



**Projet de Jumelage entre la Tunisie,  
la France, la Finlande et les Pays-Bas**

## **Guide Pratique de la Négociation Internationale**

**Experts : Patrick Faucheur et Jean Paul Rivaud**

# Les techniques de négociation

## • L'argumentation et le recours aux experts

Il s'agit, à partir de démonstrations logiques ou scientifiques, d'amener les autres parties à partager les points de vue que l'on veut faire prévaloir. Cela peut, toutefois, dans certains cas, conduire à des débats techniques contre-productifs, donnant lieu à des échanges d'experts, sans que l'on parvienne à une issue.

## • Le recours à l'intérêt général

Cela consiste à mettre en avant, dans une perspective politique, un ordre supérieur susceptible de mettre en difficulté la défense des intérêts individuels. Il peut être une bonne base de départ, mais qui peut se trouver dépassé lorsque l'on rentre progressivement dans les questions concrètes

## • Le rapport de force

Il vise à affirmer une position destinée à ne pas évoluer, par exemple, en proférant des menaces de minorité de blocage ou de mesures de rétorsion à l'issue d'un accord. Il présente le risque de se trouver marginalisé et de s'exclure, de fait, de la négociation

## • L'ambiguïté constructive

Elle vise, par des formulations générales ou imprécises, à faire progresser positivement les travaux en facilitant certaines approches susceptibles d'être partagées au-delà des clivages apparus. Elle peut, cependant, générer des malentendus susceptibles de conduire à des retours en arrière

## • La proposition

Cela consiste à être une force de proposition dans la négociation et à bénéficier de l'avantage de celui qui propose. Comme toute proposition, elle n'est pas sans risque. Elle peut faire l'objet de critiques parfois pouvant conduire à une certaine marginalisation ou à se dévoiler trop vite avec la difficulté de devoir revenir en arrière ultérieurement. C'est pourquoi, toute proposition doit pouvoir être testée au préalable informellement auprès d'autres parties prenantes comme auprès de la présidence.

## • La communication publique

Elle est utilisée, parfois dans une situation de blocage, pour mettre à témoin l'opinion publique et pousser les parties prenantes à avancer. Elle n'est pas sans risque, pouvant conduire celui qui y a recours à voir sa confiance mise en cause, dans la mesure où il enfreint les règles tacites, voire explicites, de la confidentialité des travaux.

## • La recherche d'alliances assorties de concessions réciproques

Les alliances se font la plupart du temps sur la base de concessions réciproques qu'il est utile de rechercher et de tester préalablement. Ces alliances sont nécessaires pour parvenir à un accord sur un compromis. Il convient d'être sûr, au préalable, s'agissant de concessions à accepter, de pouvoir être suivi par ses autorités.

# Quelques recommandations

## *Durant la phase de préparation :*

- anticiper la négociation par la finalisation d'une feuille de route claire pour la délégation, précisant les positions à défendre et encadrant des éventuelles marges de manœuvre et par la définition des rôles de chacun au sein de la délégation

## *Au cours de la négociation*

### *Pendant les travaux d'approche*

- Comprendre, dès le début de la négociation, les forces en présence, les relations géopolitiques et la situation des parties prenantes au regard de la problématique, celle-ci pouvant être disproportionnée par rapport à leur poids politique
- Appréhender et accepter la diversité d'approche des parties prenantes liée à leur contexte politique, géographique et culturel
- Être attentif aux premiers travaux qui permettent, par l'écoute des autres parties prenantes, de se faire une idée sur leurs positions et leurs stratégies dans la négociation
- Anticiper et préparer sa déclaration
- Définir sa ligne de conduite au regard de la position à défendre et de l'issue des premiers travaux
- Veiller à établir un climat de confiance avec la présidence et les autres parties prenantes

### *Au cours des échanges techniques*

- Respecter les règles, la méthode et le rythme de la négociation défini par la présidence
- Saisir les moments opportuns pour avancer des propositions et être à l'initiative de compromis
- Rester en permanence au centre de la négociation comme acteur et force de propositions
- Recourir à des échanges informels pour tester ses propositions, les éventuelles concessions à obtenir et faciliter les alliances pour obtenir un consensus
- Évaluer préalablement les concessions à accepter
- Faire preuve de flexibilité et s'adapter à l'évolution de la négociation quitte à changer de lignes de conduite même si cela nécessite de solliciter un soutien de ses autorités
- Éviter l'hostilité et l'agressivité, même en cas de rapports conflictuels ou de divergences fortes
- Ne pas remettre en cause les accords obtenus même informellement
- Éviter d'être mis à l'écart suite à des positions trop radicales
- S'opposer à toute tentative d'ultimatum

### *Durant le dénouement et la formalisation du résultat*

- S'assurer que les compromis qui se dessinent ne sont pas, à minima, en contradiction avec sa feuille de route et qu'ils ont l'aval de ses autorités
- Anticiper les termes de son accord (ou de son opposition) au compromis présenté par la présidence et préparer sa déclaration au niveau approprié (chef de délégation)
- Maîtriser sa communication

### *A l'issue de la négociation*

- Finaliser le compte rendu de la négociation
- Informer et rendre compte aux partenaires du résultat de la négociation, en particulier auprès de ceux qui ont été associés à la préparation de la feuille de route de la négociation
- Faire le point avec la coordination interministérielle et les ministères des dispositions à prendre en droit interne et en matière de modalités administratives pour mettre en œuvre les mesures découlant du résultat de la négociation

### *Guide élaboré par les experts du Jumelage :*

- M. Patrick Faucheur (Secrétariat Général aux Affaires Européennes)
- M. Jean Paul Rivaud (MEDDE – Direction de l'Eau et de la Biodiversité)

Dans le cadre de l'activité 3.8 du Jumelage - renforcement des capacités opérationnelles de la DCIP du Secrétariat d'Etat au Développement Durable par rapport à la planification, à la recherche de financement, à l'évaluation et au suivi des projets de coopération :

- Trois sessions de formation (théorique et pratique) réalisées pour 15 cadres du ministère: principes et techniques de la négociation internationale, phase de préparation, phase de négociation et issue de la négociation ;
- Deux sessions de visites d'étude en France (9 participants) : réunions de travail avec les Ministères de l'Ecologie, des Affaires Etrangères, l'OCDE, la Commission Européenne, la Région PACA.



## Les étapes du processus de négociation

### La préparation de la négociation

- L'identification des enjeux et de l'impact de la mesure à négocier (fiche d'impact)
- La concertation avec les ministères et les partenaires nationaux (ONG, collectivités territoriales, partenaires socio-économiques) sur les enjeux de la négociation
- La composition de la délégation nationale appelée à négocier et la définition du rôle de chacun de ses membres
- L'appréhension, dans la mesure du possible, de la position prévisible des autres parties prenantes
- La finalisation, après concertation avec les partenaires et coordination interministérielle, de la feuille de route pour la délégation comprenant la position et la stratégie de négociation des autorités nationales

### La négociation entre les parties prenantes

- Les travaux d'approche introduisant la négociation
  - La présentation des enjeux et la reconnaissance de la problématique à traiter (P)
  - La présentation de la mesure à négocier (P)
  - Les premières déclarations des parties prenantes permettant l'identification des points de convergence et des points de divergence (PP)
  - La définition de la méthode de travail et le rappel des règles (P)
- les échanges techniques, y compris de manière informelle, visant à parvenir à des solutions consensuelles
  - les éventuelles auditions d'experts
  - la présentation de propositions d'amendements (PP)
  - les débats sur les dispositions de la mesure présentée, les amendements et les pistes de compromis proposés (P, PP)
  - les interruptions de séance permettant de tester des compromis, de rechercher des alliances (P, PP)
  - la reconnaissance (ou non) de possibles compromis (P)
  - la possible émergence de minorités de blocage (PP)
- Le dénouement de la négociation
  - La présentation des compromis qui se sont dégagés (P)
  - la validation politique par les parties prenantes des compromis proposés (ou de l'absence de compromis) (PP)
  - la conclusion de l'accord à l'unanimité ou selon les règles de la majorité (majorité simple, majorité qualifiée) (P, PP)
- La formalisation du résultat obtenu
  - La signature, si nécessaire, de l'accord ou des conclusions (P, PP)
  - Les déclarations éventuelles des parties prenantes, destinées à apporter un point de vue sur le résultat obtenu (PP)
  - La communication de la présidence et des parties prenantes (P, PP)

### L'appropriation du résultat par les parties prenantes à l'issue de la négociation

- la communication au plan national par les autorités compétentes
- la prise en compte en droit interne

# Rappel des définitions

**La négociation bilatérale** : négociation entre deux organisations

*Exemples* : négociation entre un gestionnaire de projet et un organisme financier susceptible de lui apporter un soutien financier ; négociation entre deux institutions impliquées dans la gestion d'un fleuve frontalier...

**La négociation multilatérale** : négociation associant plusieurs parties prenantes

*Exemples*: négociation d'un texte ou d'une convention internationale dans un cadre multilatéral (organisation régionale, Nations Unies...), négociation d'un traité ou d'un accord international...

## Ses caractéristiques :

- Reconnaissance d'une problématique commune et interdépendance entre les parties prenantes dans les solutions à apporter
- Volonté de partager une issue, malgré une diversité d'approche et d'intérêt
- Participation à un ordre international qui dépasse le cadre national

## Les acteurs de la négociation multilatérale

### • **La présidence (P)**

Exercée dans la plupart des cas par un Etat, dans un processus de présidence tournante, assistée par l'organisation régionale ou internationale assurant le secrétariat des réunions

### • **Les parties prenantes (PP)**

Les autorités nationales représentées par des délégations et lorsqu'ils sont associés directement à la négociation des partenaires extérieurs (institutions internationales, ONG ....) et des experts...

### • **Les observateurs (O)**

Les partenaires extérieurs, les experts, voire d'autres délégations nationales représentant des Etats tiers, peuvent être associés comme observateurs à la négociation, s'ils n'ont pas le statut de parties prenantes

