saisi dans la première partie de notre écoute et reformuler à nouveau ces éléments que cette fois-ci nous saisissons bien.
- ✓ **Poser des questions de clarification** : afin d'inviter l'autre si besoin à compléter ou préciser sa pensée. Ces questions seront de préférence ouvertes plutôt que fermées. Il faut en outre poser des questions sincères que l'on pose vraiment plutôt que des questions rhétoriques qui seront souvent chargées du passé (loaded questions) ou orientées vers les réponses souhaitées (leading questions).
- ✓ **Obtenir la validation par l'autre** de votre compréhension correcte de son point de vue, de ses besoins et de ses sentiments, en reformulant jusqu'à ce que l'autre vous dise « *oui c'est cela, c'est bien ce que je voulais dire, c'est cela que je ressens et c'est de cela dont j'ai besoin* ».
- ✓ **Savoir bien clôturer la phase d'écoute** : en demandant à l'autre s'il souhaite ajouter d'autres éléments et si tel n'est pas le cas, le remercier de vous avoir fait part de tout cela.

Le moment est venu alors pour vous de lui exprimer ce qui vous paraît important. Il y a de fortes chances que l'autre vous écoute avec autant d'attention.

c) **Les modes d'écoute à éviter.**

- ✓ **Une écoute impassible** : ici l'on dirait que l'on parle à une statue : bras croisé, visage ferme, le regard plus ou moins présent ou anormalement fixe, s'abstenant de toute remarque, l'auditeur donne l'impression d'un manque total d'intérêt pour ce que l'autre lui dit. Il trahit une forme d'imperméabilité consciente ou non, feinte ou réelle. Cette impassibilité

finit par apparaître comme de l'arrogance, du désintérêt, et le locuteur risque de se fermer avec le sentiment que l'autre n'épouse pas ses propos et le dialogue se bloque.

- ✓ **Une écoute distraite** : plus ou moins agite sur sa chaise, tripotant son crayon ou son téléphone portable, se tournant vers d'autres personnes et ainsi l'auteur semble réfléchir à tout autre chose que ce que le locuteur est en train d'exposer. Il finit par se dire « puisque l'autre se désintéresse de mes paroles, pourquoi devrais-je ensuite lui prêter attention » et là aussi le dialogue se bloque.
- ✓ **Une écoute réactive** : à peine l'autre a-t-il énoncé une phrase que l'interlocuteur l'interrompt pour mettre son grain de sel, ramener la conversation à soi ou porter contradiction sans jamais laisser l'autre aller jusqu'au bout de son message. Le dialogue devient une partie de ping-pong ou l'on se renvoie la balle en va et vient inutile ou chacun semble compter les points. La frustration et l'irritation gagnent au détriment de la qualité de la conversation.
- ✓ **Une écoute directive** : l'auditeur interrompt l'autre non pas pour le contredire mais pour lui poser des questions précises afin d'obtenir les informations ciblées dont il estime avoir besoin. Ce type de dialogue se transforme vite en interrogatoire à la manière d'un juge d'instruction et ainsi l'auditeur met parfois en péril la relation avec son interlocuteur qui se sent en quelque sorte harcelé.
- ✓ **Une écoute seulement bienveillante** : elle correspond à la conception d'une bonne écoute selon le **sens commun**. L'auditeur affiche tous les signes extérieurs de l'ouverture, met à l'aise avec des attitudes naturelles comme le sourire, le contact oculaire, et diverses marques d'attention ponctuant le discours de l'autre par oui, je vois,, je vous suis etc.

Cette forme d'écoute s'accompagne aussi de hochement de tête en signe d'acquiescements ou en tout cas d'encouragement à s'épancher davantage.

En face d'une personne en souffrance, il est conseillé d'éviter les attitudes suivantes :

- conseiller,
- interroger
- expliquer
- corriger
- juger
- surenchérir
- minimiser
- moraliser
- dévier sur des anecdotes
- consoler
- trop compatir
- clore vite la question
- proposer vite des solutions

e. Les 4 manières de recevoir le message difficile (chacal) de l'autre

- ✓ Soit nous mettons nos oreilles chacales et nous les tournons vers nous et nous nous faisons mal comme le chacal qui se grifferait lui-même jusqu'à se saigner : nous tombons dans l'**AUTOCULPABILISATION**.
- ✓ Soit nous mettons nos oreilles chacales et nous les tournons vers l'autre, notre interlocuteur à l'image du chacal qui sort ses dents et ses griffes pour attaquer l'autre et nous envenimons la situation en entrant dans la **CONTRE ATTAQUE**.

NB : ces deux manières sont à bannir en communication non violente

- ✓ Nous mettons les oreilles girafes et nous les tournons vers nous même pour aller à l'écoute de nos besoins non satisfaits et nos sentiments blessés par le message difficile (insulte, dédain, incompréhension etc.). C'est le discernement de nos besoins et sentiments bafoués en nous que nous désignons par l'**AUTO-EMPATHIE**.
- ✓ Nous mettons enfin nos oreilles girafes et nous les tournons cette fois-ci vers notre interlocuteur pour entendre ses sentiments et ses besoins car le message difficile qu'il nous lance n'est pas contre nous, c'est une façon maladroite d'exprimer lui-même sa propre souffrance. Cette façon d'aller à l'écoute des besoins et des sentiments de notre interlocuteur s'appelle l'**EMPATHIE**.
N.B C'est ce chemin de l'auto-empathie et de l'empathie qu'il faut suivre dans le processus de l'écoute empathique de l'autre et cela s'appelle faire la danse girafe dans la communication.

En conclusion, nous affirmons que la pratique de Communication Non violente permettra à l'encadreur des parajuristes communautaires de développer un climat de confiance, de coopération et de solidarité entre collaborateurs, quel que soit le rôle de chacun. Elle lui évitera de générer des violences et des souffrances dans ses interactions et lui permettra de rester constructif et aimant même dans des circonstances horribles et violentes.

Une autre habileté nécessaire pour l'encadreur pour mieux servir est la gestion du temps.

Chap IV. Gérer le temps

La gestion du temps, pour le dire simplement, a pour objectif l'optimisation de son emploi du temps et de son planning. L'encadreur des parajuristes communautaires devra utiliser les techniques « efficaces » de gestion du temps ou « comment remédier à ce qui fait gaspiller du temps ». Si vous ne voulez pas perdre le contrôle, mieux vaut donc passer maître dans l'art de la gestion du temps.

Les avantages à savoir maîtriser son temps ont de multiples impacts et sont nombreux:

- gagner en efficacité et en productivité: un travail mieux structuré, des temps de pause, une vision plus éclairée des tâches et échéances, etc.
- se dégager du temps libre: que ce soit pour être mieux à l'écoute de vos collaborateurs, vous formez ou bien simplement pour souffler et prendre l'air.
- se libérer d'une dose de stress: un esprit libéré du poids des incertitudes, une charge mentale diminuée.

A. Principes de base gestion du temps

1. Etre organisé

Organisez votre travail de manière optimale. Courir après mille lièvres à la fois ne fera pas de vous une personne plus efficace ou productive. Ce n'est pas parce que vous aurez un emploi du temps surchargé que vous serez davantage productif. Les pertes de temps ne sont pas toujours là où on les attend.

Ainsi, planifier vos tâches correctement, veiller à ce que votre travail soit structuré efficacement et votre bureau rangé de façon ergonomique

et logique pour vous est une première étape vers une gestion fine du temps.

2. Se fixer des objectifs personnels

Savoir où l'on va. Voici un autre pilier en matière de gestion du temps. Les objectifs permettent d'avancer tout en maintenant le cap fixé. Ils offrent cet avantage de pouvoir aisément et précisément savoir où on en est et ce qu'il reste à accomplir, d'autant plus s'ils sont S.M.A.R.T. - Simples, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis.

Vous pouvez ainsi vous fixer des objectifs hebdomadaires, mensuels ou même quotidiens afin d'articuler plus adéquatement le temps à votre disposition.

3. Définir ses priorités

Prioriser permet de gérer son temps de manière plus efficace et effective, mais aussi de développer son intelligence émotionnelle en apprenant à utiliser son stress à bon escient plutôt qu'à se laisser submerger par ce dernier.

De nombreuses méthodes sont à votre disposition pour clarifier vos priorités et ainsi gagner en efficacité. Les grandes lignes restent toutefois similaires :

- identifier les tâches à accomplir,
- analyser le degré d'urgence et d'importance,
- agir adéquatement,
- faire un point régulier.

4. Ne plus remettre systématiquement à demain les actions

Remettre à plus tard quelque chose que l'on peut faire sur le moment est un réel frein à l'action qui peut avoir des conséquences non

négligeables en termes de productivité et de respect des délais, par exemple. C'est également une source de tensions, de démotivation, de frustration et concourt finalement à alourdir la charge mentale.

Ainsi, si procrastiner est parfois inévitable, cela fait toutefois partie de ces mauvaises habitudes dont il est préférable de se délester.

Cessez de remettre à plus tard pour davantage d'efficacité!

5. Savoir dire non

Etre à même d'exprimer un refus est une compétence clé. Non seulement cela permet de s'affirmer et se faire respecter, mais cela évite également de se laisser submerger par des tâches qui ne nous incombent pas ou pourraient être déléguées. Apprenez comment dire non de manière efficace.

6. Augmenter sa capacité de concentration

Savoir se concentrer permet de faire basculer son cerveau en mode "travail".

Etre pleinement à ce que l'on fait est un gage d'efficacité. Savoir se concentrer permet d'évacuer momentanément les soucis et autres tracasseries, faire abstraction des bruits et distractions environnantes pour s'ancrer totalement dans le moment présent et ainsi gagner en productivité.

7. Prendre des pauses

Un individu n'étant pas en capacité de rester concentré efficacement pendant des journées entières, prendre le temps de faire une pause, prendre l'air, respirer est tout sauf contre-productif. Bien au contraire, les pauses permettent de diminuer le stress et oxygéner le cerveau.

B. Les techniques efficaces de gestion du temps

Il existe des techniques simplifiées et efficaces de gestion du temps.

1. Planifier

La planification présente l'avantage principal de répartir le travail sur une période donnée et d'éviter ainsi les courses contre la montre dès que l'échéance approche.

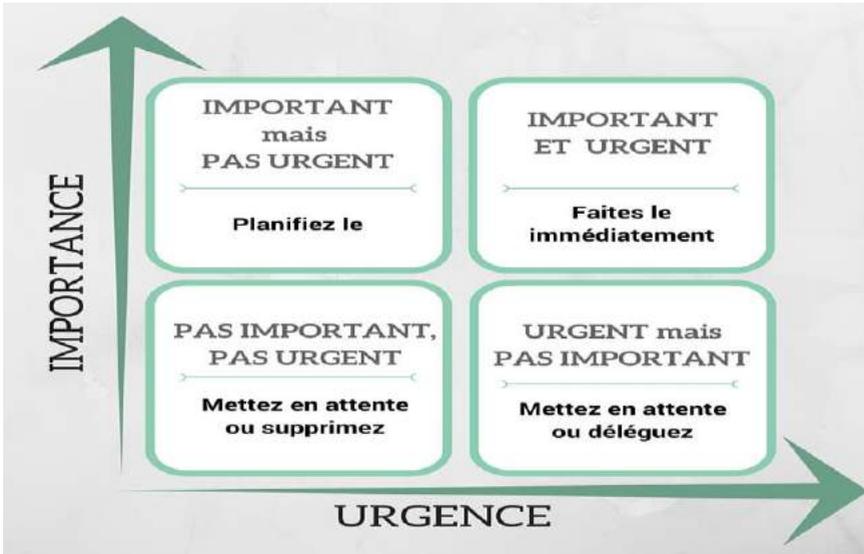
En planifiant, vous allez, en outre, préserver l'aspect qualitatif de votre travail.

Pour être efficace, il y a lieu de respecter les règles suivantes en matière de planification.

2. Distinguer l'important de l'urgent

Tout ce qui est urgent est-il important?

Pour répondre à cette question et se mobiliser sur l'essentiel, il s'agit de distinguer ce qui est le plus important, de définir l'urgence des activités et de décrire concrètement les tâches à accomplir. On peut utiliser le tableau ci-dessous afin de répartir celles-ci dans les quatre cadrans.



Élevée

IMPORTANCE

Faible

I	II
III	IV

Faible

URGENCE Élevée

Consacrez beaucoup de temps aux activités classées I et II et le moins possible à celles classées III.

3. Préparer quotidiennement votre programme de travail

Analyser ce qui a été fait ou pas au cours de la journée écoulée et prévoir le plan de la journée du lendemain.

Concrètement, vous pouvez :

Prendre rendez-vous avec vous-même en fin de journée dans le calme. Cela apporte le sentiment de dominer la situation, donne l'impression d'avoir une tête d'avance.

Mettre sur papier les tâches que vous devez accomplir demain, les tâches les plus importantes et les numéroter par ordre d'importance décroissante. Le lendemain, commencez par la tâche n° 1 et ne passez à la suivante qu'après avoir terminé complètement la première.

4. Structurer sa journée de travail

Prévoir d'une part une alternance entre les plages de travail pour soi (porte fermée) et les plages de disponibilité pour les autres (porte ouverte) et d'autre part une alternance entre des travaux planifiés et du temps pour traiter les imprévus importants.

Il s'agit de prévoir des séquences de longueur suffisante pour mener à bien chaque fois les travaux entrepris.

5. Adapter votre travail à votre cycle d'énergie

Planifiez vos activités en fonction de votre cycle personnel, vous travaillerez ainsi efficacement mieux, plus et plus vite.

6. Veillez à garder souplesse et flexibilité

Une bonne planification doit laisser la place à l'imprévu, aux incidents.

7. Etre réaliste

Rien ne sert de planifier si l'on ne peut respecter le planning.

8. Se désencombrer

Veillez à désencombrer :

- ✓ **Son bureau**: garder sous la main peu de documents classés et jeter le reste (stratégie de la " corbeille à papier ").
- ✓ **Son agenda** (emploi du temps en stockant notes diverses et papiers dans un échéancier où les documents ressortiront à la date utile).
- ✓ **Sa mémoire, son esprit** en notant toutes les idées qui vous viennent sur un projet en précision d'un contact futur, en les classant, les inscrivant dans un échéancier pour les réexploiter au moment voulu.
- ✓ En ce qui concerne plus particulièrement **le classement**, il faut se poser la question de savoir si le document est encore opérationnel. Si la réponse est négative, il faut décider soit de le jeter, soit de l'archiver.
- ✓ Si, au contraire, vous répondez par l'affirmative, analysez le document et examinez à quel secteur de votre activité il appartient. Classez-le ensuite en lui attribuant une date de " péremption " .

Chap V. Adopter des attitudes convenables

Les pédagogues disent que pour pouvoir donner long comme un doigt on doit avoir long comme un bras. Il en va de même de l'encadreur des parajuristes qui doit servir de modèle en adoptant des attitudes convenables.

Observer et faire observer les règles d'éthique et de déontologie

La mission de l'encadreur du parajuriste est une mission tant contraignante qu'exigeante. En cette qualité, sans suivre une hiérarchisation quelconque, il est tenu aux règles d'éthique et de déontologie reprises dans les lignes qui suivent.

1. L'abnégation et le don de soi

C'est la renonciation à ses propres intérêts au profit de ceux des autres. Se donner sans contrepartie, sans chercher aucun profit.

L'encadreur accomplit sa mission en sacrifiant ses intérêts personnels, peut-être aussi ses moments où il devrait s'occuper de ses affaires individuelles.

Le don de soi signifie être au service de l'humanité, être là pour les autres.

Notons que cette règle s'impose tant à l'encadreur qu'au parajuriste. L'encadreur est donc appelé à donner le bon exemple.

2. L'intégrité

L'intégrité est la qualité d'une personne digne, probe, honnête, incorruptible. Cette obligation est mentionnée dans l'article 14 du Statut des magistrats et reprise à l'article 34 du Guide déontologique et disciplinaire du magistrat burundais.

3. Le patriotisme

Cette règle doit guider l'encadreur et l'encadré.

L'amour de la patrie. Un désir de se dévouer, de se sacrifier pour défendre la nation. Le dévouement qu'on a envers son pays qu'on reconnaît en tant que sa patrie. L'attachement qu'on a envers sa patrie et qui se manifeste par la volonté de la promouvoir, de la servir et pourquoi pas de mourir pour elle.

4. Le bénévolat

Le bénévolat est une activité non rétribuée.

L'encadreur, comme le parajuriste, doivent être animés d'un esprit de bénévolat. Ils ne sont pas payés pour les services qu'ils rendent à la nation. Animés d'un esprit du patriotisme, ils n'attendent pas de contrepartie pour les efforts fournis dans l'intérêt du pays.

5. La dignité

La dignité renvoie à l'honneur, à la considération et à l'estime.

En assurant l'encadrement des parajuristes dont la mission consiste en la facilitation des règlements à l'amiable et la médiation des parties en conflits, le magistrat encadreur doit se comporter en véritable homme intègre dont la maturité humaine, le sens de la vérité, l'intelligence aigüe, l'amour du travail et le sens de la responsabilité sociale caractérisaient sa vie de tous les jours.

6. La courtoisie

L'encadreur a l'obligation de respecter la dignité de toutes les personnes qui se présentent devant lui. Il peut s'agir des parajuristes, les membres des Bureaux d'aide juridique, les membres du comité de coordination, l'administration locale et autres collaborateurs. Il en va de même que le parajuriste.

Pendant l'entretien avec ces derniers, le magistrat comme le parajuriste, doit faire preuve de politesse et de délicatesse à l'égard du comparant en l'écoutant attentivement et en veillant, lorsqu'il s'adresse à lui, à soigner son langage et ses gestes afin de ne pas porter atteinte à sa dignité.

7. Le devoir de réserve

Le devoir de réserve constitue une limite à la liberté d'expression. Il impose de s'exprimer de façon prudente et mesurée, de s'abstenir de toute expression qui serait de nature à faire douter de son impartialité ou à porter atteinte à sa dignité.

L'encadreur, tout comme le parajuriste, veille à avoir de la considération pour tous ses interlocuteurs et à garder constamment le contrôle de soi. Ils doivent notamment éviter l'agressivité, la vulgarité, le mépris, les injures, les chantages, les tromperies, les excès de langage à l'endroit de leurs interlocuteurs.

Dans l'exercice de leur mission, les encadreurs doivent se garder de divulguer les informations obtenues pendant leurs activités professionnelles.

8. La neutralité politique

L'encadreur est tenu à la neutralité politique. Il est interdit aux magistrats d'adhérer aux partis politiques ou aux mouvements affiliés à ces partis et de participer à toute activité ayant un rapport avec les partis et les mouvements politiques.

Le parajuriste, bien qu'autorisé à adhérer aux partis politiques, doit, dans sa mission envers ceux qui recourent à lui, s'abstenir de comportement, agissement, langage et autre qui pourrait faire croire à son impartialité et à douter de sa neutralité politique de telle manière que les gens n'aient plus confiance à lui.

9. La sagesse

Le magistrat fait preuve de sagesse par sa connaissance des réalités et du droit, et par son comportement raisonnable, juste et prudent.

La sagesse lui impose calme et prudence face aux conflits qui lui sont soumis, en faisant preuve de discernement et de distance par rapport aux parties et aux faits qu'il est amené à juger.

Cette qualité devrait guider le parajuriste dans tous les actes qu'il pose et surtout dans la résolution des conflits qui lui sont soumis.

10. L'humanité

Le sens de l'humanité du magistrat se manifeste par le respect des personnes et de leur dignité dans toutes les circonstances de sa vie professionnelle et privée.

Le magistrat fait preuve de respect dans ses rapports envers les justiciables, mais aussi envers ceux qui composent son environnement professionnel, tels que les avocats, le personnel administratif, etc.

Cette qualité doit guider aussi le parajuriste dans ces rapports avec les personnes de son entourage pour ne pas ébranler la confiance qu'elles ont envers lui.

11. L'honnêteté

L'honnêteté est la qualité de ce qui est conforme à la vertu, à la morale ou à une convention reconnue.

C'est la qualité de celui qui est fidèle à ses obligations, à ses engagements, qui ne cherche pas à tromper.

Etre honnête c'est respecter les engagements pris et les accomplir avec bonne foi. La mission d'encadreur tout comme celle du parajuriste, n'étant

pas rémunérée, ces derniers ne doivent pas chercher à se rémunérer par des voies détournées, en exigeant par exemple des pots de vins ou d'autres avantages, dons ou promesses.

L'encadreur doit donc être honnête envers son entourage, les personnes qui font recours à lui et surtout envers la personne encadrée. Il doit prêcher par le bon exemple.

Conclusion générale

Le présent guide a abordé cinq chapitres.

Dans le premier chapitre, le guide rappelle et circonscrit les missions de l'encadreur des parajuristes et en dresse les limites.

Dans le deuxième chapitre en rapport avec l'organisation de l'encadrement des parajuristes, le guide traite de l'accompagnement des parajuristes dans leurs missions, dans l'interaction des parajuristes avec les autres intervenants dans le domaine d'accès à la justice. Le guide rappelle à l'encadreur qu'il a le devoir d'évaluer les prestations des parajuristes et de dresser des rapports périodiques de ses activités.

En vue de réussir ses missions, il est impératif que l'encadreur des parajuristes adopte des techniques de communication, ce qui fait l'objet de la matière du troisième chapitre. Les points saillants de cette partie se rapportent à l'art de parler en public, aux techniques de conduite d'une réunion ainsi qu'à la pratique de l'écoute active et de la communication non violente.

Le chapitre quatre parle de la gestion du temps et le cinquième et dernier chapitre aborde les principes d'éthique et de déontologie à être observés par l'encadreur et à faire respecter par les parajuristes.

Sans prétendre épuiser tous les thèmes nécessaires au renforcement des capacités des encadreurs des parajuristes, le guide de l'encadreur des parajuristes a le mérite de donner la substance de ce dont il aura couramment besoin.

Bibliographie

A. Textes normatifs

1. Loi n°1/001 du 29 février 2000 portant Réforme du statut des magistrats.
2. Décret n° 100/114 du 30 avril 2013 portant Guide déontologique et disciplinaire du magistrat.
3. Décret n° 100/098 du 08 août 2018 portant missions et organisation du Ministère de la Justice, de la Protection Civique et garde des sceaux.
4. Ordonnance n° 550/1652 du 08/12/2018 portant organisation et fonctionnement des services rattachés aux Directions du ministère de la Justice, de la Protection Civique et garde des Sceaux.

B. Ouvrages et autres publications

1. F. LAURE, « *Le Guide des techniques d'animation* », 2^e édition, Dunod, Paris, 2000, 2004.
2. A. Jean, « *L'écoute et techniques d'écoute* », 6^e édition, cité par S. André in *Chronique sociale* 7, rue du plat - 69002 Lyon.
3. Dr SURURU Adolphe, « *Communication Non Violente* », Université du Burundi, Notes de Cours.
4. Ministère de la Justice, de la Protection Civique et Garde des Sceaux, « *Stratégie Nationale d'Aide Légale* », 2017.
5. CFPJ, « *Déontologie du Magistrat* », Manuel de formation, 2014.
6. CFPJ, « *Management* », Manuel de formation, 2015.

7. S. NIBITANGA, « *Méthodologie de formation des acteurs locaux de la décentralisation et respect des normes de formation définies par l'Etat* » Formation de formateurs, 2019.
8. Fen Raj Conseil, « *Manuel des procédures à l'usage des associations sans but lucratif* », Bujumbura, 2005.

Annexes

Annexe 1

REPUBLIQUE DU BURUNDI



MINISTRE DE LA JUSTICE, DE LA PROTECTION CIVIQUE ET GARDE DES SCEAUX

FICHE D'EVALUATION DES PARAJURISTES COLLINAIRES PAR L'ENCADREUR

Province de.....

Commune de

Tribunal de résidence de.....

Colline/ Quartier de.....

Nom et prénom de l'encadreur.....

Date de l'évaluation.....

Critères	AB	B	TB	EXCELLENT	OBSERVATIONS
Disponibilité sur le lieu de travail					
Respect de l'éthique et déontologie					
Respect de l'art d'écoute et de communication non violente					
Pertinence des informations juridiques / Conseils fournis					
Qualités de référencements proposées					

Annexe 2

REPUBLIQUE DU BURUNDI


**MINISTRE DE LA JUSTICE,
DE LA PROTECTION CIVIQUE
ET GARDE DES SCEAUX**
CANEVAS DE RAPPORT DE L'ENCADREUR DES PARAJURISTE

Province de.....
 Commune de

Tribunal de résidence de

Nom et prénom de l'encadreur :

Date du rapport/...../.....

Activités	Quantité	Observations
REUNIONS DANS LE CADRE DE COLLABORATION AVEC LES INTERVENANTS		
Réunion avec CAJ		
Réunion avec BUREAU D'AIDE JURIDIQUE		
Réunion avec le comité communal de coordination de l'aide légale		
Réunion avec le service d'aide légale		
Réunion avec l'administration		
Réunion avec les comités collinaires de protection de l'enfance		
Réunion avec les femmes médiatrices		
Réunion avec le comité mixte de sécurité humaine		
Réunion avec le forum des femmes		

Annexe 3

REPUBLIQUE DU BURUNDI



MINISTRE DE LA JUSTICE,
DE LA PROTECTION CIVIQUE
ET GARDE DES SCEAUX

CANEVAS DU RAPPORT DES SEANCES DE RECADRAGE DES
PARAJURISTES

Province de
Commune de.....
Tribunal de résidence de.....
Colline
Date de la séance.....
Lieu de la séance

Objet de la séance de recadrage :

1. Conflits fonciers :
2. Conflits familiaux :
3. Organisation et compétence judiciaires :
4. Procédure pénale :
5. Procédure civile :
6. Mineur en conflit avec la loi :
7. Autres :.....
.....
.....
.....

.....
.....

Nom et Prénom de l'encadreur

Signature