

# CONSIDÉRATIONS PRATIQUES POUR LA CONCEPTION DU PROCESSUS POLITIQUE DE NÉGOCIATIONS ET DE PAIX

Octobre 2017

Inspiré de leçons apprises lors de différents processus de négociation politique et / ou de paix conduits au cours de ces deux dernières décennies, ce document expose quelques considérations techniques et pratiques à prendre en compte lors de leur conception.

Dès que les parties à un conflit politique ou armé commencent à réaliser qu'elles ont plus à perdre d'une confrontation continue – et partant, plus de bonnes raisons de rechercher une solution négociée – le succès ou l'échec du processus qui s'ensuit peut dépendre en grande partie de sa conception.

La conception du processus (en anglais, *process design*) est souvent perçue comme un sujet purement technique. C'est pourtant une condition indispensable à une négociation viable et durable et à un éventuel accord.

Dans le meilleur des cas, la structure et les règles du processus deviennent le nouveau centre de gravité pour résoudre un conflit. En tant que tel, négocier « comment » mérite la même attention des parties que négocier « quoi ».

Entre autres points, la définition des objectifs d'une négociation, la fixation d'un ordre du jour concis et l'élaboration de règles de travail propices à la collaboration contribuent à la réalisation des objectifs ci-après :

- i) Atténuer l'inévitable manque de confiance entre les parties dans la négociation ;
- ii) Gérer les attentes tant au sein des parties dans la négociation qu'entre elles ;
- iii) Susciter la confiance de la population dans le processus ;
- iv) Assurer la résolution des crises qui surviennent au cours du processus ; et
- v) Accroître les chances d'exécution des points d'accord conclus.

Les sections qui suivent déroulent un catalogue de considérations d'ordre méthodologique qui, selon le contexte, peuvent faciliter le succès d'une négociation durant ses différentes phases. Étant donné la diversité des contextes, tout ce qui y est présenté ne s'applique pas nécessairement à tous les cas.

## 1. La structure de la négociation

Quelques éléments clés à prendre en considération :

- Établir dès le début l'objectif ultime de la négociation de manière claire et transparente. Par exemple : « mettre fin au conflit armé » ou « s'entendre sur les termes d'une transition démocratique ».
- Convenir d'un ordre du jour des négociations qui soit précis et limité, qui énonce les questions à soumettre à la négociation de manière neutre, en évitant tout point ou formulation susceptible de donner l'impression de positions tranchées prédéfinies.
- Distinguer clairement les sujets de fond de la négociation (l'agenda) des procédures qui seront suivies au cours de la négociation (les règles de fonctionnement) – et autant que les

circonstances le permettent, rendre public les deux.

- Établir la composition de chaque délégation (y compris, dans la mesure du possible, les éléments les plus radicaux au sein de chaque partie) et déterminer le nombre de personnes qui assisteront aux sessions et exerceront les pleins pouvoirs.
- Établir les formats de la réunion qui facilitent à la fois la prise de décision au niveau politique et le progrès du travail technique.
- Créer des espaces et des comités parallèles pouvant être utilisés, en coordination avec le foyer central des négociations, pour accélérer le processus d'obtention de points d'accord.
- Établir des mécanismes de revue périodique des progrès afin d'empêcher que ça s'étende indéfiniment dans le temps sans l'obtention de points d'accord.
- Déterminer le lieu où tenir les sessions de négociation et leur périodicité pour permettre de produire plus d'accords structurés et rapides.
- Faire la distinction entre les sujets faisant partie des mesures de nature à construire la confiance (qui peuvent être mis en œuvre pendant la négociation) et ceux qui sont reliés à une mise en œuvre ultérieure de l'accord global, une fois qu'il aura été obtenu.
- Établir des mécanismes de médiation, de facilitation, d'observation et / ou de garantie de caractère national, international ou mixte, afin de renforcer le processus.
- Établir des règles pour réduire la faculté de chaque partie à utiliser de manière tactique l'espace de négociation afin de gagner du temps ou se réarmer en vue de prolonger la confrontation. Par exemple, établir des règles qui garantissent que les

négociations se poursuivent, en dépit de ce qui pourrait survenir en dehors du processus.

- Prévoir des équipes de soutien solides sur les plans techniques et opérationnels.

## 2. Les mesures de construction de la confiance (MCC)

Quelques éléments clés à prendre en considération :

- Encourager les parties à se mettre d'accord sur des MCC tangibles et bilatérales susceptibles de créer la confiance dans le processus.
- Veiller à ce que chaque MCC approuvée puisse être mise en œuvre rapidement, pour permettre à la population de vivre et ressentir des effets positifs du processus en anticipation au futur accord global.
- S'assurer que le temps dédié à la discussion autour des MCC ne préjudicie pas à celui qu'il convient de réserver à la négociation plus large.
- S'engager à une désescalade et une déradicalisation de la communication publique.

## 3. La rédaction des accords

Quelques éléments clés à prendre en considération :

- Avoir un échange de vues détaillé sur les divers points de l'agenda des négociations avant de rédiger tout texte qui y soit relié.
- S'exprimer en termes précis et neutres, en évitant les « ambiguïtés constructives », sauf lorsqu'elles pourraient être nécessaires, par exemple, pour surmonter des différences majeures ou pour offrir une formulation acceptable pour des acteurs sceptiques.
- Inclure des engagements spécifiques en termes d'obligations et de résultats

attendus, ainsi que d'indicateurs de réalisation.

- Nommer la ou les parties responsables de l'exécution de chaque engagement.
- Identifier les points d'étape clés ou les dates précises auxquelles chaque engagement doit avoir été exécuté (pendant la négociation ou à sa fin) et identifier l'origine des ressources à utiliser à cet effet.
- Travailler sur base d'un texte unique de référence, en utilisant des outils de traitement de texte tels que le suivi des modifications pour mettre en relief les positions en concurrence, et les parenthèses pour faire ressortir les points non encore résolus.
- Désigner au sein de chaque partie un conseiller technique pour suivre l'évolution de la mise en texte de l'accord.
- Décider dès le début si la négociation devra aboutir à un accord global et détaillé, ou à un accord-cadre minimaliste qui réserve la plupart des détails à des processus et mécanismes futurs.

#### 4. Communication

Quelques éléments clés à prendre en considération :

- Convenir de règles strictes de confidentialité (la révélation publique des dissensions affaiblira la confiance du public dans le processus).
- Préparer et rendre publique une stratégie pour la publication de communiqués périodiques et conjoints sur l'avancement du processus. Ils devraient être lus, de préférence, par les facilitateurs ou les garants du processus de négociation et non par les parties elles-mêmes.
- Veiller à ce que chaque partie désigne un seul porte-parole afin d'éviter de multiples interprétations des objectifs

et des résultats obtenus dans les négociations.

- Créer un site web officiel des négociations pour faciliter la diffusion d'informations objectives et précises sur le processus.
- Établir une « pédagogie » unifiée pour expliquer l'esprit et le bienfondé d'une solution négociée.

#### 5. Les mécanismes de participation

Quelques éléments clés à prendre en considération :

- Établir un mécanisme officiel pour permettre à la société civile et à d'autres secteurs de présenter des recommandations, physiquement ou par la voie électronique, afin d'accroître la légitimité du processus de négociation et de l'enrichir par des contributions de valeur.
- Créer un mécanisme formel par lequel des experts et des techniciens indépendants, tant nationaux qu'internationaux, peuvent être sollicités pour apporter une contribution impartiale sur des thèmes convenus conjointement par les parties.
- Sur les questions délicates et complexes qui nécessitent la participation d'experts pour sa conception et sa mise en œuvre, envisager des procédures. Par exemple, accorder la création d'une sous-commission indépendante permettant aux parties de confier la résolution du problème à des experts.

#### 6. Le rôle des médiateurs, des facilitateurs et des garants

Ces acteurs devraient :

- Assurer aux parties et au public de leur neutralité absolue.
- Être les observateurs du respect par les parties des règles et procédures convenues entre elles.

- De manière confidentielle, proposer des alternatives créatives pour la résolution de crises que les parties ne semblent pas en mesure de résoudre elles-mêmes.
  - Faciliter la participation d'experts techniques et indépendants à la discussion sur les sujets les plus complexes et sensibles.
  - Recevoir les points d'accord obtenus par les parties.
  - Avec le consentement préalable des parties, rendre public les points d'accord obtenus.
  - Jouer un rôle constructif dans la présentation des motivations en faveur d'accords et de leur mise en œuvre effective ultérieure.
  - Promouvoir le soutien au processus par d'autres gouvernements, institutions, dirigeants et envoyés spéciaux bien disposés à l'égard des accords.
- domaines où des progrès ont été enregistrés et là où aucun n'est signalé.
  - Mettre en place des systèmes de sanctions en cas de non-conformité aux accords ou de récompense en cas de conformité aux accords.

Créée en 2012, IFIT est une organisation non-gouvernementale indépendante proposant des analyses exhaustives et des conseils aux acteurs nationaux impliqués dans les processus de négociation de haut niveau et des transitions au sein de sociétés fragilisées et affectées par des conflits. IFIT a opéré dans divers pays, entre autres la Tunisie, le Sri Lanka, la Syrie, l'Ukraine, le Venezuela, la Gambie, le Salvador et la Colombie.

## 7. La conception des mécanismes de surveillance et de vérification

Quelques éléments clés à prendre en considération :

- Établir un principe de simultanéité dans la mise en œuvre des engagements bilatéraux au cours de la négociation, de sorte que les deux parties assument le coût de toute défaillance par l'une quelconque des deux parties.
- Identifier des organisations nationales et / ou internationales impartiales et indépendantes dotées de connaissances techniques et d'une expérience spécifique sur le sujet spécial de certains accords.
- Établir des comités de mise en œuvre et de contrôle composés, pas uniquement des représentants des deux parties, mais aussi des organisations techniques spécialisées mentionnées ci-dessus.
- Convenir d'un système de reportages périodiques publics indiquant les