

## INTRODUCTION :

### **Démocratie en crise, le leadership en mal de légitimité ?**

« Nous avons besoin d'un leadership politique visionnaire ». Tel est le message que le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe, Thorbjørn Jagland a adressé aux jeunes dirigeants de l'Europe de l'Est et du Sud-Est. Dans un contexte difficile, le manque de leadership a instauré une crise de confiance au sein de nos sociétés. On constate une désillusion apparente chez les citoyens des démocraties occidentales qui se manifeste, notamment, par l'augmentation de l'abstention lors des élections. Le politique n'est plus perçu comme un acteur pouvant améliorer le quotidien et apporter des réponses concrètes. Mais au-delà, la liberté de la presse, l'indépendance des médias et de la justice, ou encore l'égalité entre les citoyens ne semblent plus acquis, y compris dans les vieilles démocraties.

Pour combler le fossé qui s'est creusé avec leurs dirigeants qu'ils soient politiques, économiques ou sociaux, les citoyens éprouvent le besoin de réaffirmer et de se réapproprier les valeurs et les fondements de nos démocraties.

Lors de la session inaugurale, Mevlüt Çavuşoğlu, Président de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe a défini le leadership comme la faculté d'identifier en amont l'action à mener, la capacité à concevoir des politiques au-delà du court terme, les expliquer aux citoyens et les assumer, notamment quand elle sont réprochées.

1

Qu'est-ce qui caractérise la crise ? Selon Wendelin Ettmayer<sup>1</sup>, c'est l'absence de solutions aux problèmes qui installe une situation de crise. Ainsi, l'effondrement de la banque américaine Lehman Brothers à l'automne 2008 a eu de terribles répercussions sur l'économie mondiale et a plongé de nombreux pays en difficulté. Les échanges commerciaux ont diminués, la production industrielle a chuté, les déficits budgétaires et l'endettement public ont considérablement augmenté. La mondialisation, caractérisée par l'interconnexion des pays et des économies, a accéléré la crise pour rapidement lui conférer une ampleur mondiale.

Cette situation où l'économie et la finance mondiales se sont retrouvées hors de contrôle, a révélé les faiblesses et atteint la légitimité des hommes politiques. La crise économique et financière, en aggravant la crise du politique et en révélant les faiblesses de certains mécanismes, impose de rechercher quels sont les instruments disponibles pour trouver les remèdes adéquats.

Quel est le niveau de gouvernance pertinent pour une action publique efficace ? Il semblerait qu'en Europe, les Etats-nations restent le cadre privilégié. « Face aux nouveaux défis, les structures de résolution de crises ou de conflits du XIXe siècle,

---

<sup>1</sup> Ancien Représentant permanent de l'Autriche au Conseil de l'Europe.

demeurent », analyse Wendelin Ettmayer. Un nouveau leadership européen apparaît néanmoins et propose une alternative pour aborder ensemble les défis communs.

« L'innovation distingue le leader du suiveur » rappelle le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe, Thorbjørn Jagland, en citant le fondateur d'Apple en conclusion de son discours. « Steve Jobs a raison. L'Europe a besoin de leadership innovant »<sup>2</sup>.

Pour la cinquième année consécutive, l'Université d'été a rassemblé à Strasbourg la nouvelle génération de dirigeants européens pour aborder la question de la crise de leadership sous trois angles différents : la crise de la démocratie, la crise du politique et résistance civile et démocratisation.

---

<sup>2</sup> Discours de Thorbjørn Jagland, <http://www.schoolsofpoliticalstudies.eu/speech-thorbjorn-jagland-2010.aspx>

## LECON INAUGURALE PAR

**Sylvie Kaufmann**, *Rédactrice en chef du journal Le Monde, à Paris.*



### « Le problème de l'Europe, c'est ses capitaines »

« Je ne suis pas une passionnée de football, mais en ce moment en France il est très difficile d'échapper à cette fièvre. La défaite à la dernière Coupe du Monde et toutes les péripéties qui l'ont suivie, la révolte puis la grève des joueurs contre l'exclusion d'un de leurs collègues, Nicolas Anelka, qui avait insulté le coach, et tout le cirque qui a inévitablement mené à l'élimination de la France du Mondial, nous a plongés dans une grande réflexion sur les raisons du malaise du football français. Il y a bien sûr, les joueurs, trop riches, trop gâtés, trop arrogants, trop individualistes. Il y a une équipe morcelée en différents clans, le clan des joueurs de banlieues, des joueurs de province, le clan des musulmans, le clan des Noirs d'origine africaine et celui des Noirs d'origine caribéenne ; bref des clans qui reflètent les cloisonnements au sein de la société française et qui ont fait que cette équipe n'en était pas une, puisqu'elle n'avait pas d'esprit collectif. Mais l'essentiel des critiques s'est concentré sur le coach, qui a failli dans son rôle de leader. La déroute française, au bout du compte, est bien une crise de leadership, puisque ni le coach ni le capitaine de l'équipe n'ont réussi à lui imposer un esprit collectif, sans lequel une équipe de football ne peut pas imaginer réussir.

3

L'équipe de France n'a d'ailleurs pas été la seule à avoir des problèmes, même si nos Bleus sont ceux qui ont offert le plus grand spectacle - en dehors du stade, malheureusement. L'équipe d'Italie, celle d'Angleterre, ont souffert aussi, et chaque fois le leadership a été mis en cause. Le Wall Street Journal l'a analysé avec ce titre : « Europe's problem is captaincy : Faltering football powers seem to be suffering from weak leadership at the World Cup » (Le problème de l'Europe, c'est ses capitaines - Les puissances du football en difficulté semblent souffrir d'une faiblesse de leadership). Le défi pour le leader, face à ces équipes, a été d'affirmer son autorité sans pour autant aliéner les joueurs dont il avait besoin pour gagner. Pour le coach français, c'était trop tard : lorsqu'il a voulu exercer son autorité sur le terrain, au moment crucial, il était déjà discrédité.

Je pense d'ailleurs que si les problèmes des équipes européennes de football continuent dans ce Mondial, face aux équipes latino-américaines en particulier, qui ont montré une grande cohérence jusqu'ici, on ne devrait pas tarder à voir chez nos amis américains apparaître dans la presse des articles qui feront la comparaison entre le déclin du football européen et le déclin de l'Europe en général. Si vous retirez le mot « football » du titre de l'article du Wall Street Journal que je viens de vous citer, cela donne : « Europe's problem is captaincy : Faltering powers seem to be suffering

from weak leadership ». Et à vrai dire, même si le parallèle est un peu simpliste, il n'est pas tout à fait dénué de fondements. L'Union européenne a, en effet, un problème de leadership, et certains de ses Etats-membres sont aussi absorbés par leurs propres problèmes de leadership, souvent en raison de coalitions gouvernementales trop fragiles. Et là aussi, parfois, le défi pour le gouvernement est d'affirmer son autorité, c'est-à-dire de diriger, sans aliéner les « joueurs » - dans ce cas les travailleurs, les citoyens – dont il a besoin pour gagner.

---

*Le défi pour le gouvernement est d'affirmer son autorité, de diriger sans aliéner les citoyens dont il a besoin pour gagner*

---

Mais revenons à cette crise des équipes de football. Au même moment, une autre crise de leadership s'est produite avec des conséquences potentiellement beaucoup plus sérieuses, de l'autre côté de l'Atlantique. Cette crise a été ouverte lundi dernier lorsque l'information a commencé à circuler à Washington lorsque le général Stanley McChrystal, chef des forces de l'OTAN en Afghanistan, s'était confié à un journaliste du magazine américain, Rolling Stone. Déjà, se confier, pour un général américain en guerre, est une chose répréhensible en soi, dans notre univers où aujourd'hui chaque parole est contrôlée par des services de communication. Mais le général McChrystal ne s'est pas contenté d'être trop bavard, il s'est laissé aller devant le journaliste de Rolling Stone à des commentaires ironiques et méprisants envers des représentants de l'autorité civile américaine, y compris envers le vice-président des Etats-Unis, à propos de la stratégie à suivre en Afghanistan.

4

Il semble, en réalité, que ce ne soit pas la première fois que ce général critique le vice-président, et certains disent aujourd'hui que le président Barack Obama aurait dû réagir plus tôt. Mais cette fois-ci en tout cas, Barack Obama était décidé à ne pas laisser passer l'affront, aussi précieux que soit pour le général McChrystal dans son rôle de chef de guerre en Afghanistan. Il n'était pas possible de réagir moins vigoureusement à un tel défi, à un moment où lui-même, est confronté à d'autres défis sur la scène intérieure et internationale. Une question de leadership.

Deux jours après la parution de l'article de Rolling Stone, le président a convoqué le général à la Maison Blanche et lui a annoncé son remplacement par un autre général de haut calibre, l'homme qui a permis aux Etats-Unis de se sortir du fiasco irakien, le général David Petraeus.

Dans ce cas présent, le président Obama a pleinement exercé son leadership. Son autorité était contestée, il l'a rétablie en limogeant le général arrogant et trop bavard, même si le moment est terriblement mal choisi car le général McChrystal est l'homme qui doit organiser sur le terrain en Afghanistan la stratégie du « surge », celle de l'arrivée de renforts pour combattre les talibans, dans une guerre qui dure maintenant depuis neuf ans et sans vraiment produire les résultats escomptés.(...) La décision rapide et ferme de Barack Obama a été saluée à Washington comme une preuve du rétablissement de son leadership, alors que sa cote de popularité était en baisse et qu'il peut apparaître comme faible.

Est-ce que cela suffira ? Non, bien sûr. Si le général Petraeus échoue en Afghanistan, on reprochera au président Obama de ne pas avoir gardé le général McChrystal, et

## LA CRISE DU LEADERSHIP

son leadership sera remis en cause. En somme, le leadership n'est pas seulement une question d'autorité. C'est aussi une question d'objectifs et de résultats.

Un homme d'affaires français, que je connais et qui dirige une grosse entreprise, a gardé depuis de nombreuses années, depuis ses études en fait, une définition de Rontchewski, philosophe français peu connu mais qui lui tient à cœur, et que je vous livre ici : « L'autorité c'est ce qui sert à mettre en mouvement les hommes sans violence physique ni symbolique ». Autrement dit, l'autorité ou le leadership, ne s'exerce pas par la force, ni physique ni morale.

Cela me paraît être une définition intéressante, car elle s'applique aux deux exemples que je viens d'évoquer : l'équipe de France de football et le président Obama face à son général insolent.

Prenons maintenant le cas du prédécesseur de Barack Obama à la Maison Blanche, George W. Bush qui avait les mêmes pouvoirs que Barack Obama. Pourtant, les Etats-Unis ont perdu leur leadership sous la présidence de George W. Bush. Pourquoi ? Parce que ce dernier s'était trompé dans les objectifs et que les résultats n'ont pas été obtenus. Du coup, l'autorité du président des Etats-Unis et de son pays sur le reste du monde a été affaiblie.

Certes, les Etats-Unis ont fait preuve de leadership en décidant d'envahir l'Irak en 2003, que l'on ait été d'accord avec la décision ou pas. L'Europe était divisée sur cette décision. De très nombreux pays, dont la France, ont condamné cette intervention, mais d'autres ont accepté d'y participer. Mais que s'est-il passé ? L'invasion de l'Irak était fondée sur de faux arguments - les fameuses armes de destruction massives - et surtout les Américains n'avaient pas préparé la phase suivante, celle de l'occupation et de la reconstruction du pays. L'idée néoconservatrice d'imposer la démocratie de l'extérieur à un peuple qui n'y est pas préparé, s'est révélée une illusion, peut-être même une grave erreur. Après une brillante opération militaire, l'intervention a tourné au fiasco, et a aliéné une grande partie du monde arabo-musulman. On est bien, ici, dans un exemple flagrant de faille du leadership. George W. Bush ne s'en est jamais remis, lui dont le leadership avait pourtant été salué après les attentats du 11 septembre. Et même cette période là est aujourd'hui remise en question, puisque sous la présidence Obama, on admet que l'administration Bush était allée beaucoup trop loin dans la répression des gens soupçonnés de participer à des activités terroristes. Le camp-prison de Guantanamo, que le président Obama n'a toujours pas réussi à fermer puisqu'il y reste encore plusieurs dizaines de détenus, demeure une tache sombre qui a terriblement affaibli le leadership américain à travers le monde.

Par contraste, Barack Obama a au départ assis son leadership sur son autorité morale, sur son expérience personnelle, sur ses engagements politiques, en se présentant comme l'anti-Bush. A mi-mandat, sa popularité est en baisse parmi ses compatriotes à cause des difficultés qu'il éprouve à mettre en œuvre les réformes promises, mais en dehors du monde arabo-musulman, il reste un dirigeant respecté au plan planétaire. Au G20, à Toronto ce week-end, le leadership américain n'était pas

contesté, non pas au sens que les Etats-Unis doivent être les maîtres du monde mais en ceci que Barack Obama est le leader légitime d'un pays qui se trouve être une superpuissance.

La Chine était aussi au G20. La Chine aussi est une superpuissance, et pourtant elle n'exerce pas de leadership. Pourquoi ? Parce qu'elle n'en a pas envie pour l'instant, mais aussi et surtout parce que la Chine n'a pas l'autorité morale des Etats-Unis, ni de l'Europe. Parce qu'à la différence des Etats-Unis, la Chine n'est pas un exemple ni de gouvernance, ni de démocratie, ni, pour l'instant, d'innovation technologique ou intellectuelle. C'est un pays de très forte croissance aux performances économiques spectaculaires, mais dont l'autorité morale est minée, aux yeux du monde, par les restrictions aux libertés publiques. On le voit donc là aussi : le leadership n'est pas seulement une question de pouvoir ou de puissance, c'est aussi une puissance d'autorité morale, d'objectifs ou de résultats. Si la Chine aspire à exercer un leadership régional, ou pourquoi pas demain, un leadership mondial, il faut quelle devienne un modèle, une puissance inspirante au sens anglo-saxon du terme : « an inspiring power ».

Je vous ai parlé de football, de Barack Obama et de la Chine. J'aimerais aussi vous donner deux exemples plus proches de moi, en France, dans notre histoire récente et même actuelle. C'est l'exemple de deux présidents français qui ont été des présidents très forts, élus avec une large majorité dans des conditions on ne peut plus démocratiques, mais qui, à un moment donné, ont eu des problèmes de leadership.

6

---

*Le leadership c'est aussi le respect des valeurs, telles que la transparence, le partage du pouvoir avec toutes les institutions démocratiques, le respect de l'indépendance de ces institutions, y compris l'indépendance des médias et l'intégrité*

---

Le premier est notre président actuel, Nicolas Sarkozy. On l'a surnommé souvent l'« hyper-président » parce qu'il est hyper actif, c'est dans sa nature à la fois personnelle mais aussi politique. Il est sur tous les fronts à la fois, il concentre beaucoup de pouvoir à l'Elysée. C'est notre système politique mais il a sa manière à lui de l'accentuer. La semaine dernière il s'est même mêlé des problèmes de l'équipe de France de football. Il a reçu Thierry Henry le jour même où ce joueur revenait d'Afrique du Sud. Il a aussi essayé d'intervenir dans la vente de mon journal, qui est en train de se produire aujourd'hui-même. Et cette intervention a choqué beaucoup de monde en France, car un Président de la République n'a rien à faire dans le changement de propriétaire d'un journal indépendant. Le résultat de cette hyperactivité, c'est une grande confusion au moment où le pays devrait être rassemblé pour faire face à des échéances économiques difficiles. Vous savez qu'on parle partout en Europe de l'Ouest, mais aussi dans d'autres pays plus récemment membres de l'Union européenne, de plans d'austérité et de rigueur. Au moment où le monde politique a besoin de rassembler la population derrière lui, le doute s'installe sur la capacité de leadership du Président, car il est considéré finalement comme le responsable de tout, y compris des multiples affaires d'abus financiers et de privilèges par les membres du gouvernement, qui font la une de nos journaux en ce moment.

L'autre exemple, c'est François Mitterrand, un président socialiste qui avait été élu triomphalement en 1981, en mettant fin à vingt-trois années de règne de la droite.

## *LA CRISE DU LEADERSHIP*

Réélu en 1988, François Mitterrand avait terminé son deuxième mandat dans la confusion lui aussi. Je crois même un certain discrédit auprès de ceux qui l'avait porté au pouvoir. Dans ce cas, c'est l'absence de transparence et même parfois le mensonge qui ont affaibli son leadership. François Mitterrand a menti aux Français sur son passé pendant la Seconde Guerre Mondiale, sur sa vie privée et surtout sur sa maladie, qu'il avait cachée aux Français, maladie qui l'a affecté à la fin de son deuxième mandat.

Quelle leçon faut-il tirer de tous ces exemples ? Le leadership ce n'est pas le simple pouvoir, ce n'est pas la puissance. Le leadership c'est l'autorité morale, les objectifs, les résultats, l'inspiration au sens anglo-saxon du terme et c'est aussi, évidemment, le respect des valeurs, telles que la transparence, le partage du pouvoir avec toutes les institutions démocratiques, le respect de l'indépendance de ces institutions, y compris de l'indépendance des médias et l'intégrité. »

Conférence A :

**Le leadership en temps de crise (financière et économique, mondialisation, terrorisme, crime organisé...)**

Présidence :

**Wendelin Ettmayer,**  
Ambassadeur, expert en relations internationales et écrivain, Vienne

Intervenants :

**Mindia Ugrekhelidze,** ancien Juge au titre de la Géorgie, Cour européenne des droits de l'Homme

**Masahiro Kawai,**  
Doyen et Directeur général, Institut de la Banque asiatique de développement

## CHAPITRE 1 :

### **Le leadership en temps de crise (financière et économique, mondialisation, terrorisme, crime organisé...)**

La crise financière et économique a eu un impact sur les économies du monde: l'inévitable effet domino de la crise a affecté certains pays plus profondément que d'autres. Certains peinent encore à se relever et à se reconstruire alors que d'autres, à l'image de certains pays d'Asie, ont su recouvrer une croissance rapide.

Un certain nombre de dysfonctionnements ont été révélés au grand jour à l'image des défaillances des systèmes financiers, économiques mais aussi politiques. C'est entre autres une faiblesse de leadership politique qui a entraîné la crise monétaire en Europe. En effet, une monnaie européenne unique sans gouvernance économique européenne réelle pour la contrôler, constitue une insuffisance que la crise a accentuée. Cette faiblesse de la politique monétaire mise en place depuis la fin des années 1980 a été révélée et aggravée par la crise.

D'où la nécessité d'institutions fortes capables de répondre à de tels défis par notamment, des mécanismes de régulation de crises. L'idée de leadership trouve ici toute sa place. En effet, sans leadership adapté, comment répondre aux enjeux régionaux, nationaux et mondiaux?

Il ne faut pas non plus oublier que les situations de crises sont souvent propices à la corruption et aux activités d'organisations criminelles et terroristes. Le rôle du leader se révèle être doublement plus important, d'où l'urgence de le définir et de s'interroger sur la forme que celui-ci doit prendre ou sur la manière la plus adaptée de le renforcer. Même s'il est difficile, voire impossible de déterminer un modèle de leadership exemplaire, il est important de rechercher les éléments qui pourraient le caractériser.

Des éléments d'analyse ont été apportés par MM. Ettmayer, Ugrekhelidze et Kawai dans les présentations dont des extraits qui suivent.

**Wendelin Ettmayer**, *Ambassadeur, expert en relations internationales et écrivain, Vienne*



## **« Manque de souveraineté en Europe, clivage transatlantique et mondialisation : un leadership en crise »**

« (...) Quand on parle de leadership en temps de crise politique, économique et financière, quand on parle de mondialisation, de terrorisme ou de crime organisé, plusieurs remarques s'imposent. Pour moi « leadership en temps de crise » est un titre bien optimiste, car souvent en temps de crise, il n'y a plus personne pour mener la barque. Si le leadership est la capacité à motiver les gens pour surmonter les difficultés, on peut dire également que c'est la capacité à mobiliser pour atteindre des objectifs communs. J'ai l'impression que ce ne sont pas tant les leaders qui décident de l'avenir, mais c'est plutôt l'avenir qui décide de ce que diront les dirigeants.

Prenons l'exemple de l'Europe. Récemment le traité de Lisbonne a été conclu, créant de nouvelles institutions. On pensait donc qu'il y aurait un nouveau leadership en Europe. Lorsque le Président des Etats-Unis, Barack Obama, cherche un leader auquel s'adresser au sein de l'Union Européenne, il ne téléphone pas au nouveau Président de l'UE, mais se tourne vers la chancellerie allemande ou vers le président français. Pour moi, ceci est le signe d'une crise, car les vrais leaders ne sont pas les dirigeants supposés de l'Union européenne. Les Etats-nations peuvent-ils répondre aux crises internationales et mondiales qui défient la démocratie aujourd'hui ? Le sommet du G20 qui a eu lieu à Toronto récemment a démontré une fois de plus que la rhétorique remplace l'analyse, la prise d'initiatives et le leadership. Les idées fantaisistes se substituent à la politique étrangère.

Quels sont les obstacles qui guettent nos futurs leaders ? La souveraineté divisée de l'Europe constitue une des difficultés structurelles. (...) Auparavant la souveraineté était absolue au sein d'un Etat, mais aujourd'hui, au sein de l'Union européenne, nous sommes confrontés à l'absence de véritable leadership. Or, dans de nombreux domaines, tels que la sécurité, la finance et l'économie, nous reléguons notre autorité. La souveraineté que l'Autriche a perdu sur sa propre devise et ses frontières n'a pas été réellement transférée à l'Union européenne, et c'est là que réside le problème (...): il n'y a pas de gouvernance ou de gouvernement (économique et financier) européen. Certains pays réclament du leadership, d'autres réclament un gouvernement plus fort. Comment, dans ce contexte, exercer une véritable gouvernance alors même qu'il n'y a pas d'autorité légitime?

Le clivage qui nous sépare des Etats-Unis, et qui s'aggrave à cause d'une révolution dans les relations diplomatiques de l'Europe, constitue le second problème. Pendant des siècles, la légitimité de la politique des affaires étrangères visait à renforcer le pouvoir des Etats. Aujourd'hui, en Europe, la logique de guerre en matière de

politique étrangère a cédé la place à une logique de valeurs. Cette révolution a eu lieu en Europe, mais pas aux Etats-Unis qui ont préféré suivre la voie traditionnelle de la politique étrangère reposant toujours sur l'armée et les militaires. Pour les Américains, une politique étrangère sans armée est comme une équipe de baseball sans joueurs. (...)

---

*Aujourd'hui, en Europe, la logique de guerre en matière de politique étrangère a cédé la place à une logique de valeurs. Cette révolution a eu lieu en Europe, mais pas aux Etats-Unis qui ont préféré suivre la voie traditionnelle de la politique étrangère reposant toujours sur l'armée et les militaires*

---

Manque de souveraineté en Europe, clivage transatlantique et mondialisation expliquent la crise du leadership. La faiblesse de la communauté internationale est un fait. Comment renforcer son rôle et qui en seraient les acteurs : l'ONU, l'OSCE, le Conseil de l'Europe, ou l'OTAN ? Par ailleurs, les difficultés liées aux qualités individuelles, telles que la responsabilité, le courage, le populisme, ainsi que notre attitude personnelle font également du leadership une tâche difficile.

**Mindia Ugrekhelidze**, ancien Président de la Cour Suprême de Géorgie entre 1990 et 1999. Ancien Juge à la Cour européenne des droits de l'Homme entre 1999 et 2001.



## « Entre autocratie et anarchie : le juste équilibre du leadership »

« Le leadership a fait l'objet de nombreuses études. C'est une question qui a de nombreux aspects et qui peut en tant que telle, signifier deux choses. Tout d'abord, l'approche dite statique qui correspond au statut, au rôle et à la fonction du leader. Dans un deuxième temps, c'est l'aspect dynamique qui est suggéré ou le fait de faire fonctionner les choses en tant que leader. Ces deux simples définitions peuvent prêter à confusion, en particulier en temps de crise, car diriger devient plus difficile. Qu'est-ce que le leadership exige, et quels sont les éléments qui s'y ajoutent en temps de crise ? En temps normal, la tâche des dirigeants est relativement claire : il s'agit en général, d'inspirer, d'unir, d'organiser et de diriger un groupe de personnes. On peut vérifier la validité d'un leadership grâce à des méthodes de recherche sociologiques entre autres, qui permettent de mesurer la force des connexions inter-personnelles du leadership. Une autre méthode permet de mesurer l'état et la fiabilité des connexions inter-institutionnelles. Il est indispensable d'institutionnaliser les relations interpersonnelles. Lorsque c'est le cas, il faut se demander si cela l'est suffisamment ou pas, sinon il faudra alors adopter des mesures d'urgence. Le succès du leadership réside donc dans le juste équilibre entre relations inter-personnelles et inter-institutionnelles.

11

(...) En temps de crise, la tâche du leader n'est pas seulement de faire fonctionner et d'unir. Dans des situations de crise, on a des retombées soit positives, soit négatives, et ceci en fonction de la situation ou des caractéristiques personnelles du leader. De nouvelles relations s'imposent à certains moments entre les dirigeants et le public d'une part et entre les dirigeants et les institutions d'autre part. Le rôle du leadership s'accroît en temps de crise, car celui-ci doit compenser les défauts, les lacunes, surmonter les difficultés, résoudre les problèmes de la situation critique, avec l'aide des leaders. Si les leaders n'arrivent pas à compenser la crise, ils en font alors partie intégrante, et ne pourront plus aider le pays à s'en sortir : il y a même un risque d'aggravation de la crise.

Pour ce qui est des solutions à la crise, tout dépend de la manière dont celle-ci s'est déclenchée. Il est impossible de faire une liste exhaustive des mesures à prendre ; on devra se contenter de formuler une « hypothèse modèle » générale pour tout type de situations. Kurt Lewin est à l'origine du concept de « styles de leadership », selon lequel, il y aurait trois styles de leadership différents : autocratique, démocratique, et le « laissez-faire ». Le premier style entend que le pouvoir est concentré aux mains du leader qui ne consulte pas les autres et prend les décisions au nom de l'ensemble

du groupe. Le deuxième style, le leadership démocratique, implique une prise de décision après accord avec l'ensemble de la communauté, ou tout au moins après consultation. Pour ce qui est du troisième cas, le laissez-faire, il s'agit de ne pas intervenir ; mais parfois le « laissez-faire » laisse place à l'anarchie. (...)

Si les racines de la crise se trouvent dans l'autocratie du style des leaders, la démocratisation peut devenir une solution essentielle pour surmonter les crises. Dans le cas contraire, si les leaders exercent trop de libéralisme et de démocratie, cela peut conduire à l'anarchie et au chaos. Il est donc nécessaire et légitime de renforcer le style autoritaire du leader. L'autocratie du leadership comme solution à une crise ne peut cependant pas être utilisée dans une perspective à long terme. Le fait de donner beaucoup de pouvoir à un leader politique doit être conçu seulement pour des situations de crises et doit être accompagné de certains garde-fous. (...)

---

*Le fait de donner beaucoup de pouvoir entre les mains d'un leader politique doit être conçu seulement pour des situations de crises et doit être accompagné de certains garde-fous.*

---

Quant aux perspectives à long terme, il semblerait que dans des situations de crise, différentes réformes constitutionnelles soient prometteuses. Je pense que la voie de la réforme constitutionnelle est la bonne, même si elle ne fait pas l'unanimité et qu'à ce sujet le gouvernement et l'opposition s'affrontent.

En conclusion, j'aimerais poser la question du charisme. Est-il bon ou mauvais pour un leader d'avoir du charisme ? Quelle forme celui-ci doit-il prendre ?(...) Le leader ne devrait jamais être incompetent, ni excessivement égoïste, ni abusif. Nous devons opérer de véritables choix démocratiques en adoptant des solutions raisonnables et réalistes. C'est notre conscience de la démocratie qui est indispensable, notre culture de la démocratie qu'il faut constamment renforcer. »

**Masahiro Kawai**, Doyen et Directeur général de l'Asian Development Bank Institute à Tokyo

## « Innovation ? Stabilité ? Les réponses à la crise économique et financière »

« (...) Je désirerais vous parler de la crise financière mondiale et plus particulièrement de la manière dont on a géré cette crise, des réformes qui ont été préconisées, et du rôle de l'Asie, région qui joue un rôle prépondérant dans le monde.

Plusieurs raisons expliquent cette crise, parmi lesquelles figurent des erreurs en matière de politique macroéconomique, notamment aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays qui ne faisaient pas partie de la zone Euro. Ces pays ont mis en place, pendant longtemps, des politiques monétaires trop laxistes. Beaucoup de liquidités ont été injectées dans le marché, ce qui a favorisé entre autres, la spéculation immobilière. Le deuxième problème est l'échec de la surveillance nationale et internationale, que ce soit aux Etats-Unis, au Royaume-Uni ou dans d'autres pays hors zone Euro, à l'image de l'Islande ou des pays Baltes. La crise n'a pas été limitée aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, elle s'est étendue à d'autres économies (...). En ce qui concerne l'Asie, l'Amérique Latine, et l'Afrique, elle s'est ressentie notamment sur les échanges commerciaux qui en 2009 ont diminué, accompagnés d'une chute de la production industrielle et du PIB. Ces indicateurs sont repartis à la hausse depuis que les taux d'intérêt ont baissé et restent faibles dans la plupart des pays touchés par la crise. Les bilans des banques centrales ont dû croître pour fournir des liquidités à injecter dans les marchés financiers. Il y a eu également un déficit budgétaire dans beaucoup de pays, et le secteur public a vu une augmentation de son endettement.

Nous avons cette fois été capables d'éviter le pire, soit une Grande Dépression, comme celle des années 30, lorsque chaque Etat avait cherché à se protéger au détriment de ses voisins, en augmentant les tarifs douaniers, en procédant à des dévaluations, etc. C'est un jeu où il y a nécessairement des perdants, et cela résulte des balbutiements d'une économie mondialisée dans les années 30. Cette fois-ci, il y a eu une réponse macroéconomique, en matière de politique monétaire, d'expansion budgétaire, et de soutien au secteur financier. En outre, il y a une coopération de la politique internationale, notamment au niveau du G20. Cela a été soutenu par les institutions mondiales (FMI, OMC, Banque Mondiale, Conseil de Stabilité Financière, etc) sans recourir à des politiques protectionnistes qui ne font qu'aggraver le problème. Nous constatons aussi l'existence d'économies émergentes très dynamiques actuellement, ce qui a contribué à éviter l'effondrement que nous avons connu dans les années 30.

Au niveau mondial, on a commencé à entreprendre des réformes dans le domaine de la finance par l'introduction de mécanismes de régulation et de surveillance. Un



projet de loi, qui semble aller dans le bon sens, a été formulé aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Certains progrès au niveau de l'Union européenne ont été constatés. Par contre, dans ce domaine, la question est de savoir comment encourager le secteur financier à poursuivre l'innovation tout en préservant une stabilité ? Les autorités mettent l'accent sur la stabilité, due à la crise récente, mais le secteur financier souhaite fonctionner dans un système qui n'étoufferait pas l'innovation financière. Un débat se tient entre l'innovation et la stabilité. En outre, l'architecture économique et financière mondiale a été modifiée, notamment par le truchement du FMI. Cela étant, au niveau mondial, l'économie doit faire face à certains problèmes de long terme : le cycle de Doha de négociations commerciales qui devra être bouclé, le cadre concernant le changement climatique après Kyoto qui reste à déterminer et enfin la reprise au niveau mondial.

Concernant le rôle dirigeant de l'Asie dans cette crise, je crois qu'elle a su démontrer un très haut niveau de capacité de direction, grâce à des mesures de stimulus au niveau national (la Chine a notamment mis en place des mécanismes de stimulation pour soutenir sa croissance, ainsi que celle des pays voisins. Le Japon a accru sa contribution au FMI de 100 millions de dollars après la crise, etc). Nous voyons qu'il y a beaucoup d'initiatives en cours dans la région d'Asie pour soutenir la croissance et éviter que la crise financière ne l'affecte. Ce nouveau rôle dirigeant de l'Asie est le reflet de plusieurs facteurs : davantage de vigueur économique, de confiance, de maturité et d'activités commerciales au Japon, en Corée, en Chine et en Inde. Les entreprises de ces pays sont de plus en plus actives pour relier les pays d'Asie entre eux, ainsi que pour établir un lien avec le reste du monde. L'Asie a connu une crise financière en 1997-1998, et elle en a tiré des enseignements et, grâce à cela, la situation en Asie est plutôt favorable. Cela étant, elle doit toujours faire face à des défis importants, comme la mise en place d'institutions favorisant la coopération régionale. (...) L'Asie a beaucoup à apprendre de l'intégration européenne. En outre, elle doit maintenir son soutien au cycle de Doha à l'OMC et prendre des mesures concernant le changement climatique pour en atténuer les effets. Le changement du modèle de croissance qui, jusqu'à présent, visait les marchés en Europe et en Amérique du Nord et la croissance qui a porté atteinte à l'environnement et à la situation sociale des économies émergentes en Asie, sont autant d'éléments à incorporer dans nos projets.

14

---

*En temps de crise, il faut davantage marquer son engagement avec un système basé sur des règles, comme celui de l'OMC. Il ne faut pas augmenter vos tarifs douaniers lorsque vos économies sont en difficulté. Cette crise peut être une chance pour de nouvelles réformes. Là encore, on a besoin de leadership et que les dirigeants fassent preuve de persuasion auprès des citoyens et du secteur industriel.*

---

(...) Cette question de la capacité de diriger est une question critique. Pouvoir répondre rapidement, de manière décisive et effective à une crise est indispensable. (...) Je crois que la communauté financière a répondu de manière relativement responsable à la crise financière mondiale, sans recourir à des politiques qui cherchent à porter atteinte à son voisin. Nous n'avons donc pas vu une réédition de la Grande Dépression des années 30, ce qui est déjà très positif. Mais cette capacité de diriger doit également tenir compte des incidences à long terme de la crise, et des réponses qui s'inscrivent dans la durée. (...) La communauté internationale a très bien réagi. En temps de crise, il faut davantage marquer son engagement avec un système basé sur des règles, comme celui de l'OMC. Il ne faut pas augmenter vos tarifs douaniers lorsque vos économies sont en difficulté. Cette crise peut être une chance pour de nouvelles réformes. Là encore, on a besoin de leadership et que les dirigeants fassent preuve de persuasion auprès des citoyens et du secteur industriel.

## *LA CRISE DU LEADERSHIP*

En outre, il est nécessaire de travailler avec la communauté internationale et de ne pas s'isoler en appliquant des politiques d'introspection. Les enceintes internationales, telles que le G20, le FMI, l'OMC et le FSB (Financial Stability Board) sont indispensables. Je crois que, cette fois-ci, grâce à elles, la communauté internationale a très bien géré la crise. »

Conférence B :

**La crise du politique et de la démocratie**

Présidence :

**Klaus Schumann,**  
ancien Directeur général des  
Affaires politiques, Conseil de  
l'Europe

Intervenants :

**Zarko Puhovski,** Professeur,  
ancien Président du Comité  
Helsinki pour les droits de  
l'Homme de Croatie, Zagreb

**Gert Weisskirchen,**  
ancien Membre du Bundestag,  
Wiessloch

**Volodymyr Schapoval,**  
Président de la Commission  
Electorale Centrale d'Ukraine

Palais de l'Europe,  
28 juin 2010,  
14.00-16.00, salle 1

## CHAPITRE 2 :

### La crise du politique et de la démocratie

La crise du politique et de la démocratie pose la question de l'état même de la démocratie en Europe et au-delà du continent. La notion de crise conduit à une réflexion sur les dysfonctionnements des systèmes politiques actuels.

La question du déficit démocratique au cœur des débats en Europe, révèle un malaise et un mauvais fonctionnement de la société. Quelles en sont les raisons ? Qui rendre responsable de cet échec ? Si l'on parle souvent du désintérêt et du manque d'implication du citoyen pour la politique, notamment à l'image des forts taux d'abstention au moment des élections, le citoyen n'est pas le seul à blâmer. Différents facteurs sont à l'origine du déficit démocratique et varient d'un pays à l'autre : le manque de confiance dans les politiques, le manque de transparence et de clarté du fonctionnement des institutions ou encore le manque de légitimité de certains gouvernements.

La remise en cause d'un système qui présente des dysfonctionnements c'est la remise en cause de ses valeurs. Or, le respect des valeurs est nécessaire pour une société saine et équilibrée. Le contexte de crise économique récent a également aggravé le constat de crise du politique et plus précisément des politiques. La montée des discours populistes et parfois xénophobes est une menace pour nos sociétés démocratiques. Ce type de stratégies politiques soulève la question de l'éthique dans la démocratie et interpelle sur le rôle des différents acteurs : il est nécessaire pour le bon fonctionnement de la société que les citoyens, les médias et les politiques se positionnent au service de la démocratie et pour l'intérêt commun.

L'éthique est une valeur essentielle qui prend ici toute son importance. C'est notamment en temps de crise (politique ou économique) que le concept de leadership est amené à jouer un rôle primordial pour apporter des solutions aux problèmes. Mais on peut se demander ici, ce qui fait d'une personne un leader légitime dans une société démocratique. Est-ce forcément une personne élue démocratiquement ou le charisme suffit-il pour le définir ?

Grâce à leurs expériences respectives, Klaus Schuman, Gert Weisskirchen, Zarko Puhovski ainsi que Volodymyr Schapoval ont apporté des éléments d'analyse sur la crise du politique et de la démocratie et sur ce que doit être le rôle du leadership dans ce contexte.

**Klaus Schumann**, Ancien Directeur des Affaires politiques, Conseil de l'Europe



## « Crise de la démocratie et manque d'éthique »

« Nous sommes confrontés à un monde fait de paradoxes, jamais n'y a-t-il eu tant de personnes vivant dans une démocratie et jamais n'y a-t-il eu un si grand nombre de personnes déçues par la démocratie.

Les citoyens tournent le dos à la politique institutionnelle, ne participent ni au débat politique, ni aux élections ce qui s'est traduit par une abstention de 80%, notamment lors des récentes élections européennes dans certains pays. Lorsque les citoyens votent, c'est parfois pour exprimer leurs tendances populistes voire parfois même xénophobes.

Nous sommes confrontés à une politique d'identité et à une rhétorique. C'est vrai au nord, au sud, à l'est et à l'ouest de l'Europe. Et la crise économique exacerbe la crise politique, la crise de la démocratie, ou encore le manque de réglementations, de contrôle politique dans les intérêts financiers.

Le résultat de ce déséquilibre du pouvoir entre l'économie et la démocratie est que toute décision importante se fait de plus en plus en dehors des parlements, en dehors du processus démocratique. Cela amène donc au doute quant à la pertinence ainsi qu'à la fiabilité du processus d'élaboration de décision (...).

On assiste à un manque de confiance entre les politiques mais aussi à une perte de confiance des citoyens en le pouvoir et de manière générale, à une fatigue démocratique. Il s'agit d'une crise déontologique, d'une crise d'éthique ; il y a un manque patent d'autorité morale. (...)

Il faut aussi mentionner le rôle ambivalent des médias qui réduisent le débat politique à un choc entre personnalités. Trop souvent, les médias se représentent en tant que business, en tant que source de bénéfice plutôt que de se positionner au service de la démocratie, en tant que fournisseur de services pour l'intérêt commun.»



**Gert Weisskirchen**, Ancien membre du parlement allemand (Bundestag) de 1976 à 2009. Ancien Vice-président de l'Assemblée parlementaire de l'OSCE (2005)

## « Moralité et éthique pour le bon fonctionnement de la démocratie »

« (...) Les politiques sont faibles et jouent à un certain jeu. (...) Les hommes politiques ne sont pas toujours dans un dialogue ouvert avec l'électorat. Ils leur arrivent de déguiser consciemment leurs faiblesses et de ne pas être franc vis-à-vis des citoyens. Si l'on envisage de faire une carrière en politique, il convient de garder ceci à l'esprit et d'agir en fonction de ses compétences afin de servir au mieux la démocratie à laquelle on appartient.

La moralité ou l'éthique en politique est un élément essentiel pour la démocratie qui comporte des éléments d'admiration. Un politique qui est responsable de sa circonscription, voire de son pays, est celui qui pourrait bien changer et améliorer la réalité. S'il y a un fossé entre les attentes vis-à-vis d'un représentant démocratiquement élu et son comportement dans la vie quotidienne, cela va mener à une certaine lassitude, une méfiance vis-à-vis de la démocratie et certainement à une crise entre les institutions politiques et l'électorat. Cette crise se profile actuellement de façon très insistante dans beaucoup de pays d'Europe.

18

Pourquoi voit-on une augmentation de la démagogie populaire, en particulier en temps de crises ? Pourquoi est-ce que les politiques ne parviennent pas à accomplir ce qu'ils ont annoncé ?

Quand on voit ce que font les dirigeants, les leaders de ce monde, on se rend compte qu'il y a une crise très grave parmi les responsables politiques. Ils devraient mettre au point un nouveau cadre réglementaire qui permette de remettre de l'ordre dans les finances des différents pays. Par ailleurs, ils doivent veiller à ce que les citoyens, les peuples des Etats-nations du monde entier puissent retrouver confiance en leurs dirigeants face aux crises que nous traversons. J'espère aussi que les journalistes auront le courage de formuler des critiques sur des erreurs qui ont été commises et que les hommes politiques les entendront.»

**Zarko Puhovski**, Directeur de l'Université européenne pour la paix en Autriche. Ancien Président du comité d'Helsinki pour les droits de l'Homme de Croatie, Zagreb (2000-2007)



## « Vivre avec le conflit, c'est la nature même de la démocratie »

« (...) Je pense que le thème de la conférence « la crise du leadership », nous induit en erreur au sujet de la démocratie. Lorsque l'on regarde d'un point de vue théorique et pratique la démocratie, le concept du leadership est extravagant. C'est un problème qui interroge le fondement de la démocratie. Ces fondements sont bien simples : nous, citoyens, sommes des sujets politiques autonomes, des adultes, comme on dit en psychologie, qui n'avons pas besoin de leader. (...)

Le terme de « leader » d'ailleurs ne signifie pas forcément leader démocratique, c'est l'idée de charisme qui est plutôt suggérée. La question du leadership fort est primordiale et l'idée de démocratie devient automatiquement secondaire. (...)

La question de la citoyenneté est au cœur du débat sur la crise en politique, car il n'existe pas de démocratie sans citoyens. Le berceau de la démocratie est la crise de l'ancien régime. La démocratie vit par les crises et se trouve en conflit permanent avec le concept de stabilité. Il ne s'agit pas d'aller d'un extrême à l'autre, il est toujours question de compromis. Cependant, plus de stabilité n'a pas toujours pour effet une augmentation de la démocratie.

L'avantage de vivre avec les conflits en démocratie, c'est de pouvoir les traiter non pas par l'exercice du pouvoir et du recours à la violence, mais par le biais de résolutions et de dialogues. Vivre avec le conflit, c'est là la nature même de la démocratie.

Deux termes importants pour la communauté sont la politique et les médias. Au début *politisa politica* voulait dire une activité qui tend vers le bien commun. Les politiques étaient les acteurs du bien commun. Média signifie médiation. Le verbe médiatiser fait référence à un ensemble d'institutions, de pratiques, qui se retrouvent entre la source de l'information et ceux qui la reçoivent. Aujourd'hui ces deux notions sont perdu leur signification première. Toute élection parlementaire dans toute communauté démocratique se résume au génocide politique dans le sens où l'on n'a pas besoin du peuple. Pour ce qui est des médias, ils ne jouent pas le rôle de médiateur qui devrait être le leur mais se conçoivent plutôt comme des producteurs de l'information. Ils ont le pouvoir de « façonner » l'information et il n'y a pas de moyens mis en place pour contrôler les journalistes. Tous les hommes et femmes politiques que je connais, vivent dans la peur du journaliste. Les médias à cet égard sont le problème de la démocratie moderne, puisque c'est un nouveau pouvoir qui n'a pas de contre-pied démocratique. Ce sont les riches qui contrôlent les médias pour

obtenir leurs propres fins. Deux conséquences peuvent en être tirées. Tout d'abord, les politiques jouent un nouveau rôle ; puis comment pouvons-nous occuper le temps entre les élections ? Faut-il dormir du point de vue politique pendant ces quelques années ou pouvons-nous agir entre temps ? Les manifestations et toutes autres formes d'actions pacifiques sont autant de moyens ponctuels, qui permettent de remettre en question la situation dans un pays.

Les pays et les citoyens ont besoin de leadership, d'une direction, d'un soutien. Ils ne peuvent cependant pas faire jouer aux experts un rôle politique. Dans ce contexte, l'idée de « démocratie participative » trouve toute sa place car elle s'approche d'un système où les décisions sont prises par tous ses membres par délibération publique. (...) »

**Volodymyr Schapoval**, *Président de la Commission Electorale Centrale d'Ukraine*



## « Les différentes perceptions du leadership »

« (...) Il n'existe pas d'approche unique en ce qui concerne la définition du leadership. Au sein de l'Europe, nous considérons qu'il y a des groupes de pays où la perception du leadership est différente.

En Ukraine et en Irlande, l'approche de la politique est bien différente et ce pour diverses raisons. L'homme politique fait partie de la société et peut mettre en avant certaines idées, les concrétiser et les exécuter. Les caractéristiques et les mentalités propres aux Etats post-soviétiques, à savoir le collectivisme dans les affaires publiques, mènent à un certain type de leadership. Il y a des moments où cette approche a joué pour la société un rôle important et positif. Cependant, elle entraîne souvent le rejet complet de l'individualisme. Ces caractéristiques ont forcément des influences sur la façon dont on envisage le leadership. (...)

Lorsque l'on parle du leadership, la question de statut est aussi à prendre en compte. Dans un système parlementaire, le premier ministre peut être considéré comme le dirigeant. En l'Ukraine par exemple, le poste de Président prédétermine le statut de leader ou de dirigeant de la personne qui occupe ce poste. Je crois qu'en fait il y a trois catégories de situation. Un parti va générer, va créer un dirigeant, ce n'est pas très clair politiquement. En Grande-Bretagne par exemple, les dix à quinze dernières années, les partis politiques principaux n'ont pas trouvé de leaders politiques dont le statut équivalait celui qu'occupait Margaret Thatcher.

Un deuxième type de catégorie correspond à un dirigeant qui crée un parti politique lui-même avec, bien évidemment, le soutien de certains associés, à l'exemple du Général de Gaulle, qui a créé un parti à son image que les journalistes ont baptisé le parti gaulliste. Dans certains Etats après l'ère soviétique, c'est une situation tout à fait typique et ce n'est pas un hasard si les partis politiques sont presque sous-développés. L'ancien Président Iouchtchenko en Ukraine, de même que l'ex-ministre Tymochenko, ont créé leurs partis. En fait c'est une espèce de marque de fabrique politique. (...)

Un autre cas de figure assez fréquent est lorsque les partis se mettent au service de dirigeants qui ont déjà fait la preuve de leur valeur. Ces derniers ont par exemple perdu la direction d'un parti, comme cela a été le cas en Ukraine où le président Ianoukovitch est devenu le chef d'un parti qui existait déjà. Les candidats valables vont pouvoir s'inscrire, devenir membre, dirigeant d'un parti ou candidat aux élections.

Un leader est le reflet de la société, il est le produit, le résultat de l'évolution de la société à un moment donné et la personnalité politique doit refléter les valeurs de la société. (...)

Il est nécessaire qu'un dirigeant officiel élu soit nommé à un poste pour avoir une certaine légitimité. Il faut qu'il soit reconnu légitimement d'où l'importance des élections.

Dans l'histoire récente, le dirigeant Joseph Potoski a été reconnu comme grand leader juste avant la Deuxième Guerre Mondiale en jouant un rôle clé pour la Pologne. Il a refusé d'être candidat à la présidence alors qu'il avait de grandes chances d'être élu. Cette figure politique un peu effacée était reconnue comme le père de la nation, mais n'ayant jamais gagné d'élections, il a été un peu occulté. Les élections sont primordiales puisqu'elles représentent un processus démocratique qui aide à assurer le statut et la légitimité. Et je crois qu'il faut faire preuve de beaucoup de légitimité.

Pour conclure, je souhaite dire que la notion même de leadership dans un monde contemporain est très complexe. Il est très difficile de réduire tout à un seul modèle unique de leadership. Je pense que le leader le plus légitime et le plus fort est celui qui est reconnu par la société. Lui seul aura les compétences, les outils du pouvoir afin d'avoir un effet sur les événements. »

## CHAPITRE 3 :

### Résistance civile, démocratisation et stabilité démocratique

Dans un monde caractérisé par l'intensité des échanges commerciaux et l'interconnexion des économies, le changement climatique, la menace terroriste ou encore le crime organisé, sont autant de défis communs que les acteurs mondiaux ont à relever ensemble. Comment répondre au mieux à ces défis qui menacent nos sociétés au quotidien ?

Les dirigeants ne sont pas les seuls responsables du bon fonctionnement de la démocratie. Tous ses membres ont la possibilité de contribuer activement à changer la société ou du moins à tenter de résoudre des dysfonctionnements. C'est le principe de la citoyenneté active où chacun à la capacité de « participer activement aux affaires publiques que ce soit au travers de structures démocratiques officielles, de la presse, du débats publics, d'associations, de partis politiques, de syndicats, de clubs locaux et d'associations ou bien simplement par le biais de réseaux non officiels et d'une entraide mutuelle entre voisins, amis et membres d'une même famille »<sup>3</sup>.

C'est tout le concept de « résistance civile » qui est introduit dans ce chapitre, où la tactique de non violence est privilégiée et place le citoyen au cœur de l'action. Au sein de sociétés dites démocratiques, le citoyen doit pouvoir exprimer son désaccord et lutter contre des injustices. Mais dans de nombreuses sociétés où la liberté d'expression est loin d'être respectée, la résistance civile s'organise et se développe et propose ainsi une alternative à la résistance violente, stratégie trop souvent privilégiée. C'est aussi la question de l'efficacité de la contestation qui est introduite dans ce chapitre. Comment rendre la résistance efficace pour instaurer une stabilité démocratique durable ? En d'autres termes, il convient de réfléchir aux procédés à employer pour que le processus de démocratisation, enclenché par les peuples, instaure des changements qui soient durables et surtout basés sur de réelles valeurs. Dans le processus décisionnel, la question du respect des droits de l'Homme doit être au cœur de toute action.

Peter Ackermann, Arwa Hassan ainsi que Goran Svilanovic, spécialistes de ces questions de résistance civile, de démocratisation et de stabilité démocratique, nous apportent leur éclairage.

---

Conférence C :

**Résistance civile,  
démocratisation et stabilité  
démocratique**

Présidence :

**François Friederich,**  
Coordinateur du programme  
des écoles d'études politiques  
du Conseil de l'Europe

Intervenants :

**Peter Ackerman,**  
Président fondateur du Centre  
international sur le conflit  
non-violent (ICNC),  
Washington D.C.

**Arwa Hassan,**  
spécialiste en développement  
international et des  
organisations de société civile  
au Moyen-Orient, Francfort

**Goran Svilanovic,**  
coordinateur de l'OSCE pour  
les activités économiques et  
environnementales, Vienne

Palais de l'Europe,  
28 juin 2010,  
14.00-16.00, salle 9

---

<sup>3</sup> [https://eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/active\\_fr.htm](https://eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/active_fr.htm)



**Peter Ackerman**, *Fondateur et Président de l'International Center on Nonviolent Conflict (ICNC) à Washington D.C., Membre du Conseil des relations étrangères et de l'Institut International d'Etudes Stratégiques à Londres.*

## « Résistance civile non-violente pour une gouvernance plus démocratique »

« J'aimerais vous parler de malentendus qui existent par rapport à la résistance civile qui, parfois, est similaire à un changement de régime ; lorsque l'on parle de fomenter des changements, cela signifie qu'une personne essaye de provoquer des changements depuis l'extérieur, à savoir, une autre forme de coup d'état. Ces mouvements exigent une participation massive et il est très souvent inconcevable de les provoquer depuis l'intérieur, même si des personnes peuvent agir de l'intérieur.

Deuxièmement, pour prendre part à la résistance pacifique ou passive, il n'est pas nécessaire d'être pacifiste. Lorsque l'on regarde le nombre de mouvements de résistance depuis l'année 1900, on constate qu'ils ont été menés par des personnes qui auraient utilisé une autre option que celle de la force si elles avaient eu le choix. La résistance civile, comme moyen permettant de changer le régime en place, est employée car les conséquences stratégiques du conflit sont envisagées. Qu'en est-il de Martin Luther King par exemple, qui s'opposait à l'utilisation de la violence ? Il a écrit un livre *Pourquoi nous ne pouvons pas attendre* où il raconte que malgré des protestations, il a décidé de continuer la résistance jusqu'à ce qu'il obtienne des résultats. L'élément clé dans ce cas là, ainsi que dans celui de Gandhi, (...) a été de créer ce genre de perturbations dans le but de saper la structure du pouvoir de la partie adverse.

Un autre problème d'interprétation montre que cela ne fonctionne pas contre les régimes violents et l'histoire de la résistance civile le prouve. La résistance non-violente représente un acte essentiellement de dislocation et de perturbation qui rend la tâche plus difficile pour la partie adverse de rester au pouvoir et de garder sa légitimité. L'élément clé dans une résistance civile, c'est qu'il y a un changement de loyauté dans la bureaucratie, dans les personnes qui sont au pouvoir en termes de structures économiques et, très certainement, les mouvements de résistance civile fonctionnent lorsque les soldats et les membres de l'armée y prennent part. Des études ont été réalisées à ce sujet. Il y a eu 350 insurrections depuis 1900. Nous avons distingué deux tactiques distinctes, celle de la non-violence et celle de la violence comme étant deux types de méthodes. Sur deux tiers des 320 insurrections violentes, le taux de succès étaient de un sur quatre. Pour ce qui est des mouvements de résistance civile, le taux de succès était meilleur, de un sur deux. (...)

Vous remarquerez aussi que dans les mouvements de résistance civile puisqu'ils exigent une coopération et une participation massive de la société aboutissent à des formes de gouvernance plus démocratiques une fois la transition accomplie ».

24

### **Tactiques non-violentes:**

plus de 200 tactiques ont été enregistrées, parmi lesquelles:  
la non-coopération, la désobéissance civile, théâtre de rue et acrobaties ; chansons, poésie, humour, surveillance des institutions, des budgets, des dépenses et des services publics, technologies de réseautage social (facebook, blogs), l'éducation et la formation, initiatives d'autonomisation sociales et économiques, manifestations, pétitions, marches, des sits-ins ou encore le boycott.

**Arwa Hassan**, Spécialiste en développement international et des organisations de la société civile au Moyen-Orient, Francfort.



## « Repenser les stratégies pour l'épanouissement de la société civile »

« Je souhaiterais mettre l'accent sur la corruption qui demeure l'un des problèmes majeurs que la société civile essaye de combattre au Moyen-Orient. La corruption est une pierre d'achoppement pour l'épanouissement des droits de l'Homme mais aussi pour le développement du Moyen-Orient. Ce problème s'intensifie dès lors que la corruption devient systémique : la corruption imprègne vraiment toutes les sphères de la société et empêche que les services de bases soient proposés aux citoyens. Ainsi depuis vingt ans, on constate l'émergence de plusieurs initiatives favorisant l'épanouissement de la société civile même si cela reste difficile. Il y a eu quelques efforts pour introduire des réformes et un certain nombre d'initiatives législatives ont même été lancées. Malheureusement, les structures du gouvernement sont très centralisées et peu de responsabilités reviennent à la société civile. (...)

En Egypte, la corruption touche de nombreuses sphères de la société et demeure difficilement combattable. Elle a paralysé intégralement le fonctionnement normal de la société, et a corrompu un fonctionnaire pour accélérer l'accomplissement d'une mission est monnaie courante. L'obtention d'un nouveau passeport peut, par exemple, durer une éternité, mais un dessous-de-table accélérera la procédure. On assiste à la marginalisation des couches pauvres de la population qui sont exclus de la corruption active du fait de leurs modestes moyens. Les militants doivent faire face à d'importants défis, et le cas de l'Egypte donne des exemples concrets.

Le gouvernement a promulgué il y a quelques années la loi dite « 84 », qui de façon dramatique restreint la liberté d'action des ONG, et des activités totalement inoffensives sont devenues passibles de poursuites pénales. Le fait de communiquer par email avec une entité dite « étrangère » aux Etats-Unis ou en Europe serait passible de peine. Un petit nombre seulement d'organisations civiles parviennent à contester la politique du gouvernement et à réclamer plus de droits en distribuant des tracts. Mais la loi parvient à entraver cette marge de manœuvre.

L'absence de transparence flagrante entre les communautés représente un autre défi. Les gouvernements arrivent à convaincre les donateurs de verser directement leur soutien au gouvernement ; celui-ci prétend que les ONG sont mal organisées et qu'elles ne méritent pas l'argent alloué. Les ONG doivent être davantage stratégiques, plus solidaires entre elles pour arriver à surmonter ces obstacles avec beaucoup plus d'imagination.

Le groupe « chefin.com » qui en égyptien, veut dire « nous vous voyons », est arrivé à réaliser cet exploit. Il s'agit d'un groupe qui rassemble majoritairement des femmes de milieux divers. Il a été créé en 2005 au moment où des femmes manifestantes non-

---

*Les gouvernements arrivent à convaincre les donateurs de verser directement leur soutien au gouvernement ; celui-ci prétend que les ONG sont mal organisées et qu'elles ne méritent pas l'argent alloué. Les ONG doivent être davantage stratégiques, plus solidaires entre elles pour arriver à surmonter ces obstacles avec beaucoup plus d'imagination*

---

---

*La résistance civile peut être l'un des piliers permettant de soutenir la société et les médias doivent être mis à contribution. Il faut faire preuve d'originalité, d'inventivité.*

---

violentes faisaient l'objet de harcèlement par les forces gouvernementales. Ces derniers ont nié toute responsabilité, malgré des enregistrements vidéo qui prouvaient le contraire. L'idée fut donc de proposer une plateforme sécurisée afin de faire entendre les plaintes des citoyens, de contrôler le gouvernement et de faire comprendre à ce dernier que les citoyens n'étaient pas aveugles. Le groupe a justement utilisé comme logo un œil noir sur fond rouge. Le groupe a disposé de ses propres financements pour lancer la campagne et les membres ont travaillé à partir de leurs foyers et de leurs bureaux. Avant la campagne des élections de 2005, les militants en dehors du Caire ont été formés à manier toutes les technologies, ce qui était très innovant pour l'Égypte à l'époque. Des coordinateurs et des bénévoles ont été mobilisés pour contrôler et observer les élections. Une campagne de presse a été lancée pendant la période électorale et un site internet a été également mis en place pour recueillir les plaintes concernant les fraudes aux élections ; des images d'irrégularités électorales ont été publiées sur YouTube et de nombreuses actions ont été menées. Tout a été très médiatisé. Ces militants ont été harcelés, terrorisés par les troupes gouvernementales qui ont notamment investi leurs bureaux. (...)

La stratégie et la particularité de Chefin.com a été de sensibiliser les citoyens en leur faisant prendre conscience que leurs droits étaient bafoués. Le groupe a exploité le mécontentement des citoyens.

26

On peut promouvoir la participation, mobiliser les masses à travers des actions qui comportent peu de risques, on peut également insister sur l'innocuité de l'action. Le gouvernement peut donc difficilement réagir par la violence. L'accent est mis sur le fait que la résistance civile peut être l'un des piliers permettant de soutenir la société, et les médias doivent être mis à contribution. On peut compléter les stratégies classiques en matière de lutte contre la corruption et les techniques innovantes peuvent souvent compenser les difficultés de fonctionnement sur le terrain. Il faut faire preuve d'originalité, d'inventivité. »

**Goran Svilanovic**, *Coordinateur à l'OSCE pour les activités économiques et environnementales, Vienne.*



## « Introduire des valeurs démocratiques durables »

« J'aimerais parler de la pérennité. Quelles pratiques introduire pour faire perdurer les changements? Il ne s'agit pas simplement de changer le gouvernement et de se débarrasser d'un homme puissant mais c'est aussi introduire des valeurs durables au sein du pays.

Une fois au pouvoir, les dirigeants apprennent beaucoup. Deux attitudes sont constatées : soit l'on manifeste le désir de rester au pouvoir pour de bon, soit on décide de suivre la cause qui nous y a mené et on s'applique à mettre en place ou à faire respecter les valeurs fondamentales.

J'ai rejoint récemment un groupe intéressant de personnes éminentes et on a essayé d'analyser la stratégie de l'OTAN et la stratégie russe. (...) Les membres du groupe ne se sont pas mis d'accord sur les droits de l'Homme comme étant un ensemble de valeurs à respecter de prime abord. Les soucis premiers ont concernés les nouvelles menaces pour la sécurité, la piraterie, le trafic, la traite des êtres humains, mais aussi le terrorisme, le narcotrafic, la rareté des ressources et les déchets nucléaires, le blanchiment d'argent et la corruption. Dans votre carrière politique et dans vos pays, vous devrez essayer de trouver la réaction nationale à toutes ces problématiques. Elles auront une incidence sur l'avenir de votre pays, des gouvernants et sur la stabilité non seulement de l'Union européenne mais aussi de l'Europe en tant que continent, comme étant un territoire formé de pays et de nations. Ces menaces doivent être bien gérées sur le plan national. Il s'agit d'effectuer un vrai changement sur le long terme, une vraie mutation sur le plan national dans le fonctionnement du pays. (...)

En diplomatie au niveau mondial, tout leader a besoin de légitimité. Il doit respecter la loi et se porter garant de la constitution, mais il doit aussi la questionner pour apporter les changements nécessaires qui lui semblent bons. C'est ce que j'appelle le facteur de légitimité suprême. (...)

Qu'est ce qui guide nos leaders si ce n'est pas la question des droits de l'Homme ? Il faut effectivement respecter les droits de l'Homme mais il faut également faire en sorte qu'il y ait suffisamment de ressources naturelles à disposition. Nous devons empêcher que les droits de l'Homme soient mis de côté dans la prise de décisions des leaders, notamment concernant le changement climatique, la menace environnementale, où les droits de l'Homme sont au quatrième niveau et non pas au premier par rapport aux facteurs de légitimité suprême en politique nationale.

Cette peur des leaders du terrorisme et de leur volonté d'assurer un minimum de ressources est tout à fait fondée. Or, la notion des droits de l'Homme doit être gardée

à l'esprit tout comme l'équilibre des choix. Mettre de côté cette notion, c'est faire de la « Realpolitik » ce qui représente un défi. A tout moment, les leaders peuvent abandonner les valeurs qui les ont menées au pouvoir. Ceci fait partie de la notion de perte de pouvoir et de la mise en péril de la démocratie (...).

Il existe bel et bien des menaces. La convention européenne des droits de l'Homme constitue un bon objectif pour mon pays, la Serbie. Nous avons encore des efforts à faire mais grâce à votre soutien nous allons faire en sorte que nos pays évoluent en conformité avec ce qui est prévu par les normes du Conseil de l'Europe. »

## CONCLUSION :

### **Vers un leadership visionnaire et une véritable culture de l'éthique**

Les débats de la cinquième édition de l'Université d'été se sont concentrés sur la nécessité de raviver l'idée de démocratie en soulignant l'importance du rôle du leadership. La période de crise et de doute que traversent tous les pays occidentaux requiert un nouveau leadership. Ce terme englobe tous les acteurs qui prennent part activement au développement et à l'amélioration de nos sociétés : les citoyens, les associations, les organisations locales, régionales, les acteurs étatiques ou encore la communauté internationale.

Le dirigeant doit proposer des solutions adaptées à des problèmes qui, comme l'a souligné Bianca Jagger<sup>4</sup> dans son discours de clôture, nous concernent tous et impactent directement ou indirectement nos vies. A cela s'ajoute la nécessité d'entretenir le dialogue, d'échanger et de débattre avec des partenaires économiques, politiques et sociaux.

29

Goran Svilanovic a averti les participants rassemblés à Strasbourg des menaces et des dérives qui guettent les dirigeants. La réalité du pouvoir est souvent éloignée des idéaux des jeunes leaders qui accèdent au pouvoir au nom de certaines valeurs. Le rôle et le statut du leader doivent être remis en question, particulièrement en temps de crise.

Plus que d'unir, de diriger et d'organiser, il se doit d'être ferme, équilibré et légitime. Malgré cela, on ne peut parler de modèle de leadership universel. Le leadership français se distingue du leadership américain ou encore du modèle asiatique de par un rapport au pouvoir différent. La transposition d'un modèle d'un pays à l'autre est parfois impossible. Chaque société a ses caractéristiques propres et une structure du pouvoir différente. « Faisons en revanche preuve de solidarité en nous entraînant les uns les autres pour apporter les meilleures solutions possibles ». C'est toute la force du message qui est ressortie des discussions.

La crise a eu l'avantage de déclencher un vent de réformes et une réelle dynamique de changement chez les dirigeants dont le rôle est d'éviter toute aggravation de la crise. A cet effet, l'action politique doit s'inscrire sur le long terme pour apprécier des qualités de leadership des responsables et dirigeants publics. Est-ce la stabilité de nos sociétés qui va guider toute décision ou est-ce au contraire l'innovation et l'inventivité qui sera privilégiée ? Les grands changements se font en temps de crise, lorsque les instruments existants pour y répondre sont dépassés par les défis

---

<sup>4</sup> Militante en faveur des droits de l'Homme et de l'environnement, fondatrice et Présidente de Bianca Jagger Human Rights Foundation.

mondiaux, et que de nouveaux acteurs émergent apportant des solutions mondiales. Le rôle des structures internationales et supranationales telles que le Conseil de l'Europe, l'ONU, le G20, les organisations géopolitiques et économiques (MERCOSUR, ASEAN ou encore l'Union européenne) ne doit pas être sous-estimé.

C'est en tout cas, la culture de la démocratie qu'il convient de préserver et de promouvoir en opérant de véritables choix démocratiques et éthiques. Leaders politiques, médias et société civile, sont tout autant responsables pour créer et perpétuer une véritable culture de l'éthique dans la société. Plus d'éthique, c'est aussi plus de transparence et donc plus de démocratie.

## ANNEXES

### Annexe I : Programme de la 5<sup>e</sup> Université d'Eté de la démocratie

Lundi 28 juin 2010

09.00 – 12.30

Session d'ouverture

**M. Thorbjørn Jagland**, Secrétaire Général du Conseil de l'Europe

Accueil par M. Roland Ries, Sénateur-Maire de Strasbourg

**Déclaration de M. Mevlüt Çavuşoğlu**, Président de l'Assemblée

Parlementaire du Conseil de l'Europe

**Déclaration de Mme Luisella Pavan-Woolfe**, Représentante Permanente de la Commission européenne auprès du Conseil de l'Europe

**Allocution de Mme Catherine Lalumière**, Présidente de l'Association européenne des Ecoles d'études politiques du Conseil de l'Europe, ancienne Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe

**Déclaration de M. Vasko Naumovski**, Vice-premier ministre pour l'intégration européenne de « l'ex-République yougoslave de Macédoine », au nom de la présidence du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe

11.00

**Leçon inaugurale par Mme Sylvie Kauffmann**, Rédactrice en chef, « Le Monde », Paris

12.15

**Photo de famille sur le parvis du Palais de l'Europe**

31

12.30

**Déjeuner au restaurant du Parlement européen**

14.00 – 16.00

Conférences thématiques

#### CONFERENCE A

**LE LEADERSHIP EN TEMPS DE CRISE (FINANCIERE ET ECONOMIQUE, MONDIALISATION, TERRORISME, CRIME ORGANISE,...)**

*Présidence :*

**M. Wendelin Ettmayer**, Ambassadeur, expert en relations internationales et écrivain, Vienne

*Intervenants :*

**M. Mindia Ugrekhelidze**, ancien Juge au titre de la Géorgie, Cour européenne des droits de l'Homme

**M. Masahiro Kawai**, Doyen et Directeur Général, Institut de la Banque Asiatique de Développement, Tokyo

#### CONFERENCE B

**LA CRISE DU POLITIQUE ET DE LA DEMOCRATIE**

*Présidence :*

**M. Klaus Schumann**, ancien Directeur Général des Affaires Politiques, Conseil de l'Europe

*Intervenants :*

**M. Zarko Puhovski**, Professeur, ancien Président du Comité Helsinki pour les droits de l'Homme de Croatie, Zagreb

**M. Gert Weisskirchen**, ancien Membre du Bundestag, Wiesloch

**M. Volodymyr Schapoval**, Président de la Commission Electorale Centrale d'Ukraine

**CONFERENCE C : RESISTANCE CIVILE, DEMOCRATISATION ET STABILITE DEMOCRATIQUE**

*Présidence :*

**M. François Friederich**, Coordinateur du programme des écoles d'études politiques du Conseil de l'Europe

*Intervenants :*

**M. Peter Ackerman**, Président-fondateur de l'International Center on Nonviolent Conflict, Washington D.C.

**Mme Arwa Hassan**, Spécialiste en développement international et des organisations de la société civile au Moyen-Orient, Francfort

**M. Goran Svilanovic**, Coordinateur de l'OSCE pour les activités économiques et environnementales, Vienne

**20.00 Réception offerte par le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe, Palais Universitaire.**

**Lundi 28 juin - Mardi 29 juin 2010**

**Ateliers thématiques**

**A1 : Leadership international, multilatéralisme et mondialisation : le rôle des Etats et des organisations internationales pour une gouvernance mondiale**

**lundi 28 juin  
16.30 - 18.30**

*Présidence:*

**Mme Leonora Kryeziu**, Directrice de l'Institut d'études politiques de Prishtina

*Intervenant :*

**M. Wendelin Ettmayer**, Ambassadeur, expert en relations internationales et écrivain, Vienne

**mardi 29 juin  
09.30 - 12.00**

*Présidence :*

**M. Olsi Dekovi**, Directeur de l'Académie d'études politiques, Tirana

*Intervenant :*

**M. Masahiro Kawai**, Doyen et Directeur Général de l'Asian Development Bank Institute à Tokyo

**14.30 - 16.30**

*Présidence :*

**Sonja Licht**, Directrice de la Fondation pour l'excellence politique de Belgrade

*Intervenant :*

**Ivan Vejvoda**, Directeur Exécutif du « Balkan Trust for Democracy »

**A2 : Quel leadership pour relever les défis mondiaux (crise financière, terrorisme, environnement, etc.)?**

**lundi 28 juin  
16.30 - 18.30**

*Présidence :*

**Irina Alexieva**, Journaliste économique et Directrice de l'Ecole d'études politiques de Bulgarie

*Intervenant :*

**Istvan Gyarmati**, Président du Centre International de Transition Démocratique à Budapest

**mardi 29 juin  
09.30 - 12.00**

*Présidence :*

**Leonora Kryeziu**, Directrice de l'Institut d'études politiques de Pristina

*Intervenant :*

## LA CRISE DU LEADERSHIP

**Julian Popov**, Président du Conseil d'administration de l'Ecole d'études politiques de Bulgarie

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Nevena Crljenko**, Directrice de l'Académie pour le développement politique, Zagreb

*Intervenant :*

**Julian Popov**, Président du Conseil d'administration de l'Ecole d'études politiques de Bulgarie

### A3 : Leadership en période de crise : l'expérience américaine

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

*Présidence :*

**Nevena Crljenko**, Directrice de l'Académie pour le développement politique, Zagreb

*Intervenant :*

**Nancy Forbord**, Directrice du DiplomaticTradecraft Associates (DTA)

**mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Igor Gaon**, Directeur de l'Ecole d'études politiques Bosnie-Herzégovine

*Intervenant :*

**Nancy Forbord**, Directrice du DiplomaticTradecraft Associates (DTA)

### B1 : La crise du leadership et du politique : une remise en cause de la légitimité démocratique et de l'autorité publique ?

33

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

*Présidence :*

**Armen Zakaryan**, Directeur de l'Ecole d'étude politique d'Erevan

*Intervenant :*

**Christian Saves**, Politologue et haut fonctionnaire français

**mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

*Présidence :*

**Boris Raonic**, Directeur de l'Ecole des responsables démocratiques, Podgorica

*Intervenant :*

**François-Gilles Le Theule**, Directeur des Affaires européennes de l'ENA

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Ilgar Mammadov**, Directeur de l'école d'Etudes politiques de Baku

*Intervenant :*

**Christian Saves**, Politologue et haut fonctionnaire français

### B2 : Leadership : technocratie ou politique ?

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

*Présidence :*

**Elena Nemirovskaya**, Directrice de l'Ecole d'études politiques de Moscou

*Intervenant :*

**Alexei Makarkin**, Vice-président du Centre de technologies politiques, Moscou

**mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

*Présidence :*

**Armaz Akhvlediani**, Directeur de l'Ecole d'études politiques de Tbilissi

*Intervenant :*

**Alexei Makarkin**, Vice-président du Centre de technologies politiques, Moscou

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Olsi Dekovi**, Directeur de l'Académie d'études politiques, Tirana

*Intervenant :*

**Marija Lugaric**, Membre du Parlement croate

**B3 : Démocratiser les élections : normes électorales, démocratie interne des parties politiques, parité homme/femme ?**

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

*Présidence :*

**Viorel Cibotaru**, Directeur de l'Institut européen d'études politiques de Moldova

*Intervenant :*

**Pierre Garrone**, Chef de l'Unité des élections et des référendums de la Commission de Venise

**mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

*Présidence :*

**Ihor Kohut**, Directeur de l'Ecole d'études politiques d'Ukraine

*Intervenant :*

**Patrick Trees**, Secrétaire du Parlement pour le Canton de Berne

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Anne Juganaru**

Directrice de l'Ecole européenne « Ovidiu Sincau », Bucarest

*Intervenant :*

**Patrick Trees**, Secrétaire du Parlement pour le Canton de Berne

34

**C1 : Résistance civile à l'oppression, mobilisation citoyenne et leadership**

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

*Présidence :*

**Maciej Bartkowski**, Directeur de l'enseignement et de la recherche à ICNC, Washington D.C.

**Mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

**14.30 – 16.30**

*Intervenant :*

**Anne-Marie Codur**, Fondatrice de l'UME (University of Middle East Project), consultante indépendante

**C2 : Résistance civile et gouvernance responsable : le rôle des citoyens pour combattre la corruption et l'injustice sociale et économique**

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

**mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Shaazka Beyerle**, Directrice adjointe de l'ICNC

*Intervenant :*

**Vijay Anand**, Président de Fifth Pillar, New Delhi

**C3 : Emergence démocratique : le soutien des diplomates aux initiatives populaires**

**lundi 28 juin**

**16.30 – 18.30**

**mardi 29 juin**

**09.30 – 12.00**

**14.30 – 16.30**

*Présidence :*

**Kurt Bassuener**, Analyste politique auprès de l'OSCE-BIDDH pour l'observation d'élections

*Intervenant :*

**Christopher Miller**, agent des services extérieurs de l'Agence américaine pour le développement international

## LA CRISE DU LEADERSHIP

- 12.30** Déjeuner au restaurant du Parlement européen
- 17.00** Réunion de présentation de l'« International Center on Nonviolent Conflict » - libre
- Mardi soir** Réception offerte par la Ville de Strasbourg, Pavillon Joséphine

### Mercredi 30 juin 2010

#### 09.30 - 12.00 - Ateliers professionnels

##### Autorités locales : renforcer la démocratie locale

*Présidence :*

**M. Childerik Schaapveld**, Directeur des Institutions démocratiques, Conseil de l'Europe

*Intervenants :*

**M. Owen Masters**, Expert en autonomie locale et ancien membre du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe

**M. Robert Herrmann**, Premier adjoint au Maire de Strasbourg

**M. Adrian Ionescu**, Directeur de Local Government and Public Service Reform Initiative, Budapest

##### Autorités nationales : réconcilier les citoyens avec leurs représentants

*Présidence :*

**Mme Sonja Licht**, Directrice de la Fondation pour l'excellence politique de Belgrade

*Intervenants*

**M. Gert Weisskirchen**, ancien Membre du Bundestag, Wiesloch

**M. Jean-Claude Mignon**, Président de la délégation française à l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe

**M. Andreas Gross**, membre de la délégation suisse auprès de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, Président du Groupe socialiste

35

##### Media : nouvelles technologies et formation des journalistes

*Présidence :*

**M. Jack Hanning**, Secrétaire Général de l'Association européenne des écoles d'études politiques, Strasbourg

*Intervenants :*

**M. Vladimir Vasak**, Journaliste, ARTE, Strasbourg

**M. Alexandre Heully**, Co-fondateur et Directeur du web magazine européen « Cafebabel.com », Paris  
Société civile : réformes et intégration européenne

##### Société civile : réformes et intégration européenne

*Présidence :*

**M. Gautier Pirotte**, Professeur, Université de Liège

*Intervenants :*

**Mme Vanessa Ortiz**, Directrice principale du Civic and Field Learning, International Center on Nonviolent Conflict, Washington D.C.

**M. Oriano Otcán**, Association des Agences de la Démocratie Locale, Bruxelles

**M. Vladimir Lukin**, médiateur pour les droits de l'Homme de la Fédération de Russie, Moscou

- 12.30** Déjeuner au restaurant du Parlement européen
- 14.00 – 17.30** Visites à la Cour / Réunions bilatérales
- 14.00 – 15.30** **Visite à la Cour européenne des droits de l'Homme** pour les écoles d'Arménie, Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine et Croatie  
**Réunion bilatérale** pour les écoles de Moldova et de Roumanie  
**Réunion d'information** sur les activités et programmes du Conseil de l'Europe pour l'école d'Ukraine  
**Réunion d'information** sur les activités et programmes du Conseil de l'Europe pour l'école du Belarus
- 16.00 – 17.30** **Visite à la Cour européenne des droits de l'Homme** pour les écoles du Belarus, de Moldova, Roumanie et Ukraine  
**Réunion bilatérale** pour les écoles d'Arménie et d'Azerbaïdjan  
**Réunion bilatérale** pour les écoles de Bosnie-Herzégovine et Croatie  
**Après-midi libre** pour les écoles d'Albanie, Bulgarie, Géorgie, Kosovo<sup>1</sup>, Monténégro, Russie, Serbie et « l'ex-République yougoslave de Macédoine »

**Soirée libre ou invitation par les Représentations permanentes**

**Judi 1er juillet 2010**

**09.30 – 12.00 Conférences régionales**

**Energie et sécurité autour de la mer Noire**

**Réunion régionale pour les écoles d'Arménie, Azerbaïdjan, Géorgie et Russie**

*Présidence :*

**Mme Elena Nemirovskaya**, Directrice de l'Ecole d'études politiques de Moscou

*Intervenants :*

**Mme Liana Jervalidze**, Chef de projet « Energie et Environnement », Institut géorgien des affaires publiques, Tbilissi

**M. Alexander Krylov**, Chercheur, Institut d'économie mondiale et de relations internationales, Moscou

**Sécurité énergétique et défis du changement climatique**

**Réunion régionale pour les écoles d'Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Kosovo, Monténégro, Roumanie, Serbie et « l'ex-République yougoslave de Macédoine »**

*Présidence :*

**Mme Sonja Licht**, Directrice de la Fondation pour l'excellence politique de Belgrade

*Intervenants :*

**M. Haakon Blankenborg**, Ambassadeur de Norvège en Serbie et au Monténégro, Belgrade

**M. Zoran Morvaj**, Chef de projet national « Efficacité énergétique », PNUD Croatie

**Intégration européenne et partenariat oriental**

**Réunion régionale pour les écoles du Belarus, Moldova et Ukraine**

*Présidence :*

**M. Ihor Kohut**, Directeur de l'école d'études politiques d'Ukraine, Kiev

*Intervenant :*

**M. Egidio Canciani**, Direction générale des relations extérieures, Commission européenne

**M. Oleksandr Chalvi**, Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire de l'Ukraine, Kiev

## LA CRISE DU LEADERSHIP

**14.00** *People Power: The Game of Civil Resistance*, présentation du jeu vidéo par International Center on Nonviolent Conflict

**14.00 – 15.30** **Visites à la Cour / Réunions bilatérales**  
**Visite à la Cour européenne des droits de l'Homme** pour les écoles de Géorgie, Kosovo, Russie et Serbie  
**Réunion régionale** pour les écoles d'Albanie, Monténégro et « l'ex-République yougoslave de Macédoine »  
**Réunion nationale** pour l'école de Bulgarie

**16.00 – 17.30** **Visite à la Cour européenne des droits de l'Homme pour les écoles d'Albanie, Bulgarie, Monténégro et « l'ex-République yougoslave de Macédoine »**  
**Réunion bilatérale** pour les écoles de Géorgie et Russie  
**Réunion bilatérale** pour les écoles du Kosovo et de Serbie  
Après-midi libre pour les écoles d'Arménie, Azerbaïdjan, Belarus, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Moldova, Roumanie et Ukraine

**Soirée – libre ou invitations par les Représentations permanentes**

**Vendredi 2 juillet 2010**

**10.00 – 12.30** **Session de clôture**

*Présidence :*

**M. Thorbjørn Jagland**, Secrétaire Général du Conseil de l'Europe  
Déclaration de **M. Bamir Topi**, Président de la République d'Albanie  
Allocution de **Mme Ludmila Alexeeva**, Présidente du Groupe Helsinki de Moscou, Prix Sakharov 2009  
Allocution de **Mme Bianca Jagger**, Ambassadrice de bonne volonté du Conseil de l'Europe pour la lutte contre la peine de mort, fondatrice et Présidente de Bianca Jagger Human Rights Foundation, New York

**11.30** **Présentation de la Déclaration finale**  
**Remise des diplômes aux participants par le Secrétaire Général**  
**Clôture de la 5e Université d'été par le Secrétaire général du Conseil de l'Europe**

**19.30** **Garden party au Jardin des Deux Rives**

## ANNEXES II : Liste des intervenants

**Peter Ackerman,**

Doctorat de la Fletcher School of Law and Diplomacy (Université de Tufts). Fondateur et président de l'International Center on Nonviolent Conflict (ICNC) à Washington D.C. Membre du Conseil des relations étrangères et de l'Institut International d'Etudes Stratégiques à Londres.

**Armaz Akhvediani,**

Diplômé en sciences politiques de l'Université d'Etat Lomonosov à Moscou. Membre de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe de 2000 à 2004. Directeur-fondateur de l'Ecole d'études politiques de Tbilissi.

**Ludmila Alexeeva,**

Diplômée de la faculté d'histoire de Moscou. Présidente du Moscow Helsinki Group depuis 1996. Membre de la Commission russe des droits de l'Homme depuis 2002. Prix Sakharov en 2009 au nom de « Memorial ».

**Irina Alexieva,**

M.A. en administration des affaires de l'Université américaine de Bulgarie et M.A. en économie. Journaliste économique et directrice de l'Ecole d'études politiques de Bulgarie.

**Vijay Anand,**

Président de l'ONG indienne Fifth Pillar de lutte contre la corruption, relancée en 2007.

**Maciej Bartkowski,**

Doctorat en sciences politiques et M.A. en relations internationales et études européennes de l'Université d'Europe centrale à Budapest. Ancien conférencier et observateur d'élections pour l'Union européenne. Directeur de l'enseignement et de la recherche à ICNC.

**Kurt Bassuener,**

M.A. d'études européennes à l'Université d'Europe centrale à Prague. Analyste politique auprès de l'OSCE-BIDDH pour l'observation d'élections. Co-fondateur et directeur adjoint du Conseil politique pour la démocratisation, Washington D.C.

**Shaazka Beyerle,**

M.A. en relations internationales de l'Université George Washington. Directrice adjointe de l'International Center on Nonviolent Conflict. Fondatrice et Vice-présidente de l'Institut européen à Washington D.C.

**Haakon Blankenborg,**

Ambassadeur de Norvège en Serbie et au Monténégro depuis 2005. Diplômé de l'Université d'Oslo en histoire et sciences politiques. Ancien membre du Parlement norvégien (1981-2005).

**Mevlüt Çavuşoğlu,**

Diplômé en relations internationales et économie. Membre du Parlement turc pour la région d'Antalaya depuis 2002. Président de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe.

**Egidio Canciani,**

Fonctionnaire à la Direction générale des relations extérieures à la Commission européenne.

**Oleksandr Chalyi,**

DEA en droit, Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire de l'Ukraine, Ancien Représentant permanent de l'Ukraine auprès du Conseil de l'Europe. Secrétaire d'Etat auprès du Ministère des Affaires étrangères chargé de l'intégration européenne (2001-2004). Conseiller en politique étrangère du président ukrainien (2006-2008).

## *LA CRISE DU LEADERSHIP*

### **Viorel Cibotaru,**

Directeur de l'Institut européen d'études politiques de Moldova et directeur du centre de documentation et d'information sur l'OTAN depuis 2007.

### **Anne-Marie Codur,**

Doctorat en économie et développement durable de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Fondatrice de l'UME (University of Middle East Project), directrice des études (1999-2005), puis directrice générale (2005-2008). Consultante indépendante depuis 2008.

### **Nevena Crljenko,**

Directrice de l'Académie pour le développement politique à Zagreb, créée en 2004. Auparavant coordinatrice chez Pro Notis (Zagreb) et directrice du marketing.

### **Olsi Dekovi,**

Directeur de l'Académie des études politiques, créée en 2007 à Tirana. Directeur du Bureau d'information du Conseil de l'Europe en Albanie.

### **Wendelin Ettmayer,**

Docteur en droit de l'Université de Vienne, diplômé des services diplomatiques autrichiens et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Représentant permanent de l'Autriche au Conseil de l'Europe jusqu'en 2009. Ambassadeur en Finlande (1994-2000) et au Canada (2000-2003).

### **François Friederich,**

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg et du Collège d'Europe de Bruges. Chef du Bureau du Conseil de l'Europe à Mostar, Bosnie Herzégovine (1999-2001). Représentant spécial-adjoint du Secrétaire général du Conseil de l'Europe à Belgrade, Serbie (2002-2003). Conseiller politique à la Direction générale de la démocratie et des affaires politiques du Conseil de l'Europe (2003-2005). Depuis 2005, coordonnateur des écoles d'études politiques du Conseil de l'Europe.

### **Nancy Forbord,**

Consultante indépendante auprès des services diplomatiques américains. Directrice du Diplomatic Tradecraft Associates (DTA) (conseils en matière de diplomatie et de management).

### **Igor Gaon,**

Docteur en sciences naturelles de l'Université de Sarajevo. Ancien représentant spécial du Secrétariat Général du Conseil de l'Europe en Géorgie. Directeur de l'Ecole d'études politiques Bosnie-Herzégovine à Sarajevo.

### **Pierre Garrone,**

Doctorat de l'Université de Genève et M.A. en études européennes du Collège d'Europe. Chef de l'Unité des élections et des référendums de la Commission de Venise.

### **Andreas Gross,**

Diplômé d'histoire et de sciences politiques. Journaliste et co-fondateur de l'Atelier pour la démocratie directe à Zurich en 1988. Membre du Parlement suisse depuis 1991 et membre de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe depuis 1995.

### **Istvan Gyarmati,**

Docteur en sciences politiques. Ancien diplomate hongrois. Président du Centre International de transition démocratique à Budapest.

### **Jack Hanning,**

Secrétaire Général de l'Association européenne des écoles d'études politiques. Diplômé de Malvern et de l'Université d'Oxford. Ancien directeur de la communication et ancien directeur des relations extérieures du Conseil de l'Europe.

**Arwa Hassan,**

M.A. en langues modernes de l'Université de Cambridge. Spécialiste en développement international et des organisations de la société civile au Moyen-Orient, Francfort.

**Robert Herrmann,**

M.A. de management public. Premier adjoint au maire de Strasbourg et conseiller général du Bas-Rhin.

**Alexandre Heully,**

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg. Fondateur (2001) et directeur de Cafebabel.com, un webzine européen.

**Adrian Ionescu,**

Directeur de l'Institut du gouvernement local et des services publics à Budapest depuis 1997. M.A. de l'Université de Québec à Montréal, de l'Université Polytechnique de Bucarest. Diplômé de l'Université d'Harvard.

**Bianca Jagger,**

Militante en faveur des droits de l'Homme et de l'environnement de renommée internationale. Ambassadrice de bonne volonté du Conseil de l'Europe pour la lutte contre la peine de mort. Fondatrice et Présidente de Bianca Jagger Human Rights Foundation, membre du Conseil Directeur exécutif d'Amnesty International aux Etats-Unis et membre du Conseil d'administration de l'Amazon Charitable Trust.

**Thorbjørn Jagland,**

Depuis 2009, Secrétaire Général du Conseil de l'Europe. De 2005 à 2009, Président du Storting (le Parlement norvégien). Ancien Premier ministre (1996-97) et Ministre des Affaires étrangères (2000-2001). Titulaire d'un diplôme en économie de l'Université d'Oslo.

**Liana Jervalidze,**

Politologue, spécialiste de la Mer Caspienne, conseillère auprès de l'Orbeliani Centre for Advanced Strategic and National Security Policy Studies. Directrice de projets de l'Institut géorgien des affaires publiques à Tbilissi.

**Anne Juganaru,**

Diplôme d'études stratégiques et de défense nationale, de relations publiques internationales et doctorat en science militaire de l'Université de Défense Nationale. Journaliste et directrice de l'Ecole européenne « Ovidiu Sincai » à Bucarest.

**Sylvie Kauffmann,**

Ancienne reporter en Asie du sud-est. Rédactrice en chef du journal « Le Monde » à Paris depuis 2010. Correspondante de l'Agence France Presse à Londres (1980-84), Varsovie (1984-85) et Moscou (1986-88). Ancienne correspondante du Monde à Washington et New York.

**Masahiro Kawai,**

Titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Stanford. Doyen et directeur général de l'Asian Development Bank Institute à Tokyo. Ancien directeur économique de la Banque Mondiale pour la région est-asiatique et pacifique (1998-2001) et ancien adjoint du Vice-ministre des Finances chargé des affaires internationales (2001-2003).

**Ihor Kohut,**

Diplômé de l'Université d'Etat « Kiev-Mogiliansky Academy ». Politologue et président du conseil d'administration de l'Agency for Legislative Initiatives. Directeur de l'Ecole d'études politiques d'Ukraine depuis 2005.

**Leonora Kryeziu,**

Fondatrice et Directrice de l'Institut d'études politiques de Pristina depuis 2003.

## *LA CRISE DU LEADERSHIP*

### **Alexander Krylov,**

Diplômé de l'Université Lomonossov à Moscou. Chercheur à l'Institut d'économie mondiale et des relations internationales à Moscou. Ancien doyen associé au département d'économie et de gestion du National Institute of Business, et cofondateur de la Bremen School of Economics.

### **Catherine Lalumière,**

Docteur en droit public, diplômée en sciences politiques et histoire du droit. Ancienne Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe (1989-94) et ancienne Vice-présidente du Parlement Européen (2001-2004). Présidente de l'Association européenne des écoles d'études politiques du Conseil de l'Europe depuis 2008. Présidente de la Fédération française des Maisons de l'Europe.

### **François-Gilles Le Theule,**

Titulaire d'un M.A. en droit public, diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENA (Ecole Nationale d'Administration). Directeur des affaires européennes de l'ENA depuis 2006 et expert détaché auprès de la Commission européenne.

### **Sonja Licht,**

Diplômée en sociologie de la faculté de philosophie à l'Université de Belgrade. Présidente du Conseil de politique étrangère au ministère serbe des Affaires étrangères. Directrice de la Fondation pour l'excellence politique de Belgrade.

### **Marija Lugaric,**

Membre du Parlement croate depuis 2000, travaillant au comité pour l'enseignement, la science et la culture, au comité pour la famille, la jeunesse et les sports et au comité pour la coopération parlementaire.

### **Vladimir Lukin,**

Diplômé du département d'histoire du Moscow Lenin State Educational Institute. En poste au ministère des Affaires étrangères (1987-1989). A partir de 1990 député à la Douma russe et président du comité des affaires étrangères. Médiateur pour les droits de l'Homme de la Fédération de Russie depuis 2004.

### **Alexei Markarkin,**

Diplômé en histoire de l'Université d'Etat de Moscou. Membre du Centre des technologies politiques à Moscou depuis 1995 et vice-président depuis 2004.

### **Ilgar Mammadov,**

Politologue, diplômé de l'Université d'Etat Lomonosov à Moscou et de l'Université centrale européenne à Budapest. Directeur de l'Ecole d'études politiques de Bakou.

### **Owen Masters,**

Ancien membre de la délégation britannique au Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe. Directeur adjoint de la mission d'observation du Conseil de l'Europe pour les élections municipales au Kosovo en 2000.

### **Jean-Claude Mignon,**

Maire de Dammarie-lès-Lys depuis 1983 et député à l'Assemblée Nationale depuis 1988. Président de la délégation française à l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe.

### **Christopher Miller,**

M.A. en affaires internationales de la School of International Service à Washington D.C. et B.A. en sociologie du Collège d'Ithaca. Agent des services extérieurs de l'Agence américaine pour le développement international (USAID).

### **Zoran Morvaj,**

Docteur en systèmes énergétiques de l'Université de Zagreb et titulaire d'un MBA en finance de l'Imperial College de Londres. Chef de projet national d'efficacité énergétique, PNUD Croatie.

**Vasko Naumovski,**

Docteur en droit et titulaire d'un M.A. de l'Université rhénane de Bonn. Vice-premier ministre pour l'intégration européenne de «l'ex-République yougoslave de Macédoine».

**Elena Nemirovskaya,**

Diplômée d'art et d'architecture. Fondatrice (1992) et directrice l'Ecole d'études politiques de Moscou. Décorée de l'Ordre de l'Empire britannique et de la médaille « Pro Merito » du Conseil de l'Europe.

**Vanessa Ortiz,**

M.A. de la Fletcher School of Law and Diplomacy (Université de Tufts). Directeur des études civiques et de terrain à l'ICNC. Ancienne chargée de projet au Comité international de secours.

**Oriano Otocan,**

Membre du gouvernement de la région Istrie et membre du conseil d'administration de l'Association des agences de la démocratie locale.

**Luisella Pavan-Woolfe,**

Diplômée en sciences politiques de l'Université de Padoue. Fonctionnaire à la Commission européenne depuis 1975, notamment à la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances. Représentante de la Commission européenne auprès du Conseil de l'Europe.

**Gautier Pirotte,**

Conférencier au département de socio-anthropologie du développement à l'Université de Liège. Docteur en sociologie, expert sur les organisations de la société civile en Europe centrale et de l'est, et dans les régions sub-sahariennes.

42

**Julian Popov,**

Diplômé en littérature à l'Université de Sofia. Président du conseil d'administration de l'Ecole d'études politiques de Bulgarie depuis 2006. Consultant pour de nombreux projets sur le développement institutionnel et les relations publiques.

**Zarko Puhovski,**

Etudes de sciences politiques en Allemagne. Professeur de philosophie politique à l'Université de Zagreb et analyste politique. Directeur de l'Université européenne pour la paix en Autriche. Ancien président du Comité croate d'Helsinki pour les droits de l'Homme (2000-2007).

**Boris Raonic,**

Diplômé en droit. Fondateur et directeur de l'Ecole des responsables démocratiques à Podgorica. Directeur de programme de l'association Youth Initiative pour les droits de l'Homme au Monténégro et fondateur du Centre de Dialogue Nansen.

**Roland Ries,**

Agrégé en lettres modernes. De 1997 à 2000, maire par intérim de Strasbourg. Maire depuis 2008. Sénateur, président de la commission des affaires économiques et vice-président de la commission des affaires européennes au Sénat.

**Christian Saves,**

Diplômé en droit et sciences politiques, et ancien élève de l'ENA. Politologue, spécialiste de la démocratie.

**Childerik Schaapveld,**

Diplômé d'histoire de l'Université de Leiden. Ancien directeur de programme à EuropAid (2000-2002), et conseiller pour les ONG auprès de l'OSCE, à Varsovie. Directeur des Institutions démocratiques au Conseil de l'Europe depuis 2009.

## *LA CRISE DU LEADERSHIP*

### **Volodymyr Schapoval,**

Diplômé en droit à l'Université de Kiev. Après vingt ans d'enseignement en droit constitutionnel, il est nommé juge de la Cour constitutionnelle d'Ukraine. Depuis 2007, il est Président de la Commission Electorale Centrale d'Ukraine.

### **Klaus Schumann,**

Docteur en science politiques de l'Université de Cologne. Ancien directeur des comités et des études du secrétariat de l'Assemblée de l'Atlantique-nord à Bruxelles. Haut-fonctionnaire du Conseil de l'Europe de 1974 à 2005. Ancien directeur général des affaires politiques (2000-2005).

### **Goran Svilanovic,**

M.A. en droit à l'Université de Belgrade et diplômé de l'Institut International des Droits de l'Homme à Strasbourg. Ancien Ministre des Affaires étrangères de la République Fédérale de Yougoslavie de 2000 à 2004, puis Ministre des Affaires étrangères de la Serbie et du Monténégro. Actuellement coordinateur des activités économiques et environnementales à l'OSCE.

### **Bamir Topi,**

Président de la République d'Albanie élu en 2007. Diplômé de l'Université agricole de Tirana et de la faculté de médecine vétérinaire. Ancien député et ancien Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation (1996-97).

### **Patrick Trees,**

Titulaire d'un M.A. en administration publique de l'Université de Berne. Secrétaire du Parlement pour le Canton de Berne. Ancien responsable des relations extérieures pour le Canton de Berne de 2000 à 2008.

### **Mindia Ugrekheldze,**

Titulaire d'un doctorat en droit de l'Université d'Etat de Tbilissi. Ancien président de la Cour Suprême de Géorgie de 1990 à 1999. Ancien juge à la Cour européenne des droits de l'Homme entre 1999 et 2001.

### **Vladimir Vasak,**

Titulaire d'un DEA (Diplôme d'études approfondies) en droit des affaires de l'Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne et d'un diplôme du Centre de Formation des Journalistes à Paris, spécialisation journaliste reporter d'images. Journaliste à ARTE depuis 1992.

### **Ivan Vejvoda,**

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de la faculté de philosophie de l'Université de Belgrade. Directeur exécutif de « Balkan Trust for Democracy ». Ancien conseiller principal en politique étrangère et intégration européenne auprès de deux Premiers ministres serbes.

### **Gert Weisskirchen,**

Diplômé en sciences de l'enseignement, sciences politiques, et histoire sociale et économique à l'Université d'Heidelberg. Ancien membre du Parlement allemand (Bundestag) de 1976 à 2009. Ancien membre de l'Assemblée parlementaire de l'OSCE, entre 2002 et 2005 Vice-président.

### **Armen Zakaryan,**

Directeur de l'Ecole d'études politiques d'Erevan en Arménie créée en 2005.

**ANNEXES III : Liste des Participants****MOSCOW SCHOOL OF POLITICAL STUDIES**

BEREZKINA	Inna	Moscow School of Political Studies, programme co-ordinator Volgodonsk Common Court of Arbitration, Chairperson; Volgodonsk Municipal Duma, Deputy
BINKOVSKIY	Vladimir	Perm Municipal Duma, Deputy
BOLKVADZE	Arsen	The insurance company "Tsaritsa", general director
BONDARENKO	Liudmila	Color-IT Company, director
BOTVIN	Timur	The advertising-information magazine for VIP "Tochka (The Point)", company "Basko", correspondent
CHERNOV	Alexander	Moscow State Institute of International Relations (University) of the MFA of Russia, master's degree student
CHUMBADZE	Ketevan	Director of Municipal district, Chairman of Municipal Assembly, Deputy of Municipal Assembly
DYATLENKO	Dmitry	PA & PR company CROS
EVLIKOVA	Viktoria	Yedinaya Rossiya, Smolensk regional branch, press-secretary
FORMALNOVA	Evgeniya	South telecommunication company, Kabardino-Balkarian Office, PR manager
GENDUGOVA	Marianna	Moscow School of Political Studies, manager
GONTAREVA	Anastasiya	Line Resource Company, General Director
GRACHEV	Alexey	Vesty PC Internet Project, owner and editor in chief
KALYADIN	Dmitry	Voronezh Levoberezhny District Police, Officer Department, acting head
KHABAROV	Roman	Nizhnii Novgorod Association of Residential Real Estate Owners, Director
KLIMINA	Olga	Green Party Rukhaniyat, vice-chairman, leader of youth wing
KOKTYSHEV	Pavel	Russian Federation State Duma, Assistant to Deputy
KORYAKINA	Darya	Cheboksary Municipal Duma, Deputy/ Society with limited liability "INKRIT", Director
LADYKOV	Alexey	Deputy of Smolensk City Council
LAZARENKOV	Ilya	Smolensk Municipal Council, Youth Council, member
LEBED	Anastasia	Municipal Council of Municipal District "Yaroslavskiy", Moscow, deputy
MALYSHEVA	Yulia	Co-ordinator of the Ukrainian School of Political Studies
MATVIIENKO	Svitlana	Press-service Daggosuniversiteta, employee
MUSAEV	Musa	Director of the Moscow School of Political Studies
NEMIROVSKAYA	Elena	Information and Documentation Center on NATO, Republic of Moldova
PANAINTE	Polina	Kultaevo's district hospital, doctor
PONOMAREV	Aleksey	ROO Omsk Oblast Entrepreneurs Union, Vice President
PROVOZIN	Aleksey	Municipal Council, Chairman
REPNIKOV	Aleksey	CJSC AF "FINANCES - N", CEO
SAPELKIN	Vitaly	ZAO "EZH Media", Human resources manager
SHAGZHINA	Sayana	Lecturer, Orel SAU, director education Center "Career"
SHCHEGOLEV	Evgeny	Republican Social Organization "City without Narcotics", executive director
SHIPANOVA	Larisa	Self-employed entrepreneur, web resource manager
SHMELEV	Alexandr	Government of Moscow, Administration of Khoroshevsky district, lawyer
SHMELEVA	Svetlana	Mari State Technical University, lecturer
SHVETSOVA	Tatiana	Non-Profit Organization Fund "Kostroma Center for the Support of Civic Initiatives", Founder, CEO;
SOROKIN	Nikolay	Kostroma Center for Regional Research Ltd, Founder, CEO ; Ph.D. in History
STEPANOVA	Anastasiya	Vladimir State TV and Broadcasting company, special correspondent
TIMAKIN	Alexander	Russian National Scout Organisation/International Commissioner
TITOV	Dmitry	Management of social protection of the population of Azov, manager
YAKHIKHANOV	Zelimkhan	Parliament of the Chechen Republic, Head of the press-service

## TBILISI SCHOOL OF POLITICAL STUDIES

AKHVLEDIANI	Armaz	Director of the Tbilisi School of Political Studies
CHAKHVADZE	Tea	Lawyer of Batumi Sea Port
CHITUNASHVILI	Dali	National Center of Manuscripts, Scientific Employee
DIASAMIDZE	Teimuraz	Chairman of the Department of Tourism of Adjara AR
DIASAMIDZE	Zviad	Director of Center for Regional Development and Initiatives
GOGIASHVILI	Aleksandre	Art Director of LTD "Key Group"
GOGUADZE	Nino	Member of the Central Election Commission of Georgia
GUJABIDZE	Nikoloz	Deputy Director of LTD "New Service"
GURTSKAIA	Soso	Judge of Tbilisi City Court
GVAZAVA	Guranda	Assistant Professor of Batumi State University
JANELIDZE	Nino	Journalist of Newspaper "P.S"
KADAGIDZE	David	Managing Partner, MIT Group
KAZUMOV	Oktai	Representative of "Caucasian House"
KHELADZE	Sophiko	News Anchor of Radio "Commersant"
KHOJEVANISHVILI	Aleksandre	Chief of General Inspection of Ministry of Economic Development
KIRTADZE	Davit	Deputy Chairman of the Central Election Commission of Georgia
KLDIASHVILI	Giorgi	Director of Institute for Development of Freedom of Information
KOCHORASHVILI	Ketevan	Member of the Tbilisi City Assembly
KOIAVA	Giorgi	Lecturer of Intern.Financ.Reporting,Caucasus School of Business
LIM	Valeri	Project Officer of the Association of Disabled Women
MAKHVILADZE	Giorgi	EU National Project Co-ordinator KAS-TSPS
MANIA	Esma	National Center of Manuscripts, Scientific Employee
MESKHI	Irakli	Head of Financial Analysis Department of Batumi Hospital
MIKADZE	Lasha	Journalist, TV "Imedi"
NASRASHVILI	Lali	Director of the Immoveable Property Registration Service Center
OTKHMEZURI	Konstantin	Co-ordinator of Political Analysis, International Center on Conflict
PAKSASHVILI	Paata	Deputy Head, General Inspection of Ministry of Defence
SHURGAIA	Mamuka	Senior Auditor of LLC "Ernst and Young"
SIKHARULIDZE	Juga	Head of sales Department, Georgian Steel
TABAGUA	Anri	Specialist of the Tbilisi City Assembly
TSERTSVADZE	Tinatin	Director of the Dochanashvili Authoring School
TSISKARAULI	Taia	Specialist of the Tbilisi Regional Center of Revenue Service
TURMANIDZE	Sulkhan	News Anchor of Radio "Commersant"
TUSIASHVILI	Tatia	Assistant Professor of the Technical University
ZARGINAVA	Lasha	Journalist; Director - Radio "Harmonia"

## BULGARIAN SCHOOL OF POLITICS

ALEKSANDROVA	Violeta	Economist
ALEXIEVA	Irina	Executive Director of the Bulgarian School of Politics
ADEM	Fatme	Chemical engineer
AHMEDOV	Mustafa	Industrial engineer
APOSTOLOVA	Antoaneta	Mayor, musician
ARNAOUDOVA	Stanislava	Economist
BALABANOVA	Donika	Head of Centre for Social Rehabilitation and Integration, social manager
BANKOV	Zahari	Development manager (Easy Asset Management)
CHAKAROVA	Gergana	Assistant of the Direction, French philologist
CHIFLICHKI	Ivo	President of YNSMP, engineering designer

DILOVA	Nadia	Economist Marketing Director Emporiki Bank Bulgaria-Credit Agricole Group, marketing
DIMITROVA	Ani	International Trade, economist
DREKOV	Liubomir	PR specialist
DUSHKOVA	Rayna	Student
EMIN	Myumin	Economist
ETEM	Ayhan	Manager, economist
GEORGIEV	Kiril	Public Communication Expert
HARIZANOVA	Elena	Member of Parliament, jurist
HRISTOVA	Milena	A youth co-ordinator and projects expert, political scientist
IBRIAMOVA	Ayrin	Expert strategy & planning - Bulatsa
ILIEV	Ivan	Software Engineer
IVANOVA	Valentina	Executive Director, National Tourism Board, economist
KARASTOYANOVA	Polina	Director, engineer, Directorate "Economic development and European programmes"
MARKOV	Stoyan	Chairman of the Election Committee of UDF, Bulgaria, economist
MARKOV	Boris	Manager of company, economist
MILCHEVA	Gabriela	Member of Parliament,
NIKOLOV	Valentin	Political scientist, Deputy Secretary General - Union of Democratic Forces
PANCHUGOV	Hristo	Sofia Municipal Councillor - Bulgarian Socialist Party, economist
PARGOV	Kaloyan	Member of Parliament, lawyer, social pedagogue
PETROVA	BISERKA	Advisor of the National Assembly, political scientist
PETROVA	Elisaveta	Clinical psychologist
RACHEVA	Rositsa	Executive Director, finance
RAICHEVA	Galina	Programme Director, Bulgarian School of Politic
SIMEONOVA	Daniela	Engineer
SLAVCHEV	Simeon	Assistant, political scientist
SLAVKOVA	Galya	National Organiser, international relations expert
STEFANOV	Svetoslav	National co-ordinator of political party, economist
STOYANOV	Georgi	Consultant
TCONEVA	Antoaneta	Attorney at law
TOMOV	Alen	Speech and language pathologist and therapist
VASILEVA	Marta	

### EUROPEAN INSTITUTE FOR POLITICAL STUDIES (CHISINAU)

BARBAROSIE	Arcadie	Executive Director, Institute for Public Policy
BODIU	Dorian	Democratic Party of Moldova
BOIAN	Victoria	Programme Co-ordinator IESPM, APE
BUCĂȚARU	Iulian	Businessman
BUTUC	Marin	Lecturer at the Moldova State University
CHIOSA	Nicolae	Assistant Mayor, Lăpușna, District of Hîncești
CIBOTARU	Viorel	Director, IESPM
CILCIC	Vladimir	Director of the Center of Information Technologies, Comrat State University
CIORICI	Dumitru	President, Young Journalist Centre
CIUDIN	Alexandru	MA Student, Academy of Public Administration
FLEAS	Alexandru	Adviser of General Mayor of Chisinau Municipality
FURTUNĂ	Ana	MA Student, Academy of Public Administration
GAJIU	Aurica	Editor-sociologist
IONITA	Irina	Project Manager, UNDP Moldova
IVAS	Adrian	Youth Co-ordinator, Pretura district Center, municipality Chisinau
MIHAILOV	Veronica	Public Lawyer, BAA "Avocații Publici"
MOCANU	Gheorghe	Head of the Local Public Administration Department, The State Chancellery of the Republic of Moldova
MOCANU	Elena	Student

## LA CRISE DU LEADERSHIP

MOROȘANU	Raisa	Accountant
MUNTEANU	Constantin	Priest
NASTAS	Diana	Main specialist, Ministry of Constructions and Regional Development
OSIPOV	Dorina	Director "Odoras" Journal
RAILEANU	Ana	Senior Adviser Parliamentary Commission for Mass-Media
RAPCEA	Vitalie	Student of IESPM
REVENCO	Beatricia	Operational assistant EC Project "TACIS"
ROȘCA	Natalia	Human Resources Department, Democratic Party of Moldova
SĂRBUȘTEANU	Irina	Inspector, Center for Combating Economic Crimes and Corruption
SHEVCHENKO	Natalia	Ministry of Justice (Transnistria)
SINCARIOVA	Elena	Bureau for Reintegration, Government of the Republic of Moldova
STEGARESCU	Grigore	Programme Assistant, ADEPT
STERCUL	Natalia	Lecturer, Moldova State University
TALMACI	Eugeniu	Project Manager, "Lobster" SRL
TÎRBU	Rodica	Lawyer, Ministry of Health
TURCANU	Traian	Assistant to the SRSG
VÎNTU	Anatolie	Philologist, lawyer
ZAHARIA	Mariana	Secretary-referent, alliance MOLDOVA NOASTRA party

## PRISTINA INSTITUTE FOR POLITICAL STUDIES

ABRASHI	Dafina	Kosovo President's Office, Protocol Manager
ALIU	Shemsedin	European Commission – Center for Regional Development of the North
BAKIJA	Jetmir	NDI, Manager
BEGOLLI	Gent	AAK, Head of Youth Forum
BELEGU	Alba	UNDP, Project Officer & Assistant Professor, AUK
EMINI	Visar	LDK, Vice President of the Youth Forum
GECI	Mehdi	Kosovo Assembly, Head of Kosovo Independent Supervising Council
GJONBALAJ	Labinat	Kosovo Customs, Intelligence Unit
GOJANI	Mimoza	Office of Deputy Prime Minister – European Affairs Officer
HAIJZERAJ	Rita	Kosovo Assembly, Member of Parliament & Vice president of AKR
HASANI	Arjeta	PIPS Project Co-ordinator
HOTI	Faik	MH, Director of the Information Department
HOXHA	Elisa	MIA, Officer for Public Safety
KASTRATI	Shefki	NDI, Legislation Office, Legal Officer
KELMENDI	Petrit	Liberal Institute for Policy Research
KRASNIQI	Njomza	Kosovo Government, Media Officer
KRYEZIU	Leonora	PIPS Executive Director
LATIFI	Luan	IMK, Head of Licenses Division
MALIQI	Aferdita	IPSB "Pjetër Budi" – Policy Development Co-ordinator
MARLEKU	Alfred	WUS, Co-ordinator of Brain Gain Programme
NUSHI	Venhar	Club for Foreign Policy, Co-ordinator
OSMANI	Arianit	OSCE, Local Governance Monitoring Officer MH, Head of Medical Supply Division & Assistant Professor, Faculty of Pharmacy
PAJAZITI	Arbenita	Daily Newspaper "Zëri", Journalist
PAJAZITI	Ardiana	NGO Center for Peace & Tolerance – Information Officer
POPOVIC	Srdjan	Kosovo Assembly, Protocol Advisor for the Head of Parliament
RECICA	Skender	Regional Institute for Democracy and Human Rights, Co-ordinator
REXHAJ	Astrit	CEC, Co-ordinator of the Voters Service
RRUSTEMI	Adnan	Kosovo Police, Information Officer
SADRIU	Brahim	TV Alsat, Director for the Kosovo Office
SALIHU	Bul	KDI, Manager of the "Central Governance" Programme
SELMANAJ	Driton	Prime Minister's Office, Director of the Community Office
SENTIC	Srdjan	Pristina Mayor's Office, Media Advisor
THACI	Burbuqe	

UKIMERAJ	Rozafa	Director of the Directorate for Local Governance, Ministry of Local Self Governance
USTAIBO	Cuneyd	KDTP, Deputy Head of Party, Pristina
XHEMAJ	Bashmir	PIPS Information officer
ZUZAKU	Agim	MPS, Political Advisor

## SKOPJE SCHOOL OF POLITICS

AGOVSKI	Boris	Lawyer, Council of Municipality Karpos, Skopje
BAKIU	Bashkim	Analyst in Center for Research and Policy Making
BAZERKOVSKA	Jovana	Sociologist (specialised in equality and diversity) Professional Assistant, Pension and Disability Insurance Fund, Tetovo branch office
BEXHETI	Flakron	Programme Manager, National Democratic Institute for International Affairs - Macedonia
CHAPAROSKI	Filip	Political scientist, NGO activist
DIMOV- MARKOVSKA	Dona	
DODOVSKA	Ivanka	Assistant professor at Faculty of Law, University St. Cyril and Metody
DOJCINOVA	Hristina	Interpreter - EU Accredited; Masters in European Studies
EVROSIMOVSKI	Mihajlo	Management Consultant
GJORGJIEV	Goran	Mechanical Engineer - FENI Industry
GOLEVA	Natasha	Sociologist, Master of philosophy
HAMITI	Demir	Lawyer
IVANOVSKI	Aleksandar	Lawyer/ Legal expert
JOVANOSKI	Aleksandar	Civil servant - Secretariat for European Affairs
JOVANOVSKA	Nadica	Project Manager
KAMCHEV	Petar	Acting Deputy Head of Sector for Integration - Secretariat for European Affairs, Government of "the former Yugoslav Republic of Macedonia"
KARAMANDI	Ljubica	Lawyer
KICEVA	Blagica	Lawyer - Prevention Inspector MOI Social Worker - Programme and financial assistant at Westminster Foundation for Democracy
KOSTOVSKA	Marija	M.Sc. Economics; Teaching and research assistant within the Faculty of Economics-University "Ss Cyril and Methodius", Skopje
MAMUCHEVSKA	Daniela	Civil servant, Ministry of Labour and Social Policy
MEMETI	Elvis	Project Assistant at the Skopje School of Politics/Forum-CSR
MIHAJLOVSKA	Cvetanka	Procurement Specialist
MRKEV	Vlatko	Assistant Head of Department for Legal Matters
NEZIRI	Teuta	Consultant
NIKOLOVSKI	Ljupcho	Journalist
PETROVSKI	Konstantin	University Assistant
QERIMI	Njomza	Executive Manager
RAMANCHEVA	Tanja	Journalist
RASHIDI	Nazim	Assistant at the Tetovo University, Philological Faculty
SALIHI	Salajdin	Director, Skopje School of Politics
SENTIC-GABER	Kalinka	Professor in SEE University in Tetovo
SHABANI	Arafat	Head of International Relations Office/State University of Tetovo
SHEHU	Shefik	Programme and Budget Analyst
SPASEVA	Verica	Political scientist - United Nation Population Fund (UNFPA)
TRAJKOVSKA	Makedonka	Media analyst
ZDRAVEV	Damjan	

## BELGRADE FUND FOR POLITICAL EXCELLENCE

ALEKSIC	Tatjana	Journalist in the information programme, RTV B92
ANTONIJEVIC	Ljubisa	Head of the party caucus in the Vozdovac Municipal Assembly, Serbian Progressive Party (SNS)

## LA CRISE DU LEADERSHIP

BACEVAC	Muamer	Head of the party caucus in the Novi Pazar Municipal Assembly, Sandzak Democratic Party (SDP)
BALIC	Sanja	Co-ordinator, YuRom Center
BANDOVIC	Igor	Programme Manager, European Fund for the Balkans
DJURETA	Valentina	Alumni Programme Co-ordinator, Belgrade Fund for Political Excellence
GAVRILOVIC	Tanja	Co-ordinator for Public Procurement, PE Elektromreza Srbije
GROZDANOVIC	Milos	Deputy in the Niš City Assembly, Liberal Democratic Party (LDP) Vice-President and Spokesperson of the Party, Democratic Action Party (SDA)
IMAMOVIC	Enis	Programme Assistant, Belgrade Fund for Political Excellence
IVANCEVIC	Jelena	Assistant to the Mayor of Lebane, Democratic Party (DS)
JOVANOVIC	Nenad	Mayor of the Obrenovac Municipality
JOVETIC	Zeljko	MP at the National Assembly of the Republic of Serbia, Democratic Party (DS)
JOVISIC	Jadranka	MP at the National Assembly of the Republic of Serbia, Deputy Member of the National Assembly Delegation to the Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Alliance of the Vojvodina Hungarians (SVM)
KOVACS	Elvira	President, Belgrade Fund for Political Excellence
LICHT	Sonja	Teaching Assistant, Faculty of Economics in Subotica
MARIC	Drazen	Speaker of the Vracar Municipal Assembly
MEHANDZIC	Jovana	Project Manager, European Movement in Serbia
MILOSEVIC	Vojislav	President of the Priboj Municipal Board (SPS)
MRDOVIC	Boris	MP at the National Assembly of the Republic of Serbia, Democratic Party (DS) Spokesperson of the SPO Vojvodina Board, Serbian Renewal Movement (SPO)
NIKOLIC	Dejan	Mayor of the Paracin Municipality
PAJIC	Nikola	Head of the Nis Book Centre, PE <i>Textbook Publishing House</i>
PAUNOVIC	Sasa	Head of the party caucus in the Belgrade City Assembly, Democratic Party (DS)
PESIC	Ljiljana	MP at the Vojvodina Assembly, Mayor of the Titel Municipality, Democratic Party (DS)
PETRIN	Zlatko	Deputy Mayor of the Novi Beograd Municipality, Liberal Democratic Party (LDP)
PETROVIC	Milivoj	Master Studies in European Integration, Novi Sad University
PETROVIC	Milos	Vice-President of the Belgrade Chamber of Commerce
SIKMAN	Jelena	Deputy in the Kragujevac City Assembly, Serbian Renewal Movement (SPO)
TRIVAN	Dragan	Advisor at the Office of the Prosecutor for Organised Crime
UROSEVIC	Milan	Member of the DSS Council Board for Foreign Policy and European Integration, Democratic Party of Serbia
VLAHOVIC	Vuk	
ZIVKOVIC	Uros	

49

## SCHOOL OF DEMOCRATIC LEADERSHIP (PODGORICA)

ABAZOVIC	Dritan	Co-ordinator, Forum 2010
AGOVIC	Samedin	Bosniac Council, member
AGOVIC	Samir	Berane, President of Local Assembly
BOSNJAK	Branka	PZP, member of Presidency
BRAJOVIC	Ljiljana	Nova, chief of President's cabinet
BULAJIC	Tatjana	Ministry for european integrations, advisor
CAMAJ	Nikola	Tuzi, President of Local Assembly
CRVENICA	Blazo	CDT, programme co-ordinator
CUPIC	Pavle	MANS, co-ordinator of Parliamentary programme
DJONOVIC	Jelena	UNDP, programme manager
GOLUBOVIC	Svetozar	SNP, Member of Parliament
HAJDARPASIC	Satka	Liberal party, Vice President
HASANAGA COBAJ	Edina	SDR, Administrative manager

IVANOVIC	Darko	Journalist/Editor, TV IN
KADOVIC	Ana	NDI, Deputy Director
KALAC	Hazbija	Bosnian Party, Vice President
KALEZIC	Mirko	NDC, Office manager
KEKOVIC	Srdjan	Syndicate, Secretary General
KOVACEVIC	Spasoje	SNP, President of local board Danilovgrad
KRALJEVIC	Natasa	Council of Europe, project manager
KRIVOKAPIC	Milan	SDP, president of Municipal board Kotor
KRSTOVIC	Snezana	Pljevlja Municipality, advisor
LLUNJI	Mentor	Forca, member of Presidency
MINIC	Milica	RTV Atlas, Editor
MINIC	Ljiljana	Daily "Dan", Editor
NURKOVIC	Osman	Bosnian party, Vice President
RADONJIC	Goran	Nova, Member of Presidency
RADOVIC	Milan	Youth Initiative for Human Rights, Co-ordinator
RAONIC	Boris	SDR, Director
RISTOVIC	Boris	Journalist, Vijesti
RUBEZIC	Nebojsa	DPS, member of Youth wing Presidency
SJEKLOCA	Dragan	TVCG, editor
SUSIC	Ivana	Student, Winner of show "We choose new leader"
VUJICIC	Dubravka	LP, vice president
VUKOVIC	Natasa	SNP, Member of Parliament

## SCHOOL OF POLITICAL STUDIES BOSNIA AND HERZEGOVINA

50

AHMETOVIC	Djenita	Project assistant, School of Political Studies Bosnia and Herzegovina
BAIER	Dajana	Member of the SDP main board
BANDIC-DRNDO	Alma	MP at FBiH Parliament and president of SDA women's organisation
BEGANOVIC	Kemal	Member of SDP main board in Zenica
BEHREM – STOJANOV	Maida	CCI NGO, project manager
BERA	Goran	Economy, PaoloIntesa bank
BULJUBASIC	Aida	Member of the SBiH youth board
CRNADAK	Igor	Deputy President of PDP party
GASPAR	Ivica	Cantonal Minister of Interior
GAZIBEGOVIC	Azra	NGO "REVOLT" activist
GOVEDARICA	Vukota	MP at RS Parliament and deputy president of SDS party
HADZIABDIC	Sanjin	"Centre for promotion of civil society", NGO
HAJDER	Ermin	Mayor, city of Bosanski Petrovac
HANUSIC	Adrijana	Lawyer
JOSIC	Zeljko	Mayor, city of Domaljevac
KOVACEVIC	Sasa	Member of the SNSD youth board
KOVC	Daniel	Member of RS minorities council
KRSTANOVIC	Luka	Member of the HDZ main board in Tomislavgrad
MAGAZINOVIC	Sasa	MP at FBiH parliament
MAHMUTOVIC	Dzevad	Member of the SDA main board in Tuzla
MARKOTA	Marijana	Siroki Brijeg municipality chancellor
MASIC	Damir	MP at FBiH parliament
MATISIC	Drazen	BiH Ministry of Communications and Transport Programme co-ordinator, School of Political Studies Bosnia and Herzegovina
MAVRIC	Esad	Member of the PDP youth board
MILETOVIC	Sanja	Member of the SDS board in Banjaluka and SDS Youth organisation
NINKOVIC	Ljubo	Member of the SDS board in Banjaluka and SDS Youth organisation
PERIC	Zvonko	President of HDZ 1990 Youth organisation
PETROVIC	Dusan	Member of the SNSD main board in Zvornik
RIFATBEGOVIC	Ahmed	OSCE, advisor

## LA CRISE DU LEADERSHIP

RISOVIC	Sasa	Member of the PDP main board
SALIHBEGOVIC	Dijana	Head of public administration department, St.Grad Sarajevo
SAVIC	Mladen	Member of the main board of DP party
SOPIN	Milanka	Minister assistant, RS ministry of LSG
STAJCIC	Vladimir	SG of the DP party
SUPLJEGLAV	Predrag	Mostar city administration
TANASIC	Milica	Member of the SNSD main board in Dobož
VASIC	Krasnodar	SG of the HSP party
VRANJES	Zlatko	Member of the HDZ BiH main board, custom inspector
ZULJEVIC	Aner	Member of the SDP main board and head of SDP in Mostar

## ACADEMY FOR POLITICAL DEVELOPMENT (ZAGREB)

ALECKOVIC	Lamija	Journalist, Croatian National Television
AUGUST	Andrea	Head of Centre for HITRO.HR, Financial Agency
BAJKUSA	Mario	Programme Co-ordinator at Forum for Freedom in Education
BESIREVIC	Natasa	Assistant - Junior Researcher, Faculty of Political Science
BILUSIC	Ivana	Judge - Municipal Court in Split
BRKIC	Ivana	Journalist and Reporter for RTL Television
BRNCIC	Ana	Member of the Steering Board of Academy for Political Development, Consultant at EU Info Center of the DEU in Croatia
BUZINKIC	Emina	Secretary General at the Croatian Youth Network
CRLJENKO	Nevena	Executive Director, Academy for Political Development
CURCIJA	Josip	Business Development Manager in King ICT
DUMICIC	Mirna	Advisor in Financial Stability Department in Croatian National Bank Product Designer, Vice President of the City Organisation of Youth of HDZ in Rijeka
ESKINJA	Maja	
FRESL	Tomislav	Researcher for Documents - Centre for Dealing with the Past
GLIBIC	Denis	Int'l Sales and Consulting Projects, Mobilkom Austria Group GmbH
HORVAT	Vedran	Head of the Office in Croatia, Heinrich Böll Stiftung
HREBAK	Dario	Vice President at the Bjelovar-Bilogora County Assembly, Member of Presidency of HSLs, President of the Youth of HSLs, Employee of Ministry of Interior Affairs
HUSAK	Miran	CEO - Thermal Water Park Aquae Balissae Daruvar, Vice President of the Bjelovar-Bilogora County Organisation (HSS)
KATICIN	Danijel	Mayor of Municipality of Tkon
KEGLOVIC – HORVAT	Ana	Assistant at Faculty of Transport and Traffic Science
KOSTRO	Milan	Journalist at RTL Croatia Economic Advisor of Independent Union of Research and Higher Education Employees of Croatia
KRISTOF	Marko	
KUTLIC	Goran	Zagreb City Council Member (Social Democratic Party of Croatia)
MARKOVINOVIC – ZUNKO	Ivana	Attorney-at-law
OTOCAN	Oriano	Head of Department for International Cooperation and EU Integration, Region of Istria and Member of Governing Board of ALDA
PAJDAKOVIC – SEBEK	Petra	Journalist and Editor, Croatian National Television
PERESA	Irena	Project Assistant - GONG
PETROVIC	Vlatka	Technology Transfer Professional Deputy at the City Assembly of Vrgorac (independent), Member of the Board of MI Pivac company
PIVAC	Miljenko	
RADACIC	Ivana	Researcher at the Ivo Pilar Institute of Social Sciences Assistant Researcher, Department of Power Systems, Faculty of Electrical Engineering and Computing
ROBIC	Slavica	
SIMIC	Ana Marija	Journalist, Media and Cultural Critic
TOKIC	Josip	Agroeconomist, Member of the City Assembly of Djakovo (HSP)

VASILJEVIC	Snjezana	Senior Assistant, Faculty of Law University of Zagreb
ZECEVIC PEDIC	Tomislava	Professor, Member at the City Council of Rijeka (HDZ)
ZELIC	Dragan	Deputy Executive Director at GONG

### “OVIDIU SINCAI” EUROPEAN SCHOOL (BUCHAREST)

ANCA	Andrei	Social Inspector, Territorial Labour Inspectorate, Timis county
ANTON	Anca Daniela	Advisor, National Commission for Hospital Accreditation
BARBUT	Dan Marcel	State Inspector, Ministry of Transport and Infrastructure
BOTIZAN	Mihaela	Legal Advisor, National Authority for Property Restitution
COJOCARIU	Eugen	Secretary General, Radio Romania International
CONSTANTINESCU	Adrian	Lawyer, Vrancea Bar
DINCU (URSU)	Mirela	English Language Teacher, "Spiru Haret" National College
DRAGASTAN	Maria Mirela	Director Co-ordinator, Romanian Post Company - Bacau branch
DUMITRICA	George Ionut	MP, National Liberal Party
ENACHE	Adriana	Administrative Assistant, Embassy of Canada
FILLOREANU	Rucsandra	Programme Assistant, QVORUM European Institute
FRUMUZACHE	Veronica	Chief-Economist, Agriteam Expert Company
HUIU	Iulia	Head of Analysis and Strategy, National Liberal Party
IONESCU	Dan Alexandru	Expert, National Bank of Romania
IONITA	Andrei Constantin	Lawyer, Arad Bar
IUGA	Tibor	Advisor, Executive Presidium, Hungarian Democratic Union
JUGANARU	Anne Rose Marie	Director, "Ovidiu Sincai" European School
KEDVES	Zalan	Advisor, Ministry of Regional Development and Tourism
KOSZTI	Andrei	Lawyer, Bucharest Bar
MATEESCU	Barbu	Researcher, "Ovidiu Sincai" Institute
MIKLOSI	Ildiko	Media Advisor, Hungarian Democratic Union
MOISE	Alina Daniela	Executive Secretary, Conservative Party, Bucharest branch
MOLDOVEANU	George Marius	Local Councillor, 4th District, Bucharest, Conservative Party
ORBAN	Andrei	Director of the Timis County Prefect Chancellery
PENDIUC	Emanuela	TV Moderator and Journalist, Romanian Public Television
PETRE	George	Legal Advisor, Human Rights Department, Romani CRISS
PETRESCU	Luiza-Maria	Legal Advisor, National Authority for Property Restitution
POENARU	Lucian Traian	Lawyer, Stoica & Associates Law Firm, Bucharest
POPESCU – CRETULESCU	Andreea	Special Reporter and Moderator, <i>Realitatea TV</i> channel
RATA	Marinela	Editor, Political Section, <i>Evenimentul zilei</i> daily newspaper
RISTA	Diana	Project Assistant, "Ovidiu Sincai" European School
RIZEA	Roxana Silvia	Advisor, European Parliament
STOICIU	Victoria	Project Co-ordinator, Friedrich Ebert Stiftung - Bucharest Office
STROE	Ionut-Marian	MP, National Liberal Party
SURUPACEANU	Mugurel	MP, Deputy Leader of the Social Democratic Party group
TABARA	Cristian	Director of the Movie Department, Romanian Public Television
TIUGEA	George-Vadim	Project Assistant, "Ovidiu Sincai" European School
WINZER	Cristian-Gabriel	Associate Lawyer, <i>Danila, Petre &amp; Partners</i> law firm, Bucharest

### YEREVAN SCHOOL OF POLITICAL STUDIES

ANANYAN	Artyom	Mother See of Holy Etchmiadzin, Co-editor of the Official Review "Etchmiadzin"
ATOYAN	Vardan	Ministry of Finance of the Republic of Armenia, Assistance to the Deputy Minister-Chief Treasurer
AVETISYAN	Georgi	"Democratic Way" Party, Head of Youth Branch
AVETYAN	Armine	"168 hours" Newspaper, Journalist

## LA CRISE DU LEADERSHIP

BALOYAN	Aramayis	Staff of the Office of the President of the Republic of Armenia, Office of Amnesty, Citizenship, Awards and Titles, Leading Specialist
BEZHANYAN	Vardan	Yerevan State University Law Faculty, Civil Procedure Department – Lecturer; Converse Bank CJSC, Head of Internal Legal Support Unit
DADUNTS	Marat	“Rights Information Center” NGO, President
GABRIELYAN	Mkhitar	Yerevan State University, Faculty of History, Vice-Dean
GALSTYAN	Narine	Armenian-Greek Friendship Centre, NGO Project Co-ordinator
GEVORGYAN	Gohar	www.tert.am- Informational Website, Journalist
GHAZARYAN	Artak	USAID/CAPS Project, Nathan Associates/Armenia, Director
GHUKASYAN	Vard	“Union of Communities of Armenia” Union of Legal Entities, Assistant to the President of Board of Communities Association of Armenia, Vice-President of Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe
GISHYAN	Lusine	Yerevan Municipality, Financial Department, Non-Commercial Organisations Functioning Division, Leading Specialist
HAKOBYAN	Alik	“AR Television Studio” ltd, News Department Director
HAKOBYAN	Lusine	Constitutional Court of the Republic of Armenia, Assistant to Judge, Chief Specialist, Lawyer
HAYRAPETYAN	Ruben	Armenian State University of Economics, Lecturer; “Elola” CJSC, Deputy Director
HOVHANNISYAN	Kristine	Constitutional Court of the Republic of Armenia, Assistant to Judge, Chief Specialist, Lawyer
ISAKHANYAN	Voskehat	National Assembly of the Republic of Armenia, Assistant to the Member of Parliament
KARAPETYAN	Edgar	Russian-Armenian (Slavonic) University, Faculty of Economics and Finance, Associate Professor
KATRJYAN	Haykanush	“European Integration” NGO, Project Co-ordinator
MANUKYAN	Yevgenia	“Democracy Starts with You!”, EU Project Administrator, “Press Club Ararat” NGO
MARGARYAN	Hovhannes	Ministry of Finance of the Republic of Armenia, Non Tax Revenue and Custom Policy Division of State Revenue Policy Department, Senior specialist
MINASYAN	Sergey	Caucasus Institute, Deputy Director
MIRZOYAN	Dianna	Central Electoral Commission of Armenia, Foreign Relations Department, Leading Specialist
MKRTUMYAN	Elina	Yerevan School of Political Studies, Project Co-ordinator
REVAZYAN	Robert	“Helsinki Committee of Armenia” Human Rights Defender NGO, Lawyer
SARGSYAN	Anna	“Shoghakat” TV Company, TV Journalist
SARGSYAN	Iren	Civil Court of Appeal of the Republic of Armenia, Assistant to Judge, Lawyer
SAROYAN	Garik	Ministry of Urban Development of the Republic of Armenia, Head of Law Department
SEROBYAN	Alla	“Hayastani Hanrapetutyun” Daily, Journalist
SOGHOYAN	Armen	Yerevan State Medical University, Associate Professor; Armenian Medical Association, Vice-President
STEPANYAN	Khachatur	Armenian State Pedagogical University after Kh. Abovyan, Lecturer of the Chair of the History of Armenia
TER-BALYAN	Vahram	Member of Civil Service Council of the Republic of Armenia
TOVMASYAN	Hrayr	German Technical Cooperation (GTZ), Legal Advise Project, Lawyer
ZAKARYAN	Armen	Yerevan School of Political Studies, Director

53

## UKRAINIAN SCHOOL OF POLITICAL STUDIES

BREZA	Iryna	Head of Uzhgorod Press Club
BUNDUKOV	Oleh	Deputy Minister, Ministry of Coal Industry

5<sup>ème</sup> UNIVERSITE D'ETE DE LA DEMOCRATIE

DEMCHENKO	Maksym	Executive Director of the Light of Hope Charity Foundation for Supporting HIV-positive and AIDS Patients
DEMKOVA	Maryana	Deputy Chairman of the Board, Director of the Centre for Political and Legal Reforms
DUKHNICH	Ol'ga	Lecturer of the Political Sciences and the General Psychology Department, Representative of the Psychology Faculty in the Coordination Council for International Activities of Taurida National University, Trainer and Training Programme Methodologist of the Integration and Development NGO
FEDOROVA	Alla	Assistant Professor, Secretary of the Academic Council, Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University, Department for Comparative and European Law
IAKOVLEV	Denys	Assistant Professor of the Political Sciences Department, Deputy Head of the Department for Training and Methodology, Mechnykov Odessa National University
KHMARA	Oleksii	President of TORO Art Union, Transparency International Contact Group in Ukraine
KOHUT	Igor	Director of the Ukrainian School of Political Studies, Chairman of the Board of the Agency for Legislative Initiatives
KONDRATYUK	Ihor	Mayor of Izyaslav, Khmelnytskyi Oblast
KOSTENKO	Oleksandra	Chief of Staff of Shevchenkivsky District State Administration in Kyiv
KRASOVSKY	Kostyantyn	Chief Legal Adviser, Cadogan Petroleum Plc
KRYKUN	Taras	Head of Section for Adaptation of Ukraine's Legislation to EU Law, Coordination Bureau of the European and Euro-Atlantic Integration of the Cabinet of Ministers of Ukraine
LEMISH	Olha	Editor of Xenodocuments.org.ua, Free Reporter for the Ukrainian and Russian Versions of the Deutsche Welle Radio
LYUTYY	Taras	Manager of the Programme Development, Social Capital and Academic Publications Programme, International Renaissance Foundation
MAKSYMCHUK	Anatolii	Assistant Professor, Lecturer of Philosophy, Faculty of Humanities, National University Kyiv Mohyla Academy, Researcher of the Section of Philosophical Anthropology, Skovoroda Institute of Philosophy of the National Academy of Sciences
MASHTAKOVA	Olga	Vice President, Director of Legal Department, CJSC International Media Centre – STB
OKHRUSHCHAK	Artem	Adviser to the Sector of Methodological Work and Administrative and Territorial System of the Department for Organisation Support to the Operation of the Council and its Bodies, Executive Secretariat of Donetsk Oblast Council
OLEKSIV	Ihor	Head of Traffic and Service Unit, Kyivstar GSM
OSOVETS	Oleksandr	Assistant Professor of the Department for Management and International Entrepreneurship, National University L'vivska Polytechnica
PANIUSHKINA	Svitlana	Head of Department of Innovation and Investment Policy and Entrepreneurship Development of the Head Economy and Investment Policy Department, Rivne Oblast State Administration
PASTUKH	Taras	Programme and Projects Manager of Rinat Akhmetov's Charity Fund
PETRENKO	Ol'ga	Development of Ukraine
SAHAN	Ivan	Head of Buchach District State Administration
SHCHELUSHCHENKO	Oleksandr	News Correspondent, Presenter of Information and Educational Programmes, On-air Present, Alex Regional TV Channel; Press Secretary to a Member of Parliament, Press Secretary of the Party of Regions Faction in Zaporizhzhia City Council
SHCHERBININA	Yuliya	Mayor of Horodok, Lviv Oblast
SHTOGRYN	Roman	Director and Co-owner of Tsekh Gallery, Owner and Manager of Pan Oformlyuvach Framing Shop
SOKOLENKO	Nataliia	Head of Section for Relations with Private Sector, UN Office in Ukraine
		First Deputy Head of the Main Department for Internal Politics, Mass Media and Public Relations of Vinnitsa Oblast State Administration
		Vikna-News Special Correspondent, STB TV Channel

## LA CRISE DU LEADERSHIP

STANKOV	Vladyslav	Director of Odessa Sport Palace Municipal Company, Member of the 5th Convocation of Odessa Oblast Council, Deputy Head of Odessa City Organisation of the Party of Regions
SYNELMYK	Iryna	Adviser to the Mayor, Chernihiv City Council
SYNOOKYI	Oleksandr	Deputy Chairman of the Board of the Agency for Legislative Initiatives
SYROVATKA	Sergii	Commercial Director, Production Processes Administration, LLC Agroproekt Holding
SYTNIK	Margarita	TV News Service Special Correspondent, 1+1 TV Channel
TATARENKO	Oleksii	Manager for Liaison with Public Authorities, Shell
TRESTER	Iuliia	Parliamentary Assistant, Press Secretary of a Member of Parliament of Ukraine
VEREMCHUK	Valeriy	Director of Perspektyva Plus Company, Head of L'viv City Organisation of the People's Movement of Ukraine, Member of the Central Council of the People's Movement of Ukraine, Member of L'viv City Council
VOLODINA	Yulia	Head of the Representative Office of the Bank of Cyprus in Ukraine
YEVGENYEVA	Anzhela	Development Director of the Agency for Legislative Initiatives
ZAGARIIA	Valentyn	Managing Partner of Spenser and Kaufmann Law Company

## BAKU POLITICAL STUDIES PROGRAMME

ADILOV	Natig	Journalist, Azadliq daily
AHMEDOVA	Gunel	Public Relations Director, Rotaract Club of Baku International
ALIYEV	Alakbar	Writer
ALIYEV	Rovshan	Teacher, Baku Slavic University
ALIYEV	Sabuhi	Director, Legal Department, "AtaBank" OJSC
AMIROV	Agshin	Member of the Executive Board, Bank Respublika JSC Youth and Information Programmes Co-ordinator/OSI-AF (Soros Foundation)
ASGAROVA	Shams	
ASLANOV	Anar	Counterpart International, National Advocacy Manager
ATAYEV	Jeyhun	Project Specialist, Politico-Military Unit, OSCE Office in Baku
BAYRAMOV	Hacibaba	Member of municipality of Quba town
BAYRAMOVA	Jeyran	Journalist, Zerkalo daily
GARAIYAYEV	Zaur	Deputy Chairman of Executive Board, Bank of Baku
GASIMOV	Read	CEO, Kuwait Azerbaijan Investment Company
GOJAYEV	Vugar	Co-ordinator in Azerbaijan, Norwegian Helsinki Committee
GULIYEV	Zaur	Chairman, Beylaqan Youths Enlightenment and Social Development NGO
HASANOV	Fuad	Director, "Democracy Monitor" NGO
HUSEYNOV	Ramal	TV anchor, Xazar TV
JALIL	Nurlana	Project Leader, Konrad-Adenauer-Stiftung in Azerbaijan
KARAMOV	Jeyhun	Chairman of the Board, US Educated Azerbaijani Alumni Association
KARIMOV	Gunduz	General Director, Crocus Trading
KAZIMLI	Elnur	Head of Sector of International Relations, Ministry of Transport
KERIMOV	Ruslan	Adviser, Central Election Commission of the Republic of Azerbaijan
MAHARRAMOV	Farhad	Member of Board, Citizen&Development Party
MAMMADLI	Afag	Special projects manager, Video International Azerbaijan
MAMMADOV	Ilgar	Director, Baku Political Studies Programme
MEHDIYEV	Farhad	Head of the Department of International, Qafqaz University
MURADOVA	Sevinj	TV anchor, Azerbaijan State TV
MUSAYEV	Jabbar	Head of Protocol Section, Ministry of Communications and Information Technologies
OVCHUYEVA	Mehriban	Legal Expert, Azerbaijan Baku-Tbilisi-Ceyhan Limited
RAHIMLI	Mubariz	Freelance journalist; Teacher, Azerbaijan University
RAHIMLI	Mehriban	Project co-ordinator, BPSP
RASULLU	Rashad	Secretary General, Azerbaijan-Turkey Business Association
SALAMLI	Vugar	Executive Director, OL! Azerbaijan Youth Movement
SHAHVERDIYEVA	Khalisa	Women Bar Association, Project Director

TAGIYEVA	Tahmina	Director, Gence City Media Centre Project
TEMNIKOV	Roman	Political observer, "Novosti-Azerbaijan" news agency
VALIYEVA	Naila	Chief consultant, Ombudsman Office
ZEYNALOV	Mikayil	Vice-President, Youth for Exchange and Understanding (YEU) International

## ACADEMY OF POLITICAL STUDIES (TIRANA)

ARAPI	Oriana	Co-ordinator for the National Strategy on Development & Integration, Council of Ministers
BEQIRI	Evarist	State Information Service, Law department
BISHA	Eglantina	Business Centre "Eurocol"
BOGDANI	Aleksandra	Editor in chief in Topnews TV
CEJKU	Qemal	Chief of cabinet for Kamez Municipality
CELA	Suela	Ministry of agriculture, specialist at the law department
CELMETA	Rezana	General directory of Tax, Chief sector of Public relations
CEPA	Dritan	Deputy Mayor, Municipality of Elbasan
COMO	Fjorel	Specialist at the Ministry of Transport, PD Youth forum activist for Gjirokastra district
DEKOVI	Olsi	Director of the Academy of Political Studies
FILO	Sotiraq	Deputy Mayor, Municipality of Korca
FISHKA	Alban	Central technical inspectorate, specialist
GJERMENI	Blerta	Editor in chief, ORA News TV
GJINI	Giomela	Technical Director, General directory of Tax
KADIA	Arber	Director, Regional directory of National culture
KASTRATI	Genard	Registration Center Stake Executive Director
KERAJ	Bilbil	Chief of Cabinet for Kukes Municipality
KITA (DIMUSHI)	Irena	Legal specialist, Legal department, Credins Bank
KOLA	Afrim	Chief of Air controller in Albanian Air Forces
LAFE	Ols	Director at the Ministry of Tourism, Culture, Youth & Sports
LULA	Elton	Tirana Legal Aid, Project manager
MEJDINI	Fatjona	Journalist at Shqip newspaper
MILKANI	Ledio	Legal consultant for Union Chambers of Commerce & Industry of AL
MUCA	Ledi	Co-ordinator, Academy of Political Studies
MUHAJ	Migena	Partnerships in Health, Project Co-ordinator
MULLAJ	Enina	Parliament, law department
MZIU	Xhelal	Mayor, Municipality of Kamez
NELAJ	Migena	Director of media and Public relations for the Electric Company
NEZIRI	Klotilda	Chief of Cabinet for Pogradec Municipality
NUSHI	Dritan	Prosecutor's Office, Kavaja district
PACO	Ilir	Top Channel, editor in chief
PESHA	Besjan	Adviser to the Chairman, general vice secretary LSI
RISTO	Karolina	Editor in chief, Information department Vizion Plus TV
SEFERAJ	Klodjan	Consultant at the Council of Ministers
SHATKU	Saimir	Legal advisor for the administration of TR district council
SHEHU	Jonida	Journalist at Media Vizion (TV Vizion +)
SHQYPI	Anila	Project co-ordinator, GTZ
SHUNDI	Enkes	Advisor, Chief of Protocol for President of Albania
THARTORI	Klodiana	Programme co-ordinator "Save the Children"

## EAST-EUROPEAN SCHOOL OF POLITICAL STUDIES (BELARUS)

ARLOU	Raman	P.G., Chair of Political Science, Belarusian State University
ASANOVICH	Ahniya	Translator and Interpreter, Glass Plant "Neman"
BANDARCHUK	Dzmitry	Head of Grodno Regional Organization, "Young Democrats"

## LA CRISE DU LEADERSHIP

BERTOSH	Ludmila	Co-ordinator, Belarusian Institute for Strategic Studies
BOKHAN	Iryna	Regional Co-ordinator, Movement For Freedom
CHAYCHITS	Alexander	Dealreporter (FT Group)
DABRAVOLSKI	Alexander	Director, East European School of Political Studies
DRANCHUK	Julia	Editor, www.eurobelarus.info
DYN'KO	Aliaksandra	Project manager, "Nasha Niva" Publishing Office
DZEULIAKANAVA	Kseniya	Lawyer-Consultant, Minsk Capital Club of Mutual Assistance
FLIKOP	Halina	P.G., National Academy of Science, Belarus
GELOGAEV	Alexander	Reporter in Moscow, Reuters
HORSKI	Ihar	Director, Information Point of the Council of Europe, Minsk
KASTENKA	Darya	Editor of Department, "Education and training" Magazine
KOZEL	Andrei	Private Entrepreneur
KROT	Halina	Lawyer, Project-Manager, Belarusian Association of Assistance for Disabled Children and Young People
KUZNIATSOU	Siarhei	Doctorate, School of Social Sciences, Polish Academy of Science
LAUTA	Uladzimir	Deputy Director, "Aresa servise Zhes" Ltd
LISOVSKAYA	Tatsiana	Leading Marketing Manager, "Yalina" Ltd
MAZHEIKA	Henadz	Reporter, "Avtosalon" Magazine
NOVOSELOV	Mihail	Leading Specialist, "VTB" Bank
PIATRUSHENKA	Aliaksandr	Journalist, "Tovarisch" Newspaper
PINIHN	Mikita	Private Entrepreneur
POLEVIKOVA	Valentina	Manager, East European School of Political Studies
POTYOMKIN	Yurij	Head of Information Centre, United Democratic Forces
RUTKOUSKAYA	Anastasia	Advertising Manager, "BelAgroPromBank
SHEUKA	Yauheni	Chairman, Mazyr Regional Organisation, Association of Handicapped
SHEUKA	Siarhei	Assistant, Mazyr Regional Organisation, Association of Handicapped
SHUMSKAYA	Iryna	Ph.D., Associate professor of Belarusian University of Culture and Arts
SKRYPKO	Anton	Owner, "Try Skrypki" Farmstead
SLAVINSKAYA	Volha	Leading Manager, "Oiltrans" Ltd
TSISHKEVICH	Ihar	Head of Expert System Programming Department, "Svit PZ" Ltd, Kyiv, Ukraine
YAFIMCHYK	Valery	Leading lawyer-consultant, "Belgosstrakh" Insurance Company
YAROMAVA	Vera	Reporter, "BELSAT TV"
YAUMENENKA	Viktar	Director, "Agro Service" Ltd

57

## ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE (PARIS)

AGBOTA	Sébastien	Journalist and international consultant in communication, Vice-President of the HAAC in Benin
BOUAYACH	Amina	President of the Moroccan Organisation of Human Rights
EMAH ETOUNDI	Vincent de Paul	Member of Parliament, Member of the Commission of National Defence, Security and Cultural Affairs; Secretary General of the Township Yaounde III
LAWSON	Marie-Edith Douzima	Coordinator for Human Rights' NGO and IPC coalition in the Central African Republic
NASSOURI	Yves	President of the Youth Organisations Group for Democracy and Development in Africa (CODDE Afrique)
TIEGNAN	Honoré	Lawyer in charge of negotiations and application of conventions (SE.C.O.S)