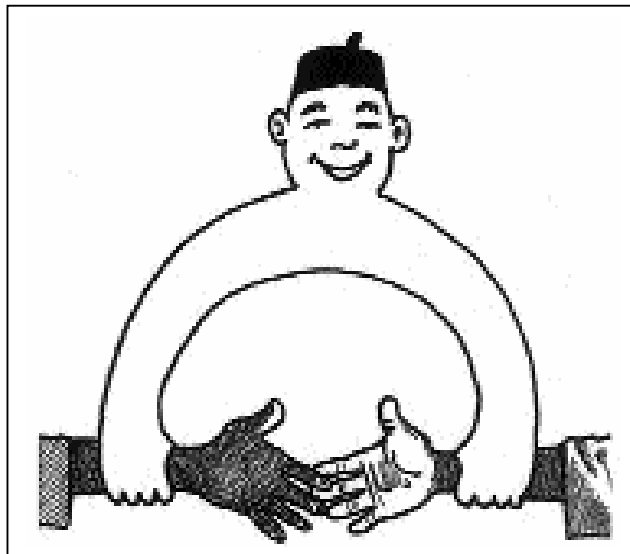




Manuels de Formation des Elus Municipaux

Le conseiller : Un Négociateur



Cahier 7

PREFACE

Presque partout en Afrique, l'heure est à la Décentralisation, à une responsabilisation plus accrue des collectivités de base dans la gestion de leurs propres affaires.

Il s'agit de mieux répondre à l'exigence du développement économique en créant des collectivités locales qui sont les nouveaux cadres d'élaboration et d'exécution des plans et projets de développement.

A cet effet, l'Etat dès le début de l'élaboration des textes législatifs a fait de la formation des élus et acteurs locaux une préoccupation essentielle. Il savait que la Décentralisation présentait des enjeux sur le plan politique, économique et social et que le développement ne saurait se faire sans des acteurs formés et informés. Des acteurs bien au fait des différentes options et orientations politiques et capables d'impulser le développement local.

Pour mener à bien leur mission, les élus locaux en charge de la gestion de leurs collectivités, ont besoin de compter sur leurs qualités intrinsèques mais encore sur une meilleure maîtrise des procédures. Il leur faut aussi avoir une bonne compréhension du contenu des compétences et attributions qui sont les leurs. C'est la raison pour laquelle, le législateur, dans le souci d'une plus grande efficacité, stipule dans **l'article 9 de la loi 96/06 du 22 mars 1996** portant Code des Collectivités Locales " ... que les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction ".

Il s'agit là d'une disposition particulièrement importante pour la réussite de la réforme car des élus compétents parce que bien formés pourront comprendre tout à la fois les problèmes et préoccupations de leurs concitoyens, trouver les solutions qui contribueront à consolider les bases de la Décentralisation et de la Démocratie Locale.

La formation est donc nécessaire pour garantir le succès de la réforme qui à terme devrait changer fondamentalement le visage de notre pays.

Ces 12 manuels de formation des élus municipaux viennent assurément à leur heure et la pertinence des thèmes traités aidera sans aucun doute à renforcer de manière significative les capacités des élus.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier tous ceux qui ont participé à la confection de ces manuels et dans cette perspective féliciter Enda Tiers Monde/Ecopop d'avoir initié une telle activité qui profitera à toutes les collectivités locales sénégalaises. Je me réjouis, également, de la collaboration fructueuse entre Enda TM/Ecopop et l'Association des Maires du Sénégal (AMS) qui ont consenti ensemble les efforts nécessaires pour mener à bien les activités liées à l'adaptation des manuels de formation des élus élaborés par le CNUEH. Ce travail constitue une contribution significative, à la mise en œuvre de la Réforme Institutionnelle, en mettant à la disposition des collectivités locales sénégalaises des instruments et outils appropriés pour une bonne connaissance des enjeux de la Décentralisation et du Développement Local.

L'expérience tirée de l'exécution du Programme d'Appui à la Gouvernance et au Leadership Local (PAGEL) d'Enda TM/Ecopop mérite encore d'être portée à l'attention des autres acteurs locaux de la Décentralisation.

Avant Propos

La Politique de Décentralisation mise en œuvre par l'Etat sénégalais depuis 1996, consacre dans les textes, le principe de la libre administration des collectivités locales, tout en assurant le transfert d'importantes compétences jusque là détenues par l'Etat en faveur des collectivités décentralisées. Celles ci disposent désormais, de nouvelles compétences pour jouer un rôle de premier plan dans la gestion et la promotion du développement local.

Cependant, à bien des égards, l'on observe une faible capacité des collectivités locales sénégalaises à mettre en œuvre des démarches participatives et des méthodes de gestion efficaces permettant de mobiliser les ressources et les potentialités locales autour d'objectifs stratégiques de développement.

Ainsi, l'exercice du pouvoir et la participation citoyenne se heurtent à des difficultés qui limitent la portée du processus de décentralisation. Ces difficultés qui restent, pour la plupart du temps, liées à un déficit de communication entre élus locaux et citoyens, une méconnaissance des textes, ne pourront être palliées que grâce à la mise en place d'activités de renforcement des capacités et d'accompagnement de processus participatif de développement local.

C'est dans cette perspective qu'Enda TM/Ecopop, en partenariat avec le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) et l'Association des Maires du Sénégal (AMS), s'est efforcé depuis plusieurs années à mobiliser les acteurs locaux autour d'activités de renforcement des capacités et de leadership local. Les effets induits positifs qui se sont traduits auprès des Elus et leaders locaux par l'accentuation de la demande en formation et l'engagement des communes à innover leur approche de gestion locale à travers des activités de formation ont amené Enda TM/Ecopop à initier le Programme d'Appui à la Gouvernance et au Leadership local (PAGEL).

Poursuivant des objectifs de maîtrise d'outils et d'amélioration des méthodes de gestion locale, le PAGEL, se conçoit comme un cadre de réflexion et d'action, permettant d'associer plusieurs partenaires (techniques, institutionnels, financiers) pour la réalisation d'activités de formation, de capitalisation et de renforcement des collectivités locales.

C'est dans ce cadre, que le CNUEH a mis à la disposition du Programme une série de 12 manuels de formation des élus édités par la Fédération Canadienne des Municipalités. A travers une démarche pertinente et une méthodologie d'approche dynamique conjointement définies par le CNUEH, l'Association des Maires du Sénégal et Enda/TM Ecopop, un groupe de référence mis sur pied à cet effet (composé d'élus, techniciens municipaux, personnes ressources, formateurs) a adapté aux réalités sénégalaises tout le contenu des manuels (textes, études de cas, représentation des codes graphiques, proverbes). Les séances de restitution des différents modules ont permis de vulgariser leurs contenus auprès de plusieurs institutions municipales afin que l'Elu local soit mieux outillé et plus dynamique dans la valorisation de ses rôles.

Ce présent guide, qui se veut avant tout pédagogique, devra améliorer sensiblement auprès des Elus locaux une bonne compréhension des enjeux de la Décentralisation et par là même une bonne maîtrise des outils et démarches de mise en œuvre du développement durable.

UTILISATIONS POSSIBLES DU PRÉSENT CAHIER

Comme tous les autres cahiers de la série, le présent cahier de formation, *LE CONSEILLER:UN NÉGOCIATEUR*, se prête à de multiples utilisations.

Formation autonome

L'exposé théorique contenu dans la première partie du cahier est destiné à la formation autonome. Vous n'aurez besoin que d'un endroit tranquille pour réfléchir, d'un peu de temps libre et du nécessaire pour écrire. Nous vous encourageons à noter par écrit vos réponses aux questions posées à différents endroits. Le lecteur qui se donne cette peine retire beaucoup plus de sa formation que celui qui ne le fait pas.

Formation en atelier

Les notes du formateur et les exercices apparaissant dans la deuxième partie du cahier peuvent être utilisés par des formateurs chevronnés appelés à animer un atelier de formation réunissant des conseillers de divers conseils municipaux. Les formateurs y trouveront un large éventail d'activités d'apprentissage à partir duquel il leur sera relativement facile d'adapter l'atelier aux besoins particuliers des conseillers. Nous avons conçu le présent cahier dans l'intention de vous inciter à intégrer à la formation votre propre expérience comme formateur, ce qui ne pourra qu'accroître l'efficacité du matériel mis à la disposition des participants.

Vous pourriez décider, comme formateur, d'utiliser tout le matériel contenu dans le cahier en respectant l'ordre préétabli et la présentation suggérée. Vous pourriez aussi, si vous le souhaitez, modifier l'ordre des exercices ou le contenu de ceux-ci afin d'atteindre des objectifs de formation précis. Ainsi, il vous serait possible d'utiliser certains exercices et activités clés du cahier pour animer une séance de formation de trois heures. Vous pourriez également ajouter aux nombreux documents contenus dans le cahier du matériel que vous auriez vous-même produit afin d'étendre la séance sur une journée complète.

Le présent cahier fait partie d'une série de douze cahiers destinés à la formation des élus municipaux. Vous pourriez décider - ou on pourrait vous demander - d'offrir un atelier vous amenant à utiliser plus d'un cahier à la fois, ou encore l'ensemble des cahiers sur une assez longue période. Bien que chaque cahier puisse être utilisé de façon indépendante, l'emploi successif de tous les cahiers, s'il est réalisable, procure certainement aux conseillers participants un apprentissage intégré des plus efficaces.

Formation de groupe

Le matériel de formation peut également être utilisé, de préférence par un formateur ou un animateur d'expérience, afin d'améliorer le rendement d'un groupe de conseillers siégeant à un même conseil municipal. A notre avis, le formateur doit alors être prêt à modifier l'ordre et le déroulement des activités contenues dans le cahier. En certaines circonstances, vous pourriez choisir, comme formateur, de proposer de nouvelles activités adaptées à la situation et aux caractéristiques du groupe. Nous espérons que vous considérerez le présent cahier comme une " trousse d'outils " renfermant une multitude de suggestions de formation qu'il vous appartiendra de combiner, de modifier ou même de mettre de côté, selon ce que dictera la situation.

Les cahiers de formation permettent aux formateurs de choisir parmi un large éventail d'options. Nous souhaitons que vous profitiez pleinement du matériel mis à votre disposition.

PARTIE I

Exposé théorique

Description du rôle

À titre de NÉGOCIATEUR le conseiller municipal est appelé à aider les personnes qui ont des besoins et des intérêts divergents à trouver des solutions qui conviennent à toutes les parties.

Résumé

Le présent exposé traite de la place qu'occupe la négociation dans le travail des représentants élus. Les aspects techniques des négociations entre employeur et employés n'y sont pas abordés, parce que les lois et les pratiques varient d'un pays à un autre. Vous y verrez toutefois comment vous pouvez jouer plus efficacement le rôle de négociateur qui vous appartient en qualité de conseiller.

Réflexion personnelle

Lorsque je pense à mon rôle de négociateur, les idées suivantes me viennent à l'esprit:

1. _____
2. _____
3. _____

Concepts et idées

La négociation est une pratique universelle qui couvre tous les champs de l'expérience humaine. Cela ne signifie pas que toutes les négociations se ressemblent: la façon dont elles se déroulent dépend de l'environnement physique, du contexte culturel, de la nature des questions débattues et des personnes qui mènent les discussions. Depuis longtemps associée à la diplomatie et aux relations de travail, la négociation est aujourd'hui reconnue comme un bon moyen de résoudre des malentendus et des différends d'origine très diverse: conflits organisationnels, à la valeur des matières premières, aux pratiques propres à certaines collectivités. **La négociation est un processus socio-politique dynamique qui réunit deux ou plusieurs parties ayant convenu de prendre ensemble des décisions dont elles sont disposées à assumer les conséquences, tout en sachant qu'elles n'en tireront pas nécessairement une égale satisfaction.**

La négociation, en tant que processus de prise de décision, présente des caractéristiques qui la distinguent du travail d'élaboration des lois ou des jugements. Elle comporte, par exemple, un aspect contradictoire sur le plan des motifs: les parties en présence ont à la fois des buts communs et des buts opposés. (Si elles n'avaient que des buts conflictuels, il leur serait impossible de négocier. Une fois que les parties ont accepté d'essayer de s'entendre, elles ont, à tout le moins, ce but en commun).

Alors qu'il est de l'intérêt des deux parties de s'entendre sur un partage raisonnable des choses qu'elles jugent importantes, il est généralement admis que chacune souhaite en obtenir le plus

possible, ou n'en céder que le strict nécessaire. Les négociateurs doivent s'efforcer de trouver une solution qui ne suscite pas de ressentiment chez leurs interlocuteurs.

Eteindre la chandelle d'autrui ne donnera pas plus d'éclat à la vôtre

- Auteur inconnu

Les deux parties sortent gagnantes d'une négociation (chacune se trouve en meilleure posture que si elle n'avait pas négocié, même si elle n'a pas obtenu tout ce qu'elle espérait), sans quoi elles n'en viendraient pas à une entente. Elles veulent toutes deux que l'autre partie soit satisfaite des résultats, de sorte que les accords soient respectés. Les solutions qui profitent aux deux parties définissent ce que les experts appellent des situations “ à somme non nulle ”. Ce phénomène vient de ce qu'il est impossible d'attacher une valeur déterminée aux avantages à diviser entre les deux parties. Ou bien on discute d'enjeux qui n'ont pas la même valeur pour les deux parties, ou bien la négociation fait jaillir de nouvelles possibilités. Par exemple, chaque partie peut renoncer à des “ biens ” auxquels elle accorde peu d'importance en échange d'autres qui en ont davantage à ses yeux, ou sacrifier une part de ce à quoi elle tient pour conserver le reste. Les négociateurs sont à la recherche d'une solution qui donne satisfaction aux deux parties, qui procure à chacune un avantage résultant de la négociation.

Négocier “ à la satisfaction des parties ”

Nous présumons que vous avez déjà participé à des négociations “à la satisfaction des parties”, mais que vous ne les avez peut-être pas définies en ces termes. Pour vous aider à saisir de quoi il s'agit, voici un exemple d'une telle situation.

Supposons que votre conseil municipal désire doter la ville d'une décharge contrôlée pour l'enfouissement des déchets solides, mais qu'il ne dispose d'aucun terrain sur son territoire. Vous devez donc chercher à l'extérieur, mais vous savez très bien que les communes rurales avoisinantes **ne veulent pas des déchets des autres “ dans leur cour ”**. Par contre, vous avez appris que les citoyens d'une de ces municipalités réclament de leur conseil qu'il s'occupe mieux de la question des déchets. La municipalité en cause ne s'est pas encore dotée d'un service de collecte et ne dispose pas d'un personnel technique capable de proposer des solutions au conseil. Vous-même et d'autres conseillers avez été officiellement avisés par des techniciens de la ville qu'un des trois terrains qu'il recommanderait pour l'enfouissement des déchets est situé dans cette même municipalité. Pour résumer la suite, disons que vous et vos collègues avaient réussi à acquérir le terrain, en échange de quoi vous vous êtes engagés à faire la collecte des déchets dans cette municipalité. Les deux parties se sont entendues sur les normes de gestion de la décharge. Vous avez ainsi eu raison des objections des citoyens, et eux, en retour, ont reçu de la ville un service que leur municipalité n'était pas en mesure d'assurer à ce moment-là.

Tout cela paraît très ouvert et amical, mais, dans les faits, il y a certaines complications qui font de la négociation une joute intellectuelle aussi bien qu'une aventure. Ce que chaque partie s'efforce d'accomplir, c'est de limiter la quantité d'information qu'il lui faut divulguer pour obtenir des concessions de son interlocuteur. La gestion prudente de l'information permet aux négociateurs de varier la valeur des “ biens ” à se partager. Ce que nous entendons ici par “biens ”, c'est tout ce qu'une partie peut être disposée à troquer contre quelque chose que l'autre possède. Il peut s'agir de marchandises ou d'argent. Il peut s'agir d'un meilleur accès à l'information ou d'un pouvoir accru, sous une forme ou sous une autre. Ce peut être aussi la paix, la liberté de fonctionner de manière plus indépendante, ou à peu près toute autre chose qui a de la valeur parce que quelqu'un la convoite.

Une grande part de la réussite du négociateur réside dans son habileté à créer des illusions à propos de ce à quoi il tient, et du prix qu'il y attache. Autrement, on pourrait dire que toute personne capable d'évaluer avec précision n'importe quel enjeu pourrait constituer un immense tableau matriciel d'options parfaitement équivalentes parmi lesquelles les représentants des parties en cause n'auraient qu'à choisir. Mais ce n'est pas ainsi que les choses se passent. Ceux qui prennent la négociation au sérieux reconnaissent le pouvoir que confère à un négociateur la capacité de faire passer l'autre partie de sa position initiale à une autre que lui préfère. À cet égard, la négociation est, ou peut être, un art qui s'apprend.

Une opinion éclairée

Quand on se documente en vue de rédiger un exposé comme celui-ci, on trouve parfois de l'information trop intéressante pour ne pas la partager avec son auditoire éventuel. C'est ce qui s'est passé lorsque nous avons découvert Fortunato Bartholomeo de Felice, un professeur de physique, né à Rome en 1723, qui a dirigé l'élaboration d'un traité en treize volumes sur l'art de la négociation. Celui-ci fut publié à peu près en même temps qu'un autre ouvrage réalisé sous la direction du professeur, *l'Encyclopédie ou Dictionnaire universel raisonné des connaissances humaines*, réunissant cinquante-huit volumes. Nombre des théories de Felice étaient avant-gardistes, celles entre autres qui affirmaient que les bons négociateurs peuvent aussi bien avoir été formés qu'être nés avec ce talent. Il a décrit un large éventail de situations où le négociateur peut se servir de ses compétences:

La négociation ne se limite pas aux affaires internationales. Elle intervient chaque fois qu'il y a des divergences d'opinions à concilier, des intérêts à accorder, des gens à persuader et des objectifs à atteindre. Toute la vie pourrait être considérée comme une perpétuelle négociation. Nous avons toujours besoin de nous faire des amis, de triompher de nos ennemis, de corriger une mauvaise impression, de convaincre quelqu'un et d'utiliser tous les moyens propices à l'avancement de nos projets. Il y a des affaires privées qui, par l'affrontement des passions, la friction des caractères et la divergence dans les points de vue des parties, deviennent tellement embrouillées que leur résolution exige autant de tact et de compétence qu'un traité de paix entre les plus grandes puissances. (1)

Voilà des idées qui ont une résonance bien contemporaine, n'est-ce pas? Felice a eu aussi des paroles encourageantes pour les gens de son époque qui avaient peu de pouvoir. Vous conviendrez sans doute qu'elles sont également une source d'inspiration pour ceux d'entre nous qui n'ont pas, ou presque pas, la faculté d'exercer un pouvoir officiel:

Certaines puissances, bien que très médiocrement armées, se trouvent des appuis et arrivent à se tirer des situations les plus difficiles. Elles doivent leur succès à leur prudence, au soin qu'elles mettent à s'adapter à leur environnement, à leur habileté à profiter sans délais des conjonctures qui leur sont favorables, de même qu'à une sage observance de la maxime selon laquelle il vaut toujours mieux négocier là où on ne peut pas vaincre par les armes. (2)

Réflexion personnelle

Prenez une minute ou deux pour évoquer des situations où vous avez été appelé à négocier pour une personne ou pour un groupe. Quelle méthode avez-vous adoptée? Jusqu'à quel point pensez-vous avoir réussi? Qu'auriez-vous pu faire d'autre, croyez-vous, pour obtenir de meilleurs résultats?

Pourquoi la négociation est-elle importante au sein du conseil municipal?

La négociation fait partie intégrante du processus politique, qui conduit notamment à s'entendre sur **l'affectation des ressources**, à décider de **l'attribution des tâches** au sein du conseil et à **régler des conflits** entre différents groupes de citoyens. Du point de vue du conseiller, il n'est pas facile de distinguer entre les compétences applicables à la gestion des conflits et celles qu'on utilise dans les négociations. Nous avons traité des premières dans le cahier intitulé *Le conseiller: un facilitateur* parce que nous croyons que vous aurez l'occasion d'intervenir dans des situations conflictuelles. Quelquefois, le conflit doit être réglé, ou du moins atténué, avant que les parties ne soient disposées à négocier pour trouver une solution avantageuse à leurs différends. S'il est plus important de régler un conflit que d'arriver à une entente acceptable pour tous, vous aurez besoin des techniques et des compétences dont nous parlons dans *Le conseiller: un facilitateur*. La gestion des conflits implique presque toujours un tiers, quelqu'un d'extérieur au problème à qui on demande d'intervenir au nom des deux parties en présence pour les aider à résoudre leurs différends. La négociation peut, elle aussi, impliquer des tiers, mais elle n'inclut normalement que les personnes qui veulent conclure une entente.

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles il est important que les conseillers municipaux sachent négocier. Votre municipalité négocie continuellement le partage des pouvoirs avec des communes voisines, ou encore avec les services déconcentrés de l'Etat qui œuvrent sur votre territoire et dont les services et les programmes empiètent souvent sur les vôtres. Deuxièmement, il peut aussi être nécessaire de négocier à la base même de la collectivité, c'est-à-dire pour trouver un terrain d'entente entre un citoyen et le représentant de la municipalité sur une question qui peut sembler insignifiante à la plupart des gens, mais qui revêt une grande importance pour les personnes en cause. Comme la négociation est omniprésente, il est nécessaire que tous ceux qui travaillent au sein de la commune et qui sont en contact avec le public ou avec d'autres collectivités aient l'occasion d'accroître leur connaissance de ses principes fondamentaux.

Le respect des différences culturelles

Il y a plusieurs années, un homme d'affaires japonais et un professeur américain ont écrit un livre sur le marchandage, autrement dit sur la négociation, dans lequel ils signalent que la compréhension des différences culturelles a une importance cruciale pour le succès du marchandage. Quiconque a voyagé dans un pays étranger où existe une longue et forte tradition de marchandage sur le prix des articles en vente peut le confirmer. Nous soulevons la question des différences culturelles pour deux raisons. Premièrement, votre façon d'aborder le marchandage ou la négociation doit refléter le contexte culturel dans lequel s'exerce votre activité. Il convient notamment d'être attentif aux subtilités des différences culturelles, comme

celles qu'il peut vous arriver de rencontrer dans votre propre collectivité. Certains affirment que les secteurs à faibles revenus développent une culture qui leur est propre et qu'il faut comprendre et respecter cette culture si l'on veut essayer d'établir, avec les habitants de ces secteurs, une relation valable. Deuxièmement, tout ce que nous allons dire sur la négociation doit être passé au " crible " de votre connaissance du milieu avant que vous ne l'utilisiez vous-même pour négocier.

Graham et Sano, les deux auteurs dont nous venons de faire état, présentent dans leur livre, *Smart Bargaining*, quelques-uns des principaux points sur lesquels la façon dont les Japonais négocient en affaires risque d'entrer en conflit avec celle des Américains. Nous vous en parlons parce qu'ils montrent l'importance d'être conscient de telles divergences et qu'ils donnent des indices sur les différences culturelles qu'il faut s'efforcer de déceler lorsqu'on entreprend des négociations.

Avant même que des négociateurs du Japon et des Etats-Unis ne se rencontrent, ils doivent savoir qu'à l'opposé des Japonais, qui tendent à accorder beaucoup de valeur notamment à la coopération entre les individus, à la prise de décision collective, à la hiérarchie des relations d'affaires et à ce qu'ils appellent "amae", ou dépendance complaisante, les Américains favorisent généralement la concurrence entre les individus, la prise de décision et l'action individuelles, les relations d'affaires horizontales et une grande indépendance.

Une fois que des représentants de ces deux cultures se trouvent assis à la table de négociations, ils font face à des différences encore plus grandes. Les Américains aiment commencer par une séance de mise en train brève et sans cérémonie, alors que les Japonais préfèrent une première rencontre plutôt longue et protocolaire, qui leur permet de " s'installer " dans les négociations. Au moment des échanges d'information, on observe que le négociateur japonais à une autorité limitée, envisage à long terme la réciprocité d'une éventuelle entente, et communique de façon implicite. L'Américain au contraire, est explicite, envisage la réciprocité à très brève échéance, et à généralement toute autorité pour divulguer de l'information. L'Américain mettra probablement tout de suite sur la table ce qu'il considère comme une offre " raisonnable " , alors que son homologue oriental ouvrira les négociations en annonçant des exigences très élevées, se réservant ainsi une bonne marge de manœuvre. Comme vous voyez, ces deux interlocuteurs, qui entreprennent des négociations pour s'entendre sur une ligne de conduite devant profiter aux deux parties, ont quelques obstacles potentiels à surmonter avant de pouvoir aborder sérieusement le véritable objet de leur rencontre. (3)

Vous êtes peut-être tenté d'écarter ces commentaires en vous disant qu'ils ne peuvent être d'une grande utilité dans votre situation. Pourtant, de nombreux conseils municipaux se voient fréquemment dans l'obligation, à notre époque de transformations rapides, de négocier avec des représentants d'autres cultures. L'exode rural, l'arrivée en masse de réfugiés d'autres pays, la présence de groupes ethniques ayant des coutumes et des modes de vie différents sont autant de nouvelles réalités qui risquent de perturber le fonctionnement du conseil municipal si vous n'arrivez pas à trouver un terrain d'entente avec les groupes en cause.

Réflexion personnelle

Avant d'aller plus loin dans votre lecture, nous aimerions que vous vous demandiez s'il ne pourrait pas exister plusieurs "styles de négociation" au sein de votre collectivité. Y a-t-il des groupes que vous pourriez ne pas

comprendre parfaitement, si vous deviez négocier avec eux, parce qu'ils n'accordent pas d'importance aux mêmes choses que vous, ou parce qu'ils n'accordent pas la même importance que vous à certaines choses? Quelles sont les divergences, et comment ont-elles affecté les relations entre “ l'hôtel de ville ” et ces groupes jusqu'à maintenant? Que pourriez-vous faire pour créer un meilleur climat de négociation la prochaine fois que vous rencontrerez les représentants de ces groupes, afin de favoriser la compréhension mutuelle et d'arriver à une entente?

Comment négocier plus efficacement

L'art de la négociation est un sujet populaire. Vous trouverez dans la plupart des bonnes librairies plusieurs excellentes méthodes qui vous aideront à obtenir ce que vous désirez au moyen de la négociation; certaines, toutefois, sont meilleures que d'autres. Nous voulons ici vous faire part de quelques-unes des idées les plus intéressantes qui, à notre avis, ont été énoncées sur la question, et examiner avec vous certaines des opinions originales qui ont été avancées par deux experts. La plupart des gens seraient d'accord avec les auteurs de *Comment réussir une négociation*, Roger Fisher et William Ury, sur les critères permettant d'estimer la valeur d'une méthode de négociation. (4) (La plupart des gens s'entendraient aussi pour dire que leur livre est l'un des meilleurs sur le sujet.) Une bonne méthode devrait:

- permettre d'aboutir à la conclusion d'un accord judicieux, à supposer qu'un accord soit possible;
- être efficace (ménager les ressources de tout le monde, y compris le temps);
- permettre d'améliorer ou, à tout le moins, de ne pas compromettre les relations entre les parties en présences. (5)

Les auteurs poursuivent en définissant comme suit un accord judicieux: “ [Il] répond aux intérêts légitimes des parties; dans la mesure du possible, il résout les conflits d'intérêts équitablement; il est durable; il tient compte des intérêts de la communauté. (6) ” Leur méthode de base est plutôt simple, mais de toute évidence elle donne des résultats (si on se fie à l'influence dont ils jouissent). Elle comprend quatre points fondamentaux:

Premier point: Traiter séparément les questions de personnes et le **différend**.

Deuxième point: Se concentrer sur les **intérêts** en jeu et non sur les positions.

Troisième point: Imaginer des **solutions** procurant un bénéfice mutuel.

Quatrième point: Exiger l'utilisation de **critères** objectifs. (7)

La négociation raisonnée, ou négociation sur le fond

Voilà les quatre points sur lesquels repose la méthode de négociation de base que Fisher et Ury appellent la **négociation raisonnée**. Elle est “conçue pour produire des accords judicieux et efficaces, conclus à l'amiable (8) ”. En aide mémoire, on retiendra que pour être efficace, la négociation doit se faire sur le **DISC** terme emprunté des initiales des quatre éléments fondant une bonne négociation raisonnée, à savoir :.

Les différends: Les négociations s'écartent souvent de leur objet quand on ne sait pas distinguer entre les questions de personnes et les enjeux fondamentaux. Lorsque les négociateurs commencent à s'attaquer entre eux, au lieu de travailler ensemble à résoudre les problèmes qui les ont incités à se réunir, une négociation raisonnée peut vite dégénérer.

Les intérêts: Nous avons déjà mentionné ce point, mais il vaut la peine d'être répété. N'entreprenez pas des négociations en annonçant votre position. Vous devez plutôt garder à l'esprit vos intérêts profonds, les avantages que vous voulez retirer de la négociation.

Les solutions: Avant de vous concentrer sur les conditions de l'entente finale, prenez le temps d'imaginer des solutions qui seraient mutuellement avantageuses, c'est-à-dire qui répondraient à vos besoins et à ceux de l'autre partie.

Les critères: Insistez pour baser vos ententes sur des critères objectifs. Sans ces normes ou éléments de comparaison, les ententes ont tendance à devenir de moins en moins définies à mesure que l'on s'éloigne de la table de négociations. Des critères objectifs aident les deux parties à respecter les accords qu'elles ont conclu de façon raisonnée.

La négociation raisonnée met l'accent sur les questions qui méritent l'attention des parties, et les quatre points dont nous venons de parler méritent votre attention si vous voulez réussir comme négociateur.

Voyons maintenant une façon très différente d'envisager le processus de négociation; il s'agit du point de vue de Peter Block, spécialiste des sciences du comportement et du fonctionnement des organisations. Dans son livre, *The Empowered Manager*, Block préconise l'utilisation de compétences politiques positives pour être plus efficace en administration (observation plutôt ironique pour nous, qui nous adressons à des politiciens élus). Il situe la négociation dans un contexte où il vous faut réunir une coalition et obtenir des appuis en vue de réaliser vos projets, quels qu'ils soient. Les variables critiques de la négociation, selon Block, sont l'entente et la confiance. Il définit la relation entre les négociateurs à partir de ces deux facteurs et classe les négociateurs d'après le degré d'entente et de confiance dont témoignent leurs rapports. Ces critères correspondent à ceux que Fisher et Ury proposent, mais Block se sert de termes comme " justice " et " intégrité " pour caractériser sa façon de concevoir la négociation. (9)

Que voulez-vous VRAIMENT?

Dans *Le conseiller: un décideur*, nous expliquons à quel point il est difficile de résoudre un problème qui n'a pas été clairement défini. La tâche n'est pas plus aisée pour le négociateur dont l'objectif n'est pas clair. Combien de fois n'avez-vous pas entendu parler de représentants syndicaux qui travaillent d'arrache-pied à négocier une augmentation du salaire horaire, alors que les membres du syndicat s'inquiètent davantage de leur sécurité d'emploi? Les négociations ne pourront progresser que lorsque les véritables besoins des membres seront

connus. Le propriétaire de l'usine craint les conséquences à long terme d'une augmentation de salaire générale, mais il peut être tout à fait disposé à envisager la sécurité d'emploi, si elle est accompagnée du non-remplacement des employés qui prennent leur retraite ou qui remettent leur démission.

Cette situation peut être illustrée par la fenêtre de Johari montrant les quatre types de situations pouvant intervenir au cours d'une négociation :

- **Négociation en situation ouverte:** Les deux parties exposent leurs objectifs implicites et intérêt, et peuvent négocier de manière ouverte et efficace.
- **Négociation en situation d'aveugle:** une ou les parties s'engagent sans pour autant réellement savoir ce qu'elles veulent; parce que ni le problème, ni l'objectif ne sont pas clairement définis à leur niveau. (exemple : on négocie une augmentation de salaire alors qu'on est plutôt préoccupé par la sécurité de l'emploi)
- **Négociation en situation cachée:** une des parties n'essaie pas réellement (du fait de résistances dues aux croyances culturelles, religieuses, d'objectifs implicites non exposés etc) de comprendre et d'intégrer pas ce que l'autre veut.
- **Négociation en situation inconnue:** les parties en négociation se neutralisent mutuellement parce que personne ne sait ce que veut l'autre

Selon Fisher et Ury, les négociations se trouvent sérieusement compromises lorsque une des deux parties insiste pour négocier à partir d'une position déterminée. Annoncer une position, nous rappellent-ils, c'est souvent la rendre immuable, et se priver de la flexibilité voulue pour trouver des solutions de rechange. Il faut plutôt mettre l'accent sur vos intérêts. Votre position n'est qu'une décision, alors que vos intérêts sont les motifs qui vous ont amené à prendre cette décision. Dans bien des cas, votre interlocuteur ignore quels sont vos intérêts. Il vaut mieux être plus ouvert, en dire davantage sur les raisons pour lesquelles vous avez adopté une position, plutôt que d'affirmer celle-ci de plus en plus fortement. Une position n'est toujours qu'une position. Elle reste ce qu'elle est jusqu'à ce que vous en adoptiez une autre, tout aussi arrêtée. Vos intérêts, par contre, peuvent être multiples et variés.

Prendre position, c'est un peu définir le problème comme une solution. Quand on s'est engagé dans cette voie, il est très difficile de distinguer d'autres issues. Il vaut mieux se donner le temps de cerner le problème: une fois qu'on y est arrivé, la solution paraît souvent évidente. Il en est de même des intérêts qui sous-tendent la position que l'on adopte au cours de négociations. Qu'il s'agisse d'intérêts ou de problèmes, dans bien des cas ce sont les mêmes principes qui s'appliquent.

Les négociations échouent fréquemment sur les conflits personnels: on se concentre sur l'individu plutôt que sur l'objet de la discussion. Quand cela arrive, il vaut mieux prendre tout le temps nécessaire pour résoudre les problèmes interpersonnels avant de continuer. Ceux-ci surviennent, pendant les négociations, lorsque: a) les perceptions sont erronées ou mal comprises, b) les émotions prennent le dessus, ou que c) les communications sont rompues. Quand l'un ou l'autre de ces problèmes prend le pas sur les vrais enjeux, il est temps de se pencher sur ce qui met du sable dans l'engrenage.

Vous ne pouvez pas coudre des boutons aux lèvres de votre voisin

- Proverbe russe

Les personnes qui savent négocier sont aussi efficaces pour régler des problèmes. L'inverse est également vrai. Nous avons traité de la résolution de problèmes dans *Le conseiller: un décideur*, mais jetons un nouveau coup d'œil sur les principes fondamentaux:

- Premièrement, cernez le problème. Quel est-il? Où et quand se produit-il? Qui est concerné? Et pourquoi est-ce un problème?
- Deuxièmement, que voulez-vous accomplir en réglant ce problème? Quels résultats espérez-vous atteindre?
- Troisièmement, quelles sont les solutions possibles, qui vous permettraient à la fois de régler le problème et d'atteindre votre objectif?
- Finalement, quels moyens devrez-vous prendre pour mettre en œuvre la meilleure solution et parvenir à votre but?

Lorsque nous avons examiné les particularités du processus décisionnel, dans le cahier intitulé *Le conseiller: un décideur*, nous avons signalé l'importance de s'attacher à la qualité de la décision et à la façon dont elle sera accueillie par les personnes visées. Ces deux critères sont aussi essentiels pour le succès de la négociation. Les négociateurs efficaces ne se préoccupent pas seulement de la qualité de leurs gains et de la satisfaction des personnes qu'ils représentent; ils aident aussi l'autre partie à obtenir de très bons résultats, qui soient également acceptables pour les personnes du camp adverse qui seront touchées par les décisions finales.

N'annoncez pas vos positions, mais sachez ce qu'elles sont

Nous avons dit plus haut que le négociateur efficace se concentre sur ses intérêts, et non sur ses positions. Nous sommes toujours de cet avis. Nous croyons aussi, cependant, que vous ne devriez pas vous asseoir à la table de négociations si vous ne savez pas quelles sont vos positions clés: a) Quel est le résultat idéal? Quelle serait la situation si vous obteniez tout ce que vous désirez? b) Qu'est-ce qui vous paraît réalisable, compte tenu des besoins de la partie adverse? c) Qu'est-ce que vous êtes prêt à accepter? En d'autres mots, quelle est votre position de repli?

Si vous savez quelles sont ces positions, vous avez une idée claire de votre marge de manœuvre. Bien entendu, il faut pour cela que vous les ayez bien étudiées avant de commencer à négocier.

Maintenant que nous vous avons conseillé de définir au préalable le résultat idéal, celui qui vous paraît réalisable et celui dont vous vous contenteriez, nous croyons qu'il est temps de ne plus vous préoccuper de ces positions. Elles devraient seulement vous servir de points de référence pour négocier l'accord le plus avantageux. Cela peut sembler contradictoire, mais rappelez-vous qu'il sera très difficile de rechercher vos intérêts et ceux de vos interlocuteurs si l'une ou l'autre partie reste enfermée dans des positions immuables.

Savoir négocier: un atout précieux pour le conseiller

Les techniques de négociation ne s'apprennent pas dans un atelier aussi court que le nôtre, mais nous espérons avoir établi les fondations sur lesquelles vous pourrez bâtir votre compétence. Chaque jour ou presque, consciemment ou non, nous avons tous l'occasion de négocier, ou de prendre des décisions qui ne nous concernent pas seuls, mais qui touchent

aussi d'autres personnes, pour qui les effets de ces décisions peuvent avoir autant d'importance que pour nous. La négociation fait trop partie de la vie familiale et professionnelle, des interactions quotidiennes entre clients et commerçants, ainsi que des affaires qui se traitent autour de la table du conseil municipal, pour que l'on puisse se permettre d'en négliger l'étude. Nous espérons donc que vous reviendrez de temps à autre aux idées exposées dans ces pages pour réfléchir à votre rôle de négociateur et aux moyens de mieux l'exercer.

Réro amoul niaka wakhtane mo ame, proverbe wolof C'est de la discussion que jaillit la lumière

Points à retenir

- La négociation est une composante naturelle du processus politique.
- La négociation peut être utilisée de bien des façons pour aider les conseillers à être plus efficaces.
- La négociation aide les parties adverses à imaginer de nouvelles solutions.
- Des négociations efficaces permettent d'arriver à des solutions avantageuses pour toutes les parties.
- La collecte et l'échange d'informations sont essentiels pour trouver des solutions mutuellement avantageuses à des problèmes difficiles.
- La négociation, en tant que stratégie politique, n'est pas récente. Elle est utilisée depuis longtemps, et a beaucoup évolué.
- Les différences culturelles peuvent influencer sur la façon de négocier des individus et des groupes.
- Les bons négociateurs ne se préoccupent pas seulement des résultats tangibles des négociations; ils se soucient tout autant des effets que pourront avoir les négociations sur les relations futures des parties en présence.
- Les négociateurs efficaces se concentrent sur leurs intérêts, et non sur leurs positions.
- Le pouvoir fait partie intégrante de la négociation.
- Les processus de négociation et de résolution de problèmes ont de nombreux points communs.
- Les responsabilités et les rôles organisationnels peuvent être négociés, et devraient probablement l'être, si vous avez du mal à décider qui fait quoi, ou qui devrait faire quoi, et avec qui.
- Les techniques de négociation peuvent être utiles au conseiller dans les endroits les plus insolites.

Renvois

1. DE FELICE, Fortunato Bartholomeo. “ La négociation, ou l’art de négocier ”, *Dictionnaire universel raisonné de justice naturelle et civile* (ouvrage composé par une société de moralistes, de jurisconsultes et de publicistes... revu et mis en ordre par M. de Felice), Yverdon (Suisse), 1777-1778.
2. *Ibid.*
3. GRAHAM, John L. et Yoshihiro SAND. *Smart Bargaining*, New York, Harper and Row, 1989, p. 7-34.
4. Pour un exposé plus complet sur la négociation efficace, voyez la deuxième partie, intitulée “ La méthode ”, du livre de Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation* (traduit de l’anglais par Léon Brahem), Paris, Éditions du Seuil, 1982.
5. *Ibid.*, p. 22.
6. *Loc. cit.*
7. *Ibid.* Ces quatre points correspondent aux quatre chapitres de la deuxième partie.
8. *Ibid.*, p. 30.
9. Pour un exposé plus détaillé sur l’utilisation de compétences politiques positives, voyez le cinquième chapitre, intitulé “ Building support for your vision ”, du livre de Peter Block, *The Empowered Manager*, San Francisco (Californie), Jossey Bass, 1987.

PRATIQUES SENEGALAISES

L’Etat sénégalais, dès le début du processus d’élaboration des textes législatifs consacrant le principe de la Décentralisation, a fait de la formation des élus une préoccupation majeure. Dans le souci d’une plus grande efficacité, le législateur stipule dans l’article 9 de la Loi 96/06 portant Code des Collectivités Locales que “ ... les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur formation ”.

Il s'agit d'éveiller et de développer en eux une claire conscience de leur nouvelle et importante mission et de la nécessité d'un changement radical dans les mentalités et les comportements.

Afin de toujours mieux représenter ses concitoyens et de se montrer à la hauteur de la tâche complexe qu'il est chargé d'accomplir, l'élu municipal doit consacrer de plus en plus de temps à ses fonctions publiques. Il est appelé à jouer un rôle plus actif dans différents secteurs de l'économie locale. Il doit être bien outillé et informé afin de mieux servir ses concitoyens, il ressent donc, de plus en plus, le besoin de parfaire sa formation.

Les besoins de formation des élus locaux varient selon les fonctions et les responsabilités assumées par chacune des collectivités locales (Région, Commune). Néanmoins, certains besoins se rencontrent partout.

L'élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa municipalité. Il joue notamment le rôle de négociateur. Fréquemment appelé à régler des désaccords et à concilier des intérêts qui semblent divergents, il doit chercher une solution acceptable pour toutes les parties. A l'occasion, il doit aussi transiger avec des intervenants qui ont des intérêts communs, mais qui ont quand même besoin de négocier une entente.

Les stratégies de négociation

Les relations de travail entre les élus et les employés de la municipalité sont parfois tendues à l'approche d'un renouvellement de convention collective. Dans l'intérêt des deux parties, il est souhaitable d'arriver à un règlement sans conflit.

Il existe trois stratégies de négociation. La négociation intégrative vise à un règlement qui présente un intérêt mutuel; elle convient dans les cas où les forces ne sont pas nécessairement opposées. La négociation distributive s'applique lorsqu'on est en présence de conflits, de positions divergentes; il s'agit alors de diviser des ressources limitées. La négociation raisonnée est un hybride des deux premiers types de négociation: on recherche des avantages mutuels, et on s'attache au fond des conflits plutôt qu'aux positions.

La négociation raisonnée

La négociation raisonnée tente de répondre aux intérêts légitimes des deux parties: on s'efforce, dans la mesure du possible, de résoudre les conflits équitablement, de façon que l'accord soit durable. Cette stratégie met l'accent sur l'enjeu, sur les attentes des deux parties.

La négociation raisonnée s'appuie sur quatre principes fondamentaux. Premièrement, il faut traiter séparément les questions de personnes et le différend, avoir conscience que la perception du conflit et de l'interlocuteur de la partie adverse est elle-même en cause dans la négociation. En définitive, c'est la réalité telle que chacun la saisit qui constitue la matière de la négociation et ouvre la voie à la solution. Il faut donc essayer de comprendre le point de vue de l'autre, sans nécessairement lui donner raison. L'affectivité joue un rôle dans le processus; au cours de la négociation, et particulièrement lorsque le différend est profond, ce qui est ressenti est parfois plus important que ce qui est dit. La négociation doit être vue comme un moyen de communiquer avec l'autre partie dans le but de prendre une décision commune.

Deuxièmement, il importe de se concentrer sur les intérêts en jeu, et non sur les positions respectives. Ce sont les intérêts en jeu qui caractérisent le différend; il se peut en effet que les

positions soient divergentes, mais que les intérêts ne soient pas opposés. Il faut donc préciser ces derniers. Chacune des parties doit communiquer ses préoccupations; pour avancer, il faut se tourner vers l'avenir et oublier le passé. Il est important de reconnaître que les intérêts de la partie adverse font partie de la discussion. Il faut rester ferme sur la question débattue, et conciliant avec les interlocuteurs.

Troisièmement, il est nécessaire d'imaginer des solutions qui soient mutuellement avantageuses. Les jugements hâtifs limitent l'imagination. Il existe souvent plus d'une façon de résoudre un différend, et il faut chercher des solutions originales.

Quatrièmement, il faut être capable d'objectivité. En effet, dans le cas où l'on se trouve en présence d'intérêts réellement divergents, il convient de mettre de côté la volonté des parties, et de négocier sur la base de critères objectifs.

Le cours enseigne en outre comment réagir, dans diverses situations, suivant la stratégie de la négociation raisonnée. Que faire lorsque la partie adverse est plus puissante? Il faut mettre au point la meilleure solution de repli. Que se passe-t-il lorsque la partie adverse refuse de jouer le jeu? Il faut découvrir sur quoi se fonde sa position au lieu de l'attaquer. Il faut solliciter ses critiques et ses conseils, ramener les attaques personnelles vers les questions de fond. Il est préférable de poser des questions plutôt que de faire des affirmations qui suscitent des résistances. Comment abattre les obstacles à la coopération? Dans une situation difficile, il vaut mieux réfléchir que réagir hâtivement. Lorsque la partie adverse n'est pas réceptive, il ne faut pas tenter de la raisonner, mais s'efforcer de rétablir de bons rapports, par exemple en reconnaissant la compétence et l'autorité de l'interlocuteur. Au lieu de rejeter systématiquement ce que l'autre avance, il est préférable de recadrer l'intervention et de poser des questions constructives. Il ne faut pas créer trop de pression. Il est souhaitable au contraire de construire un " pont d'or " pour amener l'autre partie vers une solution. On doit utiliser son pouvoir pour faire réfléchir, et non pour faire fléchir.

La négociation distributive

La stratégie de négociation distributive fait davantage appel à la notion de pouvoir de négociation (" bargaining power "), et se compose de quatre phases. L'élue commence par clarifier les positions de la partie adverse. Ensuite, il s'attache à structurer les attentes de l'autre partie; il s'emploie à changer les attentes de l'interlocuteur en lui démontrant la faiblesse de sa position et la force de celle du conseil, afin d'amener l'adversaire à effectuer un mouvement. L'objectif suivant est d'obtenir le maximum de mouvements de la partie adverse et de faire soi-même le moins de mouvements possible, en utilisant différentes tactiques. La dernière phase consiste à finaliser l'entente, une fois démontrée la valeur de la position du conseil.

La négociation et les ressources humaines

Le cours intitulé *L'élue (e) ... gestionnaire de ses ressources humaines* aborde également le thème de la négociation des conventions collectives, de façon beaucoup plus brève cependant. Il traite en outre de l'acquisition, de l'évaluation et du développement des ressources humaines, ainsi que de la rémunération et des questions de santé et de sécurité au travail.

Conclusion

L'élú qui montre des aptitudes de négociateur est en mesure de favoriser un règlement satisfaisant pour deux parties en litige, ou de mener à bien la négociation de conventions collectives régissant les conditions de travail des employés. De bonnes relations de travail encouragent les employés à être plus productifs. Par ailleurs, les compétences dont l'élú fait preuve pour la négociation dans le domaine des ressources humaines peuvent servir dans d'autres secteurs de l'activité municipale. Les connaissances que l'élú peut acquérir sur le sujet sont un outil essentiel dans un climat de plus en plus difficile.

La présente section a été préparée par l'Union des municipalités du Québec, 680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680, Montréal (Québec) Canada H3A 2M7.

PARTIE II

Atelier

VUE D'ENSEMBLE

Raison d'être

La négociation est un processus dynamique qui réunit deux ou plusieurs parties déterminées à résoudre un malentendu ou un désaccord et à prendre une décision dont elles sont prêtes à assumer les conséquences. Le présent atelier porte sur la façon d'en arriver à une entente et à un engagement en utilisant la méthode de la négociation raisonnée. Les participants étudieront la négociation raisonnée et l'utiliseront afin d'obtenir ce qu'ils désirent sans se mettre à dos la partie adverse.

Laissez la colère s'envoler par la fenêtre
- Vieux proverbe allemand

Sommaire

Vous trouverez ci-dessous une brève description de chaque activité d'apprentissage, de même qu'une estimation de sa durée. N'hésitez pas à modifier l'ordre des activités, à supprimer certaines d'entre elles si vous le jugez opportun, ou encore à intégrer votre propre matériel de formation aux activités proposées.

7.1 Exercice de mise en train: Quelle sorte de négociateur êtes-vous?

Les participants évoquent plusieurs situations où ils ont eu à négocier et se communiquent en petits groupes leurs impressions sur certaines de ces expériences. (45 minutes)

7.2 Présentation du formateur

Faites une brève présentation du rôle de négociateur que le conseiller est appelé à jouer. En vous inspirant des éléments d'information contenus dans l'exposé théorique et de votre propre expérience, expliquez quelques-unes des meilleures méthodes utilisées pour réussir des négociations; montrez aussi comment, en respectant quelques principes fondamentaux, les négociateurs efficaces s'efforcent de trouver des solutions qui donnent satisfaction à toutes les parties. Décrivez la négociation de rôle comme une stratégie que les conseillers peuvent adopter pour résoudre les ambiguïtés ou les conflits de rôles qui se produisent fréquemment au sein d'un gouvernement municipal, entre des services ou entre différents ordres de gouvernement. (30 minutes)

7.3 Étude de cas et jeu de rôle: Désaccord au sujet de la décharges des déchets solides

Dans le cadre d'un jeu de rôle, les participants mettent en scène une situation opposant deux communes qui doivent trouver une entente au sujet d'une décharge, et s'efforcent de trouver une solution pour l'évacuation des déchets solides. (60 à 75 minutes)

7.4 Exercice: le langage de la négociation

Les participants sont invités à lire la description de six techniques utilisées par des négociateurs expérimentés aux États-Unis et au Royaume-Uni et à les comparer avec les

pratiques en usage dans leur propre pays. Ces formules peuvent être mise en pratique au cours de restitution de jeu de rôle. (120 minutes)

7.5 Étude de cas et jeu de rôle: Différend entre le conseil municipal et les marchands ambulants

Les participants, divisés en deux groupes, sont d'abord invités à lire l'exposé d'une situation où des intérêts entrent en conflit à propos des activités de marchands ambulants pendant un congrès international. Les participants jouent par la suite les rôles des membres du conseil municipal et des marchands ambulants, qui négocient pour sauvegarder leurs intérêts respectifs. (120 minutes)

7.6 Exercice de transfert des connaissances

Les participants réfléchissent à ce qu'ils ont appris et s'engagent personnellement à le mettre en pratique après l'atelier.
(30 à 45 minutes)

7.1 tentative de définition collective:

Durée: 45 minutes

Objectif

L'exercice amène les participants à réfléchir et tenter une définition de la négociation à partir de leurs connaissances et expériences propres

Déroulement

Demandez aux participants de réfléchir et noter sur des fiches à afficher la compréhension qu'ils ont de la négociation. Ils s'appuieront sur les expériences en l'analysant suivant les questions suivantes :

- quand parle t'on de négociation,
- qui négocie,
- pourquoi négocie t-on.

Après leur avoir laissé quelques minutes pour lire et commenter leur idées, tentez un assemblage autour de concept clé : les parties en négociation, le différents, la solution arrêtée. Donnez-leur une trentaine de minutes pour discuter.

Note aux formateurs :

La négociation peut être définie comme un processus dynamique qui réunit 2 ou plusieurs parties déterminées à résoudre un malentendu ou un désaccord et à prendre une décision dont elles sont prêtes à assumer les conséquences.

Au cours de l'atelier de formation, les participants ont beaucoup échangé sur les préalables de la négociation entre parties en conflit. En effet certaines situation de conflit sont telles qu'il faille tenter une médiation et facilitation avant que les parties acceptent à négocier

7.2 PRÉSENTATION DU FORMATEUR

Durée: 30 minutes

Objectif

La présentation vise à fournir aux participants des idées et des points de vue sur le rôle de négociateur, ainsi que des notions pouvant être rattachées aux exercices individuels et collectifs contenus dans le présent atelier .

Déroulement

Préparez votre présentation à partir des éléments de synthèses formulés par les participants dans le 1^{er} exercice . Expliquez plus particulièrement quelques-unes des meilleures méthodes utilisées pour réussir des négociations et montrez comment les négociateurs efficaces s'efforcent, en respectant quelques principes fondamentaux, de trouver des solutions qui donnent satisfaction à toutes les parties. Poser des questions sur les liens entre cette situation décrite avec leurs conditions d'élus.

Décrivez la négociation de rôle comme une stratégie que les conseillers peuvent adopter pour résoudre les ambiguïtés ou les conflits de rôles qui se produisent fréquemment au sein d'un gouvernement municipal, entre des services ou entre différents ordres de gouvernement.

Note aux formateurs : il est recommandé pour mettre en œuvre cette exercice de bien visualiser les fiches et la définition synthétique communiquée aux participants; il vous sera ainsi plus facile de ne rien oublier. Posez des questions de temps à autre, pour vous assurer que les participants comprennent bien et qu'ils sont attentifs

7.3 - Étude de cas et jeu de rôle: désaccord pour la localisation d'une décharge

Durée: 60 à 75 minutes

Objectif

Le présent exercice amène les participants à se servir de techniques de négociation pour régler un désaccord survenu entre deux communes au sujet de la localisation d'une décharge des déchets solides.

Localisation d'une décharge d'ordures ménagères

La commune d'arrondissement du Dakar Plateau dispose d'un système de collecte assez performant mais n'a pas de décharge sur son territoire communal pour évacuer les ordures collectées quotidiennement.

L'agent voyer a identifié une décharge à Mbeubeuss dans la commune d'arrondissement de Malika et le propose au Maire de la Commune de Dakar Plateau. Mais les habitants de Malika se sont soulevés et protesté contre leur conseil municipal parce qu'ils ne sont pas contents de recevoir sur leur territoire communal les déchets des autres.

Eux mêmes faisant face à de graves difficultés sanitaires créées par les déchets non collectés et évacués, avaient longtemps sollicité un service de collecte et d'évacuation des ordures ménagères. Mais la commune d'arrondissement de Malika ne disposant pas de moyens techniques et de ressources financières ne peut assurer ce service.

Avec l'intermédiation du Directeur de l'Aménagement Urbain de la Communauté Urbaine de Dakar, les deux communes d'arrondissements doivent se retrouver pour échanger et trouver un arrangement satisfaisant pour les deux parties

Déroulement

Les participants prennent connaissance de l'étude de cas intitulé : *localisation d'une décharge publique*. Répartis en sous groupes de trois représentants chacune de deux communes et le Directeur de l'Aménagement Urbain, demandez à chacun des membres de jouer le rôle d'un représentant.

Une fois les rôles attribués, expliquez aux participants que chacun doit négocier, avec les autres membres de son petit groupe, la localisation de la décharge. L'objectif est d'arriver à une entente acceptable pour le conseil ou le service que chaque membre représente. Annoncez aux participants qu'ils ont 30 minutes pour arriver à un accord au sein du groupe et pour répondre aux questions suivantes:

1. Avant la négociation, qu'est-ce que chaque partie considérerait comme une solution acceptable?
2. Quel a été le résultat de la négociation?
3. Comment a-t-on procédé pour arriver à ce résultat?
4. Jusqu'à quel point chaque partie est-elle satisfaite de ce résultat, et pourquoi?

À la fin de la période allouée, réunissez tous les participants et demandez à chaque groupe un compte rendu de l'exercice, en insistant particulièrement sur les réponses aux quatre questions. Invitez l'ensemble des participants à discuter de leur expérience.

Synthèse et transition pour les formateurs

Un ingénieur d'affaire très expérimenté dans les négociations déclare “ autrefois en affaire, chaque partie essayer de tirer le meilleur profit en trompant et en arnaquant son vis à vis. Aujourd'hui avec l'évolution, cela n'est plus possible car avec le progrès, tous les hommes d'affaires sont cultivés et intelligents. Donc, en négociation on se contente de faire affaires en préservant les intérêts de l'autre partie afin de s'assurer que l'accord sera respecté ”.

7.4 - étude de cas: négociation des rôles au sein d'un conseil municipal

Objectif

Il y a souvent conflit entre membres du bureau municipal d'une part et secrétaire municipal et les fonctionnaires municipaux d'autre part. C'est la raison pour laquelle la loi le rattache directement au Maire. Cependant cela n'arrange pas les choses. L'objectif du présent exercice est un jeu de rôle qui permet de se mettre à la place du secrétaire municipal ou du conseiller élu et d'essayer d'identifier le blocage et de lui trouver une solution.

Déroulement :

L'exercice se déroule en six étapes :

- ❑ les participants sont répartis en 2 groupes : les élus et les secrétaires municipaux. chaque groupe dresse sur une grande feuille la liste des griefs qu'il porte à l'autre groupe,
- ❑ les groupes affiche les résultats de leur réflexion et expose en introduisant par la phrase : ce qui nous irrite chez les conseillers (fonctionnaires) c'est ...
- ❑ chaque groupe essaye de dresser une liste de demande par rapport aux grief qu'il avait porté. Les membres de l'autre groupe écoute et note les demandes qui lui sont formulées.
- ❑ Chaque groupe travaille à trouver des réponses aux demandes qui lui sont faites par l'autre groupe. Dans leurs réponses ils commenceront leurs phrase de la manière suivante :
 - Il nous sera facile de le faire (ce que vous nous demandez) en (expliquez comment vous comptez vous y prendre pour satisfaire à la demande)
 - Nous serions disposés à le faire (ce que vous nous demandez) si de votre côté, vous étiez prêts à ... (décrivez ce que vous attendez de l'autre groupe en retour)
 - Nous ne pouvons pas le faire (ce que vous nous demandez) parce que (expliquez pourquoi il est impossible ou inapproprié de faire ce que vous demande l'autre groupe)
- ❑ Chaque groupe expose les résultats et discute en plénière les raisons qui sous tendent chacune de réponses.

7.5 Exercice: LE LANGAGE DE LA NÉGOCIATION

Durée: 120 minutes

Cet exercice sera introduit en instant sur les différentes situations de conflit d'intérêt pouvant constituer des différends entre parties. Ces situation de conflictuelles se résument en 4 que le formateurs tentera d'explicitier :

- **négociation en situation ouverte:** Les deux parties exposent leurs objectifs implicites et intérêt, et peuvent négocier de manière ouverte et efficace.
- **négociation en situation d'aveugle:** une ou les parties s'engagent sans pour autant réellement savoir ce qu'elles veulent; parce que ni le problème, ni l'objectif ne sont pas clairement définis à leur niveau. (exemple : on négocie une augmentation de salaire alors qu'on est plutôt préoccupé par la sécurité de l'emploi)
- **Négociation en situation cachée:** une des parties n'essaie pas réellement (du fait de résistances dues aux croyances culturelles, religieuses, d'objectifs implicites non exposés etc) de comprendre et d'intégrer pas ce que l'autre veut.
- **Négociation en situation inconnue:** les parties en négociation se neutralisent mutuellement parce que personne ne sais ce que veut l'autre

Objectif

Le présent exercice vise à promouvoir une meilleure compréhension du langage de la négociation et de son utilité pour des représentants élus appartenant à diverses cultures. Ces formules aident à dépasser des résistances dues à la différence de cultures, croyances etc.

Déroulement

Distribuez une liste de techniques et de formulations couramment utilisées par des négociateurs chevronnés. Demandez aux participants d'en prendre connaissance de ces techniques ou de ces formulations, en les comparant à des pratiques en usage dans leur propre milieu de travail. Les participants peuvent aussi tenter une traduction des formules.

Application pratique :

L'assimilation des concepts et formules saisies si les participants applique l'exercice à un cas de négociation , par exemple au sujet de la localisation de la décharge publique.

FORMULATIONS ET TECHNIQUES COURAMMENT UTILISÉES

DANS LES NÉGOCIATIONS

Dans leur excellent ouvrage, *Comment réussir une négociation*, Fisher et Ury emploient l'expression " négociation raisonnée " pour décrire une méthode de négociation qui est dure et juste à la fois, et qui, d'après les auteurs, " permet d'obtenir ce que l'on est en droit d'attendre sans perdre sa dignité ni menacer celle d'autrui ".

Voici des formulations types qu'un négociateur qui pratique la négociation raisonnée pourrait utiliser pour obtenir de quelqu'un ce qu'il désire sans le blesser ni provoquer chez lui d'animosité.

1. Veuillez rectifier si je me trompe.

Quand il rencontre quelqu'un pour résoudre un problème, le négociateur expérimenté évite le langage ou les comportements qui pourraient sembler menaçants à son interlocuteur, ou le mettre sur la défensive. Par exemple, quand il aborde une question sur laquelle il y aura vraisemblablement désaccord, le négociateur peut dire: " Veuillez rectifier si je me trompe. " Il fait ainsi preuve d'ouverture d'esprit et se montre disposé à envisager la possibilité d'avoir mal compris la position de l'autre partie.

2. Est-ce que je pourrais vous poser quelques questions ... ?

Certaines personnes peuvent se sentir menacées lorsqu'on énonce des faits. Les questions, elles, ouvrent la porte à la discussion et permettent de corriger des erreurs, s'il y a lieu. En disant: " Est-ce que je pourrais vous poser quelques questions pour vérifier si mes informations sont exactes? ", le négociateur expérimenté met les gens à l'aise et se montre disposé à admettre qu'il peut avoir été mal informé.

3. Voyons si j'ai bien compris ...

Les parties qui négocient adoptent souvent des positions basées sur des renseignements incomplets ou incorrects (par exemple ce qu'elles croient avoir entendu, ou ce qu'elles pensent que l'autre partie voulait dire). Le négociateur expérimenté sait qu'il doit s'assurer de ce qui a été dit avant de prendre position. Il peut le faire en paraphrasant les paroles entendues ou en les répétant textuellement. Des expressions comme " Voyons si j'ai bien compris ce que vous avez dit " peuvent prévenir les malentendus et montrer que le négociateur essaie sincèrement de communiquer.

4. J'aimerais discuter avec vous de certains points ...

Le négociateur expérimenté expliquera en quoi la proposition de l'autre partie le préoccupe avant de présenter la sienne. Il dira, par exemple: " j'aimerais discuter avec vous de certains points de votre raisonnement que j'ai du mal à suivre. " Ces paroles indiquent qu'il est ouvert à la discussion et encouragent l'autre partie à écouter plutôt qu'à s'objecter ou à présenter des contre-propositions.

5. Une solution raisonnable pourrait être ...

Pour se montrer souple tout en étant précis lorsqu'il présente une proposition, le négociateur expérimenté dira quelque chose comme: " Une solution raisonnable pourrait être... " Il donne ainsi l'impression d'avoir imaginé une solution qui aurait l'avantage d'être juste pour les deux parties. Cette attitude lui permet de faire avancer son idée sans avoir l'air rigide ou fermé à tout compromis.

6. En cas d'accord ..., en cas de désaccord ...

Le négociateur expérimenté tient à rendre facile autant que possible l'adhésion de l'autre partie à l'accord proposé. Un bon moyen d'y arriver est de faire ressortir les avantages d'un accord (un bénéfice que l'autre partie peut obtenir en acceptant simplement la proposition), et les conséquences d'un désaccord (quelque chose que l'autre partie trouverait insatisfaisant ou désagréable si aucune entente n'était conclue). Le négociateur présente ces conséquences comme une possibilité, mais il se montre quand même confiant que les parties arriveront à s'entendre.

Note de l'auteur: Les formulations types de l'exercice qui précède sont tirées de la troisième partie du livre de Roger Fisher et William Ury , *Comment réussir une négociation*. Il s'agit d'un excellent ouvrage sur la négociation efficace, que nous avons déjà cité dans notre exposé théorique, au début du présent cahier.

7.6 Étude de cas et jeu de rôle: DIFFÉREND ENTRE LE CONSEIL MUNICIPAL ET LES MARCHANDS AMBULANTS

Durée: 120 minutes

Objectif

L'exercice donne aux participants l'occasion d'appliquer les techniques de la négociation raisonnée afin de permettre à un conseil municipal de conclure, avec un puissant groupe de citoyens, une entente mutuellement avantageuse par laquelle il obtient ce qu'il désire sans compromettre ses relations avec les membres de ce groupe.

Déroulement

Annoncez aux participants le sujet du prochain exercice d'étude de cas et jeu de rôle: un conseil municipal veut éviter que les marchands ambulants n'encombrent inutilement les rues du centre-ville pendant un congrès international qui attirera un grand nombre de visiteurs.

Trouvez de six à huit personnes qui acceptent de prendre part au jeu de rôle. Expliquez que la moitié des volontaires seront des conseillers municipaux, alors que les autres incarneront les représentants des marchands ambulants, un groupe actif, bien organisé et parfois militant. Déterminez qui jouera quoi. Les participants qui ne tiendront aucun rôle sont invités à assister comme observateurs, en qualité de citoyens, à une séance de négociation entre les deux groupes.

DIFFÉREND ENTRE LE CONSEIL MUNICIPAL ET LES MARCHANDS AMBULANTS

La ville de Dakar a été choisie par l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI) pour accueillir un prestigieux sommet des chefs d'état et de gouvernements auquel devraient prendre part des milliers de congressistes et conférenciers venant du monde islamique. Durant leur séjour d'une semaine, ces étrangers stimuleront l'économie locale (restaurant et hôtel, commerce d'objet d'art et divers articles). Le conseil municipal de Dakar a pris toutes les dispositions pour donner un succès éclatant à cette rencontre au sommet. Le seul point critique se situe au niveau des marchands ambulants qui encombrent les rues rendant difficile la circulation. Cette situation favorise les pick pocket qui s'y mêlent. Bien qu'ils soient source de nuisance et désordre les marchands contribuent de manière substantielle à l'économie de la ville. Ils sont d'autre part soutenus par l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (Unacois) une puissante fédération qui défend leur intérêt auprès de l'Etat et des Tiers.

Deux groupes représentant le Conseil municipal de Dakar d'une part, le marchand ambulant et l'Unacois d'autres parts prendront part au jeu de rôle qui consiste à négocier une entente entre les deux parties.

- le conseil municipal cherche la coopération des marchands pour éviter les embouteillages, les encombrements etc
- les marchands ambulants veulent profiter les avantages économiques liées à la présence de cette clientèle fortunée et disposée à dépenser.

Les participants répartis en deux groupes réfléchissent pour déterminer une stratégie qu'ils adopteront pour obtenir ce qu'il veulent.

En plénière le formateur introduira les discussions autour des questions suivantes :

- quels résultats ont obtenu les négociateurs,
- quels effets cela fait d'être membre d'une équipe qui utilise la stratégie de la négociation raisonnée pour arriver à une entente,
- quel effet cela fait-il de traiter avec des gens qui utilisent les stratégies de la négociation raisonnée
- dans quelle circonstance votre conseil municipal pourrait-il se servir de la négociation raisonnée.

7.7 EXERCICE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Durée: 30 à 45 minutes

Objectif

Le présent exercice devrait aider les participants à transférer les connaissances acquises pendant l'atelier dans leurs activités réelles comme représentants élus. Il vise principalement à susciter des attentes, des plans réalistes et des engagements personnels. Certains échanges sont encouragés entre les participants, mais ceux-ci travaillent individuellement la plupart du temps.

Un large fossé sépare la connaissance de la pratique

On s'entend généralement pour dire que la formation vise à améliorer les façons de faire des gens, grâce à l'apprentissage de méthodes plus efficaces. En fait, le succès de la formation peut être mesuré au degré de croissance personnelle et de changement survenant chez l'apprenant aussi bien pendant la formation qu'après celle-ci.

Les séances de formation sont rarement aussi efficaces que le souhaiteraient les formateurs, surtout si elles ne durent que quelques heures. L'enthousiasme du moment s'estompe rapidement lorsque les participants retrouvent leurs vieilles habitudes de travail et doivent affronter la résistance de leurs collègues qui, eux, n'ont bénéficié d'aucune formation.

Les engagements pris à l'égard du changement personnel et de l'acquisition de connaissances au terme d'un atelier peuvent aider les participants à surmonter aussi bien leur propre résistance à l'apprentissage que celle de leur milieu de travail. Grâce à quelques exercices simples de planification, un formateur d'expérience peut amener les participants à réaliser une transition harmonieuse entre l'univers des connaissances et celui de la pratique. Le temps consacré au transfert des connaissances peut transformer une courte sensibilisation à quelques idées intéressantes en une expérience susceptible de modifier le cours d'une vie.

Déroulement

Prenez au moins 30 minutes pour attirer l'attention des participants sur les apprentissages importants qu'ils ont réalisés tout au long de l'atelier et incitez-les à appliquer leurs nouvelles connaissances dans le cadre de leurs activités courantes comme conseillers. Accordez-leur d'abord une quinzaine de minutes pour remplir, individuellement, le court questionnaire apparaissant à la page suivante sur le transfert des connaissances.

Pour clore l'atelier, invitez chaque participant à communiquer brièvement au reste du groupe deux ou trois points qu'il compte modifier dans son rôle de négociateur au sein du conseil municipal.

QUESTIONNAIRE SUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Réfléchissez pendant quelques minutes à votre rôle comme négociateur, aux nouvelles idées qui vous ont été présentées dans le cadre du présent atelier, de même qu'à ce que vous ressentez au sujet de ces idées. Rédigez ensuite une ou deux phrases, dans l'espace prévu ci-dessous, pour décrire une découverte intéressante que vous avez faite à propos de vous-même pendant l'atelier.

À la lumière de ce que vous avez appris sur vous-même et des nombreuses possibilités de changement explorées au cours de l'atelier, indiquez ci-dessous deux ou trois modifications que vous comptez apporter à la façon dont vous vous acquittez de votre rôle de négociateur au sein du conseil municipal.

1.

2.

Enfin, quels obstacles prévoyez-vous devoir surmonter, aussi bien sur le plan personnel que dans votre milieu de travail, lorsque vous vous efforcerez de réaliser les changements souhaités? Quelles mesures prendrez-vous pour supprimer ou atténuer ces obstacles?

Obstacles	Mesures à prendre pour supprimer ou atténuer ces obstacles
-----------	--

1.	1.
2.	2.
3.	3.

Celui qui peut acquérir des connaissances peut aussi les mettre en pratique