



UNION AFRICAINE
**BUREAU INTERAFRICAIN
DES RESSOURCES ANIMALES**

MANUEL POUR NÉGOCIER DES ACCORDS DE PÊCHE



NOVEMBER 2017

Préparé par: Kwame Mfodwo et Livia Dasoveanu

Sous la direction de: Obinna Anozie, Mohamed Seisay et Simplicie Nouala

AVERTISSEMENT : Les vues et opinions exprimées dans cet article sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle ou la position d'Union africaine Bureau interafricain des ressources animales.

Référence : UA-BIRA 2017. Manuel sur la négociation des accords d'accès aux pêcheries. Rapports de l'UA-BIRA

Le manuel réfléchit contributions des parties prenantes sur le continent au cours des ateliers de formation sur les négociations des accord d'accès pêcheries, menées par l'UA-BIRA pour le personnel des ministères en charge de la pêche, de commerce et de systèmes judiciaires, mais aussi des organismes régionaux responsable des pêches, les communautés économiques régionales et les autres intervenants dans les cinq régions (Ouest, Centre, est, Sud et Nord) du continent Afrique.

Ce manuel est également une version en partie condensée d'un manuel similaire intitulé Mfodwo K., Négociation équitable des accords d'accès aux pêcheries. Un renforcement des capacités et le manuel de référence pour les États côtiers en développement », l'UICN/CSRP, Dakar, janvier 2008 »

Tous droits réservés. Reproduction et diffusion de matériel dans ce produit d'information, d'éducatifs ou d'autres fins non commerciales sont autorisées sans une autorisation écrite des détenteurs du droit d'auteur moyennant la source entièrement. Reproduction de ce produit d'information à la revente ou d'autres fins commerciales est interdite sans l'autorisation écrite des titulaires du droit d'auteur.

Publié par UA-BIRA, Nairobi, Kenya

Copyright : © 2017 Union africaine – Bureau interafricain des ressources animales (UA - BIRA)

ISBN 978-9966-1659-5-4

Les demandes d'autorisation doivent être adressées à :

Le Directeur

Union africaine-Bureau interafricain des ressources animales (UA-BIRA)

Kenindia Business Park

Museum Hill, Westlands Road

P.O. Box 30786

00100, Nairobi, KENYA

ou par e-mail à : ibar.office@au-ibar.org

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	vi
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	I
Objectif du Manuel	I
Négociations d'accords de pêche: définition	2
Compétences et capacités, des atouts de négociation cruciaux	2
Renforcement des techniques de négociation et maîtrise des procédures	3
Amélioration de la participation des autres départements	3
Intégration de diverses parties prenantes dans le processus de négociations	4
PARTIE I – ACCORDS DE PÊCHE & ARRANGEMENTS ACCÈS - CE QU'ILS SONT ET POURQUOI LES PAYS ENTRIONS?	6
Le marché mondial des droits d'accès	6
La demande en matière de droits d'accès	6
L'offre en matière de droits d'accès	6
Le marché mondial des droits d'accès: l'exemple du Japon	6
Accords de pêche et autorisations d'accès	8
Accords de pêche et droit international	8
Accords bilatéraux entre Etats	9
Accords bilatéraux entre l'Etat et le secteur privé	9
Accords de pêche régionaux	10
Pêche directe par les flottilles étrangères sous licence	10
Exploitation en tant que société étrangère sous un régime de gestion des quotas	11
Création d'une société locale	11
Agents locaux	11
Affrètement de navires de pêche étrangers	11
Types d'accords d'affrètement	12
Autorisations d'accès pour les flottilles mobiles de petite taille/artisanales	13
Aspects juridiques des accords de pêche	13
Accords d'accès: les intérêts génériques des Etats Côtiers	13
Tâches de gestion incombant à l'Etat côtier	14
Gestion des accords d'accès par les États côtiers - les pratiques exemplaires	14
La gestion stratégique et courante des accords	15
Intérêts génériques des demandeurs d'accès	16
Tâches de gestion actuelles incombant aux Etats PPL	16
Principales contreparties traditionnellement échangées dans le cadre des négociations de pêche	17
Aide au développement et accords de pêche	18
PARTIE 2 – NÉGOTIER UN ACCORD - LES ASPECTS PRATIQUES	19
Le contexte des négociations	19
Les points à négocier	19
Intérêts ou besoins	20
Les positions	20

<i>Le pouvoir de négociation</i>	20
<i>Stratégie de négociation</i>	21
<i>Les renseignements sur les négociations</i>	22
<i>Fixer des objectifs</i>	22
<i>Comment définissez-vous la réussite”?</i>	22
<i>Choix du moment opportun pour demander la clôture des négociations</i>	41
<i>Techniques de cloture</i>	42
<i>Clôture-concession</i>	42
<i>Clôture conditionnelle</i>	42
<i>Clôture-bilan</i>	42
<i>Clôture alternative</i>	43
<i>Clôture sur surmenage psychologique</i>	43
<i>Clôture-ajournement</i>	43
<i>Réfrènement de toute envie de jubiler ou de blâmer en public</i>	43
<i>Outils d’analyse post-négociations</i>	44

PARTIE 3 - CONSTITUTION ET ORIENTATION DE L’EQUIPE GOUVERNEMENTALE

L’ENG	45
<i>Le négociateur idéal - repère et point de référence</i>	45
<i>Les considérations d’ordre stratégique dans la constitution de l’équipe gouvernementale</i>	45
<i>Le négociateur en solo</i>	46
<i>L’utilisation d’une équipe</i>	46
<i>L’utilisation de la taille et de la composition de l’équipe comme tactique</i>	47
<i>Composition et rôles des membres de l’ENG</i>	47
<i>Chef d’équipe par rapport au négociateur principal</i>	47
<i>Autres membres de l’équipe</i>	48
<i>L’observateur de processus</i>	48
<i>L’expertise externe à l’appui de l’ENG</i>	49
<i>Répertoire des négociations (Playbooks)</i>	49
<i>Répétitions</i>	50
<i>Prévision de la feuille de route de l’adversaire</i>	51
<i>Les sources d’informations</i>	51
<i>Les autres règles pratiques sont les suivantes :</i>	51
<i>Recommandations pour la gestion d’une équipe de négociation</i>	52
<i>Supervision de la participation des membres de l’équipe</i>	52

PARTIE 4 - COLLECTE D’INFORMATIONS UTILES POUR LA NEGOCIATION

<i>Rôle des renseignements en amont des négociations</i>	53
<i>Renseignements en amont des négociations – Quelques exemples dans le secteur de la pêche</i>	53
<i>Collecte de renseignements utiles en amont des négociations – Quelques indices</i>	54
<i>Développement des capacités à plus long terme</i>	54
<i>Organisation d’un audit des renseignements</i>	55
<i>Création de banques de données tournées vers l’action et d’un système de renseignements de situation</i>	55
<i>Préparation de négociations spécifiques</i>	56
<i>Collecte d’informations et création de profils</i>	56

PARTIE 5 – LA GESTION DE L’ECHEC DES NEGOCIATIONS	57
<i>Introduction</i>	57
<i>Retraits de la table des négociations</i>	57
<i>Retrait des négociations en tant que manœuvre stratégique</i>	57
<i>Retrait des négociations après analyse d’une MAAN</i>	57
<i>Retraits opportunistes</i>	58
<i>Blocages</i>	58
PARTIE 6 - ANNEXES	59
<i>Annex 1 – Check-list générale de la préparation</i>	59
<i>Annex 2 - Modèle base d’un plan de négociation</i>	60
<i>Annex 3 - Evaluation d’un processus de négociation d’accord de pêche – Points à évaluer</i>	61
<i>Annex 4 - Les interactions entre la pêche étrangère, des accords d’accès et de l’économie de l’État côtier</i>	64
<i>Annex 5 - Évaluation de l’accord et des institutions chargées de la gestion de l’accord d’accès des États côtiers - Une Auto-Évaluation</i>	65
<i>Annex 6 - Qualités requises des bons négociateurs de la pêche</i>	75
<i>Annex 7 - Comprendre les stratégies et styles de négociation - un exercice</i>	76
<i>Annex 8 – Modèle d’ordre du jour des négociation</i>	79
<i>Annex 9 – Recapitulation des résultats des négociation</i>	80
<i>Annex 9 - Table setting out results of a Negotiation</i>	81
<i>Annex 10 - Table summarizing Offers and Counter-Offers</i>	82
<i>Annex 11 - Négociation d’accords de pêche thonière entre l’Etat côtier A et le pays PPL X</i>	83
<i>Annex 12 - Objectifs de l’analyse post négociation</i>	84
<i>Annex 13 - Estimation des interactions entre flottilles étrangères et flottilles nationales/regionals</i>	85
<i>Annex 14 - Appréciation des impacts/effets socio-economiques des accords</i>	87

ACRONYMES

APE	Accord de partenariat sur la pêche (FPA)
APN	Analyse post-négociations
CDM	Convention sur le droit de la mer
CE	Commission européenne
ENG	Equipe de négociations gouvernementale
EP	Entreprise en participation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
ICFA	Coalition internationale des associations de pêcheurs
INN	Pêche illégale, non déclarée et non règlementée
IPOA	Plan international d'action
MAAN	Meilleure alternative à un accord négocié
MSC	Marine Stewardship Council
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPRT	Organisation pour la promotion de la pêche responsable au thon
PCC	Plan de communication en temps de crise
PPL	Pays de pêche en eaux lointaines
RFMO	Organisation régionale de gestion des pêches
RGQ	Régime de gestion des quotas RPC République populaire de Chine
UE	Union européenne
UICN	Union Mondiale pour la Nature
USA	Etats-Unis d'Amérique
VIP	Personnalité Très Importante
VMS	Système de surveillance des navires
WTPO	Organisation mondiale de pêche au thon à la senne coulissante
WWF	Fonds mondial pour la nature
ZEE	Zone économique exclusive
ZOPA	Zone d'accord potentiel

REMERCIEMENTS

Le directeur de l'UA-BIRA tient à remercier tous ceux qui ont contribué à la préparation de ce document. Il s'agit de la firme CARDNO, Assistance technique au programme de l'UA-BIRA de Pêches et l'Aquaculture, les évaluateurs anonymes de ce manuel et le personnel concerné des ministères en charge de la pêche, de commerce et de la justice des États membres d'Union africaine, organes régionaux des pêches, des communautés économiques régionales et autres intervenants dans le secteur pour leurs intrants et tous ceux qui ont facilité la préparation du présent rapport. Remerciements spéciaux vont à TA Fisheries de CARDNO, qui a préparé le document et l'équipe de l'IBAR pour le travail de rédaction.

Ce travail a été effectué au titre du projet « Renforcer les capacités institutionnelles afin d'améliorer la gouvernance du secteur de la pêche en Afrique », numéro du projet : DCI-nourriture 2013/331-056, financé par l'Union européenne à laquelle nous sommes reconnaissants pour le soutien financier.

INTRODUCTION

Objectif du Manuel

Le présent Manuel est à la fois un guide pratique et une mine d'informations théoriques destinés à aider les Etats côtiers à négocier des accords de pêche bilatéraux. En général, les négociations sont menées par une équipe de responsables de différents services et ministères, qui se réunissent périodiquement pour constituer l'équipe de négociateurs de l'Etat côtier (ENG). Il s'agit généralement d'une équipe pluridisciplinaire, dont les membres ont divers niveaux de formation, de responsabilités et d'expérience, ce qui constitue à la fois un avantage et un inconvénient autour de la table des négociations. Le présent manuel vise à conseiller les ENG sur les questions de processus et de contenu, au moment où l'accès aux ressources des Etats côtiers a créé un environnement de plus en plus exigeant et concurrentiel. Par processus, nous entendons « comment » les négociations sont conduites, tandis que par contenu, nous entendons « ce » qui est négocié. Le manuel traite ces deux aspects en détail, même s'il insiste davantage sur les questions de processus. C'est ainsi qu'en matière de processus, les chapitres du manuel tentent-ils d'apporter aux négociateurs des Etats côtiers les outils suivants :

- notions théoriques sur leur travail pratique ;
- exemples et questions pratiques pour pousser chaque négociateur à une réflexion systématique et structurée ;
- exemples et exercices pratiques pouvant servir pendant les simulations en équipe, les répétitions et les séances de restitution ;
- outils d'appréciation et d'évaluation pratiques spécifiquement adaptés aux exigences des négociations de pêche.

Le Manuel s'inspire des sources suivantes: connaissances issues de la théorie des négociations; expérience pratique et connaissances de divers négociateurs du secteur de la pêche; expérience et connaissances de négociateurs travaillant dans d'autres secteurs que la pêche (commerce international, hydrocarbures, politique internationale, droit international, diplomatie, etc.).

Ce manuel est en partie une version condensée d'un document similaire, « Négociation équitable des accords d'accès de pêches - Un manuel de renforcement des capacités et de référence pour les États côtiers en voie de développement», UICN / CSRP, Dakar, janvier 2008 par Mfodwo K.

Ce manuel est basé sur les idées issues des théories de négociations, de l'expérience pratique des auteurs, ainsi que les expériences d'autres négociateurs dans une variété de contextes (commerce international, pétrole et gaz, ventes commerciales, politique internationale, droit international et diplomatie internationale).

Le manuel reflète également les contributions des parties prenantes sur le continent au cours des ateliers sur la négociation d'accords d'accès de pêches, menée par l'UA-BIRA pour le personnel des départements en charge de la pêche, du commerce et de la justice ainsi que des Organisations Régionales de Pêches, des Communautés Économiques Régionales et autres parties prenantes dans les cinq régions (Ouest, Centre, Est, Sud et Nord) du Continent africain.

Ce manuel de formation soutient la mise en œuvre du Cadre Politique et la Stratégie de Réforme de la pêche et l'aquaculture en Afrique en particulier en ce qui concerne les objectifs de sensibilisation, de renforcement des capacités, du développement du commerce et des marchés, de la conservation et l'utilisation durable des ressources halieutiques, le financement et les investissements du secteur privé.

Négociations d'accords de pêche: définition

La négociation d'un accord de pêche est un processus décisionnel commun dans lequel deux ou plusieurs parties, généralement des Etats, échangent des informations, des idées et des options en vue de parvenir à un accord mutuellement acceptable concernant l'exploitation commerciale des ressources halieutiques de la ZEE d'une ou plusieurs des parties. Elle peut être bilatérale (entre deux parties seulement) ou multilatérale (entre plusieurs parties). Il s'agit d'un processus commun en ce sens que chaque participant contribue au résultat. Du fait qu'il implique un échange d'informations entre les parties, le processus peut être qualifié de dialogue direct. D'où l'importance cruciale d'une communication efficace entre les participants.

En tant que processus, la négociation d'un accord de pêche peut être divisée, grosso modo, en trois phases : préparation, négociations et post-négociations. Pour la phase de préparation, les négociateurs collectent des informations sur les parties adverses, étudient les négociations antérieures et détectent les forces et les faiblesses des parties adverses. Pour la phase de négociation, les deux parties énoncent leurs positions de départ, négocient et, si nécessaire, font des concessions. La phase de négociation se débouche sur la formulation d'un accord ou sur une impasse (désaccord). Enfin, la phase post-négociations consiste à analyser les résultats obtenus, en identifiant les éventuelles erreurs commises lors de la phase de négociation et, de préférence, en procédant à un réaménagement tactique pour les négociations futures.

Il est difficile de définir avec précision les capacités stratégiques en matière d'accords de pêche (préparation, négociation, mise en œuvre, suivi, évaluation). Pour ce faire, il faut maîtriser les nombreux liens et relations en jeu dans le secteur de la pêche d'une nation, tant aux niveaux national que régional. Il faut également disposer d'un large éventail de compétences ainsi que des connaissances requises pour établir efficacement le lien entre le domaine des accords de pêche et le domaine plus vaste des questions nationales (mais aussi mondiales) d'ordre politique, juridique, économique, etc. Il faut également une connaissance approfondie des interactions entre le secteur de la pêche et d'autres domaines politiques, tels que le commerce, le développement industriel et le transport maritime, mais aussi les relations politiques et sociales internes. Pour terminer, les capacités stratégiques impliquent l'aptitude à acquérir rapidement et à améliorer constamment la connaissance et la mise en œuvre des avantages comparatifs qu'apportent les différentes flottilles et sociétés de pêche dans les négociations. Plus que toute autre chose, les capacités stratégiques se développent avec l'expérience. Elles peuvent également être acquises, dans une certaine mesure, à travers la formation. Elles sont optimales lorsque l'expérience et la formation sont couplées et se renforcent mutuellement. Le présent Manuel contribue au renforcement des capacités stratégiques.

Compétences et capacités, des atouts de négociation cruciaux

Il ressort de ce qui précède que la négociation d'un accord de pêche n'est pas chose simple. Les négociateurs et les équipes dont ils font partie doivent être autant que possible multidisciplinaires et posséder divers types de savoirs et de savoir-faire. En la matière, les capacités ci-dessous sont indispensables:

- capacités stratégiques en matière de préparation ;
- capacités stratégiques en matière de négociation (y compris les procédures et les techniques de discussion) ;
- capacités techniques en matière de politique de pêche ;
- capacités techniques en matière de gestion de la pêche ;
- capacités en matière juridique ;
- capacités d'appui dans des domaines spécialisés : commerce, économie, environnement, développement rural, etc. ;
- aptitudes à intégrer efficacement un large éventail de parties prenantes dans le processus de négociation.

Au cours de la phase préparatoire, des compétences stratégiques sont indispensables pour orienter les préparatifs, identifier les intérêts stratégiques et évaluer l'impact des concessions qui peuvent être nécessaires. Pour la phase de négociation, des compétences en matière de discussion ou de procédure sont également nécessaires, de même que la capacité de mener une analyse et une évaluation post-négociation. Au terme des négociations, les accords doivent être rédigés et mis en œuvre. Pour terminer, il convient d'assurer le suivi de la mise en œuvre des accords et évaluer les avantages qui en découlent. Par la suite, les résultats des évaluations doivent être réintégrés dans le cycle de négociations. A chaque étape, il faut identifier les impacts ou résultats négatifs, et mettre au point et appliquer les mesures permettant de gérer ou de limiter leurs effets.

Renforcement des techniques de négociation et maîtrise des procédures

La maîtrise des procédures et une bonne aptitude à négocier et à trouver des compromis sous pression sont indispensables à la bonne conduite d'une réunion de négociation, une composante essentielle du processus menant à un accord de pêche. Comme indiqué plus haut, même si l'apprentissage sur le tas (c'est-à-dire, l'expérience) est important, la formation n'en est pas moins indispensable. En fait, les deux doivent aller de pair. Ce Manuel propose divers check-lists, exercices et illustrations pratiques en guise de notions de base pour une formation approfondie dans le domaine des négociations.

Renforcement des capacités de collecte d'informations en amont des négociations

La recherche et l'analyse sont à la base de toute négociation efficace. Les capacités de collecte d'informations incluent les éléments suivants :

1. capacités de mener la recherche et d'en analyser les résultats ;
2. capacités de présenter la recherche sous une forme adaptée et facilement assimilable par les négociateurs.

Lors de la phase préparatoire, la recherche revêt un caractère général, puisqu'elle permet de dresser le profil du négociateur adverse. Au cours de la phase de négociation, les besoins en recherche deviennent beaucoup plus ciblés, puisqu'il s'agit, à cette étape, d'impliquer des analystes de recherche qui peuvent rapidement évaluer l'impact probable des propositions spécifiques faites par les différentes parties. Au terme des négociations, l'expertise en matière de recherche prend une nouvelle forme, le rôle des spécialistes de la recherche consistant désormais à évaluer l'impact des résultats probables de la négociation. Pour aligner la recherche sur les besoins de la négociation d'accès, les usagers de la recherche, les négociateurs et les chercheurs eux-mêmes, ne doivent épargner aucun effort pour s'assurer que les résultats de la recherche sont pertinents pour les négociations. Autrement dit, les équipes de négociateurs des États côtiers doivent travailler en étroite collaboration avec les chercheurs ciblés, afin d'élaborer des approches qui prennent en charge le caractère spécialisé des négociations de pêche. Par ailleurs, les négociateurs peuvent avoir besoin d'une formation leur permettant d'assimiler et d'intégrer rapidement les résultats de la recherche dans leur travail. Le présent Manuel a été également conçu dans ce sens..

Amélioration de la participation des autres départements

Dans tous les États côtiers, il y a une agence ou un département responsable des négociations sur la pêche. Dans certains pays, il s'agit du département de la pêche, dans d'autres, c'est le ministère des Affaires étrangères ou le ministère de l'Economie et des Finances. Pour constituer l'ENG et suivre tous les aspects de la mise en œuvre des accords, l'Agence responsable des négociations est chargée de faire appel au concours d'une expertise spécialisée issue des autres départements ministériels. Malgré la nécessité d'impliquer les autres départements, force est de constater que la plupart de ces ministères et départements n'ont parfois qu'une compréhension limitée du secteur de la pêche et n'accordent que très peu d'intérêt et de réflexion

aux points en cours de négociation. C'est dire que le renforcement des capacités de négociation passe aussi par celui des autres départements impliqués. Le présent Manuel apporte également une pierre dans ce domaine.

Intégration de diverses parties prenantes dans le processus de négociations

Le fait marquant de ces dernières années a été l'accroissement sensible des parties prenantes aux accords de pêche. Par exemple, pour les espèces pêchées et commercialisées dans le monde, telles que le thon, les parties prenantes aux accords de pêche ci-dessous ont été identifiées :

- gouvernements des Etats côtiers ;
- gouvernements des pays PPL (dans le cas de l'UE, les institutions de l'Union) ;
- gouvernements des Etats portuaires ;
- Etats dans lesquels s'effectue le transbordement de produits à quai ou en mer ;
- Etats-marchés du produit ;
- secteurs et régions des pays développés dépendant des activités de pêche⁴;
- organisations internationales et RFMO compétentes ;
- ONG (transnationales et locales);
- armateurs et opérateurs économiques associés dans le cadre des accords de pêche;
- flottilles locales et autres opérateurs économiques exploitant les ressources en compétition avec les flottilles étrangères agréées dans le cadre des accords de pêche ;
- sociétés de transformation (transnationales et locales);
- entreprises transnationales de distribution s'approvisionnant à l'international;
- communautés de pêcheurs spécifiquement concernées par les effets des activités régies par les accords de pêche;
- consommateurs des pays riches;
- secteurs et les régions des pays en développement dépendant des activités de pêche.

On peut dire également que la présence des parties prenantes dans le processus de négociation peut être directe ou indirecte. Les parties prenantes à la présence directe participant aux négociations ou se font fortement représenter pour la défense de leurs intérêts. Moins les acteurs sont visibles dans le processus de négociation, plus ils sont considérés comme des parties prenantes indirectes, même s'ils ne soient pas nécessairement insignifiants. Comme le montre la section ci-après, les appels à la réforme des accords de pêche impliquent effectivement un plus large éventail de parties prenantes dans la négociation, la mise en œuvre et le suivi que d'habitude. En l'occurrence, les ONG deviennent des acteurs de plus en plus importants et efficaces. Auparavant, les négociateurs des Etats côtiers n'étaient pas tenus de savoir identifier et gérer les diverses parties prenantes qui peuvent influencer sur toutes les étapes du cycle de négociation d'un accord de pêche. Certaines parties prenantes jouissent d'une influence mondiale (par exemple, les ONG internationales comme Greenpeace, Marine Stewardship Council (MSC) et WWF), et leurs activités peuvent avoir un effet sur les marchés de produits de DCS.

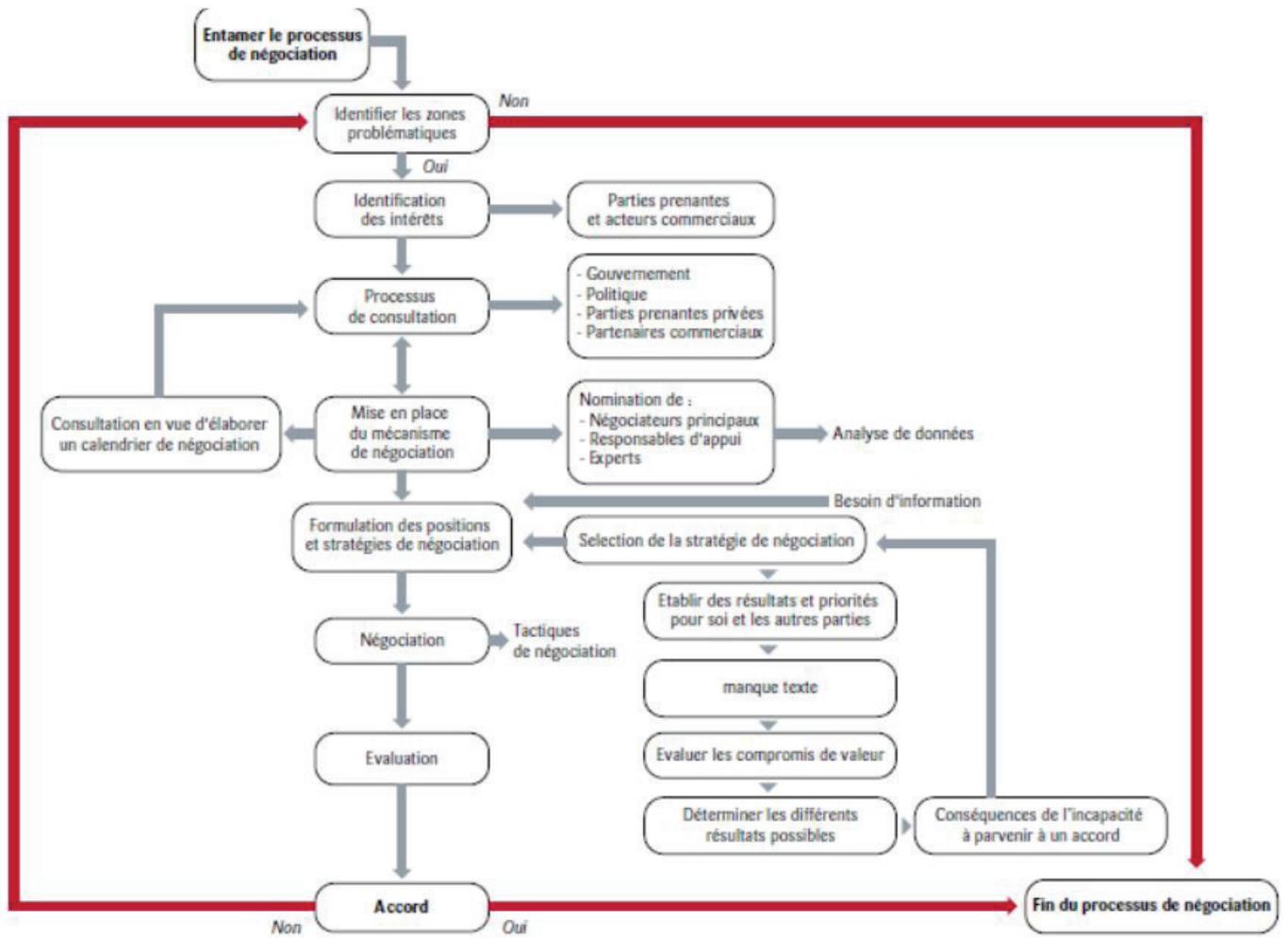


Figure 1 : Aperçu des processus de négociations

PARTIE I – ACCORDS DE PÊCHE & ARRANGEMENTS ACCÈS - CE QU'ILS SONT ET POURQUOI LES PAYS ENTRIONS?

Le marché mondial des droits d'accès

Il existe également un marché mondial des droits d'accès. Sur ce marché, la loi de l'offre et de la demande opère sur le même mode que partout ailleurs². La compréhension de l'interaction entre l'offre et la demande aidera les représentants des Etats côtiers à devenir véritablement efficaces lors des longues négociations, même s'ils sont originaires d'un pays pauvre ou défavorisé. Afin de renforcer cette compréhension, le Manuel présente un ensemble d'études de cas sous forme de cartes ou encadrés illustrant le marché mondial des droits d'accès pour la plupart des espèces commercialement importante. Ce sont les réalités géographiques, biologiques, climatologiques ainsi que d'autres facteurs d'ordre marin qui façonnent la recherche de droits d'accès. Les Figures 1-3 à 1-5 donnent les premières illustrations du marché mondial des droits d'accès, avec des espèces telles que le thon obèse, l'albacore ou la bonite à ventre rayé, qui sont autant d'espèces importantes pour les Etats côtiers.

La demande en matière de droits d'accès

Suivant la logique du marché, les demandeurs d'accès (flottes, associations de pêcheurs, sociétés transnationales, Etats-Nations) ne recherchent avant tout qu'une seule chose : le droit d'accès garanti et durable à des lieux de pêche riches en poisson de haute qualité pour lequel les consommateurs sont prêts à payer des prix élevés. Le droit d'accès est un produit précieux que le demandeur désire acheter, mais au plus bas prix. Les demandeurs d'accès présentent un profil variable : ils sont différents.

L'offre en matière de droits d'accès

Du côté de l'offre, les fournisseurs de ce marché mondial sont les Etats côtiers dont les ZEE ou les hautes mers contiguës englobent des fonds rentables sur le plan commercial. A l'instar des demandeurs d'accès, les Etats côtiers aussi présentent un profil variable. Certains pays offrent des avantages comparatifs naturels de taille, à savoir des zones de pêche naturellement poissonneuses. Un Etat présentant un tel profil peut être en position de force lors des négociations. D'autres pays peuvent ne pas disposer d'avantages naturels majeurs. Mais, ils ont progressivement créé un avantage concurrentiel : ils gèrent bien leur ZEE et possèdent d'excellentes infrastructures portuaires et aéroportuaires. Ce fait devient connu sur le marché mondial, et de nombreux demandeurs d'accès sont attirés par la ZEE d'un tel Etat. Dans les négociations, la position de force de cet Etat est davantage le fruit de sa gestion saine que d'un accident de la nature.

Le marché mondial des droits d'accès: l'exemple du Japon

Pour mieux illustrer le concept du marché mondial des droits d'accès, examinons plus attentivement les Figures 2 à 4. Analysons les questions qui y sont abordées du point de vue d'un haut responsable d'une association des pêcheurs de thon basée au Japon.. De ce point de vue, ces cartes situent l'espace marin mondial de production du thon obèse, de l'albacore et de la bonite à ventre rayé. L'aquaculture

- thonière est également importante, mais nous ne l'aborderons pas pour le moment. Cette association est en général détentrice d'une multitude de droits d'accès à travers le monde, mais ils s'appliquent tous sur les zones indiquées aux Figures 2 à 4. Il s'agit des autorisations/droits d'accès suivants:
- accord de pêche avec l'Etat A ;
- accord de coentreprise avec l'Etat B ;
- licences annuelles délivrées par l'Etat C.

De toute évidence, la forme juridique de ces droits d'accès est différente. Toutefois, le résultat final est le même : ces droits servent de cadre par lequel le demandeur d'accès japonais assure la couverture de ses

besoins en poisson dans toutes parties du monde. De plus, le poisson capturé dans le cadre de ces droits ou autorisations d'accès concurrence sur le marché japonais les importations acheminées directement au Japon par voie aérienne. Ces importations sont acheminées quotidiennement vers les très grands marchés, tels que Tsukiji. Chaque jour, des cargaisons de poisson sont également débarquées par les navires frigorifiques. Pour accroître la quantité de thon pris directement par les navires de l'association, cette dernière recherche périodiquement d'autres Etats disposés à concéder des droits d'accès sur la base de conditions égales ou plus favorables que celles des accords en vigueur avec les Etats A, B et C. Cet exemple montre bien que la négociation des accords de pêche se déroule dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, y compris celle des importations. Les négociateurs des Etats côtiers doivent bien cerner cet environnement. C'est pour cette raison que nous avons systématiquement exposé, dans tout le Manuel, toutes les dimensions du marché mondial des droits d'accès à travers des études de cas sous forme de cartes ou d'encadrés. C'est ainsi que le demandeur d'accès perçoit le monde.

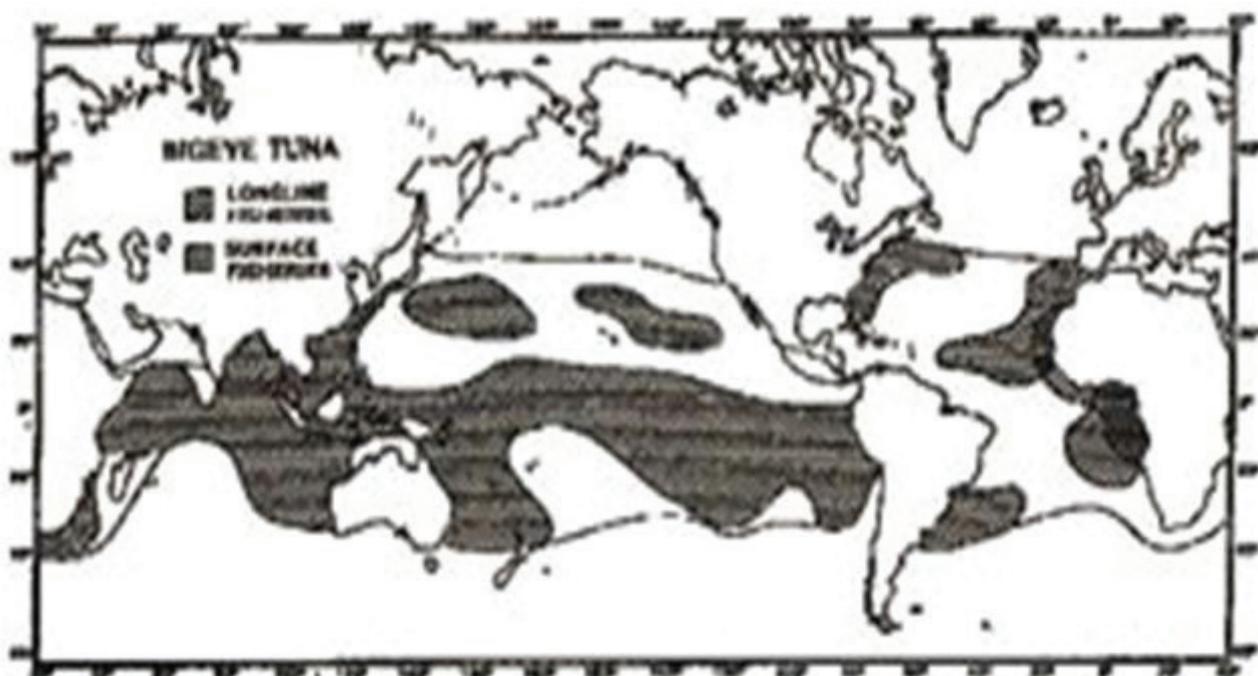


Figure 2 : Le marché mondial des droits d'accès - régions productrices et fonds de pêche du thon obèse Source: FAO



Figure 3: The global market in access rights - production regions and fishing grounds for Skipjack Tuna Source: FAO

Accords de pêche et autorisations d'accès

Il existe plusieurs types d'autorisations d'accès aux pêcheries. Plus complexes que les autres, les accords bilatéraux constituent le plus important type d'autorisation. Les types d'autorisations ci-dessous sont couramment utilisés dans le monde :

- accords bilatéraux d'Etat à Etat ;
- accords bilatéraux État-secteur privé ;
- accords régionaux prévoyant des conditions d'accès harmonisées ;
- co-entreprise avec des sociétés locales ;
- pêche directe par des flottilles étrangères détentrices d'une licence ;
- exploitation en tant que société étrangère sous le Régime de gestion des quotas (RGQ) ;
- création d'une société locale ;
- agents locaux ;
- affrètement des bateaux de pêche étrangers ;
- autorisations d'accès pour les flottilles mobiles de petite taille/artisanales.

Chaque type d'accès a ses propres exigences et enjeux lors des négociations.

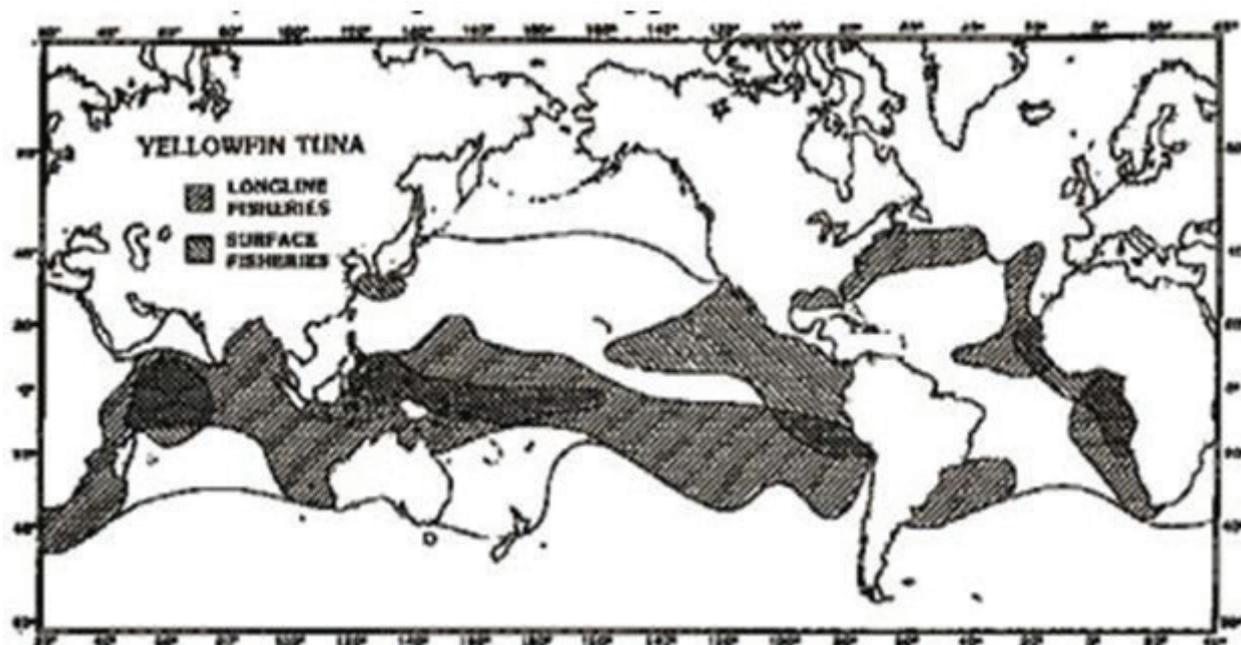


Figure 4 : Le marché mondial des droits d'accès - régions productrices et zones de pêche de l'albacore Source: FAO

Accords de pêche et droit international

La négociation d'accords de pêche est une nécessité, les Etats Côtiers ayant le pouvoir, en vertu du droit international actuel, d'interdire à d'autres Etats de pêcher dans leurs zones économiques exclusives (ZEE). Conformément au droit international en vigueur, les Etats pêcheurs et leurs flottilles (dénommés les demandeurs d'accès dans ce manuel) ne sont autorisés à entrer dans la ZEE d'un Etat côtier qu'après avoir conclu de tels accords. Il existe actuellement de nombreuses formules d'autorisation régissant les relations entre les Etats côtiers et les différents types de demandeurs d'accès. Comme le montre au-dessous les accords de pêche ne représentent en réalité qu'un des nombreux types d'autorisation d'accès. Malgré la multiplicité des formes d'autorisation existant à l'heure actuelle, les accords de pêche demeurent l'une des formules les plus importantes puisqu'ils peuvent être structurés de manière à couvrir un très large éventail de questions, au-delà des aspects purement économiques. Par ailleurs, la plupart des autres types d'autorisations d'accès sont rattachés à des accords de pêche. Par exemple, la licence de pêche est un type d'autorisation généralement rattaché à un accord de pêche cadre ou directeur. Les accords de pêche sont

régis par le droit international dans d'autres domaines. Il fait notamment obligation aux Etats côtiers et aux demandeurs d'accès de préserver les réserves de poisson et de pratiquer une pêche et une gestion des stocks responsables. Encadré I ci-après énonce les règles du droit international entrant dans le cadre de négociation et de mise en œuvre des accords de pêche.

Encadré I : Le droit international applicable aux accords d'accès – les éléments clé

Traité	Une signature/ ratification est-elle requis ?
Convention sur le droit de la mer	Requis
L'accord de l'ONU sur les stocks de poissons	Requis
L'accord de conformité de la FAO	Requis
Le Code de conduite pour la pêche responsable	Signature non requise
Les oiseaux marins IPOA 1999	Signature non requise
Les requins IPOA 1999	Signature non requise
La capacité de pêche IPOA 1999	Signature non requise
IPOA-INN 2001	Signature non requise

Accords bilatéraux entre Etats

Les accords entre Etats sont des traités bilatéraux entre :

- d'une part, un Etat côtier ayant un droit souverain sur les ressources halieutiques localisées dans sa zone économique exclusive (ZEE), et
- d'autre part, un autre Etat dont les armateurs souhaitent exploiter ces ressources : les Etats pêcheurs appelés généralement pays ou Etats de pêche en eaux lointaines (PPL).

Accords bilatéraux entre l'Etat et le secteur privé

Les accords bilatéraux entre l'Etat et le secteur privé sont des accords par lesquels un Etat côtier conclut un contrat avec une association professionnelle représentant une flottille étrangère. Les associations de professionnels de la pêche taiwanaises, sud-coréennes et japonaises ont conclu plusieurs accords de ce type avec des Etats côtiers dans le monde. La volonté de nombreux pays de conclure des accords avec des associations de pêcheurs, plutôt qu'avec les gouvernements de leur pays, rend compte des facteurs suivants :

- l'étroitesse des liens entre les associations professionnelles et les gouvernements du Japon, de la Corée du Sud et de Taïwan ;
- l'importance des marchés du poisson dans les pays concernés ;
- le pouvoir et l'influence de ces associations de pêcheurs dans leurs pays d'origine ;
- le pouvoir, la connaissance et l'influence de ces associations sur le marché mondial des produits de la mer ;
- le statut incertain des relations diplomatiques et internationales de Taïwan et de la Corée du Sud.

La responsabilité de faire respecter individuellement les dispositions contractuelles par les sociétés et les navires incombe à l'association de pêcheurs. De tels accords peuvent porter sur les mêmes points que les accords de pêche bilatéraux entre Etats (voir ci-dessus). Ils ne sont pas régis par le droit international, et il faut une attention particulière pour déterminer la juridiction nationale qui régira l'accord.

Encadré 2 - Contenu habituel des accords bilatéraux

Les dispositions des deux types d'accords de pêche ci-dessus portent généralement sur :

- l'application par l'Etat du pavillon des lois de l'Etat côtier et de l'accord lui-même ;
- la protection des habitats essentiels de poissons ;
- les prises accessoires ;
- la recherche scientifique ;
- la pêche exploratoire ;
- les droits et paiements ;
- les restrictions aux opérations de pêche étrangères ;
- le contrôle de conformité ;
- le suivi, le contrôle et la surveillance ;
- la teneur des plans de gestion de la pêche ;
- les infractions et la défense ;
- l'obligation de soumettre des rapports ;
- la mise en œuvre ;
- la confiscation et la saisie des navires ;
- les pénalités encourues pour pêche en eaux étrangères ;
- les mesures techniques (zones fermées, zones interdites, espèces protégées et en voie de disparition, contrôle des habitats essentiels de poissons, engins interdits) ;
- le règlement des conflits.

Les accords bilatéraux peuvent également couvrir la création de coentreprises, les autorisations d'accès aux marchés, la fourniture d'aide et d'assistance technique, la construction de ports.

Accords de pêche régionaux

L'accès peut être accordé aux sociétés de pêche et flottilles étrangères sous forme d'accords régionaux. Ces accords régionaux de gestion de la pêche sont des traités par lesquels un groupe d'Etats côtiers instaure en son sein des mesures concertées de gestion des pêcheries. Les registres régionaux de pêche, qui centralisent les renseignements concernant les navires pêchant dans la région, constituent souvent une partie essentielle de ces accords. Les pays membres peuvent ainsi décider ou non d'accorder l'accès à un navire en tenant compte des renseignements consignés dans le registre. Les registres régionaux prévoient également les conditions de suspension ou du retrait du droit de pêche des navires si ces derniers violent des règles établies. Les accords régionaux contiennent souvent les dispositions suivantes : (a) l'autorisation d'une personne, d'un organisme ou d'une organisation à exercer les fonctions requises par un accord de pêche, y compris (mais non limités à) l'attribution, la délivrance et le refus de licences de pêche valables dans l'ensemble ou une partie de la région, dont la zone économique exclusive ; (b) des programmes régionaux d'observation ; et (c) le suivi, le contrôle et la surveillance de la pêche. Ces accords sont régis par le droit international. Les accords de pêche régionaux offrent des avantages plus importants que les accords bilatéraux. Ils posent également de sérieux problèmes quand il s'agit de partager les bénéfices qu'ils rapportent.

Pêche directe par les flottilles étrangères sous licence

Dans cette forme de pêche, la société ou la flottille étrangère se rapproche de l'Etat côtier et fait directement une demande de licence de pêche. Aucun accord avec l'Etat d'origine de la société ou de la flottille ou une association professionnelle n'est exigé. La société étrangère peut être amenée à s'immatriculer comme société locale avant de pouvoir pêcher directement sous licence. Cette approche peut présenter un avantage dans le cas où les sociétés locales bénéficient de conditions plus avantageuses que les sociétés étrangères. Par exemple, les sociétés locales peuvent bénéficier de l'aide gouvernementale ou d'exonérations fiscales, des primes à l'exportation ou d'autres mesures incitatives. Les navires appartenant à des coentreprises

créées initialement dans le cadre d'accords bilatéraux peuvent déposer une demande de licence dans certains pays, puisqu'ils seraient classés navires locaux.

Les accords de coentreprise peuvent également permettre aux navires appartenant à des entreprises en participation de pêcher en faisant la demande de licence, sans être classés navires locaux.

Exploitation en tant que société étrangère sous un régime de gestion des quotas

Certains pays utilisent le régime de gestion des quotas (RGQ) pour gérer leurs pêcheries (ex. Nouvelle-Zélande, Islande, certaines pêcheries en Australie et aux Etats-Unis). Dans ces pêcheries, seuls les bénéficiaires de quotas sont autorisés pêcher. Les quotas donnent explicitement le droit de pêcher des quantités définies de poisson dans des zones géographiques précises appelées zones de gestion des quotas ou zones de gestion des pêches. Les quotas sont achetés et vendus. Sous réserve d'autorisation à bénéficier des quotas, les sociétés étrangères doivent acheter des quotas pour opérer dans la pêcherie. Elles ne signent pas d'accords à cet effet. De nombreux programmes RGQ imposent des restrictions sur les sociétés étrangères possédant des quotas de peur qu'elles n'usent de leur puissance financière supérieure pour acheter des quotas de pêche dans les eaux les plus poissonneuses et évincer ainsi les sociétés locales. Outre le fait de posséder des droits de quotas, les participants au RGQ peuvent également être tenus d'avoir une licence de pêche et d'immatriculer leurs navires ou ceux qu'ils affrètent. Les négociateurs des Etats côtiers doivent savoir que de nombreuses sociétés de Nouvelle-Zélande, d'Islande et d'Australie ne connaissent pas les approches en vigueur dans les autres pays. Lors de négociations avec de telles sociétés, il convient de vérifier que le demandeur d'accès est conscient des différences entre l'approche RGQ et les autres systèmes de gestion.

Création d'une société locale

La création d'une société locale implique sa constitution en entreprise locale soumise aux lois du pays. Elle peut également nécessiter d'importants investissements et l'enregistrement des navires de pêche comme navires locaux. Parfois, c'est la seule manière de pouvoir pêcher dans les eaux d'un pays donné dans la mesure où ce pays : (i) peut ne pas vouloir conclure des accords de pêche bilatéraux ; (ii) peut ne pas autoriser ou encourager les coentreprises avec des sociétés étrangères de pêche. Les sociétés locales peuvent bénéficier de certains avantages, y compris celui de pêcher près des côtes dans les zones réservées aux flottilles de pêche locales. Néanmoins, elles peuvent être pénalisées, sans pouvoir solliciter la protection diplomatique du pays d'origine des actionnaires étrangers avant d'avoir épuisé toutes les voies de recours possibles dans les tribunaux locaux.

Agents locaux

Les agents locaux sont des personnes ou des sociétés qui sont en général citoyens de l'Etat côtier et qui sont chargés d'assumer diverses fonctions au nom de la flottille ou de la société étrangère. Ils peuvent également être le représentant légal de la société étrangère, et à ce titre, ils peuvent être convoqués devant les tribunaux par les autorités locales et recevoir des documents officiels au nom des pêcheurs ou flottilles étrangers. Certains pays font de la nomination d'agents locaux ayant certaines ressources financières une composante obligatoire de leur cadre juridique

Affrètement de navires de pêche étrangers

Par cette méthode, une société locale affrète un navire de pêche étranger. Cette société peut appartenir entièrement à des ressortissants des Etats côtiers, aux gouvernements des Etats côtiers ou à une coentreprise entre des intérêts des Etats côtiers et des étrangers. L'affrètement peut être réglé en espèces

ou par des portions convenues de poisson pêché par le navire. Les navires affrétés peuvent être tenus de s'enregistrer sur les registres locaux de navires de pêche affrétés ou de navires de pêche locaux. Ils peuvent être tenus également de s'enregistrer avec la nationalité de l'Etat côtier. L'affrètement de navires est une pratique qui gagne du terrain dans le domaine de la pêche internationale, puisqu'elle dispense d'investir dans l'achat d'un navire. Les navires affrétés sont régulièrement utilisés dans les pêcheries RGQ et les accords de coentreprise. Normalement, il leur faut les types d'autorisations suivants: (i) un permis de pêche ; (ii) des documents indiquant leur relation avec l'entité locale ayant loué leurs services ; (iii) des documents concernant leur équipage et les conditions d'embauche sur le navire ; (iv) des documents précisant le pavillon du navire ; (v) la police d'assurance et autres documents. Avec les efforts de l'Union européenne tendant à réduire leur capacité, l'effondrement des flottilles de pêche de l'ancien bloc soviétique et les difficultés des armateurs et des chantiers navals du Japon, de la Corée du Sud et de Taïwan, un grand réservoir de navires est disponible pour l'affrètement.

Types d'accords d'affrètement

Les principaux types d'accords d'affrètement sont des contrats d'affrètement en coque nue et des contrats d'affrètement à temps. Un contrat d'affrètement en coque nue est un accord aux termes duquel la partie A (l'affréteur de coque nue - la société de pêche) prend à bail auprès de la partie B (le propriétaire du navire/l'armateur) un navire de pêche pour une durée déterminée. Le navire est remis à la partie A complètement nu, d'où son nom. La partie A doit fournir l'équipage ainsi que tous les approvisionnements et combustibles de soutes (carburant) et prend en charge tous les frais d'exploitation. De nombreuses personnes, qui n'ont aucun intérêt direct pour la pêche, possèdent des navires de pêche qu'elles donnent ensuite à bail aux sociétés qui pratiquent effectivement la pêche ou possèdent des droits d'accès ou des licences dans le cadre des accords de pêche. Ces entités n'ayant aucun intérêt direct pour la pêche peuvent, en l'occurrence, être constituées d'institutions financières ou de banques. L'affréteur de coque nue a souvent un certain intérêt à constituer un équipage multinational. Cette pratique peut entraîner d'autres problèmes si le navire et l'équipage sont arrêtés en application de l'article 73 de la Convention sur le droit international de la mer.

Un contrat d'affrètement à temps est un accord aux termes duquel le navire de pêche est loué par une société de pêche pour une durée déterminée. L'armateur met au service de la société de pêche, le navire ainsi que l'équipage et l'équipement. Pendant la période de location, l'affréteur paie au propriétaire du navire une somme d'argent. Un contrat d'affrètement à temps serait indiqué lorsque la société de pêche souhaite utiliser l'expérience et l'équipement spécialisés du navire, ainsi que son équipage. C'est ainsi, par exemple, que plusieurs bateaux et membres d'équipage de la flotte de pêche de l'ex-Union Soviétique sont disponibles pour des contrats d'affrètement à temps. Le paiement se fait à travers un arrangement qui les autorise à vendre la cargaison de poisson pêché et à en partager les recettes avec la société de pêche qui les a engagés.

L'affrètement de navires comporte un certain nombre d'implications en matière d'accords de pêche, dont les plus importantes sont :

1. l'utilisation généralisée des contrats d'affrètement a des répercussions sur l'application des accords dans la mesure où les navires concernés battent rarement le pavillon des pays ou Etats PPL signataires de ces accords ;
2. il semble qu'il y ait une relation entre les contrats d'affrètement et la pêche illégale, non déclarée et non règlementée ou INN.

L'affrètement de navires apporte, toutefois, une flexibilité commerciale et réduit les coûts. En conséquence, c'est une pratique qui a de bonnes chances de demeurer une pierre angulaire de la pêche étrangère dans le cadre des accords de pêche et autres mécanismes.

Autorisations d'accès pour les flottilles mobiles de petite taille/artisanales

La question du statut des flottilles non-industrielles des pays voisins est un problème majeur en Afrique de l'Ouest et dans certaines régions d'Asie. La plupart d'entre elles opèrent sans autorisation officielle et, dans de nombreux cas, avec une conception des frontières différente de celle des Etats côtiers concernés. Le cas de figure le plus éloquent est celui où un sous-groupe national est à cheval sur les frontières de deux Etats. Ce cas est fréquent en Afrique de l'Ouest, où les frontières reconnues entre les ethnies, les clans, les langues ou les lignées sont tout à fait différentes de celles reconnues par les Etats-Nations. Aux termes du Code de conduite de la FAO en matière d'autorisation d'accès, la politique de pêche doit respecter ces formes sous-nationales de gouvernance et d'autorité, ainsi que les frontières qui en découlent. Pour cette raison, les négociateurs d'accords bilatéraux doivent tenir compte de ces différences de conception des frontières.

Aspects juridiques des accords de pêche

D'un point de vue juridique, la teneur des accords de pêche peut être classée par catégories ainsi qu'il suit :

- mesures et obligations relevant de la responsabilité de l'Etat côtier ;
- mesures et obligations relevant de la responsabilité des Etats PPL ou de l'association de pêcheurs représentant les armateurs ;
- mesures et obligations relevant de la responsabilité de la société de pêche.

En négociant ces types d'accords, il est toujours important de déterminer clairement laquelle des parties doit remplir une obligation spécifique ou si des obligations doivent faire l'objet d'une mise en œuvre commune

Accords d'accès: les intérêts génériques des Etats Côtiers

Avec les droits et les obligations décrites plus haut en toile de fond, les intérêts génériques les plus importants de l'Etat côtier peuvent être résumés comme suit :

- accès à une devise convertible moyennant des frais ;
- revenus fiscaux ;
- revenus portuaires et douaniers ;
- taxes de mazoutage ;
- aide financière et aide au développement ;
- coentreprises ;
- navires d'occasion ;
- approvisionnement du marché local en produits de la pêche.

Par ailleurs, la sécurité alimentaire et l'appui à l'économie locale sont également importants.

L'Etat côtier est aussi intéressé, du moins en théorie, par la bonne gestion des ressources de sa ZEE et devrait, en principe, consacrer une partie des produits provenant des accords d'accès à ses ressources à l'amélioration de leur gestion. L'Etat côtier est également intéressé par la constitution d'un profil des ressources dans sa zone à des fins d'exploitation ultérieure par les flottilles nationales. Et lorsque les Etats côtiers disposent déjà de flottilles nationales bien développées et d'industries de transformation locales, ces secteurs sont également intéressés par l'accès aux marchés des demandeurs d'accès: ils demandent une baisse des droits de douane et une garantie d'accès à ces marchés en échange de l'autorisation d'accès aux zones de pêche nationales. En fin de compte, tous les Etats côtiers cherchent à protéger les intérêts de leurs secteurs artisanal et national concernant les ressources situées dans la zone côtière (Figure 5) et dans leur ZEE. (Figure 6).

Tâches de gestion incombant à l'Etat côtier

Les Figures 5 et 6 montrent les ressources côtières et celles situées dans la ZEE qui tombent sous le contrôle des Etats côtiers en vertu du droit international. La tâche de gestion de l'Etat côtier consiste à gérer les interactions entre le bateau, les engins et les ressources présentes dans ces deux zones. La figure 6 montre les espèces, types de navires et engins principaux nécessitant une gestion en haute mer. Dans ce cas de figure également, l'Etat côtier doit gérer les ressources en collaboration avec les Etats pêcheurs ou demandeurs d'accès.



Figure 5 : Mer territoriale et pêche côtière dans la ZEE – ressources, bateaux et engins typiques

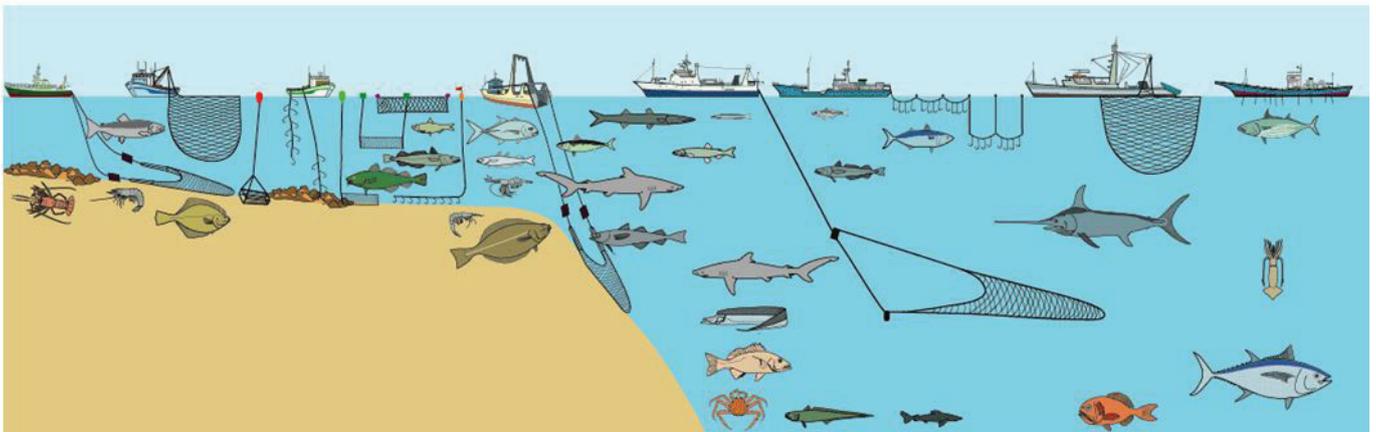


Figure 6 : Les ressources de la pêche, les types de bateaux et d'engins – dans le ZEE et en haute mer

Gestion des accords d'accès par les États côtiers - les pratiques exemplaires

D'une manière générale, la gestion rationnelle des accords et des dispositions d'accès peut être définie comme couvrant des aspects politiques et des actions administratives distincts mais communs ci-après :

- La définition et la réalisation des objectifs visés par des dispositions d'accès dans le cadre général de l'économie, du commerce, du contrôle douanier, de l'environnement, de l'emploi, des politiques industrielles, de la sécurité alimentaire, des politiques maritimes et des relations internationales, et des pratiques des pays spécifique.
- La définition et la réalisation des objectifs visés par des accords et des dispositions d'accès concernant les flottes et les processeurs étrangers dans le cadre des politiques de haut niveau liées à la pêche et aux ressources maritimes d'un pays spécifique (politique de conservation et de régénération de pêches, stratégie d'extraction de ressources halieutiques ; politique de la pêche dans le cadre des activités marines et maritimes concurrentes – tourisme, pétrole et gaz etc.).

- La gestion spécifique des relations avec les principales flottes et/ou les principaux États pratiquant la pêche principalement mais pas exclusivement l'Union européenne, le Japon, la Taiwan, la Chine et la Corée.
- La gestion d'autres aspects portant sur les dispositions d'accès relatives aux flottes et processeurs étrangers incluant principalement l'aide, le commerce, le secteur de la transformation, la modernisation de la chaîne de valeur, la sécurité alimentaire, le secteur non structuré ainsi que les aspects sexospécifiques.
- Au niveau de l'organisation internationale, la gestion judicieuse exige également une approche stratégique de la gestion de la relation entre les cadres étrangers et des traités multilatéraux plus élargis comme la Convention de thon de l'océan Indien et la CICTA.

La gestion stratégique et courante des accords

Les questions organisationnelles qui sont actuellement au cœur de la gestion des accords sur les flottes et les processeurs étrangers et qui sont, en effet, les tâches que doivent accomplir les États côtiers africains dans le cadre d'un programme de réforme devant permettre d'améliorer leurs avantages économiques peuvent être énumérées comme suit :

- Rentabilisation et aboutissement des négociations des accords/des dispositions (stratégie ; tactiques ; examen ; compte rendu des négociations; modélisation et simulation des options et des scénarios; acquisition et utilisation adéquate des renseignements en matières de négociation).
- Identification et utilisation des types de contrat/des dispositions les plus appropriés.
- Identification et utilisation des caractéristiques stratégiques des accords et des permis pour maximiser l'avantage des États côtiers africains – par exemple la durée de validation des permis.
- Gestion d'une panoplie de questions portant sur les flottes nécessite une compréhension des stratégies de fonctionnement des flottes, la capacité de pêche et les liens avec les chaînes de valeur mondiales etc.
- Gestion des activités de transbordement nécessitant une compréhension des chaînes de valeur du fret mondiale et des dispositions relatives à la chaîne du froid de l'industrie de la pêche mondiale.
- Amélioration régulière des retombées économique de tous les aspects des accords, pas uniquement des frais d'accès.
- Identification et gestion des aspects économiques et des revenus émanant des accords afin que l'aspect revenu n'occulte pas tous les autres aspects du cadre des accords/des dispositions d'accès à l'espace maritime.
- Création et mise en œuvre d'un régime de contrôle de la pêche INN, y compris la capacité à réagir rapidement aux changements dans les stratégies, les tactiques et les profils des flottes de pêche INN.
- Gestion des aspects organisationnels et les aspects de rendement des différends stipulés dans les accords/disposition d'accès à l'espace maritime.
- Intégration des règles de l'organisation internationale dans les accords d'accès à l'espace maritime – par exemple le principe de précaution, les points de référence de pêches etc.
- Identification précise et application appropriée de la protection de la biodiversité et écologique à la lumière des changements rapides qui interviennent et des tendances internationales.
- Mise en œuvre effective du MCS dans tous les domaines (en mer, sur la haute mer, dans les ports et partout ailleurs, selon le cas).
- Mise en œuvre effective des VMS comme noyau du système MCS.
- Utilisation rapide et efficace de la capacité d'exécution au niveau nationale pour répondre aux activités illégales menées par les flottes autorisées et non autorisées.
- Intégration des flottes étrangères et des coentreprises dans l'économie nationales principalement grâce aux services locaux et à travers les sociétés nationales comme stipulé dans les textes des accords/dispositions mais aussi grâce aux caractéristiques de la chaîne de valeur spécifique de la flotte.

- Intégration des entreprises de transformation étrangères dans l'économie nationale.
- Prévention excessive des pertes de recettes des secteurs locaux au profit des secteurs externes – maîtrise de prix de transfert ; surévaluation et sous-évaluation.
- Gestion de cadres pour assurer un soutien aux pêches intérieures plutôt qu'à leur abrogation.
- Établissement des rapports de données, la collecte et l'analyse des données adéquates pour appuyer la surveillance des flottes étrangères et comme contribution à la gestion et à la planification stratégiques des ressources.
- Identification, acquisition, utilisation rentable et à dessein national de la composante assistance au développement incluse dans les accords d'accès à l'espace maritime (marchandises et matériaux ; services ; appui technique et organisationnel)-actuellement peu d'attention est accordée à la question de savoir si l'aide au développement contribue efficacement au développement du secteur de la pêche.

Intérêts génériques des demandeurs d'accès

La recherche a révélé que les demandeurs d'accès ont les intérêts génériques suivants :

- intérêts nationaux en matière de sécurité alimentaire basée spécifiquement sur l'accès aux poissons et aux fonds de pêche (par exemple, le Japon) ;
- intérêts économiques nationaux, notamment la préservation de l'emploi dans les secteurs dépendant des pêcheries et de la pêche (par exemple, UE, Espagne) ;
- garantie d'approvisionnement en poissons des marchés locaux au goût spécifique (par exemple, Hongkong, Chine et Japon) ;
- approvisionnement des secteurs à forte demande : thon sashimi, thon en boîte, produits surimi, crevette, poissons de fond ; tous les demandeurs d'accès approvisionnent ces secteurs ;
- réponse aux exigences politiques des groupes politiques influents sur la base des intérêts des pêcheries et de la pêche (par exemple, Espagne : les cofradias et les circonscriptions politiques majeures comme la Galice) ;
- intérêts politiques lorsqu'il s'agit de préserver un profil de relations internationales (Taïwan, Corée du Sud) ;
- déplacement de la surcapacité de pêche vers les eaux étrangères (Chine, UE) ;
- rôle d'intermédiaire entre les marchés grands consommateurs de poissons et les zones poissonneuses (Corée, Taïwan par rapport aux marchés japonais).

En matière d'accès, l'intérêt est toujours mû par des facteurs multiples qui déterminent, par ailleurs, le prix que le demandeur d'accès est prêt à payer pour obtenir l'accès. Les possibilités d'importation des espèces demandées sur les marchés du demandeur constituent un autre facteur. Si les importations peuvent satisfaire la plupart ou l'ensemble de la demande du marché national du demandeur d'accès, alors ce pays sera peu enclin à payer un prix élevé pour l'accès.

Tâches de gestion actuelles incombant aux Etats PPL

L'article 18 de l'Accord de l'ONU sur les stocks de poissons, qui reprend l'article 117 de la CDM, impose aux États du pavillon ou PPL de s'assurer que les bateaux battant leur pavillon : (i) respectent les mesures sous-régionales et régionales de conservation et de gestion ; (ii) n'entreprennent aucune activité susceptible de compromettre l'efficacité desdites mesures. Un Etat du pavillon doit uniquement autoriser un navire battant son pavillon à pêcher en haute mer, s'il peut effectivement exercer ses responsabilités vis-à-vis dudit navire. Il est tenu d'adopter les mesures suivantes dans le cadre de l'exercice de ses fonctions en haute mer :

- délivrance des autorisations de pêche ;
- élaboration de la réglementation relative à la pêche en haute mer ;

- mise en place d'un registre national des bateaux de pêche autorisés à pêcher en haute mer et autorisation, à la demande des autres Etats, d'accès aux informations qu'il contient ;
- établissement des conditions d'immatriculation des bateaux et engins de pêche aux normes standards de la FAO en matière d'immatriculation et d'identification des navires de pêche ;
- établissement des conditions de soumission des données de pêche ;
- établissement des conditions des mécanismes de vérification de l'effort de pêche ;
- adoption de mécanismes de suivi, de contrôle et de surveillance aux niveaux national, sous-régional, régional et mondial ;
- réglementation du transbordement en haute mer ;
- réglementation des activités de pêche en vue d'assurer leur conformité avec les mesures sous-régionales, régionales et mondiales ;
- harmonisation des mécanismes internes de suivi, de contrôle et de surveillance avec les mécanismes adoptés au niveau sous-régional, régional ou mondial.

L'article 19 de l'Accord de l'ONU sur les stocks de poissons impose à l'Etat du pavillon de veiller au respect par ses navires des mesures sous-régionales et régionales de conservation et de gestion des stocks de poissons à cheval sur deux zones et les stocks de poissons grands migrateurs. Pour ce faire, les Etats sont tenus de :

- prendre des mesures coercitives en cas de violation ;
- mener immédiatement une enquête exhaustive sur toute violation supposée ;
- adresser un rapport sur les mesures prises à l'Etat accusateur, mais aussi à l'organisme ou au mécanisme sous-régional compétent ;
- obliger tout bateau battant son pavillon à donner toutes les informations pertinentes à l'autorité chargée de l'enquête ;
- juger l'affaire si telle est la conclusion de l'enquête ;
- veiller à ce qu'un navire coupable de violations graves des mesures de conservation et de gestion ne puisse pêcher en haute mer tant qu'il n'aura pas exécuté les sanctions qui lui ont été infligées pour des transgressions antérieures.

Les sanctions doivent être assez sévères pour dissuader les contrevenants éventuels. Elles peuvent inclure le refus, le retrait ou la suspension de l'autorisation de servir comme capitaine ou officier à bord d'un bateau de pêche. Les Etats du pavillon sont également tenus, aux termes du droit international, de gérer deux types de registres leur permettant d'exercer les différents types de responsabilités. Ces deux types de registres peuvent être résumés comme suit :

Tableau 1 : Types de registres

Types de registres	Type de responsabilités prises en charge par le registre	Autorité juridique
Registre des navires marchands	Responsabilité de la navigation	Droit international coutumier CDM
Registre des hautes mers	Responsabilité du bateau de pêche	Accord de conformité de la FAO Accord onusien sur les stocks de poissons

Principales contreparties traditionnellement échangées dans le cadre des négociations de pêche

Avec l'identification des intérêts génériques des Etats côtiers et des demandeurs d'accès, il est maintenant possible de préciser les types de contreparties traditionnellement échangées dans une négociation (voir le tableau ci-dessous).

Ce que le Etat Côtier peut offrir	Ce que le demandeur d'accès peut offrir
<ul style="list-style-type: none"> • possibilités de pêche ; • critères de nationalité et de pavillon ; • mesures techniques de conservation ; • contrôles sur la conservation de la biodiversité ; • droit de créer des coentreprises ; • concessions sur les coentreprises et les autres entreprises ; • droits sur le fret aérien. 	<ul style="list-style-type: none"> • compensation financière/droits d'accès ; • accès au marché (concessions tarifaires et règles d'origine) ; • aide au développement des secteurs de la pêche et autres ; • mesures ayant un impact sur l'économie locale ; • aide à la gestion de la zone ; • investissements dans toutes les filières du secteur de la pêche et des autres secteurs.

Aide au développement et accords de pêche

Les accords de pêche sont étroitement liés à l'aide ou à l'aide au développement. Le Japon et l'UE ont initié des programmes particulièrement dynamiques dans ce domaine. Aussi bien le programme d'aide au développement de la pêche japonais I I que celui de l'UE12 ont fait l'objet de critiques.

	No of Projects / Total	Type					Main Output				
		Fishing policy & administ. manag.	Fishery development	Fishery research	Fishery education/training	Fishery services	TA/training/studies	Supplies	Subventions	Investment finance	Info n.a.
Country programmes	131	82	37	4	5	3	97	11	2	10	11
% by number	100	62	28	3	3	2	74	8	1	7	8
% by value	100	36	58	1	1	2	46	9	3	27	15
Angola	8	5	3				6			1	1
Cape Verde	1	1								1	
Comoros	12	9	3				9			1	2
Equatorial Guinea	1	1					1				
Gabon											
Gambia	4	3	1				2				2
Guinea	9	5	2			2	7	1			1
Guinea Bissau	4	1	2		1		2	2			
Ivory Coast											
Madagascar	20	12	8				16	2		2	
Mauritania	20	13	4	2	1		15	3		2	
Mauritius	2	2					2				
Mozambique	21	14	4		3		16	2		1	2
Sao Tome e Principe											
Senegal	17	9	7	1			12	1	2		2
Seychelles	10	5	3	1		1	7			2	1
Regional programmes	57	35	6	12	4		48		6		3
% by number	100	61	10	21	7		84		10		5
% by value	100	69	14	15	1		61		38		2
ACP general technical coop	19	12	4	2	1		17		1		1
East Africa	2			2			2				
Gulf of Guinea	3	2		1			2		1		
Indian Ocean	7	6		1			5		2		
SADC countries	3	3					3				
Southern Africa	2			2			2				
West Africa	21	12	2	4	3		17		2		2
Total	188	117	43	16	9	3	145	11	8	10	14
% by number	100	62	22	8	4	1	77	5	4	5	7
% by value	100	52	39	7	1	1	52	5	18	15	9

Figure 7 : Programmes UE-Afrique d'aide au développement de la pêche

PARTIE 2 – NÉGOTIER UN ACCORD - LES ASPECTS PRATIQUES

Le contexte des négociations

Le contexte des négociations renvoie à deux aspects qui façonnent ensemble des événements de négociations spécifiques: (1) le contexte immédiat ; et (2) l'environnement extérieur élargi.

Le contexte immédiat est susceptible d'être plus contrôlable que l'environnement extérieur élargi. Surtout, il faut savoir que tant le contexte immédiat que celui extérieur doivent être pris en considération au cours de la préparation, de la négociation et de la mise en œuvre.

Les points à négocier

Les points sont des questions qui doivent faire l'objet d'une évaluation et d'une décision conjointes dans une négociation. Les points reflètent les besoins des parties. La majorité des points à négocier sont, en général, identifiés dans la phase de prénégociation, et doivent ensuite être articulés ensemble dans l'Agenda de la Conférence de Négociations. Cela se fait à travers des échanges d'informations dans la phase de prénégociation entre les parties et aussi au cours des préparatifs pour la négociation.

Les points peuvent être répartis au moins en quatre catégories:

1. les points primaires sont des questions à négocier et pour lesquels les concessions ne doivent pas être prises à la légère. Les frais d'accès tombent dans cette catégorie ;
2. les points fixes sont des questions qui présentent une telle importance qu'aucun compromis n'est possible quelles que soient les circonstances. Dans de nombreux cas, un point primaire peut également être un point fixe. Un exemple éloquent est la question de savoir si un pays reconnaît Taïwan ou la République populaire de Chine (RPC) et les implications que ce fait a alors pour les négociations sur les accords de pêche entre ce pays et Taïwan ou la RPC ;
3. les points accessoires sont suffisamment importants pour faire l'objet d'une négociation, mais ils ne sont pas assez importants ou pertinents pour constituer des points primaires ou fixes – ils peuvent constituer la base de concessions. Un exemple éloquent est la question de savoir si une flottille étrangère peut ou pas engager parmi son équipage des pêcheurs ou des marins locaux. Ce point est présent dans plusieurs accords, mais il peut être traité par la flottille étrangère en payant une certaine somme d'argent s'il ne désire pas ou ne peut pas engager un équipage local.
4. Les points mineurs sont des questions sans importance qu'une partie est disposée à échanger contre tout ce que la partie adverse a à proposer – les points mineurs sont essentiellement des concessions qui peuvent être données sans trop de peine par la partie qui les propose. Issues are presented during negotiations conferences as positions. Positions on issues are supported by arguments. Arguments in turn are communicated and debated. Compromises on positions are then made. Compromises made do not however mean that the party concerned has compromised on that particular issue. During the next round of negotiations, the issue may again be raised – the form in which it will be raised will however be different.

Au cours des conférences de négociations, les points sont présentés comme des positions. Les positions sur des points reposent sur des arguments. A leur tour, les arguments sont communiqués puis débattus. Ensuite, des compromis sont réalisés sur des positions. Toutefois, les compromis réalisés ne signifient pas que la partie concernée a accepté un compromis sur le point particulier. Au cours de la prochaine ronde de négociations, le point peut être soulevé à nouveau – toutefois, la forme sous laquelle il sera soulevé sera différente.

Un ensemble finalisé de points forme l'ordre du jour des négociations et contiendra toujours des points primaires. Les points accessoires et les points mineurs peuvent être rajoutés plus tard. Il est cependant rare de modifier sensiblement un ordre du jour lorsque celui-ci a déjà été finalisé. La négociation est un succès si des solutions communes sont trouvées pour gérer les points. La négociation est un échec si des solutions ne sont pas trouvées. Le type de négociations sur la pêche analysées dans ce Manuel peuvent être classées comme des négociations bilatérales portant sur plusieurs points. Elles comportent un ensemble riche de points et de concessions mutuelles. Enfin, il faut noter que des positions ou des propositions sont présentées par rapport aux points inscrits à l'ordre du jour. Les négociations se focalisent sur les positions et sur leur harmonisation éventuelle.

Intérêts ou besoins

Les intérêts sont les besoins, désirs, préoccupations, vœux sous-jacents des principaux acteurs de la négociation. Les positions sont basées sur des intérêts qui les motivent par rapport à un point. Par exemple, les voies et moyens de relâcher les captures accessoires pourraient constituer un point de négociation. Les captures accessoires peuvent être relâchées en mer ou débarquées dans le port de l'Etat Côtier. Pour l'Etat Côtier, les prises accessoires pourraient avoir plus d'un intérêt. L'intérêt pour un Etat d'assurer la sécurité alimentaire pourrait nécessiter le débarquement des captures accessoires. Les intérêts en matière de conservation pourraient également militer en faveur d'un débarquement des captures accessoires puisqu'ainsi, il est possible de disposer de données sur le nombre effectif de prises accessoires. Les pêcheurs traditionnels (qui font des captures accessoires leurs principales captures) pourraient réduire les captures accessoires d'une espèce donnée par les pêcheurs industriels. Et par ailleurs, l'intérêt global commun à l'Etat Côtier et à l'Etat pêcheur est de réduire au minimum les captures accessoires conformément aux conditions de gestion écologiquement saines de la pêche et du droit international en vigueur.

On peut ainsi constater que plusieurs intérêts sont liés à un point spécifique de l'ordre du jour des négociations. Un bon négociateur pourra identifier les intérêts sous-jacents des positions prises par rapport au point concerné, et pourra retrouver l'autre négociateur dans leur tentative commune de trouver une solution aux problèmes ou aux conflits créés par les différentes dimensions du point concerné

Les positions

Une position est une préférence pour un résultat spécifique par rapport à un point de l'ordre du jour. Il est plus facile de changer les positions que les intérêts. Les positions sont exprimées par une entité négociatrice au cours des négociations. Les positions sont exprimées au début des négociations et sont modulées par le processus de négociation. Un bon négociateur cherche à aller au-delà des positions exprimées par une partie, afin d'identifier les intérêts sous-jacents qui motivent la position.

Le pouvoir de négociation

Le pouvoir de négociation dans un contexte de négociations provient de diverses sources. En tout premier lieu, le pouvoir de négociation est fonction de la part de pouvoir de marché et de la capacité de production dont dispose un Etat par rapport à l'objet de la négociation. Le pouvoir dont jouit l'UE et le Japon dans les négociations est basé sur ce fait. Un pays disposant d'un large marché intérieur auquel d'autres pays veulent avoir accès est en mesure d'exercer des menaces crédibles (mais aussi de prendre des engagements crédibles en matière de paiement et d'assistance technique). La capacité d'exercer des menaces crédibles est un élément essentiel et déterminant d'une négociation.

La deuxième source du pouvoir de négociation est ce qu'on pourrait appeler la capacité de collecter et d'utiliser efficacement des informations commerciales à travers « des réseaux d'informations commerciales

». Ce sont des réseaux qui recueillent, distribuent et analysent les informations relatives aux sociétés et aux pays en matière de performance commerciale, économique et dans les affaires. Un Etat qui dispose de bons réseaux est efficace et puissant dans les négociations. Ces réseaux comprennent notamment les administrations, les organisations et les associations d'entreprises ainsi que les sociétés individuelles. Plus les réseaux commerciaux sont intégrés en termes d'échange et d'analyse des informations, plus le pays est efficace dans les négociations. Tous les principaux PPL traitant avec la pays d'Afrique ont, au fil du temps, développé des réseaux complexes. La Chine est relativement nouvelle sur la scène, elle dispose également d'un très puissant réseau d'informations commerciales. La troisième source du pouvoir de négociation est la capacité d'un Etat à engager d'autres acteurs, tant l'Etat que le non-Etat, dans une coalition (pouvoir d'engagement) qui défend ses intérêts. La quatrième source du pouvoir de négociation provient des institutions nationales d'un Etat. Les procédures internes de prise de décision et les règles régissant la délégation du pouvoir de négociation à un négociateur influent sur le niveau du pouvoir de négociation dont jouit un Etat. Un Etat qui ne laisse pas les mains libres à ses négociateurs peut par exemple, dans certains contextes de négociation, renforcer son pouvoir de négociation. Les négociateurs ne peuvent faire aucune concession, et cela peut produire de meilleurs résultats que de leur laisser les mains libres.

Parmi toutes ces sources dont provient le pouvoir de négociation, les deux plus importantes sont le pouvoir de marché, qui sous-tend la capacité à exercer des menaces crédibles, ainsi que les réseaux d'informations commerciales. Si les Etats côtiers ne peuvent pas immédiatement opposer un contrepoids au facteur, pouvoir de marché et capacité industrielle, ils peuvent, cependant renforcer leur pouvoir de négociation en affinant leurs informations commerciales, leur préparation et leurs aptitudes de négociateurs.

Stratégie de négociation

Une stratégie de négociation est un plan définissant les décisions ou les actions qui peuvent être prises pour atteindre un objectif des négociations. Une stratégie de négociation définit un cadre large dans la limite duquel les spécialistes de la négociation choisissent des tactiques ou des actions particulières à prendre pour atteindre des objectifs définis ou des objectifs de la négociation. Les spécialistes de la négociation mettent en œuvre des stratégies pour atteindre les buts ou les objectifs de la négociation. Ils peuvent le faire dans le cadre d'une politique formelle ou ad-hoc de négociation. Les types de questions traitées dans une stratégie de négociation comprennent notamment :

- Dois-je changer ma région d'acceptation ?
- Dois-je aborder toutes les dimensions d'un point comme un ensemble indissociable ou les régler l'une après l'autre ? Si je les aborde l'une après l'autre comment doivent-elles s'enchaîner ?
- Dois-je les résoudre en allant du plus simple au plus difficile ou inversement ?
- Sur quelles dimensions du point dois-je rester ferme et sur lesquelles dois-je me montrer plus flexible ? Dois-je avoir recours à la stratégie du lien entre les dimensions d'un point ?
- A quel rythme dois-je faire des concessions ?
- A quel point dois-je être ouvert ?
- Ma position ou localisation initiale à l'intérieur de l'espace d'un point doit-elle être raisonnable ou extrême pour me donner assez de latitude de modulation ?

Les réponses à ces questions peuvent être ad-hoc et non planifiées. On pourrait dire qu'il n'existe aucune stratégie à des réponses ad-hoc. La stratégie peut être planifiée jusqu'à un niveau élevé sur la base d'une bonne préparation. Un négociateur élabore une stratégie sur la base d'un certain nombre de facteurs :

- ses objectifs globaux ;
- l'analyse des points inscrits à l'ordre de la négociation ainsi que le contexte ;
- l'auto-évaluation de son propre style de négociation ;

- une évaluation des stratégies et besoins éventuels du demandeur d'accès.

Une ENG bien-organisée disposera de systèmes institutionnels permettant à ses membres de se référer aux négociations antérieures pendant qu'ils planifient celles à venir. En utilisant ce type de mémoire historique, les négociateurs peuvent décider de conserver la même stratégie, de recourir à une autre stratégie extraite des anciennes stratégies, ou de concevoir une toute nouvelle stratégie adaptée aux circonstances.

Les renseignements sur les négociations

Le terme renseignements évoque les espions, James Bond et l'espionnage. Les renseignements sont distincts des informations et des données en ce sens qu'il s'agit d'informations bien analysées et ciblées. Bien que peu usité dans la littérature relative à la gestion et aux politiques des pêches, l'information qui façonne la prise de décision du négociateur est en fait une forme de renseignement - pour être plus précis, il s'agit d'un sous-ensemble du domaine de prise de décision appelé Renseignements sur la Concurrence, Renseignement sur les Affaires ou Renseignements Economiques. Les concepts correspondants qui expliquent plus en détail le concept de renseignements sur les négociations sont :

- l'analyse - l'étude d'informations complexes, afin d'en déterminer les éléments constitutifs et comprendre plus facilement son sens ;
- analyse comparative - un procédé continu et systématique d'évaluation et de comparaison de vos activités, produits et services avec ceux des entités reconnues représentatives des meilleures pratiques à des fins d'amélioration du rendement. Elle a pour but secondaire de révéler des pratiques ou des idées utiles susceptibles d'être adoptées ou adaptées avantageusement. Les Etats côtiers pourraient en l'occurrence étalonner leurs approches des questions relatives à la gestion des ZEE et aux accords d'accès par rapport à celles des entités d'ailleurs créditées des meilleures pratiques ;
- le concurrent est représenté par toute entité offrant le même produit ou service, un produit ou service similaire ou un produit ou service de substitution. Les Etats côtiers sont tous concurrents ;
- les renseignements sur les affaires sont toute combinaison de données, informations, et connaissance relatives à l'environnement des affaires dans lequel une entité est exploitée.;
- les renseignements sur la concurrence est un programme systématique destiné à recueillir, analyser, et gérer des informations sur les activités actuelles et les projets d'activités des concurrents et des adversaires dans les négociations.;
- le profilage des concurrents est l'analyse systématique des concurrents, afin d'en apprendre sur leurs forces et exploiter leurs faiblesses. La connaissance acquise est utilisée pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel ;
- le profilage de l'adversaire ou du co-entrepreneur sert le même but dans le cadre des accords d'accès.

Fixer des objectifs

Il est important que dès le début du processus de négociation, l'équipe évalue en interne ses objectifs. Ces objectifs peuvent être à la fois immédiats et à long terme. Ils peuvent être spécifiques et mineurs, et ils peuvent être large et fondamentaux. Cet exercice est le premier et peut-être la plus importante étape dans le développement de la stratégie de l'équipe.

Comment définissez-vous la réussite”?

Lors d'une négociation, il est important de définir dès le départ, des objectifs que l'équipe essaye d'atteindre.

- Qu'est – ce – que votre équipe cherche t-elle à atteindre?
 - Ou qu' est- ce que votre équipe essaie t-elle d'éviter?
- De quoi votre équipe à-t-elle besoin?
 - Déterminez si c'est une victoire complète, une victoire partielle, ou s'il y a eu du progrès.

- Repérez les éléments de buts ultimes de votre équipe - Quels «succès» sont nécessaires pour atteindre les objectifs ultimes de votre équipe?

Comprenez les considérations à court terme et à long terme de toutes les parties.

Savoir comment peser les objectifs de l'équipe est essentiel afin de les atteindre.

Une fois que l'équipe a identifié ses besoins à court terme et à long terme, l'équipe doit être capable de les équilibrer.

- Quels sont les besoins à court terme ? Quels sont les besoins à long terme ?
 - Dans les domaines Politique, économique, santé, bien-être, sécurité, etc...
- Comment l'équipe les classifie-t-elle en terme de priorité?
- Équilibrez les besoins: Quels objectifs l'équipe veut-elle sacrifier dans le court terme afin d'atteindre les objectifs à long terme? -

Quels objectifs l'équipe veut-elle sacrifier dans le long terme afin d'atteindre les objectifs à court terme?

- Comment les besoins de l'équipe vont ensemble avec les besoins prioritaires des autres acteurs?
- Quelles ressources et capacités disposent l'équipe pour aboutir soit à ses objectifs à court ou soit à ceux du long terme?

Qu'est-ce qui est non négociable?

Avec une définition de ce que l'équipe veut atteindre, cette dernière doit toujours garder à l'esprit qu'il y a certains objectifs qui peuvent être considérés comme «non négociable».

- Évaluez les besoins à court et à long terme de l'équipe et tout en étant réalistes, déterminez ceux qui sont non-négociables.
 - Il pourrait y avoir une gamme de besoins qui peuvent être groupés en différentes catégories parmi les non-négociables à ceux que votre équipe préférerait ne pas négocier, mais le fera en de meilleures circonstances.
 - L'équipe pourrait avoir un certain nombre de besoins ou objectifs, dont aucun ne serait considéré comme les points de rupture. Toutefois, à défaut d'atteindre certains de ces objectifs ou besoins, cela constituerait un point de rupture.
- Pourquoi sont-ils «non négociables»?
- L'équipe a-t-elle considéré toutes les autres alternatives possibles?
- S'ouvrir à des alternatives ou solutions créatives ou nouvelles.

Évaluez et anticipez les objectifs des autres parties

Toute analyse effectuée autour des succès et besoins de votre équipe doivent prendre en considération les forces et les objectifs des autres parties.

- Suivez les étapes mentionnées plus haut en prenant en compte des autres parties.
- Tenez compte du contexte culturel des autres parties et comment ce contexte culturel définira la manière dont celles-ci perçoivent les objectifs de l'équipe.
- Évaluez les forces et faiblesses des autres parties aussi bien que leur perception de leurs forces et faiblesses.

Identifiez la meilleure alternative pour une négociation réussie

La meilleure alternative de l'équipe pour une négociation réussie est d'établir un standard en fonction duquel les accords proposés devraient être mesurés.; Cette solution est plus flexible que l'ultime «résultat final»

- Définissez les possibilités de participation et parvenez à un résultat négocié.
 - Dans le meilleur intérêt de votre équipe, il se peut que parfois ce n'est pas nécessaire de négocier, ou même de parvenir à un accord avec les autres parties.
 - Il est essentiel que votre équipe sache qu'une négociation fait partie d'un processus plus long.
- privilégier les alternatives .
- Afin de déterminer les positions relatives de tous les autres parties lors de la négociation, il est impératif de trouver les meilleures alternatives possible de négociation en qui concerne tous les autres parties pour arriver à une négociation réussie.

Gérez les attentes

En cas de revers de situation, il est essentiel de répondre aux attentes de l'équipe et que l'équipe ne perde surtout pas de vue ses objectifs.

- Identifiez de qui sont les attentes que l'équipe a besoin de gérer (celles de l'équipe, celles du «gouvernement» de l'équipe, des «citoyens» de l'équipe).
 - Prenez en compte d'identifier le porte-parole (s) au sein de l'équipe afin de gérer l'information.
- L'équipe pourrait avoir plusieurs porte-parole, dont chacun est responsable de circonscriptions ou des questions particulières.
 - Toute communication doit avoir un objectif. Dans certains cas, il serait considéré trop tôt de révéler certaines informations. Dans d'autres cas, il pourrait être important de révéler autant d'informations que possible.
 - Considérez que les autres parties puissent révéler certaines informations avant que votre équipe ne soit préparée pour sa divulgation.
- Connaître et gérer les attentes émotionnelles et intellectuelles de l'équipe.

Préparation - Considérations générales

Un des aspects les plus importants d'une négociation réussie est la préparation. Une négociation peut être gagnée ou perdue dans la phase de préparation. Si l'équipe s'est déjà engagée dans une évaluation interne de ses objectifs, l'équipe a terminé la première étape dans la préparation de la négociation.

Plan de négociation

Concevoir un plan exige que l'équipe examine les enjeux, les intérêts et les parties concernées à la lumière des objectifs de l'équipe, et donner à l'équipe l'occasion de développer la base de la stratégie de l'équipe afin d'atteindre ces objectifs.

- Examinez tout aspect de la négociation qui pourrait avoir un impact négatif sur la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs .
- Connaître et comprendre les enjeux, les parties et les intérêts en cause (du point de vue de l'équipe, ainsi que du point de vue des autres parties).
- Le plan de négociation de l'équipe devrait comprendre:
 - Une parfaite connaissance et compréhension des objectifs de l'équipe.
 - La structure de la négociation (s), y compris: le lieu, l'heure et la séquence.
 - La flexibilité sous forme de plans alternatifs (dans le cas où il y a un changement d'objectifs, d'intérêts, de parties, et de circonstances, etc.).

Le plan de négociation de l'équipe ne devrait pas être trop rigide et peut être sujet à changement jusqu'à, et même pendant, la négociation elle-même.

Apprenez à connaître les autres parties

- l'équipe devrait avoir autant d'informations que possible des autres acteurs avant que les négociations ne débutent.
- Apprenez à connaître les autres acteurs en effectuant des recherches sur les individus, les organisations et les pays concernés.
 - Il se peut que l'équipe pourrait anticiper le style et l'approche de négociation de l'équipe représentant l'autre partie, si l'équipe arrivait à effectuer des recherches sur le passé de chaque partie .
- Identifiez les objectifs, les intérêts, les priorités et les ambitions des autres parties.
 - Identifiez leurs intérêts financiers, leurs intérêts politiques, et les intérêts liés à leur réputation.
- Évitez de faire des hypothèses.
 - Demandez à l'autre partie d'identifier leurs objectifs, intérêts, priorités et les ambitions.
 - Écoutez.
- Parfois, il peut être utile pour l'équipe d'avoir son propre interprète
- Évaluez les droits et les positions de toutes les parties concernées.
- Évaluez les pouvoirs de négociation respectifs de tous les parties, ainsi que leurs contraintes.
 - Sur le plan politique, culturel, économique, social, et intellectuel.
- Essayez de comprendre les us et coutumes et autres formalités des autres parties, et comprenez l'importance relative de l'adhérence à ces formalités.
 - Les formalités peuvent inclure quand et sous quelle forme, l'équipe pourrait satisfaire ses "exigences".
 - Les formalités peuvent inclure l'usage de la communication dans la négociation.
- Apprenez à connaître et à respecter les points de sensibilité de l'autre équipe.
 - L'équipe pourrait avoir une idée de rupture d'accords avec l'autre partie en transmettant un ordre du jour à l'avance de la réunion pour avoir leurs commentaires. Si l'autre équipe refuse tout simplement de parler de certains points de l'ordre du jour, cela est donc une bonne indication que ces points sont des points de rupture.

Le lieu de négociation

Lors de la préparation de la négociation, l'endroit d'une négociation compte beaucoup.

- L'emplacement géographique.
 - Cela peut être la région d'origine de votre équipe - Un endroit choisi les autres parties –ou un endroit neutre – C'est important que tous les parties se sentent à l'aise au lieu de penser qu'à gagner ou que de perdre qui est d'ailleurs un avantage psychologique subtile (et potentiellement en laissant l'autre partie à un léger désavantage psychologique).
- Assurez vous que l'emplacement du lieu est sûr car la sécurité et la confidentialité de toutes les parties prenantes comptent.
- Accessibilité.
- Emplacement distant ou facilement accessible.
 - Est-ce que le lieu de rencontre donne-t-il la possibilité à chaque parties prenantes de s'entretenir en privé et confortable?
- Est-ce que l'équipe tirerait-elle profit, elle si celle-ci en venait à l'accès à l'aide extérieure, comme les ambassades, les consulats, etc.?
- Examiner si l'endroit proposé donnerait-il de l'accès égal aux ressources nécessaires, telles que les communications, ainsi que des droits égaux à voyager.
 - (Telles que les obligations de visa).

- Apprenez à choisir la partie la plus appropriée pour décider de l'endroit de la négociation.

Apprenez à sélectionner les personnages appropriés pour mener la négociation

- Quels sont les individus qui aideront notre équipe à atteindre ses objectifs et, finalement, atteindre le succès, à chaque phase de la négociation?
- Évaluer l'état de l'individu qui devrait être dans la salle de négociation.
 - Les représentants dans la salle de négociation des deux parties doivent être d'un statut égal.
 - L'équipe ne veut pas «des preneurs de décision» dans la salle si les preneurs de décision de l'autre équipe ne seront pas là.
- Y a-t-il d'autres personnes de l'équipe qui devraient faire partie de l'équipe basée sur d'autres considérations? La politique interne?
- Examinez attentivement les représentants de l'autre partie présents pour la négociation .
- Vite repérer les conflits de personnalité potentiels ou réels entre les parties.

Qualités requises des bons négociateurs de la pêche

Au cours de la préparation de ce Manuel, il a été demandé à des négociateurs expérimentés de proposer trois principes qui, à leur avis, font un bon négociateur d'accords de pêche. Des contributions reçues sont ressorties les principes suivants, que nous recommandons aux utilisateurs de ce Manuel :

1. le bon négociateur planifie et prépare méticuleusement toutes les négociations, renégociations et revues, aussi mineures qu'elles soient ;
2. le bon négociateur acquiert un ensemble de styles et de stratégies de négociation et les adapte d'une manière créative à l'évolution de la situation ;
3. le bon négociateur apprend diverses techniques de négociation et les met en œuvre efficacement ;
4. le bon négociateur répète en amont toutes ses interventions majeures ;
5. le bon négociateur communique de manière efficace ;
6. le bon négociateur tolère les conflits tout en recherchant un accord ;
7. le bon négociateur donne une image d'honnêteté ;
8. le bon négociateur favorise le travail d'équipe ;
9. le bon négociateur a un bon sens d'appréciation des affaires ;
10. le bon négociateur prend en compte les solutions alternatives disponibles ;
11. le bon négociateur privilégie les tactiques positives pour résoudre les différends ;
12. le bon négociateur emporte l'adhésion des parties prenantes et de ses supérieurs politiques

Définissez les rôles

L'équipe a besoin de définir ses rôles et responsabilités, qui pourraient être influencés par les objectifs de l'équipe.

Les personnes suivantes devraient constituer l'équipe de négociation

- Les preneurs de décision.
 - Le membre de l'équipe qui sera chargée de veiller à ce que la stratégie est mise en œuvre et veiller à ce que chaque membre de l'autre l'équipe assume ses responsabilités comme prévu.
- Un porte-parole.
 - Généralement, il devrait y avoir une personne déléguée à parler au nom de l'équipe afin de veiller à ce qu'un message uniforme soit transmis et que la stratégie de négociation prédéterminée soit préservée.
- Un responsable ayant des connaissances techniques et qui comprend parfaitement les questions clés.
- Un membre désigné responsable pour anticiper les forces et les stratégies de l'autre équipe Un

Interprète / facilitateur de langue.

- Un transcripteur pour documenter tout ce qui se dit et notez les réponses physiques étant exposées par les différents représentants de la partie adverse.
- Un observateur

Chossissez un style

- L'équipe devrait définir son style afin de pour pouvoir mieux comprendre les différences de culture, de sexe, de personnalité, etc.
- Faites une liste des questions et des éléments clés impliqués de sorte qu'en négociations, l'équipe ne perd pas de vue les questions importantes sur la façon d'atteindre l'objectif final de l'équipe.
- Tenez compte des facteurs internes tels que: les relations entre les parties prenantes et la structure organisationnelle et sociale.
- Tenez compte des facteurs externes tels que: les politiques d'ordre politiques et économiques mises en place, le marché international, l'emplacement géographique, les ressources.
- Évaluez d'autres facteurs, y compris: les facteurs juridiques et les préoccupations morales ou éthiques.

Classement des questions par ordre de priorité et création des ensembles négociables

Personal Negotiating Styles

Accommodant	Compétitif	Equilibré
Agit comme un ami ;	Agit comme un adversaire ;	Recherche des solutions ;
Veut un accord ;	Veut toujours gagner ;	Cherche un résultat réaliste ;
Fait des concessions ;	Exige des concessions ;	Aborde le sujet raisonnablement ;
Est tendre par rapport aux individus et aux problèmes ;	Est dur par rapport aux individus et aux problèmes ;	Est tendre par rapport aux individus et dur par rapport aux problèmes ;
Fait confiance à son adversaire ;	Se méfie de son adversaire ;	Peut susciter la confiance et travailler sans confiance ;
Change facilement de position ;	Campe sur ses positions et réticent à faire des concessions ;	Se focalise sur les intérêts et non sur les positions ;
Fait des propositions ;	Exerce des menaces ;	Etudie les intérêts ;
Dévoile ses limites ;	Cache ses limites ;	A des limites raisonnables ;
Prévoit et accepte des pertes ;	Exige de gagner ;	Propose des options gagnant/gagnant ;
Recherche des réponses acceptables ;	Recherche une réponse développée par l'adversaire.	Accepte plusieurs options ;
Cède à la pression ;	Exerce la pression ;	Cède au principe et non à la pression ;
A de faibles ambitions.	A des ambitions élevées.	A des ambitions élevées.

Sur la base de vos objectifs, définir le statut de chaque point ainsi qu'il suit :

- les points non négociables ou « points à obtenir » pour lesquelles vous ne pouvez pas faire de concessions du fait de leur importance pour la position du gouvernement ;
- les points ouverts à la concession ou « points à céder » – il s'agit de points ayant peu d'importance pour le gouvernement tout en étant peut-être précieux pour l'adversaire ;
- les points à éviter au cours des négociations ou "points à éviter" – il s'agit de points que vous ne voulez pas aborder au cours d'une négociation. Ils peuvent, en l'occurrence, susciter une controverse ou constituer des faiblesses dans la position du gouvernement ;
- les points ouverts à la négociation ou "points de négociation". Ce sont des points sur lesquels le gouvernement souhaite, peut être, faire d'importantes concessions en échange de concessions tout aussi importantes de la part de l'adversaire.

Créer des ensembles ou regrouper des points à échanger tout en tenant compte de leur statut.
Elaboration des positions explicites de compromis avec détermination/ évaluation précise des coûts.

Vous devez également identifier plusieurs positions de négociation que vous envisageriez d'accepter:

- dans certaines contextes, vous pouvez utiliser ces positions déjà expérimentées pour évaluer la proposition finale de l'adversaire ;
- dans d'autres contextes, vous pouvez utiliser ces positions pour élaborer des contre-propositions et établir vos limites à la négociation.

Le prix n'est pas le seul point important dans les négociations d'accès. Dans la plupart des négociations d'accords, il vous faudra également élaborer des positions de compromis pour plusieurs autres points essentiels, tels que ceux relatifs à la conservation, à la fiscalité et aux douanes

Répertoires et stratégie

Le rôle du répertoire a déjà été évoqué. Les répertoires peuvent avoir un caractère général ou spécifique à une négociation. Le négociateur peut accumuler progressivement des informations dans un carnet permanent – celui-ci devient alors un répertoire plus spécialisé et personnel, particulier au négociateur concerné. Ce genre de répertoire est différent du répertoire général rédigé pour éclairer toute une ENG ou un pays qui manque de ressources humaines ou pour lesquels se pose un problème de continuité. Le type d'information que doit contenir un carnet au service d'une négociation précise dépendra du type de négociation et des préférences du négociateur. Le type d'informations consignées par un négociateur dans un tel répertoire pourrait être :

- un résumé de données et faits vitaux ;
- une description des limites de l'autorité ;
- une description de l'approche globale de la négociation ;
- des questions à poser au négociateur en face ;
- un résumé des points forts et des points faibles de chaque partie ;
- une description des intérêts et besoins de votre partie ;
- une projection des intérêts et besoins de l'autre partie ;
- une comparaison des intérêts et besoins différents, conflictuels et complémentaires ;
- une liste de stratégies, de tactiques et des techniques qui peuvent s'avérer efficaces ;
- une offre, exigence ou position initiale basée sur des justificatifs ;
- les grandes lignes des stratégies alternatives de concession, avec des justifications ;
- les critères objectifs sur lesquels se fondent les différentes positions ;
- une liste des sources de satisfaction pour les deux parties ;
- des solutions alternatives, notamment des options novatrices bénéfiques pour les deux parties.

Le contenu du carnet des négociations est souvent le prolongement du plan de négociations que vous apportez la table de négociations.

Mise en garde : les écrits ne constituent pas un outil magique

Le négociateur ne doit pas trop se fier aux écrits. Beaucoup d'événements imprévisibles se produisent pendant les négociations, et un négociateur doit être flexible et s'adapter aux situations. Une dépendance excessive sur une préparation écrite peut réduire la flexibilité, la spontanéité et l'intuition.

Dire non : de l'utilité d'une bonne préparation

Le concept moderne de la souveraineté nationale donne à un pays le droit de dire non aux demandes de pays étrangers. Dire non peut avoir des conséquences, mais dès lors que le pays concerné est prêt à assumer ces conséquences, il a le droit de dire non. Un pays peut vouloir dire non pour un certain nombre de raisons. Dire non est manifestement une question de stratégie et doit, autant que possible, être lié à la MAAN d'un pays. Un pays qui dit non doit avoir des options et des alliés, vu que les alliés des autres pays, les pays du Tiers Monde, les dirigeants influents et les ONG auront tous une opinion. Il est clairement plus difficile de se trouver un allié dans une dispute bilatérale que dans les négociations multilatérales, mais cela reste possible.

La gestion des problèmes-types dans la phase de préparation

Un certain nombre de problèmes surviennent souvent pendant la phase de préparation. Un bon chef d'équipe est celui qui essaie d'anticiper ces problèmes et qui prévoit toujours une espèce de plan d'urgence ou de moyen de réaction rapide sur lequel il peut se rabattre. Cependant, il est impossible parfois de réagir efficacement face à un problème, essentiellement parce qu'il n'y a pas de temps pour le faire, ou parce que le chef d'équipe ou son ministre ne dispose pas suffisamment d'autorité politique pour le faire. Les problèmes types qui se posent pendant la phase de préparation et qui peuvent être rapidement gérés pour éviter qu'ils ne fassent capoter les négociations comprennent notamment:

Problème	Réponse
Le supérieur politique donne une autorité trop limitée ou change l'autorité à mi-parcours ;	<ul style="list-style-type: none">• prolonger, si possible, la phase de négociations préalables ou d'établissement des faits pendant que le problème se règle ;• identifier à l'avance un parrain politique capable de défendre un dossier devant les supérieurs politiques ;• ajourner les négociations.
Les membres de l'équipe ont des objectifs incompatibles ;	<ul style="list-style-type: none">• utiliser les techniques de prise de décision par consensus ;• retirer, si possible, le(s) élément(s) déstabilisateur (s) de l'équipe.
Le chef d'équipe ou le dirigeant politique manque d'expérience ou de continuité ;	<ul style="list-style-type: none">• penser à inclure l'expérience et le besoin de continuité parmi les critères de sélection des membres de l'équipe ;• organiser la formation et l'éducation de l'équipe ;• organiser une formation directe ou indirecte des dirigeants politiques, si politiquement faisable.
Autre tâche ou fonctions perturbe l'équipe ;	<ul style="list-style-type: none">• améliorer la gestion du temps ;• déléguer les pouvoirs ;• utiliser une approche basée sur les répertoires.
Absence de procédures au sein de l'équipe crée de la confusion ;	<ul style="list-style-type: none">• mettre en œuvre le plus tôt possible les règles de base et la stratégie ;• organiser une formation ;• définir des procédures par écrit ;• s'entraîner sur les points pertinents, afin de démontrer l'importance des procédures cohérentes au sein d'une équipe.
Environnement extérieur fluctuant perturbe les objectifs ou la stratégie ;	<ul style="list-style-type: none">• public : les relations publiques fonctionnent-elles ? ;• direction politique : améliorer la communication ;• climat économique : améliorer les mécanismes de recherche sur les négociations et les techniques économiques.
Apparition d'une crise soudaine dans les négociations.	<ul style="list-style-type: none">• utiliser une approche préétablie de communication en temps de crise.

Prévoir un plan de communication en temps de crise

Les négociations parfois échouent (impasse, ultimatum ou retrait). Dans ce cas, vous avez, peut-être, besoin de communiquer rapidement avec vos clients, vos parties prenantes ainsi qu'avec les médias tant locaux qu'internationaux. La partie essentielle d'une préparation consiste à prévoir un plan de base très simple à utiliser lorsque survient une crise. Votre plan de communication en temps de crise (PCC) ne sera, peut-être, jamais utilisé, mais il vaut toujours mieux prévenir que guérir. Une autre bonne raison de prévoir un PCC de base tient au fait que vous pourriez avoir besoin de répondre rapidement à l'une ou plusieurs des situations suivantes :

- des commentaires déstabilisateurs faits par votre adversaire au niveau local ou à l'étranger ;
- des commentaires déstabilisateurs faits par d'autres sources proches des négociations (ONG, autres parties prenantes).

Lorsque vous devez engager des négociations qui se suivent, la communication rapide et transparente est essentielle, car elle permet de rassurer le marché international et de garantir la stabilité pour les autres négociations qui vont suivre. N'oubliez pas que les négociations à venir peuvent bien être votre MAAN par rapport aux négociations qui viennent d'échouer. Si vous n'arrivez pas à communiquer rapidement votre version des événements, cela peut compromettre votre capacité à utiliser votre MAAN.

Pour l'élaboration du plan de communication en temps de crise, les lignes directrices suivantes sont proposées :

- identifier les types de crise susceptibles de se produire ;
- mettre au point une stratégie : l'objectif fondamental de cette stratégie devra être la protection des intérêts nationaux dans les négociations. Le fait de concevoir à l'avance une stratégie permet de réagir rapidement, ce qui réduit d'autant le temps pour les médias de se mettre à la recherche de réponses de leur côté et, tue les rumeurs avant qu'elles ne parviennent aux groupes de vos parties prenantes ;
- utiliser un seul porte-parole et recommander aux autres membres de s'abstenir de faire des commentaires ;
- préparer un porte-parole suppléant/supplémentaire pour gérer la pléthore de demandes d'informations ;
- suivre l'actualité des médias : évaluer comment les médias couvrent la crise, afin de répondre avec des informations pertinentes.

Il est même, peut-être, utile de faire élaborer un plan simple de base pour votre ENG par un cabinet spécialisée en relations publiques.

A en juger MAAN/BATNA et la sélection d'une stratégie Analyse comparative des approches distributive et intégratrice

La négociation distributive est le nom donné à une approche du marchandage ou de la négociation utilisée lorsque les parties essaient de diviser ou de répartir ce qui est disponible. Le but visé dans une négociation distributive n'est pas d'assurer la victoire aux deux parties, mais à une seule (la vôtre) autant que possible. Ce qui signifie en général la défaite de la partie adverse ou qu'elle obtiendra moins qu'elle ne le souhaitait.

Tableau Analyse comparative des approches distributive et intégratrice

Tableau Analyse comparative des approches distributive et intégratrice

Caractéristique	Approche distributive	Approche intégratrice
Relation	temporaire	à long terme
Considération	individuelle	deux parties
Atmosphère	méfiance	confiance
Point focal	positions	intérêt
But à atteindre	avantage, concession	accord équitable
Information	cachée, pouvoir	partagée, ouverte
Stratégie	La fin justifie les moyens	règles objectives et justes
Tactique	coercition, tours et astuces	Respect des principes
Résultat	gain-perte	gain-gain

La théorie des négociations compare la négociation distributive et la négociation intégratrice où les deux parties essaient de tirer le meilleur de ce qu'est disponible. Le symbole le plus usité est celui de la tarte. Lorsqu'il s'agit d'une négociation intégratrice, les parties travaillent ensemble pour confectionner une tarte plus grande, afin que chacune puisse avoir autant de tarte qu'elle souhaite, alors que dans la négociation distributive, les parties se préoccupent plutôt de découper la tarte de manière à en avoir la plus grosse part chacune. En règle générale, la négociation intégratrice tend à être plus coopérative tandis que la distributive crée davantage de concurrence. En ce qui concerne la distributive, la tactique la plus répandue consiste notamment à :

- essayer d'avoir l'avantage en insistant pour négocier selon ses propres conditions ; avoir plus de négociateurs que la partie adverse
- user de tours et astuces ainsi que de tromperie pour tenter d'amener la partie adverse à concéder plus que vous ne concédez vous-même ;
- exercer des menaces ou donner des ultimatums ; souvent en essayant de forcer la partie adverse à céder en la dominant ou en étant plus perspicace qu'elle ; et non pas en examinant le problème sur une base égalitaire (comme c'est le cas dans la négociation intégratrice).

Ces approches de négociation sont souvent considérées comme incompatibles. Fisher, Ury et Patton, auteurs du best-seller sur les négociations, *Getting a Yes* (1981) affirment que la négociation intégratrice est supérieure à la négociation distributive dans la plupart sinon dans tous les cas voire dans les cas de figure où il faut découper quelque chose. En coopérant ensemble et en se focalisant sur les intérêts plutôt que les positions, ils estiment que la tarte peut presque toujours être agrandie ou autrement peut s'avérer profitable à toutes les parties. D'autres théoriciens laissent entendre que cela est irréaliste et ne correspond pas à la façon dont les négociations - et surtout les négociations internationales - fonctionnent. Les théoriciens du conflit, Lax et Sebenius ont prétendu que la plupart des négociations comportent en réalité des négociations intégratrices et distributives qu'ils appellent « créatrices de valeur » et « revendicatrices de valeur. » Les négociateurs doivent autant que possible s'efforcer de « créer de la valeur » ; dès lors que la tarte est aussi grosse qu'ils ont su le faire, ils doivent en réclamer autant de valeur possible pour eux-mêmes. Le « dilemme du négociateur » est selon eux de savoir quelle approche adopter au bon moment.

La zone d'accord potentiel

Enfin, une zone d'accord potentiel (ZOPA) doit exister. En tant que négociateur, vous devez commencer par savoir de quelle latitude vous disposez dans un règlement. Il s'agit de déterminer la ZOPA – ce qui veut dire qu'il faut que vous découvriez la latitude dont dispose l'autre partie dans le règlement. Si cette latitude chevauche la vôtre alors une ZOPA existe, de même que la possibilité d'arriver à un accord quelque part dans cette ZOPA.

Frais d'accès à la ZOPA



Figure 8: Zones d'accord potentiel

Les négociations sur l'accès à la pêche étant des négociations à points multiples, il existe en fait plusieurs ZOPA

– une pour chaque point. Toutefois, il se produit des compromis et des marchandages par rapport à chaque ZOPA. Ainsi, le demandeur d'accès sera disposé à augmenter l'offre et payer plus s'il est autorisé à créer une entreprise en participation dans laquelle il détient une part majoritaire de 70%. Mais, il voudra payer moins s'il souhaite créer une entreprise en participation dans laquelle il détient une part majoritaire de 70% alors que la loi sur les entreprises en participation ne permet que des joint-ventures à 50/50. Si, toutefois, l'Etat Côtier acceptait une dérogation à cette loi, et autorisait une participation à hauteur de 70% des parts en joint-venture alors le demandeur d'accès gagnerait de même que l'Etat Côtier en rapport avec le montant des frais d'accès.

Zone de désaccord

Lorsque les zones d'acceptabilité ne se chevauchent pas, alors il existe une véritable zone de désaccord, et il est peu probable de parvenir à une issue satisfaisante.

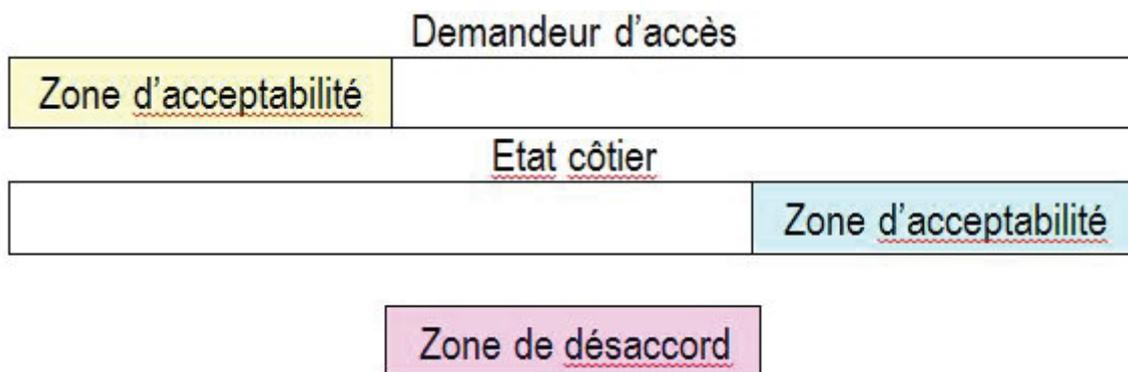


Figure 9 : Zone de désaccord

Dans ce cas, trois résultats sont possibles :

- une personne cède du terrain et sort de leur zone d'acceptabilité ;
- les deux personnes trouvent un compromis en renonçant à des choses qu'elles n'auraient pas vraiment voulu concéder ;
- l'échec de la négociation survient parce qu'aucune des parties n'a fait assez de concessions, et ces dernières se séparent sans avoir conclu aucun accord véritable.

MAAN/abandon

Il existe une école très influente dont la théorie de négociations est basée sur les écrits de Fisher et Ury (à l'origine à Harvard University) ; ces derniers affirment qu'un négociateur efficace doit posséder une Meilleure alternative à un accord négocié ou (MAAN)³⁶. Cette école de pensée estime qu'une part essentielle des préparatifs préalables avant d'aborder toute négociation serait l'élaboration d'une MAAN qui fournit d'autres options au cours des négociations. Avec cette approche, à la fin de la période de préparation, un négociateur doit avoir :

1. une solide capacité à mener des négociations efficaces avec l'autre partie ;
2. une capacité bien développée à quitter la table de négociations avec peu de regret et de crainte sachant qu'il dispose d'autre alternative.

Bien que la MAAN d'une partie puisse varier dans une certaine mesure au fil des négociations, un négociateur est censé utiliser sa MAAN comme repère pendant tout le processus des négociations. Il existe un large faisceau de preuves attestant qu'un négociateur possédant une MAAN ne se sent jamais acculé ou sous pression de céder à la pression de la partie adverse – et ce parce qu'il sait déjà :

1. très clairement quand les négociations ne sont plus profitables et doivent donc être abandonnées ;
2. de quelles options il dispose quand il quitte la table de négociations.

Disposer d'une forte option de quitter la table de négociations est plus qu'une simple couverture confortable. Lorsqu'au cours d'une négociation une personne se rend compte de la possibilité de ne pas parvenir à un accord, elle est obligée de penser à ce qu'elle ferait si la négociation échouait. Si une personne ne dispose pas à ce moment-là d'une bonne alternative dans la négociation, elle est autant effrayée par les perspectives de ne pas parvenir à un accord que par celles de conclure un accord satisfaisant. Elle est donc plus disposée à accepter un pauvre accord.

Elaboration d'une MAAN potentielle

La théorie de la MAAN soutient que disposer de l'option de quitter la table de négociations ou MAAN peut s'avérer être l'un des outils les plus puissants dont dispose un négociateur. Néanmoins la MAAN doit être fin prête. Il n'y a pas le temps d'en élaborer une pendant les négociations en cours. Selon la théorie de la MAAN, l'élaboration d'une MAAN est en soi un exercice précieux, en ce sens qu'elle prépare le négociateur émotionnellement à l'éventualité de ne pas parvenir à un accord satisfaisant. Elle le prépare également à la possibilité de quitter la table de négociations tout en l'incitant à penser à ce qui adviendra après. Les démarches à suivre pour élaborer une MAAN sont :

1. envisager la possibilité d'essuyer un échec dans la négociation ;
2. évaluer les choix dont dispose le pays en cas d'échec des négociations. – il s'agit d'évaluer honnêtement une gamme de choix disponibles ;
3. choisir une série limitée d'alternatives que vous seriez disposé à envisager et que vous êtes capables de mettre en œuvre ;
4. examiner les alternatives et en établir l'ordre de priorités – se faisant, réduire la liste à quelques alternatives réalistes, en général, une à trois, que le pays aura le temps et les ressources nécessaires pour développer.

Elaboration de votre MAAN/Option de quitter la table de négociations

Après avoir identifié une série d'alternatives possibles, la théorie de la MAAN préconise que le négociateur/pays consacre du temps à développer l'option ou les options dont il dispose pour quitter la table de négociations, afin de les finaliser et les rendre fin prêtes à être mise en œuvre immédiatement, le cas échéant. Cette exigence est centrale, car selon l'une des recommandations de la théorie de la MAAN, si

vous n'arrivez pas à mener à bonne fin une négociation, vous devez pouvoir abandonner et considérer une autre option qui, même si elle n'est pas aussi parfaite que le résultat souhaité, a été néanmoins anticipée et est parfaitement acceptable.

Le dilemme stratégique – utilisation de la MAAN/ Option abandon de la table des négociations

Une fois que la MAAN a été développée, la prochaine étape est de savoir comment le pays va l'utiliser concrètement. Il ne faut surtout pas oublier que l'option qui consiste à abandonner la table de négociations est un dernier recours et que le but principal de ce recours est d'aider à amener l'autre partie à poursuivre la négociation. Il vous protège également puisqu'ainsi il empêche l'autre partie de brandir son option abandon des tables de négociations comme une menace contre vous pour obtenir des concessions.

Question 1 – Faut-il évoquer votre MAAN au cours des négociations ?

Généralement les pays plus pauvres n'élaborent pas de MAAN. L'autre partie ne saura jamais que vous avez une telle stratégie. Elle n'en a peut-être pas non plus (beaucoup n'en ont pas) et n'y a d'ailleurs jamais pensé. Une simple allusion, un murmure que vous disposez d'une alternative à un accord négocié peut l'inquiéter assez pour qu'elle prenne en considération votre offre réelle. Une manière d'y faire allusion sera de laisser entendre que le fait de ne pas parvenir à un accord n'est pas la fin du monde pour vous. Ainsi, le terme « plutôt » dans la phrase suivante « Je préfère plutôt arriver à un accord » - indique à l'autre partie qu'il existe une meilleure alternative à un accord négocié.

« Plutôt que quoi ? » est l'interrogation que l'on veut qu'une telle phrase suscite chez l'autre.

Question 2 - Quand faut-il réellement montrer votre MAAN?

Si, après votre allusion à votre MAAN, la partie adverse ne va toujours pas dans le sens que vous souhaitez, la théorie de la MAAN recommande dans ce cas de rendre plus visible votre MAAN. Le fait de montrer que vous avez, en effet, investi beaucoup d'efforts dans l'élaboration d'une alternative indique que vous êtes sérieux et que vous ne bluffez pas quand vous avez évoqué des alternatives à un accord négocié. Toujours selon la théorie de la MAAN, vous devez montrer que vous disposez d'une solution de rechange à travers un certain nombre de plus petites indications révélatrices, en donnant chaque fois l'occasion à l'autre partie de collaborer davantage et d'accepter votre offre. La MAAN peut être révélée de plusieurs manières :

- à la conférence de négociations elle-même ;
- à travers le reportage des mass media sur ce que votre pays fait avec d'autres concurrents ;
- à travers les mass media et autres reportages prouvant que le pays dispose d'autres alternatives à celles qui sont actuellement en cours de négociation.

Question 3 - Quand faut-il réellement utiliser votre MAAN ?

Selon la théorie de la MAAN, si l'autre partie n'est toujours pas disposée à se montrer plus coopérative dans la négociation, même après avoir montré que vous pouvez quitter la table de négociations sans trop de perte, alors vous devez, peut-être, montrer que vous le ferez. Faites-le avec dignité et élégance, jamais dans la colère ou le mauvais goût. Exprimez votre regret de n'avoir pas pu parvenir à un accord et souhaitez lui bonne chance (elle peut cependant encore vous rappeler). Et puis quittez les lieux. Selon le contexte, il est peut-être plus avisé d'attendre quelques jours avant d'enclencher votre alternative à un accord négocié, ne serait-ce que pour voir si l'autre partie vous rappellerait.

Lien entre le point de réserve et la MAAN

L'instant qu'une partie choisit pour exercer sa MAAN ne se confond pas toujours avec celui de sa réserve. Il peut se situer avant ou après celui de sa MAAN.

Dans quelle mesure le concept MAAN est-il applicable aux négociations sur la pêche

Ce concept est parfaitement applicable. Au sens stratégique large, l'UE a établi à travers une étude menée récemment quels seraient les résultats de la non-conclusion d'accords de pêche pour (a) les marchés, les flottilles et les régions³⁷ dépendantes de l'EU; (b) les principaux pays partenaires³⁸. En termes de négociations spécifiques, la plupart des demandeurs d'accès estiment également de quelles options ils disposent s'ils ne parvenaient pas à un accord négocié. Pour le Japon, la MAAN générale est de trouver des sources d'importations. Pour l'UE, la MAAN générale comprend la gestion d'une période de chômage des flottilles principales et l'augmentation des importations des ressources désirées dans le cadre d'un accord particulier. Dans le cas de l'UE, la législation prévoit explicitement une compensation en argent pour les armateurs et équipages pendant une période maximum de deux ans chaque fois qu'un accord n'a pas pu être conclu. Il s'agit de la fameuse suspension provisoire des pêches.

Ya-t-il des pays qui utilisent l'approche MAAN dans les négociations sur la pêche ?

Oui - Le Japon et l'UE utilisent cette approche. Il semble que le Sénégal, la Mauritanie et le Maroc - des pays d'Afrique nord-ouest qui ont parfois quitté la table de négociations avec l'UE – utilisent leur version de la MAAN à l'appui de leurs négociations.

Les Etats côtiers peuvent-ils appliquer plus largement la MAAN dans leurs négociations sur la pêche ?

Oui. Ils le peuvent. Cela requiert, toutefois, que les gouvernements planifient consciencieusement à l'avance pour pouvoir développer des options MAAN.

Dans quelle mesure l'approche distributive des négociations sur la pêche est-elle pertinente?

Cette approche est extrêmement pertinente. En effet, l'approche distributive domine les négociations sur les accords de pêche en Afrique et dans le reste du monde.

Dans quelle mesure l'approche intégratrice des négociations sur la pêche est-elle pertinente?

Cette approche donnerait de meilleurs résultats tant pour les ressources elles-mêmes, leur habitat que pour le peuple dont les moyens de subsistance dépendent de la pêche. Les intérêts communautaires et commerciaux dans les Etats Côtiers et dans les pays d'origine des demandeurs d'accès seraient mieux servis si plus d'informations étaient librement échangées et que des options d'extraction et de gestion durables des ressources étaient collectivement pensées, modelées et explorées. Par exemple, l'UE et le Japon pourraient partager plus largement leur vaste connaissance des ressources de la région. Ce n'est pas le cas actuellement. Les accords de partenariats dans le secteur des pêches pourraient servir de base pour des négociations plus intégratrices. Toutefois, il reste à réaliser ce potentiel.

Commencement de la négociation proprement dite

Avant la négociation

Les premières décisions, (y compris la sélection d'une date et le lieu, déterminer qui devrait et doit participer (du côté de l'équipe et des leurs), et la structuration de l'ordre du jour), peut être aussi important que la négociation elle-même.

Ceci est la première occasion que l'équipe devrait saisir pour prendre contrôle et tirer avantage de la situation.

Préparez le terrain

- L'espace physique / L'endroit de négociation
 - Voir si l'équipe est en mesure de sélectionner le lieu de rencontre, invitez l'autre partie dans la région d'origine de l'équipe. L'équipe aura un certain avantage et sera en mesure de contrôler de nombreux aspects de la négociation dès le début.
 - Un endroit neutre est un second choix acceptable et c'est également conseillé de négocier dans un endroit choisi par l'autre partie.
- Si la négociation de l'équipe doit être tenue dans un endroit neutre ou choisi par l'autre partie, assurez-vous que l'équipe soit la première à arriver sur les lieux.
- Créer l'espace
 - Allez tôt. Viser à être les premiers à arriver. Cela permettra à l'équipe de s'approprier de l'espace.

Les choses à tenir en compte dans tout espace:

- Y a-t-il des fenêtres dans la salle? Si oui, les membres de l'équipe pourraient souhaiter s'asseoir en faisant dos à la fenêtre. Dans cette position, l'équipe sera également en mesure de résister à toutes les distractions extérieures et ainsi rester concentré sur les discussions).
- Inspecter les chaises pour vous assurer que l'équipe sélectionne celles qui sont d'une hauteur appropriée. Les membres de l'équipe ne voudront sûrement pas être assis à une hauteur inférieure à celle de l'autre partie.
- Veillez à ce que les membres de l'équipe s'assoient d'un côté d'une table rectangulaire / carrée / ovale / circulaire de sorte que l'équipe puisse faire face à l'autre partie.

Les choses à considérer si votre équipe est l'hôte: Comment est-ce que votre équipe envisage-t-elle mettre à l'aise l'équipe de l'autre partie (pensez à savoir si votre l'équipe aimerait pourvoir de la nourriture ou des boissons et pensez à la température dans la salle).

- La présence de l'équipe dans l'espace
 - Pensez au nombre de personnes dans l'équipe et pensez à leur transmettre un message.
 - Discuter et planifier une image d'équipe

Salutations / les premières impressions des Parties

- Examinez attentivement le choix de l'équipe en ce qui concerne la cérémonie de bienvenue
 - Décidez de la manière de leur souhaiter la bienvenue, tout en étant conscient des attentes culturelles.
- Est-ce que votre équipe aimerait leur souhaiter la bienvenue d'une manière culturelle ou d'une manière qui la soit propre?
 - Une salutation selon la coutume de l'autre partie pourrait susciter la bonne foi et créer une ambiance pour favoriser une relation personnelle positive.
 - Une salutation selon la coutume de votre équipe pourrait communiquer un ton plus formel et moins conciliant.
 - Une attention particulière devrait être accordée à toutes les approches, en cohérence avec la stratégie et les objectifs de l'équipe.
 - Pour transmettre la confiance et un objectif sérieux, l'équipe pourrait choisir un style plus formel.
 - Au cours de l'allocution de bienvenue, observer et étudier les réactions de l'autre partie. Leurs réactions et leurs réponses vous fourniront des indices de leurs humeurs, la réceptivité et leurs attentes.

- Faisant partie de l’allocution de bienvenue, un rappel aux parties de l’ordre du jour et des règles de base seraient nécessaires. Votre équipe est désormais entrain de guider la négociation.
- Dans l’allocution de bienvenue faites ressortir les préoccupations de l’équipe. Vous pouvez également utiliser l’allocution de bienvenue pour encourager chaque partie à communiquer leurs propres objectifs ainsi que leurs préoccupations pour débiter les négociations.

Début des négociations

- Une fois que l’autre équipe est présente à la négociation:
 - Utilisez l’allocution de bienvenue pour se familiariser.
 - Une fois que la négociation débute, soyez prêt à s’adapter si de nouvelles informations sont présentées.
 - Le porte-parole de l’équipe devrait mener la négociation en rappelant aux participants des règles et les objectifs de la négociation. En menant la discussion, votre équipe devra maintenir son contrôle.
 - Prenez des décisions stratégiques avant de se jeter dans les questions de fond:
- Est-ce que l’équipe aimerait inviter l’autre partie à parler d’abord (afin que votre équipe puisse apprendre sur leurs préoccupations avant d’avoir à se prononcer)?
- Est-ce que l’équipe veut commencer la discussion en soulevant de simple points de préoccupation ou des questions relatives aux points d’accord (de sorte que l’équipe aura du succès dès le début et ainsi créer une bonne dynamique)?
- Est-ce que l’équipe aimerait présenter ses préoccupations les plus importantes en premier lieu?

Démarrage d’une négociation

Option 1	<ul style="list-style-type: none"> • negotiate the issues of greatest importance first, then go on to address the secondary issues; • <u>once</u> you begin discussing issues of secondary importance, you can attempt to trade these secondary issues for the more important unresolved issues.
Option 2	<ul style="list-style-type: none"> • negotiate secondary issues first, then go on to address issues of greatest importance as agreement on secondary issues often creates a climate of mutual cooperation;
Option 3	<ul style="list-style-type: none"> • <u>negotiate</u> the other side’s demands first. • <u>by</u> first making concessions on issues important to the other side, you create a win/win environment and may be more likely to receive comparable concessions.
Option 4	<ul style="list-style-type: none"> • negotiate your government’s demands first

les techniques de négociation

La collecte d’informations

Savoir autant que possible sur les autres parties en tant qu’équipe ainsi que leurs intérêts lors de la négociation, est un détail essentiel pour parvenir à un bon résultat. L’équipe doit d’abord avoir une bonne connaissance et une bonne compréhension de ses objectifs et avoir également une idée assez approfondie de ce que pense les autres parties des objectifs et intérêts de votre équipe.

I. Encourager le dialogue

- Posez des questions ouvertes - La question ouverte permet à celui qui la reçoit du coup de fournir des informations spontanément.
- Laissez les autres parties parler ouvertement
- Abstenez-vous de faire des discours
- évitez généralement de faire des déclarations non négociables.
- Si l’équipe s’est bien préparée pour la négociation, l’équipe pourrait se servir des informations pré-recueillies en posant des questions afin de démontrer à la fois que l’équipe comprend mieux le point de vue, les positions des différentes parties et par conséquent centrer les négociations.

2. L'écoute active

- Soyez attentif à l'interlocuteur en s'assurant que l'on a bien compris le message de son interlocuteur
- Réagissez aux points de vues de l'interlocuteur; ne vous fiez pas exclusivement à vos observations déjà préparées.
- Utilisez le langage corporel pour encourager l'interlocuteur et lui montrer que l'on est à l'écoute à la fois de ses arguments (le problème) et de ses sentiments (la personne) et que ça vous intéresse. Adopter une position ouverte et disponible. Exemples non exhaustifs: mettez vous alors à nouveau en position d'écoute, tête et nuque droites, buste très légèrement incliné vers l'avant vers son interlocuteur, hochez la tête et intervenez brièvement par des "oui, je comprends" de temps en temps pour lui montrer que vous le suiviez.
- Essayez de ne pas l'interrompre, laissez le finir sa présentation.
- Posez des questions pour s'assurer que votre équipe saisi très bien le contenu du message de son interlocuteur.
- Faites un bref résumé de la présentation de l'interlocuteur afin d'assurer que votre équipe a bien saisi le contenu du message.

3. Contact visuel

- Maintenir un contact visuel avec les autres parties, car cela montre que l'équipe est à l'écoute et que celle-ci accorde une attention particulière à la présentation. Attention - être conscient des différences culturelles dans lesquelles le contact visuel peut être inapproprié ou peut même envoyer un mauvais signal.

4. Utiliser la force du silence

- Ne pas interrompre son interlocuteur ne suffit pas, il faut le laisser parler "jusqu'à la dernière goutte". Le silence n'est pas une mauvaise chose – au contraire si il est utilisé correctement, il peut encourager les autres parties à parler librement.

Questions

Vérification des hypothèses	Les questions utiles sont : Que pourrions-nous supposer d'autre ? Vous semblez supposer... ? Sur quelle base avez-vous choisi ces hypothèses ? Veuillez nous expliquer pourquoi/comment... ? Comment pouvez-vous confirmer ou réfuter cette hypothèse ? Que se passerait-il si... ? Etes-vous d'accord ou non avec... ?
Justification de l'investigation, raisons et preuves	La vérification des justifications spécifiques ou des preuves fournies est similaire à la vérification des hypothèses, mais aussi très différente. Les questions utiles sont : Pourquoi la situation XXX advient-elle ? Comment le savez-vous ? Pouvez-vous me donner un exemple de YYY ? A votre avis, qu'est-ce qui est à l'origine de ZZZ ? Quelle en est la nature ? Ces raisons sont-elles suffisantes ? Comment pourrait-on réfuter cela ? Comment puis-je être sûr de ce que vous avancez ? Pourquoi... se produit-il ? Quelles sont les preuves de ce que vous affirmez ? Sur quoi fondez-vous votre argument ?

Questions pour vérifier les implications et conséquences des positions initiales	L'argument avancé peut avoir des implications logiques prévisibles. Celles-ci sont-elles cohérentes ? Sont-elles souhaitables ? Quelles sont les conséquences de cette hypothèse ? Quelles sont les implications de ... ? Comment... affecte-t-il/elle... ? Comment réconcilier ... avec ce que semble dire les preuves scientifiques de l'ICCAT ? Pourquoi ... est-il/elle important(e) ? Quelle est la meilleure méthode pour le faire ?
Questions pour vérifier les points de vue et perspectives	La plupart des arguments sont avancés à partir d'une position particulière. Pour cette raison, attaquez les questions visant à explorer ou exposer des points de vue également valables. Les questions pourraient comprendre notamment les suivantes : Une autre façon d'aborder le problème serait de ..., cela semble-t-il raisonnable ? Existe-t-il d'autres façons d'aborder cette question ? Pourquoi est-il/elle nécessaire ? A qui en profite ? Quelle est la différence entre ... et... ? Pourquoi est-ce mieux que... ? Quels sont les points forts et les points faibles de ... ? En quoi... et... sont-ils similaires ? Qu'en penserez ... ? Pourquoi ne pas comparer ... et... ? Comment pourriez-vous aborder le sujet d'une autre façon ?

Communiquer avec votre équipe: Signaux et autres stratégies

Si l'équipe choisi avec soin ses représentants qui auront à mener les négociations et ont conçu le plan de négociation de l'équipe à l'avance, alors les échanges de signaux lors des négociations entre les membres de l'équipe dans la salle devraient être minime.

- Ne pas utiliser des signaux qui sont évidents.
- Rappelez-vous que toutes les échanges lors des négociations auront une répercution sur les négociations, positivement ou négativement parlant, que ce soit la position ou la crédibilité de l'équipe.
- Le responsable de l'équipe chargé de mener les négociations devrait gérer les négociations de l'équipe tout le temps pendant toute la durée des négociations et devrait viser à maintenir la crédibilité et la valeur de tous les membres de l'équipe.

Utilisation du temps de manière efficace

- Savoir les priorités de votre équipe ;Avez vos discussions autours de ces priorités due au contrainte de temps lors des négociations. Soyez réaliste quant au temps nécessaire pour atteindre les objectifs de votre équipe.
- Votre équipe doit aussi savoir si l'autre partie est également sous contrainte de temps, et si cela aura des répercutions sur leur stratégie ou leur position lors de la négociation
 - Si une résolution rapide est importante à une autre partie, votre équipe ayant conscience de la pression que subit l'autre partie, pourrait être en mesure d'obtenir des concessions et rapidement faire des concessions dans des domaines non essentiels.

Réorientation du sujet

- Réorientez le sujet : ceci pourrait être utilisé comme un moyen d'ignorer un domaine problématique pour diriger efficacement la discussion vers une point de discussion qui pourrait être facilement résolu lors de la négociation.
 - Cela permettra à l'équipe et les autres parties à diriger les discussions vers les sujets les plus faciles, du coup facile à résoudre avant d'aborder les plus difficiles.
 - Cette technique renforce l'élan et la confiance nécessaires pour résoudre les questions difficiles.

- La réorientation du sujet en est une force car elle pourrait également écarter la discussion du sujet, et du coup loin du domaine problématique.
 - Rappelez-vous qu'il est toujours plus facile de négocier à partir d'une position de force que de faiblesse.

Utilisation de la pause

Une pause est nécessaire pour apaiser les tensions dans la salle. Les pauses peuvent également être utilisés pour la mise au point au sein de votre équipe, analyser et intégrer dans la stratégie globale de votre équipe toute nouvelle information que votre équipe a apprise lors des négociations.

- La prudence devrait être mise en suggérant ou en prenant des pauses, car ils peuvent interférer avec le dialogue qui se déroule entre les parties.
- Les parties peuvent utiliser les périodes de pause pour redéfinir leur stratégie.
- A la reprise des négociations, après la pause, une technique utile est de résumer les points saillants de négociations avant la pause.

Modification des acteurs

Il peut être utile ou même nécessaire pour les parties de changer les membres de leurs équipes de négociation au cours des négociations.

Votre équipe peut aussi vouloir changer les rôles des membres de votre équipe au cours des négociations. Cela peut permettre à votre équipe d'apporter une nouvelle perspective et une voix de plus qui pourrait modifier la dynamique en faveur de votre équipe.

- Avoir un nouveau membre de l'équipe qui aura à mener la discussion sur un sujet particulier pourrait être stratégique c'est-à-dire soit son rôle serait d'accentuer ou de désaccentuer l'importance d'un sujet particulier lors des négociations.
- Une décision de changer de rôle peut également être faite lorsque les négociations calent sur un sujet.
- Le changement peut relancer la discussion ou modifier l'objectif afin de permettre aux parties de parvenir à une résolution.
- Faire un changement qui n'a pas été prévu dans la stratégie initiale de votre équipe est une étape drastique et devrait être bien pensé et discuté avec tous les membres de l'équipe de l'équipe. Mais, si les négociations sont au point mort, alors un tel changement peut être nécessaire afin de maintenir le dialogue pour aboutir à la résolution.

Les observateurs de processus et de contenu

L'observateur de processus est celui qui, au sein de votre groupe, donne une appréciation de ce qui se passe au cours d'un processus de négociation. L'observateur de processus est également un élément déterminant de la capacité de votre équipe à évaluer objectivement sa performance après chaque ronde de négociations. Il s'agit donc d'un rôle extrêmement important qui ne doit pas être confié à un subalterne. Il requiert une attention toute particulière, de la pratique et une formation. Pour améliorer la performance de leurs observateurs de processus, il est recommandé aux chefs d'équipe des Etats côtiers d'aborder et de s'entraîner consciencieusement sur les aspects de la procédure de table portant sur l'observation de processus. Des instructions claires doivent être données à l'observateur de processus et aux membres de l'équipe. Les aspects de la procédure de table comprennent notamment:

- l'emplacement où l'observateur va s'asseoir ;
- le code de communication de l'observateur avec les autres
- comment et sous quelle forme l'observateur prendra-t-il des notes tout en poursuivant son travail observation

- comment l'observateur va intervenir – surtout pour amener le négociateur principal ou le chef d'équipe à demander une pause ou une réunion de groupe ;
- comment l'observateur du processus pourra communiquer les réactions au cours d'une séance de négociation.
- Les questions qui intéressent au premier chef l'observateur de processus ont trait notamment à :
- l'atmosphère : Est-elle tendue ? Détendue ? Quels points ont suscité l'excitation ?
- le niveau d'énergie : Est-il élevé ? Faible ? Enthousiasme ? Lassitude ?
- la maîtrise : Dans quelle mesure les équipes ont-elles été sous contrôle ? Comment le contrôle s'est-il manifesté ? Qui a perdu contrôle ?
- la qualité des échanges : Quelle a été la qualité d'écoute entre les participants ? Ont-ils bien communiqué les uns avec les autres ? Y a-t-il eu des conflits ? Comment ont-ils été gérés ?
- la clarté : les participants se sont-ils compris ? Y a-t-il eu des cas de confusion ?
- les questions : Quelles questions ont été posées, ont-elles porté sur le processus ou le contenu ?

Les pays qui n'utilisent pas actuellement les observateurs de processus doivent sérieusement envisager d'y recourir. Annex I I analysent plus en détail le rôle de l'observateur de processus. Un modèle des fiches d'observation de processus est également fourni, avec des exemples éprouvés à l'appui.

Concluez la négociation

Confirmer la compréhension mutuelle des succès établis

- A la fin de chaque séance de négociation, il est impératif que les parties confirment chaque accord significatif atteint. À cet égard, les parties devraient :
- Demandez la confirmation verbale sur chaque accord significatif.
- Restez calme pendant cette période de confirmation et se montrer rassurant devant l'autre partie.
- Respectez les engagements pris par votre équipe lors de la session de négociation et s'assurez que les autres parties fassent de même.

Signaux de clôture

La clôture d'une négociation doit être soigneusement gérée. Il existe un certain nombre de signes annonciateurs de la clôture imminente des négociations, dont les suivants :

- rapprochement significatif des positions des deux parties ;
- objections et contre-arguments moins fréquents et moins intenses ;
- souhait de l'autre partie de passer à l'élaboration d'un projet d'accord final.

Lors des négociations complexes, il est souvent nécessaire d'observer un court délai avant de prendre un engagement final. Ce délai permet aux deux équipes de réfléchir, de prendre du recul par rapport à la proposition dans son ensemble et de décider si elles sont véritablement satisfaites des clauses énoncées. Pour les accords complexes, le délai requis entre l'accord de principe et la formalisation de l'accord procède de la nécessité de permettre aux autres parties prenantes d'évaluer et d'entériner l'accord.

Choix du moment opportun pour demander la clôture des négociations

La fin effective de la phase de négociation est le moment opportun pour demander la clôture de la conférence. Une bonne tactique préliminaire consiste à demander une brève suspension de séance, afin de profiter de ces quelques minutes pour faire le point et consulter votre équipe dans le cadre d'une réunion de groupe. C'est le moment que choisissent les négociateurs chevronnés pour élaborer une approche leur permettant de demander concrètement à l'autre partie de s'engager. Cette approche doit être adaptée à chaque situation de négociation spécifique. Vous avez le choix entre les formules de transition suivantes :

« C'était un excellent argument : je pense que sous cet éclairage, nous avons une base pour arriver à un accord » ;

« Je pense que nous avons fait beaucoup de progrès aujourd'hui, et je voudrais présenter ce projet d'accord ».

Techniques de clôture

Il existe plusieurs techniques pour passer de la phase d'accord à la phase de clôture des négociations. Certaines de ces techniques sont analysées ci-après. Il est important de noter que leur efficacité dépend d'un sens aigu de l'opportunité et des répétitions en amont. Vous pouvez utiliser les techniques suivantes :

- clôture-concession ;
- clôture conditionnelle ;
- clôture-bilan ;
- clôture alternative ;
- clôture-ajournement ;
- clôture-test.

Les techniques de clôture-concession et de clôture conditionnelle sont « opportunistes » en ce sens qu'il s'agit d'outils à utiliser lorsque l'occasion se présente. Les autres approches sont plus élaborées et requièrent une planification plus détaillée et plus de temps pour être mises en œuvre.

Clôture-concession

La clôture-concession consiste à accorder à l'autre partie un point particulièrement important qu'ils n'ont cessé de demander depuis le début. Il est important de faire comprendre clairement à l'autre partie que vous espérez qu'elle accepte de conclure l'accord, en contrepartie de cette concession importante. La clôture-concession est souvent appelée aussi la clôture-troc. La clôture-concession est facile à obtenir pour une équipe qui

- est bien préparée ;
- œuvre pour aboutir à un plan de concessions ;
- suit attentivement l'état d'avancement de la réunion ;
- passe en revue régulièrement les progrès tant dans le cadre de la réunion de groupe que pendant la réunion elle-même
- détient en réserve un certain nombre de concessions importantes pour l'autre partie.

Vous pouvez facilement savoir ce qui reste dans votre « banque » de concessions si vous aviez élaboré un plan de concessions. Un bon observateur de processus aura également mis à profit les réunions de groupe pour suivre de très près le processus de concessions.

Clôture conditionnelle

Dans une clôture conditionnelle, lorsque surgit une objection ou un problème important, une des parties annonce qu'elle est prête à en faciliter la résolution, à condition de clôturer la négociation par la suite. Afin d'éviter de s'aliéner l'autre partie, il est important de ne pas donner l'impression qu'il s'agit d'un ultimatum.

Clôture-bilan

Cette approche consiste à adopter une attitude objective et impartiale en apparence. Elle a pour objet de façonner le mode de pensée de l'autre partie et de donner une impression d'objectivité en comparant les avantages et les inconvénients du projet d'accord. Ce type de clôture fonctionne parfaitement si, au

cours de la négociation, l'une des parties (ou les deux) a systématiquement recensé les points d'accord et de désaccord. Cette approche comporte un certain nombre d'étapes, et son succès dépend des répétitions en amont, dans la mesure où elle revient à rechercher le juste milieu entre les aspects positifs et les aspects négatifs de l'accord. Un bon négociateur, qui utilise souvent cette approche, finira par acquiescer un sens du moment opportun pour l'employer. La clôture-bilan inclut les étapes suivantes

- résumer ce qui vous paraît être l'essentiel des points d'accord jusqu'ici ;
- recenser les points positifs obtenus par l'autre partie et les domaines où elle n'a pas pu atteindre ses objectifs ;
- avant de présenter ces résultats à l'autre partie, vérifier que les points positifs/avantages sont nettement supérieurs aux points négatifs. Cela peut même aider à rédiger les choses sous la forme d'un bilan ;
- proposer la clôture immédiate de la réunion par un accord fondé sur ce bilan équilibré.

Clôture alternative

La clôture alternative est une autre option nécessitant une bonne préparation. Elle consiste à proposer à l'autre partie des alternatives clairement définies. Leur nombre doit être restreint : généralement, deux à trois propositions suffisent. De plus, ces alternatives doivent, dans une certaine mesure, tenir compte du mode de pensée de l'autre partie. Une bonne préparation avant les négociations et une bonne modélisation de la position de l'autre partie faciliteront la réalisation de ce type de clôture. Il est également possible de s'exercer à ce genre de clôture dans le cadre des réunions de groupe. Par ailleurs, il est particulièrement recommandé de s'y exercer pendant la phase de préparation.

Clôture sur surmenage psychologique

Cette approche consiste à guetter le moment où l'autre partie est au bord du surmenage physique et/ou psychologique ou de la perte partielle de lucidité. A ce moment précis, elle pourrait ne pas avoir l'esprit très clair et accepter volontiers de clôturer les négociations, afin d'atténuer quelque peu la pression mentale. C'est un procédé de clôture souvent employé lors des négociations multilatérales.

Clôture-ajournement

Ce type de clôture laisse à l'autre partie un temps de réflexion. On peut également lui associer un délai. Du fait que ce type de clôture donne à l'autre partie un temps de réflexion, il est déconseillé de l'associer à la plupart des autres procédés de clôture. Dans un contexte favorable, il peut toutefois fonctionner efficacement en combinaison avec la clôture-bilan ou la clôture alternative. La clôture-ajournement est mieux indiquée dans les contextes suivants :

- lorsque l'autre partie ne veut pas conclure immédiatement l'affaire: son comportement ou la pression des événements politiques ou économiques externes confirment cette situation ;
- lorsque la poursuite des relations avec l'autre partie vous tient à cœur et que toute pression visant à la pousser à prendre une mauvaise décision risque de se répercuter sur vos relations à long terme.

Réfrènement de toute envie de jubiler ou de blâmer en public

Quand un accord définitif a été conclu, il reste toujours quelques questions qui méritent une dernière attention. La première est la nécessité de très vite gérer les sentiments des deux côtés. Les négociateurs expérimentés soulignent que la jubilation publique n'est pas une très bonne idée. Il vaut nettement mieux faire comprendre à l'autre partie qu'elle a tiré des négociations le maximum qu'elle pouvait espérer. Cela permettra d'optimiser la stabilité du nouvel accord, alors que toute célébration intempestive pourrait faire douter l'autre partie de la solidité de l'accord qu'elle vient d'accepter. De plus, en masquant vos sentiments personnels de jubilation, vous préparerez ainsi le terrain pour faciliter toutes négociations futures avec ce même groupe d'adversaires.

Il est bon d'évaluer la performance de votre équipe après la conclusion d'un accord. Ce travail doit se faire de manière structurée, et ne doit en aucun cas se traduire par la stigmatisation d'un membre particulier de l'équipe ou par des réprimandes publiques pour des erreurs que l'un ou l'autre aurait commises en privé. En revanche, il serait utile de discuter en privé avec les membres de l'équipe pour leur donner des conseils pratiques sur la manière d'éviter de telles erreurs à l'avenir. Une telle discussion doit intervenir dans le cadre de l'évaluation globale de la négociation. Par ailleurs, Annex 3 propose une méthodologie structurée et un questionnaire permettant de faire une évaluation professionnelle.

Outils d'analyse post-négociations

Une analyse post-négociation (APN) est une discussion structurée semi-formelle organisée à la suite d'une conférence de négociation. Elle peut aussi avoir un caractère beaucoup plus formel où il est demandé de fournir des rapports ou de faire des présentations aux responsables politiques. Les APN sont parfois appelées des sessions d'information. Une APN devrait être structurée de sorte à couvrir tous les points prévus, à déterminer ce qui a été réellement accompli, les erreurs qui ont été commises, les leçons qui ont été tirées et la manière dont la participation aux prochaines négociations pourrait être améliorée. Les débats des APN peuvent être enregistrés de diverses manières pour servir de documents de référence pour le futur. Au moins, un rapport écrit d'une page devrait être élaboré.

Les APN sont d'excellents outils d'apprentissage et elles contribuent à inculquer une culture de partage de l'information. Elles sont aussi un facteur clé de l'institutionnalisation, car elles favorisent la continuité au sein de l'organisation. Les APN ne devraient pas trop verser dans le détail ou bien chercher à couvrir tout ce qui s'est passé au cours des négociations. Elles devraient se résumer aux éléments principaux. Les observateurs de processus et leurs rapports sont indispensables pour la conduite d'une APN. Les deux exemples de questionnaires APN fournis ci-dessous traitent d'aspects légèrement différents. Toutefois, ils ont pour objectif de couvrir assez largement les points ci-après.

PARTIE 3 - CONSTITUTION ET ORIENTATION DE L'ÉQUIPE GOUVERNEMENTALE

L'ENG

L'ENG est le principal instrument avec lequel réaliser les objectifs nationaux en matière d'accès à la pêche. Sa composition doit reposer sur des bases solides. Les éléments tant techniques que stratégiques doivent être tous méticuleusement examinés. Les membres doivent bien comprendre les objectifs de la négociation spécifique mais également ceux des négociations du secteur de la pêche en général. Les négociations pouvant également consommer de l'énergie tant physiquement qu'émotionnellement, les membres de l'équipe doivent être physiquement capables de supporter des périodes de stress intenses tout en étant apprêtés psychologiquement. Il convient, par ailleurs, de procéder à une préparation et une orientation appropriées de l'équipe à travers des répétitions préalables des stratégies et tactiques de négociation. Ces points sont analysés plus en détail dans la présente partie. Nous allons commencer par évoquer certaines considérations d'ordre général et stratégique.

Le négociateur idéal - repère et point de référence

Il a été proposé, pour l'ENG, d'être dotée de la plupart des caractéristiques du négociateur idéal. En réalité, le négociateur idéal n'existe pas. Néanmoins, le concept du négociateur idéal est un bon repère ou point de référence par rapport au fait de penser à la composition de votre équipe. Le négociateur idéal possède au moins les qualités suivantes. Il faut noter que certaines d'entre elles sont antinomiques:

- une assurance à toute épreuve et en toutes circonstances, une bonne opinion de soi et des ambitions ;
- une capacité de résistance à la persuasion ;
- une aptitude très développée à tolérer les situations d'ambiguïtés ;
- avoir une capacité extrêmement bien développée à prendre des décisions très rapides dans des situations d'ambiguïté ;
- avoir une forte dose de créativité, un esprit très novateur et une aptitude de pensée latérale permettant d'aboutir à des résultats pratiques immédiatement applicables ;
- avoir une conscience élevée de l'autre/ une grande disponibilité à l'égard de l'autre (confirmées par exemple, par des qualités d'observateur et d'écoute très développées) ;
- avoir des qualités supérieures de communicateur
- avoir un sens élevé du détail ;
- une forte capacité d'anticipation à des fins de planification stratégique ;
- jouir d'une excellente réputation ;
- avoir un fort niveau de tolérance dans la frustration ;
- faire preuve de patience extrême ;
- avoir une vaste expérience des négociations et une formation formelle pointue

Les considérations d'ordre stratégique dans la constitution de l'équipe gouvernementale

En décidant de la composition et de la taille d'une ENG, il convient de se poser les questions suivantes:

- • Quelle est l'importance de la négociation ?
- • Faut-il recruter sur contrat les services des sociétés de négociation privées très compétentes pour mener la négociation ou doit-elle être menée en interne ?
- • Quels sont les avantages ou les inconvénients d'une personne en solo, d'un duo ou d'une équipe ?
- • Quelles sont les chances que la présence d'une autorité sur place soit requise ?
- • Est-il nécessaire de fournir de votre côté une preuve de vos pouvoirs et autorité ?
- • Quelle sera le nombre de personnes que la partie adverse amènera à la négociation ?

- Que faut-il rechercher dans la personnalité des personnes choisies ?
- Dans quelle mesure l'expertise technique est-elle indispensable ?
- Des parties tierces sont-elles susceptibles d'entrer dans la négociation à point nommé ?
- la négociation doit-elle servir d'occasion de formation des négociateurs moins expérimentés et renforcer ainsi les capacités et l'expérience nationales dans le domaine des négociations sur la pêche ?
- Est-il nécessaire de limiter les risques de corruption notamment en variant les négociateurs ?
- La composition d'une équipe peut-elle servir de tactique de négociation ?

Le négociateur en solo

L'utilisation d'un négociateur solo plutôt qu'une équipe de négociateurs, présente tant des avantages que des inconvénients. Le choix entre un seul négociateur et une équipe de négociateurs doit être revu périodiquement. Certains experts pensent que cette révision doit intervenir avant chaque négociation, d'autres, en revanche, estiment qu'une révision périodique est suffisante.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité est confiée à une seule personne, ce qui prévient le risque d'opinions divergentes ; • Possibilité de prendre des décisions immédiatement pour obtenir des concessions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être utilisé pour faire comprendre que la négociation est considérée comme peu importante ; • Requiert une compétence dans tous les domaines couverts par la négociation (juridique, technique, etc.) ; • Peut appuyer l'équipe, mais les coûts liés à la communication et à la coordination sont trop élevés ; • Très vulnérable à la corruption ; • Les importantes fonctions d'observation du processus et de rédaction du procès-verbal des négociations ne sont pas assurées et l'autre partie peut tirer profit de cette lacune.

L'utilisation d'une équipe

Aujourd'hui, les plus importantes négociations internationales, qu'elles soient d'ordre politique ou commercial, sont menées en équipe. Cette démarche offre des avantages non-négligeables, car rares sont les personnes susceptibles de maîtriser tous les domaines d'expertise pertinents. La tendance est d'avoir une équipe élargie au fur et à mesure que la valeur et la complexité de la transaction augmentent. L'inconvénient (concession) d'une équipe élargie est que celle-ci crée plus de problèmes de gestion et de coordination.

Tableaux 6 GNTs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • a une gamme élargie d'expertises et de compétences, sont mieux informées ; • Permet une réflexion collective pour la prise de décision, la création d'idées ; • Constitue une opposition plus large (politique, PR, surprise) ; • Permet une participation élargie (utile pour la formation) ; • Offre la possibilité de créer des sous-groupes dédiés à l'examen de questions spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de désaccord entre les membres de l'équipe ; • L'équipe devient plus difficile à maîtriser au cours des négociations ; • La communication devient plus difficile au sein de l'équipe ; • Augmentation du coût lié au personnel dans la négociation.

Les problèmes de coordination au sein de l'équipe sont réglés en général par la nomination d'un négociateur principal et l'attribution d'un rôle ou d'une fonction précise à chaque membre de l'équipe. La gestion et la coordination rigoureuses de l'équipe empêche la partie adverse de chercher à prendre l'avantage en :

- créant une divergence de points de vue au sein de l'équipe adverse ;

- posant des questions au membre le plus faible de l'équipe ;
- demandant à chacun son point de vue ;
- amenant des membres de l'équipe à ne pas respecter leur tour de parole ou à se laisser emporter par l'émotion.

Même si le système des équipes est une approche efficace, une ENG de plus petite taille fonctionne mieux : vérifiez si le(s) membre(s) supplémentaire(s) envisagé(s) peut renforcer l'efficacité de l'équipe.

L'utilisation de la taille et de la composition de l'équipe comme tactique

On sait très bien que certains pays utilisent la taille de l'équipe comme tactique ; ils amènent ainsi à la table de négociations, de grandes équipes qui sont parfois même intimidantes. Les négociateurs des Etats côtiers ne doivent pas se laisser impressionner par cette tactique. Une bonne préparation vaut mieux que toutes les impressions de puissance ou de compétence que peut produire une grande équipe. La composition de l'équipe peut aussi servir d'arme tactique. Sur la base de cette approche, l'ENG peut être rigoureusement composée de personnes considérées comme des tenants de la ligne dure ou des modérés par rapport aux questions en jeu.

Composition et rôles des membres de l'ENG

Dans le tableau ci-après sont identifiés les rôles communs dans une négociation ainsi que les membres susceptibles de jouer ces rôles dans une équipe.

Table 7 La composition de l'équipe

Rôle à jouer dans l'équipe	Membre potentiel de l'équipe
Chef d'équipe	Probablement un responsable du gouvernement, mais peut être aussi une personne extérieure recrutée sur contrat, un spécialiste ou encore un chercheur.
Spécialistes et analystes des questions de pêches, d'environnement, de commerce, de conservation, de biodiversité marine, etc.	Ministères, ONG, contractuel recruté à l'étranger, dans les secteurs des pêches, des organisations internationales, de l'industrie.
Analyste des questions relatives à la fixation des prix et à la monnaie	Contractuel recruté à l'étranger, économistes, ONG internationales, secteur de l'industrie
Expert de la mise en œuvre : un spécialiste des composantes tels que les accords relatifs au suivi et à l'évaluation.	Responsable chargé de la mise en œuvre de l'accord (personne issue e, en général, du secteur des Pêches et/ou du Trésor)
Observateur de processus	Ce rôle peut être assumé par un expert ou un technicien-analyste qualifié
Rapporteur des travaux de la négociation/ Observateur de contenu	Ce rôle peut être assumé par un expert ou un technicien-analyste qualifié
Expert et rédacteur juridique	Juriste, si possible

Chef d'équipe par rapport au négociateur principal

Dans toutes les négociations, le chef d'équipe est la personne officiellement investi du pouvoir politique de négocier au nom de l'Etat membre des Etats côtiers. Le négociateur principal est la personne qui représente le gouvernement aux négociations et accomplit l'essentiel des négociations. Le chef d'équipe est, en général, le négociateur principal. Toutefois, le chef d'équipe peut déléguer le rôle de négociateur principal à une voire plusieurs autres personnes. Cette initiative est particulièrement indiquée lorsqu'un dossier doit être présenté par un expert. Le changement de chefs d'équipe est une autre tactique utilisée pour déstabiliser la partie adverse ou simplement pour permettre à un chef d'équipe de souffler. Le remplacement d'un faucon par un modéré ou vice-versa sera sans doute interprété comme un geste tactique. Sous réserve que tous les membres de l'ENG aient été bien été formés à la négociation et connaissent leurs rôles respectifs. Il est parfois utile de changer de tactique en remplaçant le négociateur principal, par exemple,

par un spécialiste des pêches qui pourrait négocier les questions techniques (notamment, le niveau des captures et l'établissement des aires marines protégées), tandis qu'un analyste des prix négocierait le taux des frais d'accès. Le chef d'équipe doit être particulièrement vigilant en utilisant cette approche et s'assurer que les différents négociateurs échangent des informations et œuvrent tous dans le sens de la réalisation des mêmes objectifs.

Autres membres de l'équipe

Les personnes ne doivent être sélectionnées pour faire partie de l'équipe que si elles peuvent en renforcer l'efficacité et le rendement. Il ne faut surtout pas ajouter un individu à une équipe simplement pour le récompenser en le faisant voyager à l'étranger ou à cause des relations personnelles qu'il entretient avec des personnalités – sa présence pourrait entraver le fonctionnement optimum de l'ENG dans son ensemble.

L'observateur de processus

L'observateur de processus est celui qui, au sein de votre groupe, donne une appréciation de ce qui se passe au cours d'un processus de négociation. L'observateur de processus est également un élément déterminant de la capacité de votre équipe à évaluer objectivement sa performance après chaque ronde de négociations. Il s'agit donc d'un rôle extrêmement important qui ne doit pas être confié à un subalterne. Il requiert une attention toute particulière, de la pratique et une formation. Pour améliorer la performance de leurs observateurs de processus, il est recommandé aux chefs d'équipe des Etats côtiers d'aborder et de s'entraîner consciencieusement sur les aspects de la procédure de table portant sur l'observation de processus. Des instructions claires doivent être données à l'observateur de processus et aux membres de l'équipe. Les aspects de la procédure de table comprennent notamment:

- l'emplacement où l'observateur va s'asseoir ;
- le code de communication de l'observateur avec les autres ;
- comment et sous quelle forme l'observateur prendra-t-il des notes tout en poursuivant son travail observation ;
- comment l'observateur va intervenir – surtout pour amener le négociateur principal ou le chef d'équipe à demander une pause ou une réunion de groupe ;
- comment l'observateur du processus pourra communiquer les réactions au cours d'une séance de négociation.
- Les questions qui intéressent au premier chef l'observateur de processus ont trait notamment à :
 - l'atmosphère : Est-elle tendue ? Détendue ? Quels points ont suscité l'excitation ?
 - le niveau d'énergie : Est-il élevé ? Faible ? Enthousiasme ? Lassitude ?
 - la maîtrise : Dans quelle mesure les équipes ont-elles été sous contrôle ? Comment le contrôle s'est-il manifesté ? Qui a perdu contrôle ?
 - la qualité des échanges : Quelle a été la qualité d'écoute entre les participants ? Ont-ils bien communiqué les uns avec les autres ? Y a-t-il eu des conflits ? Comment ont-ils été gérés ?
 - la clarté : les participants se sont-ils compris ? Y a-t-il eu des cas de confusion ?
 - les questions : Quelles questions ont été posées, ont-elles porté sur le processus ou le contenu ?

Les pays qui n'utilisent pas actuellement les observateurs de processus doivent sérieusement envisager d'y recourir.

L'expertise externe à l'appui de l'ENG

Ce type de soutien n'est généralement nécessaire que dans la période avant que les divergences/convergences entre la position du gouvernement et celle du partenaire ne soient clairement définies. Après cette phase dans le processus de préparation, l'appui de l'expert ne doit être intégré dans le reste des préparatifs ou la Conférence de Négociations elle-même, que si ce dernier est pleinement intégré dans l'équipe. Lorsqu'un appui n'est pas pleinement intégré dans une équipe, il agit comme un élément déstabilisateur qui peut, en effet, compromettre les négociations. Il en est ainsi, parce que les experts ne font pas véritablement partie de l'équipe et il leur est donc difficile de faire les concessions qui peuvent leur être demandées, afin de parvenir à l'accord final, surtout si ces concessions portent sur leurs propres domaines d'expertise. Ils peuvent être si convaincus de la justesse de leur position relativement équilibrée qu'ils pourraient, consciemment ou inconsciemment, saboter les efforts consentis pour parvenir à un compromis. Mais même dans ce cas, il ne faut pas oublier que le pays peut avoir besoin du fort appui des experts tout au long des négociations qui sont complexes ou hautement techniques. Des protocoles clairs définissant et éclairant sur les rôles et les limites de l'appui de l'expertise externe non-intégrée sont indispensables lorsqu'un tel soutien est périodiquement requis tout au long d'une négociation.

Répertoire des négociations (Playbooks)

Un répertoire des négociations est un document qui définit une approche privilégiée des négociations. Il peut être utilisé par un Etat ou une société. Le répertoire des négociations retrace :

- une série de positions potentielles ;
- les justifications sur lesquelles se fondent ces positions ;
- des alternatives acceptables aux positions privilégiées centrales de l'ouvrage

Les répertoires des négociations sont rédigés et testés par des négociateurs expérimentés et combinent leurs expériences avec ce que l'on sait sur les besoins et les préférences d'un pays. Ces répertoires sont le plus utiles comme outil d'appui, lorsque les ressources sont limitées et que la continuité de l'équipe fait défaut. En utilisant les répertoires des négociations (qui comportent toujours des listes de vérifications et des fiches détaillées), un pays ou une société peut instruire les négociateurs sur les points de discussion à aborder ou les positions de repli à adopter au cours des négociations. Les bons répertoires abordent les points les plus souvent évoqués ainsi que ceux sur lesquels le pays ou la société est prête à accepter un compromis. Un individu ou une équipe disposant d'un bon répertoire des négociations peut obtenir de très bons résultats dans des négociations relativement simples, même s'ils ne sont pas très bien préparés. L'utilisation des répertoires est recommandée aux pays devant faire face à de graves problèmes de continuité de l'équipe – ils ont, toutefois, besoin d'être mis à jour périodiquement. Les sociétés de négociations commerciales peuvent aider à la production des répertoires. Les types d'informations que l'on peut retrouver dans les répertoires des négociations comprennent notamment :

- les us et coutumes de négociation dans votre pays et dans les pays avec lesquels vous traitez souvent;
- les procédures et règles touchant aux négociations;
- les éléments fondamentaux de stratégie, les tactiques et techniques ;
- les normes juridiques et éthiques relatives aux négociations ;
- les facteurs et critères objectifs à utiliser pour évaluer les points ;
- les alternatives utilisées par le pays dans le passé pour mener à bonne fin d'autres négociations ;
- des propositions innovantes et créatrices que vous avez utilisées ou rencontrées dans le passé ;
- les caractéristiques et préférences d'autres négociateurs.
- Orientation de l'ENG

Un important principe d'orientation oblige chaque membre de l'ENG à participer pleinement aux préparatifs. Ceux-ci se déroulent sous forme de réunions régulières programmées et autres formes de meilleures pratiques en matière de gestion d'équipes. Pendant les préparatifs, le chef de l'ENG doit encourager les débats d'idées, et laisser s'exprimer différents points de vue. L'ENG doit également être composée autant que possible d'un mélange de personnalités et de styles. Il convient, par ailleurs, de prendre des dispositions pour que l'ENG soit éclairée les experts et les parties prenantes concernés, telles que les ONG. Enfin, au stade de l'orientation, il est important d'identifier les membres de l'équipe susceptibles d'être des éléments déstabilisateurs (Lire le Paragraphe 9.8 sur l'analyse des éléments déstabilisateurs en tant que composante essentielle de la dynamique de négociation). Il convient, peut-être, de faire remplacer ou de garder sous contrôle les éléments déstabilisateurs. Il faudra le faire de manière à toujours leur permettre de continuer à contribuer des idées constructives au travail d'équipe. L'élaboration collective d'un plan de négociations est aussi un moyen efficace d'orienter l'équipe gouvernementale. Le contenu variera en fonction de la négociation en question, mais, en règle générale, le plan de négociations doit contenir des informations suivantes :

- l'historique (par exemple : l'accord, le partenaire et la situation de négociation) ;
- les points et les objectifs importants et mineurs de la négociation (prix et non- prix) ;
- les priorités de la négociation et les positions sur les points essentiels (y compris l'objectif minimal et les positions maximales sur les prix) ;
- l'approche privilégiée des négociations.

Le plan de négociations peut être utilisé comme un élément du processus d'orientation ainsi qu'il suit :

- présenter le plan à l'équipe ;
- encourager la contribution des membres, de l'équipe, afin de déterminer les faiblesses et alternatives – vous devez accorder une attention toute particulière aux contributions faites par ceux qui ont plus grande expérience des négociations avec le même partenaire ;
- réviser le plan en tant que de besoin ;
- définir le rôle que chaque membre de l'équipe doit jouer dans la mise en œuvre du plan ;
- pour certaines parties du plan, faire des jeux de rôles ou des répétitions.

Répétitions

Ce Manuel, insiste souvent sur le fait que les répétitions sont essentielles au succès des négociations. Les négociateurs éprouvés préparent non seulement ce qu'ils vont dire, mais aussi comment le dire, et répètent un certain nombre d'options. Ainsi, ils améliorent à la fois leur compétence et renforcent considérablement leur confiance dans la gestion de l'ensemble du processus. Les répétitions sont essentielles pendant les préparatifs et jouent également un rôle au cours des négociations, en rapport notamment avec leur clôture effective. (Lire les sections sur la clôture des négociations). Les répétitions pour être utiles peuvent porter tant sur le contenu que le processus. S'agissant du processus, la répétition de ces parties comporte de réels avantages. Les négociateurs doivent répéter et se fier à leur approche notamment en ce qui concerne :

- les questions à poser ;
- l'écoute ;
- la clôture ;
- l'acceptation et la recherche des concessions ;
- l'utilisation des tactiques ;
- l'intégration de l'observateur de processus dans le travail de l'équipe de négociation ;
- les différentes phases de négociation ;
- la transition entre les différentes phases ;

- la comparaison des approches distributive et intégratrice.

Prévision de la feuille de route de l'adversaire

L'ENG doit aussi essayer de prévoir la feuille de route que l'autre partie va probablement utiliser. Cela peut se faire comme un exercice parfaitement distinct avant ou après avoir établi votre propre feuille de route ou simultanément. Les questions pertinentes auxquelles il faut répondre pour anticiper la feuille de route de l'autre partie sont :

1. Quels objectifs et priorités l'adversaire a-t-il probablement établis pour la négociation ?
2. Comment les objectifs et priorités commerciales générales de l'adversaire affecteront-ils la négociation ?
3. Comment les objectifs et priorités personnels du négociateur de la partie adverse affecteront-ils la négociation ?
4. Quels styles et tactiques le négociateur de la partie adverse va-t-il probablement utiliser ?
5. Quels types de pressions et de contraintes affecteront l'approche de la négociation adoptée par la partie adverse ?

Les sources d'informations

Les informations sur la feuille de route probable de la partie adverse vont provenir de sources très diverses. La collecte de telles informations, leur analyse et leur présentation sous une forme utile crée ce que l'on peut qualifier de renseignements sur les négociations, un sous-ensemble de renseignements stratégiques commerciaux, économiques ou professionnels. Parmi les sources d'informations figurent notamment :

- toute proposition ou requête faite en rapport avec la négociation spécifique, dans la mesure où les propositions et accords antérieurs peuvent donner une idée sur la flexibilité de l'adversaire pendant les négociations ;
- l'analyse post-négociation antérieure (APN) préparée pour les séances de restitution organisées à l'issue des négociations avec le même adversaire ou un adversaire ayant un profil ou un ensemble de besoins similaires (Paragraphe 15.5 définit des lignes directrices pour la l'élaboration d'une APN) ;
- les profils économiques ou d'origine nationale peuvent fournir des informations utiles sur les points au sujet desquels l'adversaire est susceptible d'être flexible et de quelle manière au cours des négociations et ceux au sujet desquels il va probablement se montrer ferme et de quelle manière ;
- les informations fournies par les administrateurs, les négociateurs et autres fonctionnaires du gouvernement qui ont eu à traiter dans le passé avec l'adversaire, notamment sur la stratégie, le style et l'approche adoptée par chacun des négociateurs ;
- les informations émanant des sessions d'échanges préalables à la négociation peuvent également éclairer sur la flexibilité/fermeté ;
- d'autres informations tirées de vos dossiers peuvent aider à comparer les propositions aux performances effectives. En l'occurrence, au cours des négociations antérieures, l'adversaire a pu constamment souligner le risque élevé lié à la réalisation de certaines activités en application de l'accord. En évaluant comment cette question a été concrètement prise en charge dans le passé, on pourra juger si les points soulevés par l'adversaire sont fondés ou pas. C'est particulièrement le cas des obligations en cours depuis longtemps concernant l'investissement dans des entreprises en participation et des questions similaires.

Les autres règles pratiques sont les suivantes :

- une proposition bien préparée révèle que l'adversaire prévoit de négocier un accord proche des chiffres et points indiqués dans la proposition et qu'il s'y est bien préparé;

- des propositions peu préparées sous-entendrait que l'adversaire n'est pas fermement décidé à négocier un accord et ne ferait qu'un travail de sondage à moins d'être engagé dans un autre type d'exercice stratégique ;
- une proposition mal préparée peut signifier que votre partie devra engager de longues négociations pour obtenir un bon résultat.

Recommandations pour la gestion d'une équipe de négociation

Dès le début de la conférence de négociation, l'équipe doit fonctionner comme une entité soudée. A cet effet, il faut une bonne préparation en amont et une gestion dynamique tout au long de la conférence de négociation. Le responsable de l'équipe doit pleinement assumer son rôle de leader durant cette phase, même s'il ne s'agit pas de son rôle habituel. Il doit notamment :

- ouvrir la conférence de négociation ;
- diriger activement l'équipe durant toute la conférence ;
- superviser la participation des membres de l'équipe ;
- examiner les faits et identifier les points à négocier ;
- négocier les points identifiés ;
- conclure des accords sur ces points ;
- clore le cycle de négociation.

Avant chaque conférence de négociation, le responsable de l'équipe doit s'assurer que tous les préparatifs nécessaires ont été faits. En particulier, il doit s'assurer que la mise en place de la salle de réunion est correctement faite et que les membres de l'équipe sont présents et prêts à assumer les rôles qui leur sont assignés dans le cadre de l'exécution du plan de négociation.

Supervision de la participation des membres de l'équipe

Le responsable de l'équipe doit exercer la supervision constructive nécessaire pour assurer une communication efficace, tout en présentant une position unifiée de son camp à l'autre l'équipe gouvernementale. C'est pourquoi les répétitions sont si importantes. Le responsable de l'équipe est autorisé à donner la parole aux autres membres de son équipe, et il doit choisir le moment opportun pour le faire.

La supervision nécessite l'élaboration d'un certain nombre de méthodes convenues pour interrompre tout membre de l'équipe qui s'engagerait dans une logique de débat incontrôlé. Elle implique également l'interdiction des conversations parallèles entre membres de votre équipe ou avec ceux de l'autre ENG. Le bruit de ces conversations perturbe le déroulement des négociations. Par ailleurs, il y a de fortes chances que le membre de l'équipe concerné tienne des propos contradictoires avec position de votre gouvernement. Le superviseur peut s'exercer à se servir de formules telles que

« Je vais vous interrompre, car je pense que nous nous éloignons du sujet. » ;

« Je n'ai pas d'idée claire sur ce point, et je voudrais en discuter en privé avec mon équipe avant de continuer. ».

PARTIE 4 - COLLECTE D'INFORMATIONS UTILES POUR LA NEGOCIATION

Rôle des renseignements en amont des négociations

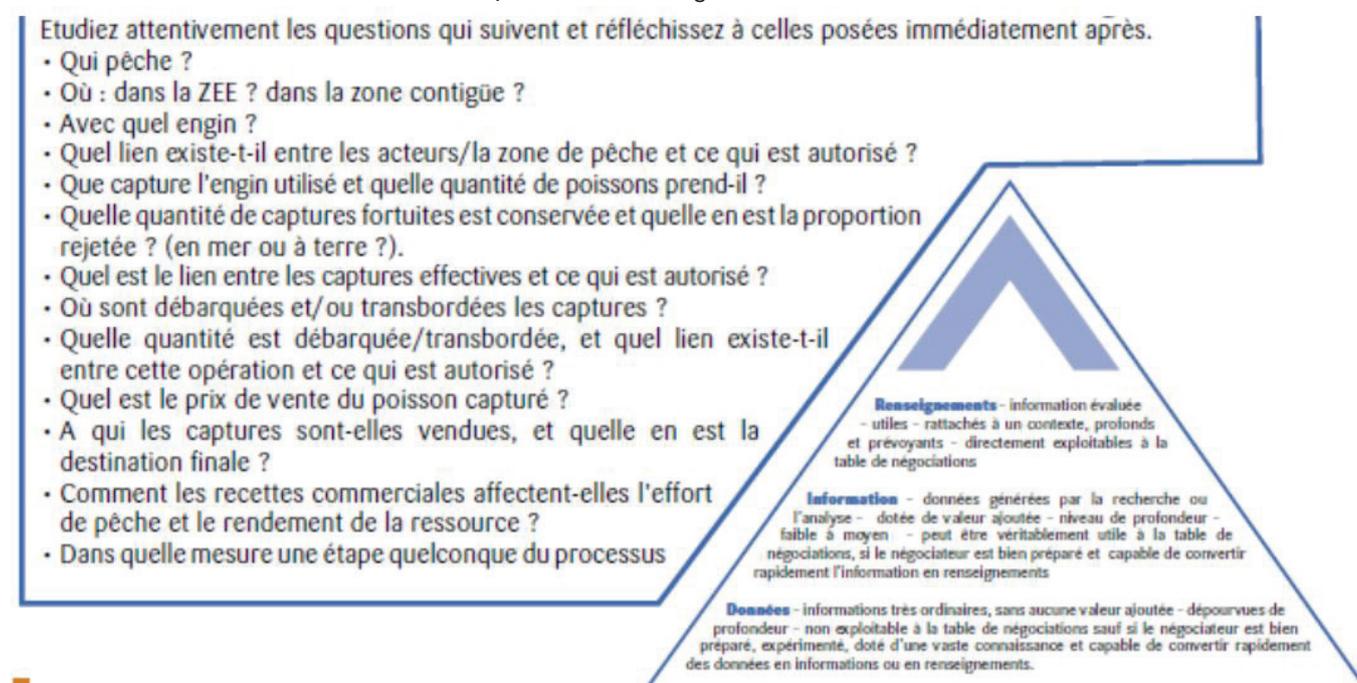
Les négociations d'accords de pêche constituent une catégorie spéciale de prise de décisions. Il en est ainsi parce que les négociateurs doivent prendre des décisions dans les conditions suivantes

- incertitude de l'information ;
- contrainte de temps et stress ;
- ambiguïté ;
- contextes propices au recours à la tromperie et à d'autres ruses et astuces.

Plus la négociation est distributive, plus il y a de chances de voir une ou plusieurs de ces contraintes influencer fortement sur la situation. Il est donc clair qu'il faut plus qu'une bonne stratégie et un bon style pour réussir les négociations. Il faut des informations fiables, opportunes et bien analysées sur les questions de fond : frais d'accès, coût des activités de pêche, questions environnementales, barrières tarifaires, etc.

Compte tenu de cette exigence, il est possible d'affirmer que le rôle de l'information pendant le processus de négociation en fait une forme de renseignement. La définition du renseignement utilisée ici équivaut à l'information spécialement (1) préparée pour le contexte spécifique d'une négociation ou d'une série de négociations⁶³, (2) évaluée en termes de crédibilité, (3) enrichie par l'attention spécifique dévolue au contexte, (4) rendue plus pertinente par sa profondeur et/ou sa prévoyance. Sous cet angle, les renseignements en amont des négociations forment un sous-ensemble dénommé informations commerciales, informations sur la concurrence ou renseignements commerciaux et économiques

Encadré 3 Exercice – Lien entre données, informations et renseignements



Renseignements en amont des négociations – Quelques exemples dans le secteur de la pêche

Des renseignements fiables sur les négociations permettent :

- d'identifier les facteurs en jeu ;
- d'évaluer la manière dont différentes actions peuvent influencer sur les résultats ;
- de savoir ce qu'il y a lieu de faire pour atteindre vos objectifs.

Par ailleurs, les renseignements peuvent être subdivisés en plusieurs catégories : Renseignements stratégiques (RS), Renseignements d’alerte (RA), Renseignements de situation (RDS), Renseignements de prévision (RP), Renseignements sur la conférence de négociations (RCN) et Renseignements tactiques (RT)..

Exemples de renseignements en amont des négociations dans le secteur de la pêche

Type de renseignements	Explication et exemples dans le secteur de la pêche
Renseignements stratégiques (RS)	<ul style="list-style-type: none"> • Explication : les RS portent sur le cadre global. • Contexte dans le secteur de la pêche : Infofish International est un exemple de publication qui fournit directement des RS ou qui peut être utilisée pour produire un document RS.
Renseignements d’alerte (RA)	<ul style="list-style-type: none"> • Explication : Les RA alertent ou signalent l’urgence et appellent une réaction politique rapide. • Contexte dans le secteur de la pêche : Les RA peuvent être disponibles dans ou sur la base des analyses publiées dans Infofish International ou dans les reportages de n’importe autre publication de Globefish présentée dans ce chapitre.
Renseignements de situation (RDS)	<ul style="list-style-type: none"> • Explication : Les RDS traitent les événements au quotidien et informent les décideurs des nouvelles évolutions dans la situation pour leur permettre d’en saisir l’importance. • Contexte dans le secteur de la pêche : Les RDS sont fournis ou peuvent être générés à partir de toutes les publications présentées dans ce chapitre.
Renseignements de prévision (RP)	<ul style="list-style-type: none"> • Explication : Les RP renseignent sur ce qui pourrait être ou arriver. Ils peuvent aider les décideurs politiques à combler le vide entre des faits établis ou à évaluer l’ampleur et la probabilité des résultats potentiels dans un scénario donné. • Contexte dans le secteur de la pêche : Il est peu probable de trouver des RP directement dans les publications indiquées sur cette page. Les négociateurs devront élaborer leurs propres RP sur la base de leurs propres connaissances et de leur perspicacité, mais aussi à partir des données ou informations brutes disponibles dans ces publications.
Renseignements sur la conférence de négociations (RCN)	<ul style="list-style-type: none"> • Les renseignements sur la conférence de négociations sont produits de manière ciblée, spécialisée et opportune pour appuyer une conférence de négociations ou un événement spécifique. • Contexte dans le secteur de la pêche : Il est peu probable de trouver des RCN directement dans les publications indiquées sur cette page. Les négociateurs devront élaborer leurs propres RCN sur la base de leurs connaissances, d’autres sources d’informations/renseignements, de leur perspicacité, mais aussi à partir des données ou informations brutes disponibles dans ces publications.
Renseignements tactiques (RT)	<ul style="list-style-type: none"> • Les RT renseignent sur les acteurs et les décideurs, ainsi que sur les tactiques qu’ils sont susceptibles d’utiliser dans un processus de négociations ou pendant une conférence de négociations • Exemple dans le secteur de la pêche : Il est peu probable de trouver des RT dans ces publications. Les RT seront obtenus à partir des APN des négociations antérieures ou des discussions avec d’autres personnes qui ont eu à négocier avec votre adversaire antérieurement, etc.

Collecte de renseignements utiles en amont des négociations – Quelques indices

Compte tenu du contexte ainsi décrit, comment l’ENG doit-elle s’y prendre pour collecter des renseignements utiles en amont des négociations ? Ce travail peut être accompli à deux niveaux : (1) préparer des négociations prévues à court terme; (2) mettre en place, de façon plus durable, une capacité de renseignements. Nous abordons, dans un premier temps, la mise en place d’une capacité de renseignements à plus long terme.

Développement des capacités à plus long terme

Le développement des capacités à plus long terme passe par les activités suivantes :

- création d’une banque de données : peu importe sa taille ;
- gestion et agrandissement progressif de votre base de données ;

- obtention et maintien d'un accès à d'autres bases de données ;
- collecte d'informations ;
- analyse de l'information ;
- production de données analytiques utilisables par les négociateurs.

Organisation d'un audit des renseignements

Un audit des renseignements est un examen du niveau actuel des activités de renseignements d'une organisation en vue de les améliorer, mais aussi d'acquérir et de conserver des avantages compétitifs. Pour ce faire, il faut :

- identifier les personnes menant des activités pertinentes ;
- localiser des banques de données appropriées ;
- localiser les personnes ressources appropriées ;
- établir un ensemble de principaux thèmes de renseignements autour desquels bâtir les bases de données.

L'organisation d'un audit des renseignements contribuera à la mise en place d'une capacité de renseignements durable. Ensuite, il faudra examiner méticuleusement comment les processus de collecte de renseignements sont actuellement organisés et comment les améliorer, en collaboration avec les autres départements ministériels, les ambassades de votre pays accréditées auprès des capitales des principaux demandeurs d'accès, les institutions extérieures comme les universités ainsi que les principales ONG internationales comme l'UICN et le WWF. Ce processus peut même être confié en partie à un cabinet ou à un expert en politiques et négociations sur la pêche, dont la mission sera d'élaborer les grandes lignes du cadre de la capacité à long terme.

Création de banques de données tournées vers l'action et d'un système de renseignements de situation

Les négociations nécessitent deux types de soutien. Un appui en renseignements tournés vers l'action, directement utilisables et un appui reposant davantage sur la recherche fondamentale. Le plus intéressant des deux est l'appui tourné vers l'action. Vous devez vous doter d'une petite banque de données récentes contenant des informations essentielles : contrairement à une bibliothèque, elle doit opérer comme un référentiel et non comme une simple banque de données. Elle doit contenir les éléments suivants :

- annuaires des industries ;
- listes des membres des associations professionnelles ;
- imprimés des bulletins d'informations envoyés par e-mail par la FAO, Globefish et CTA ;
- brochures émanant des foires commerciales internationales de produits de la pêche, etc. ;
- collection d'ouvrages pertinents sur le commerce ;
- dossiers sur l'autre partie contractant, les concurrents, les marchés et les pays ;
- brochures objet des actes de séminaires et de conférences ;
- rapports de séminaires et de conférences ;
- listes des sources Internet ;
- Thesaurus ;
- glossaire de terminologie spécialisée ;
- guides et manuels de référence pour apprendre à négocier ;
- manuels pour apprendre à négocier avec des personnes de culture différente

Un bibliothécaire ou un gestionnaire de système d'informations doit pouvoir aider à concevoir une banque de données. Celle-ci peut ne comporter au plus que deux classeurs. Il peut aussi s'agir d'une pièce équipée

d'une table et d'un tableau blanc. Il faudrait prévoir quelques cartes adaptées. Un système de renseignements de situation vous tient au courant de l'actualité dans le secteur de la pêche à travers (1) les documents et fichiers de base de données (notes, résumés, coupures de presse, e-mails et fichiers de banques de données) ; (2) des réunions d'information orales (comme les entretiens face-à-face ou au téléphone). Par exemple, dans votre bureau et avec les renseignements dont vous disposez, vous pouvez rapidement créer des cartes et des graphiques qui montrent les endroits où vos futurs partenaires pêchent et ce qu'ils font.

Préparation de négociations spécifiques

Pour les besoins à très court terme de négociations devant se tenir dans les tous prochains mois, les tâches sont simples :

1. identifier les besoins en renseignements ;
2. collecter les informations ;
3. analyser les informations ;
4. agir sur la base de votre analyse.

Le plus important dans la définition de vos besoins est de déterminer ou d'établir les principaux thèmes de négociation (PTN). Ce sont les PTN qui présideront aux principales questions que vous vous posez en matière de renseignements (PQR). Les réponses à ces questions vous donnent les renseignements que vous désirez sur les négociations. L'Annexe I du présent Manuel contient des feuilles de travail pour illustrer quelques PTN et PQR.

Collecte d'informations et création de profils

La collecte d'informations en amont d'une négociation spécifique, ou plus généralement pour la constitution d'une capacité de renseignements, doit être un processus bien structuré. A cet effet, vous pouvez penser aux champs de collecte d'informations suivants:

1. informations internes ;
2. informations externes ;
3. connaissances internes ;
4. connaissances externes.

Le domaine des informations internes couvre toutes les archives formelles ou informelles susceptibles de vous procurer des informations à partir de sources internes à votre ministère, à votre service ou au système gouvernemental dans son ensemble. Le domaine des informations externes couvre les sources d'information comme les bibliothèques, les revues, Internet, les bases de données, etc. Les connaissances internes renvoient à la somme d'expériences acquise par l'ENG, le ministère ou le service. Il ne s'agit pas d'informations écrites ou enregistrées, mais d'informations découlant de l'expérience, de l'éducation, de la formation et du savoir des personnes par rapport à votre négociation spécifique, aux négociations avec un pays en particulier, ou aux négociations en général. L'exploitation des connaissances internes nécessite des contacts, des entretiens, des discussions, des réunions d'information et autres types de réunion. Le dernier domaine de collecte est celui des connaissances externes : ambassades, attachés commerciaux, entreprises ayant l'expérience des négociations avec les sociétés de pêche de vos partenaires elles-mêmes, etc.

Vous devez également préparer petit à petit des documents dressant le profil des principaux pays, sociétés et personnalités avec lesquels vous traitez.

PARTIE 5 – LA GESTION DE L'ÉCHEC DES NEGOCIATIONS

Introduction

Les négociations peuvent échouer pour diverses raisons. Les plus courantes sont liées aux malentendus ou à une mauvaise harmonie entre les parties. Parfois, une partie peut même provoquer un échec des négociations dans le but d'interrompre les pourparlers pour guetter une meilleure occasion. Parfois, les impasses peuvent être liées au mauvais choix des négociateurs : trop de participants pour permettre une discussion productive ou négociateurs dépourvus des pouvoirs ou des connaissances techniques nécessaires. L'échec peut également s'expliquer par un écart trop important qui favorise une partie au détriment de l'autre (voir la section 3.26). Dans pareil cas, même si les parties collaborent bien (en d'autres termes, le processus est parfait), les négociations connaissent tout de même une impasse sur le contenu: les parties ne parviennent absolument pas à trouver une solution mutuellement avantageuse. Il en résulte un blocage, un retrait unilatéral ou un arrêt des négociations mutuellement convenu. Les ultimatums (l'exigence que des mesures spécifiques soient prises avant une date déterminée) aboutissent souvent à diverses formes d'impasses.

Dans le secteur de la pêche, l'échec des négociations peut avoir de lourdes conséquences sur les tous intérêts, qu'il s'agisse de ceux du demandeur d'accès ou de l'Etat côtier. Cela est essentiellement dû au fait que la pêche maritime, en tant que forme de production basée sur des conditions normales (dont les saisons), est une activité tributaire du temps. L'échec des négociations d'accès aux fonds de pêche au moment opportun peut être économiquement désastreux pour les flottilles de pêche. Par ailleurs, les difficultés à obtenir des frais d'accès peuvent être économiquement désastreuses pour les pays dont les recettes de la pêche constituent une grande partie du budget national. Nous analysons ici, les principales causes d'échec des négociations et propose quelques méthodes pour résoudre différents types d'échec.

Retraits de la table des négociations

Votre adversaire peut quitter la table des négociations à tout moment sans faire de bruit ou en claquant la porte. Le retrait peut être une expression authentique de l'incapacité ou de la réticence de votre adversaire à aller plus loin dans le processus de négociation, mais aussi une simple tactique d'intimidation visant à vous amener à faire une concession importante. Dans les deux cas, vous avez deux options : proposer une concession afin d'encourager l'autre partie à revenir dans le processus ou ne rien faire en espérant que votre adversaire reviendra à de meilleurs sentiments.

Retrait des négociations en tant que manœuvre stratégique

D'un point de vue stratégique, il existe deux types d'arrêt des négociations. Le premier repose sur un recours de bonne foi à une MAAN. Il est acceptable et doit même être encouragé une fois que toutes les options ont été examinées au cours de la conférence de négociation. Le second est un abus du droit du négociateur d'user de ses solutions de rechange.

Retrait des négociations après analyse d'une MAAN

Le concept de MAAN a été évoqué plus haut. La MAAN, ou option de retrait des négociations, doit être exercée une fois que les négociations semblent en être à un point où leur poursuite est moins avantageuse que les alternatives qui vous sont proposées. Dans un tel cas, votre intérêt vous commande de quitter la table des négociations si l'autre partie n'améliore pas radicalement son offre. Une MAAN peut entraîner un retrait des négociations après un constat de blocage. Toutefois, sa logique implicite implique une disponibilité à reprendre les pourparlers si l'autre partie fait un geste dans la bonne direction. Ainsi, un retrait motivé par une MAAN est un blocage de type souple plutôt qu'une forme d'impasse inflexible.

Retraits opportunistes

Ce type de retrait est contraire à la morale. En l'occurrence, l'une des parties se retire sans explorer d'autres options avec l'autre partie, du simple fait qu'une meilleure occasion s'est subitement présentée. Bien que rare, ce type d'arrêt abusif des pourparlers n'est pas à exclure. Si une nouvelle occasion plus avantageuse se présente, l'usage recommande de soumettre la nouvelle information à l'autre partie en toute loyauté afin de voir si elle est disposée à faire une meilleure proposition.

Blocages

Une négociation est dans l'impasse lorsqu'il y a plus d'espoir raisonnable de rapprocher les positions des deux les parties. Pour remédier à une telle situation, il existe un certain nombre de mesures qui peuvent être prises :

- tentative de parvenir à des accords de principe ;
- séances de réflexion en au sein de petits groupes d'experts ou d'autres sous-comités ;
- réunions informelles entre chefs d'équipe de négociateurs (« promenade dans les bois ») ;
- réunions des ministres ;
- suspension et non un arrêt définitif des pourparlers, avec convocation d'une nouvelle session à une date ultérieure ;
- invitation d'autres parties à intervenir ;
- collecte indépendante ou conjointe de nouvelles données ;
- changement de lieu de réunion, y compris l'aménagement d'un cadre plus formel ;
- coercition ;
- offres globales sous forme de packages ;
- remaniement partiel ou complet des équipes ou remplacement des chefs d'équipe ;
- changement de procédures ;
- intervention de tiers ;
- couper la poire en deux ;
- arrêt définitif des négociations après avoir tenté un certain nombre de solutions

PARTIE 6 - ANNEXES

Annex I – Check-list générale de la préparation

ACTIVITE	EXPLICATION
A. Organiser la phase de préparation	<ul style="list-style-type: none"> • établir la communication avec les instances supérieures du gouvernement ; • identifier les circuits de communication à utiliser tout au long du processus de négociation ; • déterminer les besoins et objectifs des instances supérieures du gouvernement ; • démarrer les négociations internes pour influencer sur les objectifs et stratégies ; • déterminer les limites du mandat de l'équipe ; • modérer les attentes des instances supérieures gouvernement ; • établir les procédures opérationnelles de l'équipe ; • déterminer le chronogramme de la phase préparatoire en tenant compte : <ul style="list-style-type: none"> • des délais raisonnables de négociation ; • de la disponibilité du personnel membre d'équipe et d'autres besoins en personnel de soutien ; • de la disponibilité de ressources pour financer l'équipe.
B. Constituer l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • sélectionner les membres de l'équipe ; • déterminer les limites du mandat de l'équipe ; • assurer la communication interne au sein de l'équipe ; • organiser des exercices de formation de l'équipe ; • sensibiliser les membres de l'équipe à différents styles de pensée ; • déterminer les points forts et le rôle de chaque membre ; • former l'équipe aux techniques de négociation ; • moduler les attentes des membres de l'équipe ; • équilibrer les éléments stabilisateurs et les éléments déstabilisateurs ; • répartir les tâches de la phase préparatoire entre les membres de l'équipe.
C. Collecter des informations et identifier les besoins en données	<ul style="list-style-type: none"> • collecter des informations sur la position de votre équipe ; • collecter des informations sur la position de l'autre équipe ; • identifier des consultants et des ressources extérieurs ; • identifier les membres de l'autre équipe et déterminer : <ul style="list-style-type: none"> • leurs rapports avec les autorités supérieures de leur gouvernement ou société, selon le cas ; • les besoins du gouvernement ou de la société adverse, selon le cas.
D. Analyser les négociations antérieures et l'application des accords antérieurs	<ul style="list-style-type: none"> • passer en revue les négociations antérieures des deux équipes ; • évaluer les négociations antérieures en posant les questions suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1• L'équipe a-t-elle obtenu ce qu'elle cherchait ? 2• Quelle procédure a-t-elle utilisé ? 3• Quelles étaient les forces et faiblesses des négociations antérieures ?
E. Evaluer la mise en œuvre des accords antérieurs en posant les questions suivantes :	<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les points auxquels il vous était difficile de vous conformer ? • Quels étaient les points auxquels il était difficile pour l'autre partie de se conformer ?
F. Identifier et hiérarchiser les points des négociations en cours	<ul style="list-style-type: none"> • déterminer les points négociables et les points non négociables ; • déterminer les points que vous pouvez céder ou « jeter » ; • déterminer les points d'achoppement possibles ou les domaines de difficultés.
G. Identifier toutes les parties intéressées et concernées	<ul style="list-style-type: none"> • mener des activités de consultation ; • mener des activités de relations publiques ; • sensibiliser les principales parties au processus de négociations et aux objectifs de l'équipe ; • sensibiliser les principales parties à la prévision des difficultés et moduler les attentes en conséquence ; • sensibiliser les principales parties afin d'atténuer les risques de surprises et de sabotage.
H. Elaborer une stratégie de négociation simple et flexible	<p>Les points à étudier sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment ouvrir les négociations ? • Dans quel ordre aborder les points ? • Comment clôturer les négociations ? • Quels types d'informations rechercher ? • Quels types d'informations livrer ? • Quels types d'informations ne pas livrer ? • Comment présenter les informations que vous livrez ? • Comment demander les informations que vous voulez obtenir ? • Quelles concessions accorder ? • Quelles concessions rechercher ? • Quand et comment accorder ou rechercher ces concessions ? • Quelles tactiques utiliser ?

Annex 2 - Modèle base d'un plan de négociation

1. Ordre du Jour

- Quels points comptez-vous examiner et dans quel ordre ?
- Quels points pensez-vous que l'autre partie souhaiterait aborder ?

2. Objectifs, intérêts et positions

- par rapport à vous ;
- par rapport à l'autre partie.

3. Forces et Faiblesses

- forces et faiblesses de votre position, y compris les principaux éléments de votre MAAN ;
- forces et faiblesses de la position de l'autre partie, y compris votre évaluation de leur MAAN.

4. Informations

- Quelles informations avez-vous besoin d'acquérir pendant la négociation ?
- Quelles informations voulez-vous révéler pendant la négociation ?
- Quelles informations voulez-vous garder secrètes pendant la négociation ?

5. Stratégie

- Quelle stratégie allez-vous adopter au départ (compétition, coopération) ?
- Quelles tactiques comptez-vous utiliser pour mettre en œuvre votre stratégie initiale ?
- Que ferez-vous si la stratégie initiale ne marche pas ?
- Comment allez-vous décider qu'elle ne marche pas ?

6. Champ de la négociation

- le règlement d'ensemble minimum acceptable pour vous et justifications ;
- l'ensemble de vos objectifs/aspirations et justifications ;
- votre position de départ, avec justifications ;
- votre estimation de la position de départ de l'autre partie, avec justifications.

7. Questions prévues

8. Stratégie de concession

- Quelles concessions pouvez-vous vous permettre d'accorder ?
- Qu'est ce que vous ne devez pas céder ?
- Quels sont les principaux éléments de la stratégie n° 1 ;
- Quels sont les principaux éléments de la stratégie n° 2 ;
- Quelle stratégie de concession allez-vous utiliser ?
- Comment comptez-vous changer de stratégie de concession si la stratégie n° 1 ne fonctionne pas ?
- Comment allez-vous réagir à une tactique/surprise moralement contestable ?

Un plan de base doit comporter environ 2 à 4 pages de texte dactylographié.

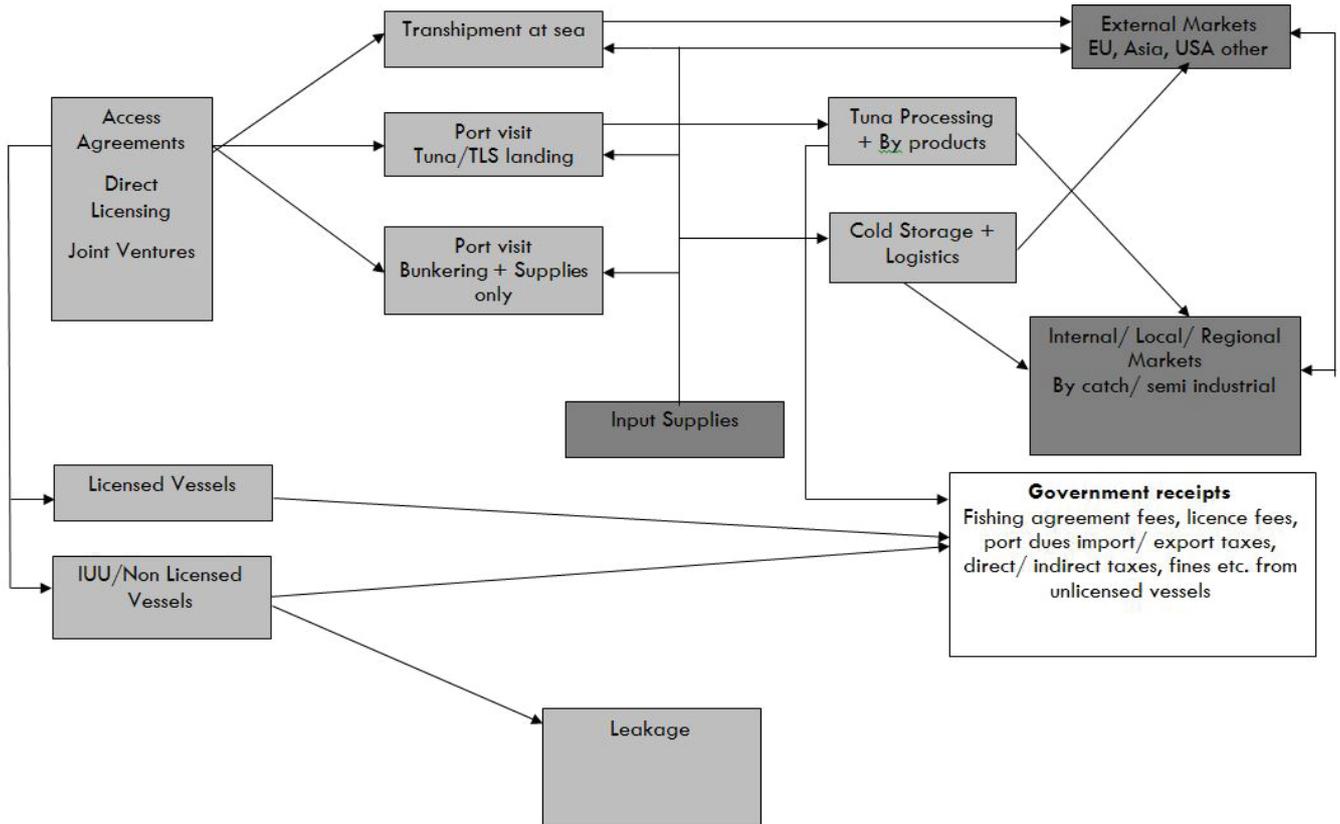
Annex 3 - Evaluation d'un processus de négociation d'accord de pêche – Points à évaluer

<p>Aspect 1 Préparation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe-t-il un plan détaillé ou tout autre document qui définisse les objectifs de la négociation ? Ce document peut-il servir de référence pour le suivi des performances en matière de négociation ? 2. Les outils appropriés (par exemple, une analyse de sensibilité) ont-ils été utilisés pour tester les données et les projections financières et économiques ? Les paramètres et les risques que l'équipe de négociation utilise sont-ils acceptables, réalistes et maîtrisables ? 3. Y a-t-il suffisamment de ressources (financement, personnel, équipements) pour atteindre les objectifs de négociation et respecter les termes des accords négociés ? 4. Votre équipe et vous-même avez-vous clairement compris les objectifs intérimaires et finals de la négociation ? Comprenez-vous les implications à long terme des résultats éventuels ? 5. Le calendrier des négociations est-il fixé, adéquat et réaliste ? Les pressions liées au temps et aux échéances qui constituent une contrainte pour toutes les parties sont-elles comprises par toutes les parties, acceptables ou souples ? Le calendrier est très serré ou très urgent ?
<p>Aspect 2 Relations</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. L'autre partie a-t-elle assez de pouvoir pour vous contraindre ? La perception de la distribution du pouvoir est-elle biaisée ? Y a-t-il la possibilité de bluffer ou bien d'être bluffé à ce sujet ? 7. Savez-vous qui ou ce qui constitue le principal concurrent ou obstacle pour arriver à un accord ? Savez-vous faire face aux obstacles identifiés ? Avez-vous évalué le pour et le contre de vos propositions par rapport à ceux qui peuvent vous être proposés par vos concurrents ? 8. Avez-vous minutieusement étudié les antécédents et les performances économiques actuelles (perception financière et commerciale) des autres parties ? Existe-t-il la possibilité de nouer des relations plus diversifiées et durables ? 9. Comprenez-vous les besoins et aspirations des autres parties pour cette négociation ? Comprenez-vous leur culture et pouvez-vous compatir avec leur position ? Avez-vous évalué comment les intégrer aux vôtres ? 10. Avez-vous déjà réussi à conclure des avec les autres parties par le passé ? Privilégient-elles des styles de négociation coopératifs ou concurrentiels ?
<p>Aspect 3 Options stratégiques et tactiques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11. Quel est votre niveau de certitude concernant les hypothèses et perceptions des autres parties ? Sont-elles réputées honnêtes ou sournoises ? Savez-vous à quelle tactique s'attendre de leur part et comment la contrer ? 12. Avez-vous une stratégie pour présenter vos propositions de la meilleure manière possible lumière afin de persuader les autres parties d'accepter vos conditions ? Avez-vous réfléchi à la manière dont l'autre partie pourrait contrer votre tactique ? 13. Avez-vous convenu des questions stratégiques à poser et à quel stade des négociations le faire ? Comment envisagez-vous de découvrir les positions exactes des autres parties et d'exposer leurs éventuels bluffs ? 14. Une approche gagnant-gagnant est-elle envisageable ? Pouvez-vous augmenter le nombre d'avantages pour plusieurs parties dans le cadre d'une négociation coopérative, en élargissant le nombre de points mis sur la table ? 15. Connaissiez-vous des tactiques de négociation qui ont bien fonctionné pour vous ou pour d'autres d'autres parties dans des situations de négociation semblables ? Avez-vous étudié dans quelle mesure vous pouvez tourner les contre-tactiques à votre avantage ?
<p>Aspect 4 Documentation et textes juridiques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 16. L'ordre du jour a-t-il été préparé et examiné par toutes les parties avant les réunions de négociation ? Qui s'est chargé de le préparer : vous ou les autres parties ? 17. Avez-vous à portée de main les procès-verbaux détaillés des négociations en cours, des notes sur les recherches effectuées par les autres parties et des documents relatifs aux négociations semblables précédentes ? Sont-ils disponibles dans des formats exploitables : par exemple, pouvez-vous facilement retrouver l'information que vous recherchez en plein échange houleux ? 18. Etes-vous capable de vous charger de rédiger les clauses et termes des accords conclus verbalement ? Vous ou votre équipe avez-vous une expérience en matière d'accords de ce type ? 19. Avez-vous pris en compte les principales clauses relatives aux litiges techniques, commerciaux, opérationnels et autres ? Avez-vous les termes nécessaires pour formuler ces clauses ? 20. L'équipe juridique qui vous conseille ou qui rédige les accords a-t-elle une expérience technique, commerciale et opérationnelle relative au domaine de négociation concerné ?

<p>Aspect 5 Compréhension des objectifs et options</p>	<ol style="list-style-type: none"> 21. Savez-vous pourquoi vous négociez cet accord, en termes de stratégie ? Les autres pistes ont-elles été entièrement explorées ? 22. Avez-vous une bonne compréhension technique des points à négocier ? Pouvez-vous faire appel à une expertise technique qualifiée pour vous donner des conseils objectifs ? 23. Les membres et les conseillers de votre équipe ont-ils été entièrement briefés sur les objectifs et reçu l'instruction de ne pas divulguer l'information sensible à l'autre partie au cours des pourparlers ? 24. Les membres techniques de l'équipe sont-ils d'accord sur les problèmes techniques et les risques ? Les risques ont-ils été évalués objectivement et les projections économiques et financières correctement ajustées en rapport avec les risques ? 25. Peut-on circonscrire les risques associés à cet accord ? Si ces derniers sont élevés, comment peut-on les atténuer ?
<p>Aspect 6 Solutions de rechange et options</p>	<ol style="list-style-type: none"> 26. Avez-vous tenté d'appliquer les techniques de raisonnement imaginatif ou de résolution formelle des problèmes pour trouver des solutions alternatives à l'accord en cours de négociation ? 27. Les avantages connexes pouvant découler de cet accord ont-ils été identifiés ou analysés ? Existe-t-il des synergies qui peuvent être exploitées ? 28. Cet accord peut-il être totalement ou partiellement rattaché à des accords actuels ou futurs afin d'apporter de la valeur ajoutée et de parvenir à un accord global plus large ? 29. Le résultat de cet accord influencera-t-il l'expérience ou la réputation de votre organisation ou peut-il influencer sur vos futures chances de conclure des accords similaires ? 30. Avez-vous examiné ou analysé avec les autres parties les futurs accords portant sur des ressources ou des zones géographiques où ils ont plus d'expérience ?
<p>Aspect 7 Travail d'équipe et appui</p>	<ol style="list-style-type: none"> 31. Le moral de votre équipe est au beau fixe ? Est-ce que les membres de l'équipe travaillent bien ensemble et communiquent de manière constructive, notamment en présentant des feedbacks importants ? Sont-ils félicités pour leurs efforts et pour leurs résultats ? 32. Votre équipe adopte-t-elle une vision créative, positive, optimiste et dynamique ? Est-elle réceptive aux nouvelles idées et disposée à embrasser le changement ? Le système de récompense est-il conçu pour encourager cet état d'esprit et favoriser ceux qui trouvent des solutions et apportent de la valeur ajoutée ? 33. Les rôles sont-ils clairement définis au sein de votre équipe ? Les membres acceptent-ils leurs rôles ? Le chef d'équipe prend-il la plupart des grandes décisions seul ou après concertation avec l'équipe ? 34. Quel est le degré de solidarité au sein de votre équipe en cas de pression ou de mauvaise passe ? Les responsabilités sont-elles honnêtement assumées en cas d'erreurs ? Existe-t-il une culture consistant à « tirer les leçons tirées des erreurs commises » plutôt qu'à « accabler le responsable des erreurs » ? 35. Votre équipe bénéficie-t-elle d'un véritable appui de vos supérieurs politiques ? Vos supérieurs politiques soutiennent-ils cet accord et sont-ils conscients de tous les risques ?
<p>Aspect 8 Mesures incitatives et concessions</p>	<ol style="list-style-type: none"> 36. Savez-vous ce qui peut être concédé et ce qui ne peut l'être lors des négociations ? Avez-vous classé les concessions possibles par ordre d'importance pour votre organisation et choisi l'ordre dans lequel vous comptez les offrir ? 37. Connaissez-vous votre décision finale ou votre meilleure alternative à cet accord ? Les conséquences de l'échec, du blocage et du report des négociations ont-elles été évaluées d'un point de vue financier et opérationnel ? 38. Connaissez-vous et comprenez-vous la valeur financière et opérationnelle, pour les autres parties, des concessions et des mesures incitatives que vous envisagez de proposer ? Cette valeur diffère-t-elle de manière significative de celle que leur accorde votre organisation ? 39. Avez-vous réfléchi aux concessions et aux mesures incitatives que les autres parties pourraient proposer à votre organisation ? Avez-vous évalué leur valeur stratégique, financière et opérationnelle pour votre organisation ? 40. Le partage des gains et bénéfices potentiels, les alliances et les clauses incitatives ont-ils été évalués ? Avez-vous pensé aux clauses relatives aux pénalités liées à la performance et aux options de partage des risques ?

<p>Aspect 9 Intérêts</p>	<p>41. Votre organisation a-t-elle des préférences ou des penchants spécifiques liés à la manière dont elle voudrait conduire ses affaires ou les négociations ? Sont-ils bénéfiques ou préjudiciables à la négociation en cours ?</p> <p>42. Les intérêts de votre organisation ou de ses directeurs, ses cadres supérieurs ou d'autres acteurs pourraient-ils favoriser ou entraver la conclusion de cet accord spécifique ?</p> <p>43. Votre organisation a-t-elle des arrière-pensées ou subit-elle des pressions pour conclure cet accord rapidement, quitte à accepter des termes moins avantageux que le niveau optimal ?</p> <p>44. Les intérêts personnels ou externes de votre organisation ou de ses directeurs, des ses cadres supérieurs ou d'autres acteurs peuvent-ils influencer négativement ou positivement les jugements et décisions qui pourraient intervenir dans le cadre de cette négociation ?</p> <p>45. Les autres parties privilégient-elles d'autres questions que les points en cours de négociation ? Leurs intérêts risquent-ils de vous désavantager ou peuvent-ils être tournés à votre avantage ?</p>
<p>Aspect 10 Jeux de clôture et questions de pré-clôture</p>	<p>46. Avez-vous le pouvoir de conclure l'accord sans chercher l'approbation d'un supérieur ? Une plus haute autorité interne est-elle susceptible de miner vos options de négociation ?</p> <p>47. Les négociateurs des parties adverses ont-ils le pouvoir de sceller l'accord ? Savez-vous qui détient ce pouvoir et si ce dernier sera accordé sans délai ?</p> <p>48. Des accords similaires ont-ils été conclus de manière claire et rapide avec les autres parties par le passé ? Ont-elles la réputation de revenir à la charge avec de nouvelles exigences alors que vous croyez avoir conclu une bonne affaire ?</p> <p>49. Les deux parties ont-elles résolu les questions pratiques urgentes pour le démarrage des opérations (par exemple, les licences et l'accès aux infrastructures) ? Avez-vous étudié les meilleures procédures de réclamations et demandé à ce qu'elles soient incluses dans l'accord ?</p> <p>50. Êtes-vous sûr que les autres parties sont capables de respecter leurs engagements ? Ont-elles les ressources, la motivation, les compétences en gestion nécessaires à la bonne exécution de l'accord ?</p>

Annex 4 - Les interactions entre la pêche étrangère, des accords d'accès et de l'économie de l'État côtier



Annex 5 - Évaluation de l'accord et des institutions chargées de la gestion de l'accord d'accès des États côtiers - Une Auto-Évaluation

Problématique/Thème / Mission - Choix du type d'accord - accord d'accès; Coentreprise; concession directe de licences; Y a-t-il autre type d'accord? Combien de temps devraient-ils prendre? Comment la décision est-elle prise? Quelle est la préférence de l'État côtier? Pourquoi? Quel travail ou analyse technique renforce-t-il cette décision? Autres facteurs pertinents ?

	Organisme(s) chargé(s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Évaluation de l'efficacité Les procédures sont-elles systématique ou ad-hoc? Y a-t-il un manuel de procédures? La situation dépend-elle du contexte ou du pays? La performance est-elle déterminée par le niveau de disponibilité de financement et d'autres ressources? Quel est le niveau de dépendance sur les partenaires pour réaliser une activité? Points forts - si possible. Veuillez fournir des exemples d'incidents critiques qui démontrent ces points forts	Évaluation de l'efficacité Les procédures sont-elles systématique ou ad-hoc? Y a-t-il un manuel de procédures? La situation dépend-elle du contexte ou du pays? La performance est-elle déterminée par le niveau de disponibilité de financement et d'autres ressources? Quel est le niveau de dépendance sur les partenaires pour réaliser une activité? Faiblesses - Veuillez fournir (si possible) des exemples d'incidents critiques qui démontrent les faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/Thème / Mission - Mise en place de la gestion de la validité et de la durée des droits de pêche - Accords, protocoles et annexes.

Questions directrices Combien de temps devraient-ils prendre? Comment la décision est-elle prise?Quelle est la préférence des États africains? Pourquoi ? Quel travail ou analyse technique renforce cette décision? Autres facteurs pertinents ?

Qui prend les décisions fondamentales? Quels facteurs conduisent à ces décisions? Quel travail ou analyse technique renforce-t-il cette décision? Y-a-t'elles des procédures ad-hoc ou systématique? Y a-t-il un manuel de procédures?

La situation dépend-elle du contexte ou du pays? La performance est-elle déterminée par le niveau de disponibilité de financement et d'autres ressources? Quel est le niveau de dépendance sur les partenaires étrangers pour accomplir les tâches?

	Organisme(s) chargé(s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Évaluation de l'efficacité Points forts - si possible. Veuillez fournir des exemples d'incidents critiques qui démontrent ces points forts	Évaluation de l'efficacité Faiblesses - Veuillez fournir (si possible) des exemples d'incidents critiques qui démontrent les faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission - Mise en place , gestion de la validité et de la durée des droits de pêche – Permis de pêche - Questions directrices - Combien de temps les permis devraient-ils durer? Comment la décision est elle prise?Quelle est la preference de l'Etat Africain? Pourquoi? Quel travail technique ou analyse renforce t-elle cette décision? Autres facteurs pertinents?

	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Évaluation de l'efficacité Points forts - si possible. Veuillez fournir des exemples d'incidents critiques qui démontrent ces points forts	Évaluation de l'efficacité Faiblesses - Veuillez fournir (si possible) des exemples d'incidents critiques qui démontrent les faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission – Gestion de la capacité de la flotte de pêche étrangères – les caractéristiques de la flotte de pêche - la taille; nombre de navires; La capacité de pêche , Qui surveille et vérifie la conformité? Comment? Avec quelles ressources? Quand ? À quelle fréquence? Quelles mesures de suivi y a-t-il en place?? Relatif aux engins et matériaux de pêche – Qui surveille et vérifie la conformité? Comment? Avec quelles ressources? Quand ? À quelle fréquence? Quelles mesures de suivi y a-t-il en place?

Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc	Évaluation de l'efficacité Points forts - si possible. Veuillez fournir des exemples d'incidents critiques qui démontrent ces points forts	Évaluation de l'efficacité Faiblesses - Veuillez fournir (si possible) des exemples d'incidents critiques qui démontrent les faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission - Contrôles de transbordement - Qui prend les décisions fondamentales? Quels sont les facteurs qui déterminent ces décisions? Quel travail ou analyse technique renforce-t-il l'activité? Les procédures sont-ils systématiques ou ad hoc? Y a-t-il un manuel de procédures?

La situation dépend-elle du contexte ou du pays? Quel est le niveau de dépendance sur les partenaires étrangers pour réaliser les activités? Qui surveille et vérifie la conformité? Comment? Avec quelles ressources? Quand ? À quelle fréquence? Quelles mesures de suivi y a-t-il en place ?

	Organisme(s) chargé(s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Évaluation de l'efficacité Faiblesses -	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/Thème / Mission - Comité paritaire avec un partenaire étranger - Quel est le mode de fonctionnement? Forces ? Faiblesses ? Les évènements critiques ou importants- Comment ces évènements ont-ils été gérés ? Comment les décisions ont-elles été prises? Quel est l'impact de ces décisions sur l'accord lui-même?

Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Assessment of effectiveness Are procedures ad-hoc or systematic? Is there a procedure manual? Is it situation, context or country dependent? Is performance shaped by level of available financial and other resources How much dependence is there on foreign partners to achieve tasks Strengths – where possible please provide examples of critical incidents which demonstrate strengths	Évaluation de l'efficacité Faiblesses - Veuillez fournir (si possible) des exemples d'incidents critiques qui démontrent les faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission - Aspects du droit international et l'organisation internationale - Par arbitrage et règlement des différends - Quel est le mode de fonctionnement?? Forces – Faiblesses- Les événements critiques ou importants- Comment ces événements ont-ils été gérés?

	Organisme(s) chargé(s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire les méthodes / procédures / pratiques actuelles du réseau AA permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Évaluation de l'efficacité Points forts	Évaluation de l'efficacité Faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Issue/Theme/Task - Issue/Theme/Task - Incorporation of requirements of international organisations into access agreements practice IOTC/ICCAT Others

	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire immédiatement en dessous les méthodes / procédures / pratiques actuelles permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème	Évaluation de l'efficacité Points forts - si possible. Veuillez fournir des exemples d'incidents critiques qui démontrent ces points forts	Évaluation de l'efficacité Faiblesses - Veuillez fournir (si possible) des exemples d'incidents critiques qui démontrent les faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission - Détermination des droits d'accès- Quel est le mode de fonctionnement? Forces- Faiblesses - Les évènements critiques ou importants-Comment ces évènements ont-ils été gérés ?

	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire les méthodes / procédures / pratiques actuelles du réseau AA permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème Sciences Économie Modélisation Simulation Droit Etc.	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Évaluation de l'efficacité de Faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission - Les mesures techniques mises en place pour une pêche responsable

Sous-éléments	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire les méthodes / procédures / pratiques actuelles du réseau AA permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Évaluation de l'efficacité de Faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers
période de récupération biologique							
M a i l l a g e minimal							
zones de pêche							
observateurs scientifiques							
C a p t u r e accessoires							

Problématique/ Thème / Mission - La biodiversité et la protection écologique et des impacts environnementaux de la pêche sur d'autres secteurs. Quel est le mode de fonctionnement? Forces - Faiblesses -Les évènements critiques ou importants-Comment ces évènements ont-ils été gérés ?

Su elements	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire les méthodes / procédures / pratiques actuelles du réseau AA permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Évaluation de l'efficacité de Faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers

Problématique/ Thème / Mission - suivi, contrôle et surveillance - Quel est le mode de fonctionnement? Forces - Faiblesses -Les évènements critiques ou importants-Comment ces évènements ont-ils été gérés ?							
Sous-éléments	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire les méthodes / procédures / pratiques actuelles du réseau AA permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers
Position en mer et déclaration de captures							
Déclarations de captures au port							
SSN							
Autres aspects du (SCS)							

Problématique/ Thème / Mission - Soutien à l'économie locale							
Sous-éléments	Organisme(s) chargé (s) et Relations Inter-organisationnelles	Décrire les méthodes / procédures / pratiques actuelles du réseau AA permettant la mise en œuvre des lois pertinentes, des objectifs de politique, et les résultats attendus à l'égard de ce thème / mission	Compétences actuelles, Connaissances permettant à aborder ce thème	Évaluation de l'efficacité Points forts -	Évaluation de l'efficacité Faiblesses	Noter la capacité du réseau en matière de cette rubrique	Commentaire sur les compétences, les connaissances etc. nécessaires pour rendre plus efficace la performance des états côtiers
Visite au port et débarquements locaux							
Equipage local à bord							
Utilisation des services locaux							

Annex 6 - Qualités requises des bons négociateurs de la pêche

Au cours de la préparation de ce Manuel, il a été demandé à des négociateurs expérimentés de proposer trois principes qui, à leur avis, font un bon négociateur d'accords de pêche. Des contributions reçues sont ressorties les principes suivants, que nous recommandons aux utilisateurs de ce Manuel :

1. le bon négociateur planifie et prépare méticuleusement toutes les négociations, renégociations et revues, aussi mineures qu'elles soient ;
2. le bon négociateur acquiert un ensemble de styles et de stratégies de négociation et les adapte d'une manière créative à l'évolution de la situation ;
3. le bon négociateur apprend diverses techniques de négociation et les met en œuvre efficacement ;
4. le bon négociateur répète en amont toutes ses interventions majeures ;
5. le bon négociateur communique de manière efficace
6. le bon négociateur tolère les conflits tout en recherchant un accord ;
7. le bon négociateur donne une image d'honnêteté ;
8. le bon négociateur favorise le travail d'équipe ;
9. le bon négociateur a un bon sens d'appréciation des affaires ;
10. le bon négociateur prend en compte les solutions alternatives disponibles ;
11. le bon négociateur privilégie les tactiques positives pour résoudre les différends ;
12. le bon négociateur emporte l'adhésion des parties prenantes et de ses supérieurs politiques

Annex 7 - Comprendre les stratégies et styles de négociation - un exercice

Encadré 5-3 : Feuille de travail - comprendre les stratégies et styles de négociation ⁴⁹

Consigne :

Passez en revue les fiches d'observation de processus relatives aux Conférences de Négociations I et II ci-après :

- Quels comportements estimez-vous être improductifs ?
- Quel négociateur, à votre avis, a plus de chances de mieux réussir dans les négociations et pourquoi ?
- A votre avis, quel comportement ou activité reflète probablement les styles, caractères ou orientations personnels fondamentaux du négociateur ?
- A votre avis, quel comportement ou activité reflète probablement un choix conscient de stratégie ?
- Pensez-vous l'un quelconque de ces comportements puisse être modifié par la formation ?
- Pensez-vous que la combinaison de vos stratégie et style ressemble à l'une quelconque affichée au cours de ces conférences ?
- Créez un profil-type de style et de stratégie pour le Négociateur E dans l'espace réservé à cet effet à la fin de la feuille de travail.

Fiches d'observation de processus Conférence de Négociations I

Négociateur A Profil de style et de stratégie	Négociateur B Profil de style et de stratégie
Préparation	
Laisse les choses ouvertes, sans identifier des points particuliers ;	Réfléchit longuement sur les points et ce qui est en cours de négociation ;
Consacre peu de temps à la recherche de l'information, utilise ce qui est disponible ;	Recherche l'information sur les points à partir d'un vaste réseau et de sources diverses ;
Ne fait aucune évaluation de l'équilibre des pouvoirs ;	Evalue l'équilibre des pouvoirs ;
Se concentre sur un nombre assez limité d'actions possibles ;	Etudie un grand nombre de conséquences ou d'actions possibles ;
Se focalise sur un seul aspect de chaque point ;	Définit un certain nombre de résultats, ou de marge de négociation pour chaque point ;
Fonde la défense d'un dossier sur le résultat final probable ;	Fonde la défense d'un dossier sur la position idéale ;
Pense peu aux points de blocage, improvise le moment venu ;	Anticipe les points de blocage et considère des alternatives ;
Phase d'ouverture	
Garde ses distances et évite toute démonstration d'accueil personnel chaleureux ;	Accueille l'autre partie chaleureusement et amicalement ;
Ne tente pas d'identifier tous les points de négociation possibles dès le départ ;	Détermine les points et ce qui est en cours de négociation dès le départ ;
Se montre flexible quant à l'ordre de traitement des points ;	Cherche dès le départ à convenir d'un ordre du jour fixe pour le traitement des points ;
Privilégie les arguments qui font appel la «raison» ou au «cœur» ;	Utilise des arguments qui font appel à la fois à la «raison » et au « cœur» ;
Cible les arguments de l'autre partie, ce qu'il peut en tirer de positif ;	Se concentre à faire accepter sa position et non pas sur ce que l'autre partie peut en tirer de positif ;
Evite en général de poser des questions, sauf quand la situation n'est manifestement pas claire ;	N'hésite pas à demander des précisions si nécessaire ;
Efforts pour parvenir à un accord	
Estime que le style et le comportement personnels sont peu importants ;	Estime que le style et le comportement personnels sont importants ;
Essaie d'obtenir exactement ce qu'il veut, sans faire de concession ;	Disposé à faire des concessions sur un point sur la base du principe de réciprocité ;
Aime répondre à une proposition par une contre-proposition immédiate ;	Aime clarifier et réfléchir sur les propositions avant de faire des contre-propositions ;

Une fois convaincu, fait immédiatement des concessions et accepte un résultat plus modeste;	Si convaincu par un argument, réfléchit et prend le temps nécessaire pour répondre;
Dit ce qu'il veut, sans tergiverser ;	Utilise le langage des comportements pour indiquer le genre de choses qu'il va dire ;
Evite de vérifier s'il comprend l'autre, sauf en cas d'incompréhension manifeste ;	Vérifie s'il comprend ce que dit l'autre partie;
Il va vite au lieu de toujours récapituler ;	Fait toujours des résumés à intervalles réguliers ;
Aime ne pas manifester ses sentiments ;	Aime faire des commentaires sur les sentiments ;
Prêt à porter des attaques personnelles lorsque contesté.	Evite de porter des attaques personnelles, même contesté.

Clôture

Remet à plus tard le compte-rendu détaillé des résultats convenus ;	Avant de clôturer, s'accorde sur un compte-rendu détaillé des résultats ;
Remet à plus tard l'établissement des procédures de suivi/ révision ;	Met en place des procédures de suivi et de révision de l'accord ;
A la fin, estime que l'important est d'obtenir ses résultats à soi ;	A la fin, aime faire des commentaires positifs sur ce qui a été réalisé ;
En cas d'échec des négociations, ne voit pas l'utilité de convenir d'une nouvelle rencontre.	Si aucun accord conclu, juge important de se réunir à nouveau.

Fiches de processus d'observation Conférence des Négociations II

Négociateur C - Profil de style et de stratégie

Négociateur D - Profil de style et de stratégie

Préparation

Laisse les choses ouvertes, sans identifier des points particuliers ;	Réfléchit longuement sur les points et ce qui est en cours de négociation ;
Se focalise essentiellement sur ses propres priorités, ce qui est important pour lui ;	Recherche l'information à partir d'un vaste réseau et de sources diverses ;
Se focalise sur les questions à court terme, estime les questions à long terme peu importantes ;	Evalue l'équilibre des pouvoirs ;
Examine un grand nombre de conséquences ou d'actions possibles ;	Examine un grand nombre de conséquences ou de séries d'actions possibles;
Se focalise sur un seul aspect de chaque point examiné;	Définit un ensemble de résultats ou une marge de négociation pour chaque point à l'ordre du jour ;
Pense peu aux points de blocage dans la négociation, improvise le moment venu et attend ;	Fonde la défense d'un dossier sur une position idéale ;
Vérifie si les arguments rationnels ou émotionnels ont une incidence sur les résultats.	Anticipe les points de blocage éventuels et étudie le moyen de sortir de toute impasse.

Phase d'Ouverture

Se concentre sur la présentation de dossier et non sur la création d'un climat constructif ;	Etudie dès le début, comment créer un climat constructif ;
Croit en la survie des plus aptes et ignore tout besoin de se rendre aimable avec l'autre partie ;	Indique clairement qu'il veut travailler avec l'autre partie pour parvenir à un accord acceptable pour les deux parties
Ne tente pas, dès le début, d'identifier tous les points de négociation possibles ;	Détermine dès le début les points de négociation et ce qui est en cours de négociation ;
Tente de convenir dès le début d'un ordre du jour fixe pour le traitement des points ;	Se montre flexible sur l'ordre de traitement des points à l'ordre du jour ;
Veut monopoliser la parole pour obtenir ce qu'il veut ;	Donne aux deux parties la possibilité de défendre leurs dossiers ;

Se concentre à faire accepter sa position et non sur ce que l'autre partie peut en tirer de positif ;	Cible les arguments de l'autre partie, ce qu'il peut en tirer de positif ;
Exploite les questions comme des occasions de réitérer ses principaux messages ;	Donne des réponses précises à toutes les questions, même difficiles
Efforts pour parvenir à un accord	
Estime que le style et le comportement personnels ont peu d'incidence sur les résultats ;	Estime qu'il est important d'être conscient de son style et de son comportement personnel ;
Se focalise plus sur la présentation de son dossier que sur la détection des signaux de l'autre partie ;	Est à l'affût des signaux indiquant la volonté de d'avancer ;
Demande des précisions sur les propositions et étudie celles-ci avant de faire des contre-propositions ;	Répond immédiatement aux propositions par des contre-propositions ;
Signale la volonté de moduler sa position ;	Même disposé à moduler sa position, préfère ne rien faire savoir et attendre ;
Au moment de faire des concessions, ne considère que ce qu'il peut céder sans mal ;	Au moment de faire des concessions, considère ce qu'il peut céder sans mal et ce que veut l'autre partie ;
Utilise le langage des comportements pour indiquer le genre de choses qu'il veut dire ;	Exprime ce qu'il veut dire sans détour - de manière brusque et directe ;
Evite de porter des attaques personnelles, même lorsque contesté ;	Peut porter des attaques personnelles lorsque contesté ;
Récapitule ou fait des résumés à intervalles réguliers.	Préfère aller vite et ne récapitule pas ni ne fait des résumés à intervalles réguliers.
Clôture	
Avant de clôturer, s'accorde sur un compte-rendu détaillé des résultats ;	Remet à plus tard le compte-rendu détaillé des résultats convenus ;
Ne voit aucun intérêt à faire un résumé une fois l'accord conclu - pense qu'il s'agit d'une perte de temps ;	A la fin, estime qu'il est important de faire un résumé de la façon dont il/elle juge l'accord ;
Remet à plus tard l'établissement des procédures de suivi et de révision ;	Met en place des procédures de suivi et de révision de l'accord ;
Si les négociations échouent, estime inutile de convenir d'une nouvelle rencontre ;	Si aucun conclu, considère qu'il est important de convenir d'une nouvelle rencontre ;
A la fin, estime que le plus important c'est d'obtenir ce que l'on veut.	A la fin, aime faire des commentaires positifs sur ce qui a été réalisé.

Annex 9 – Recapitulation des resultats des négociation

Negotiations Results Summary^{iv}

Agreement Title	Date
Parties Involved	Date(s) of Negotiation
Brief Description	Location
Access Fee and Other Terms Agreed to	
Extent of difference from Original Proposal	
Date Prepared: _____ Lead Negotiator: _____	

Annex 9 - Table setting out results of a Negotiation

Negotiations Results Summary^{iv}

Agreement Title	Date
Parties Involved	Date(s) of Negotiation
Brief Description	Location
Access Fee and Other Terms Agreed to	
Extent of difference from Original Proposal	
Date Prepared: _____ Lead Negotiator: _____	

Annex 10 - Table summarizing Offers and Counter-Offers

Offers and Counter Offers Summaryⁱⁱ

DWFS	Coastal State
Offer	Counteroffer
Offer	Counteroffer
Offer	Counteroffer

Annex II - Négociation d'accords de pêche thonière entre l'Etat côtier A et le pays PPL X

Etat Cotier A	Pays PPL X
Préparation	
N'a pas adopté de position finale et n'a pas identifié tous les enjeux éventuels	A clairement identifié les enjeux et les points à négocier
A passé peu de temps à collecter l'information, se sert de ce qui est disponible	A collecté des informations à travers un large réseau et diverses sources et s'est dûment informé de la situation de l'Etat côtier
N'a fait aucune évaluation réelle du rapport de forces	A fait une évaluation du rapport de forces
S'est concentré sur un nombre limité de conséquences ou de lignes de conduite possibles	A réfléchi à un large éventail de conséquences ou de lignes de conduite possibles
S'est concentré sur un seul point pour chaque question point à négocier	A défini un éventail de résultats ou marges de manœuvre pour chaque question
A axé son argumentaire sur les résultats finaux probables	A axé son argumentaire sur la position idéale
N'a pas assez réfléchi aux points de discordance potentiels et a laissé les choses au hasard	A prévu les points de discordance potentiels et réfléchi aux voies de sortie de crise
Phase d'ouverture	
A accueilli l'autre partie de manière cordiale et amicale	A gardé ses distances et évité les manifestations de cordialité personnelle
N'a pas tenté d'identifier les enjeux potentiels dès le départ	A identifié les enjeux et les points à négocier dès le départ
A été souple au sujet de l'ordre de négociation des points et a laissé le pays PPL décidé tout seul	A cherché à établir ordre du jour consensuel dès le départ
A favorisé les arguments faisant appel à la « tête » ou au « cœur », et non les deux à la fois	A utilisé des arguments faisant appel à la fois à la « tête » et au « cœur »
A axé son argumentaire sur ce qui était avantageux pour la partie adverse	S'est évertué à atteindre ses propres objectifs, et non ceux de l'autre partie
A généralement évité de poser des questions, sauf quand la situation lui paraissait vraiment confuse	N'a pas hésité à intervenir pour demander des éclaircissements pour peu qu'il y ait des points non clairs et a posé un grand nombre de questions de clarification
Progression vers l'accord	
Pense que le style et comportement personnels ont peu d'impact sur les résultats	Pense qu'il est important de tenir compte du style et du comportement personnels
Disposé à faire des concessions sur un point, pourvu qu'il obtienne quelque chose en échange	A essayé d'obtenir exactement ce qu'il veut sans faire de concession
Prompt à répondre à une proposition par une contre-proposition immédiate	Préfère clarifier et réfléchir à chaque proposition avant de faire une contre-proposition
Si convaincu par l'autre partie, concède immédiatement et accepte le résultat minimal	Si persuadé par un argument, réfléchit et prend son temps avant de répondre
A exprimé ses points de vue sans préambule	A usé de précaution afin d'annoncer le type de chose qu'il allait dire
A évité de vérifier s'il a bien compris l'autre partie, sauf en cas de véritable incompréhension	A vérifié sa compréhension des propos de l'autre partie
S'est empressé à passer au point suivant sans récapituler les points déjà abordés	A fait des récapitulations à intervalles réguliers
Enclin à émettre des commentaires sur les sentiments	Enclin à se garder des sentiments personnels
Enclin à personnaliser les attaques	A évité les attaques personnelles, même après une attaque
Clôture	
A remis à plus tard l'enregistrement détaillé des points d'accord	Avant de clôturer, a demandé de s'accorder sur la liste détaillée des résultats
A remis à plus tard l'adoption de procédures de contrôle et de revue	A défini les procédures de contrôle et de revue de l'accord
A la fin, a voulu se livrer à une appréciation positive des résultats	A la fin, a estimé que le plus important était d'atteindre son objectif
En cas d'échec des négociations, n'a pas vu l'intérêt de se retrouver à nouveau	Si aucun accord n'est atteint, a considéré qu'il était important de se rencontrer à nouveau

Annex 12 - Objectifs de l'analyse post négociation

Buts	Avez-vous atteint vos objectifs en termes de contenu et substance ?
Événements et flux des événements pendant la négociation	Comment le temps a-t-il été réparti ? Offres : Offre de départ et contre-offres, progression des offres ? Comment l'information a-t-elle été échangée ? Y a-t-il eu des tournants majeurs ?
Outils/concepts	Quels outils/concepts ont été utilisés pendant les négociations ? Pourquoi ont-ils été utilisés ? Ont-ils été efficaces ? Ont-ils été conçus de façon cohérente, dans un style clair ? Sinon, pourquoi tel n'a pas été le cas ? Comment chaque partie a-t-elle réagi par rapport à la tactique de l'autre ?
Erreurs	Qu'avez-vous fait et regretté d'avoir fait ? Pourquoi ?
Informations	Qu'avez-vous découvert sur les capacités de négociation de votre équipe lors des sessions d'information ? Qu'avez-vous appris sur le comportement de la partie adverse ? Que feriez vous de la même manière ou différemment à l'avenir ? Comment vous comporteriez-vous la prochaine fois pour être plus performant ?

Annex 13 - Estimation des interactions entre flottilles étrangères et flottilles nationales/regionals

MODELE I : PROFIL DES ACCORDS ACTUELS DANS LE CONTEXTE NATIONAL ET REGIONAL

Utiliser un tableau pour chaque accord (même pour un seul navire privé)

Justification: Ce volet du processus de préparation analyse l'importance des flottilles étrangères par rapport aux flottilles nationales et place cette analyse dans un contexte régional. L'objectif est de fournir à l'Etat côtier des informations détaillées et pertinentes sur :

1. Le niveau d'accès à la ZEE du pays négocié pour chaque pêcherie ;
2. La relation entre l'accès autorisé et les pêcheries partagées de la sous-région ;
3. La valeur totale de l'accès pour chaque type d'Accord ;
4. La proportion de l'utilisation étrangère par rapport à l'utilisation nationale ;
5. La durabilité de l'utilisation actuelle de la ressource.

Collecte des informations de base sur les accords d'accès

Préparer un dossier détaillé faisant la synthèse des accords nationaux conclus avec des flottilles étrangères (notamment les méthodes d'utilisation et d'information) et couvrant :

1. tous les accords et protocoles cadres, l'UE, les relations bilatérales, les joint ventures, toutes les licences privées ou temporaires, etc. existants qui ouvrent l'accès à une pêcherie ou allouent une partie de ses ressources ;
2. les renseignements sur les pays ou compagnies partenaires, les types, la taille et le nombre des navires ;
3. l'ampleur et la durée de l'accès (effort, quotas ou tonnage de poissons) alloué par pêcherie, les conditions pertinentes, les espèces autorisées et les zones de pêche concernées ; et
4. la relation entre 1-3 ci-dessus avec les pêcheries exploitées par la/les flottille(s) nationale(s) (préciser aussi les nombres et types de navires, droit de licence, etc. pour les flottilles nationales).

De même, préparer, si possible, une liste basée sur un point de vue régional. Cette étude couvrira ce qui suit (Cf. Tableau I du présent Modèle) :

- tous les accords et protocoles cadres, l'UE, les relations bilatérales, les joint ventures, toutes les licences privées et temporaires, etc. qui ouvrent l'accès à une pêcherie ou allouent une partie de ses ressources ;
- des renseignements sur les pays ou compagnies partenaires, les types, taille et nombre des navires ; l'ampleur et la durée de l'accès (effort, quotas ou tonnage de poissons) alloué par pêcheries, conditions pertinentes, espèces autorisées et zones de pêche en question ; et

Intitulé de l'Accord d'Accès :	Noter dans cette colonne les informations sur la flottille étrangère	Noter dans cette colonne les implications pour les flottilles nationales
Durée/dates		
Pays (ou les pays, pour l'UE) ou Code de la Société anonyme		
Pêcherie ou Espèces		
Type de navire		
Taille moyenne du navire (jauge brute ou autre, préciser)		
Nombre maximum de navires dans l'Accord		
*Compensation financière		
**Droit d'accès du navire (par jauge brute, Navire, tonne, ...)		
Total des redevances des navires perçues en un an		
% de l'utilisation de l'accès prévu par Accord		
Autre compensation		
Autres données techniques		
Référence du texte juridique de base de l'Accord		
Observations supplémentaires		

* Préciser l'année des données lorsqu'elles ne sont pas d'actualité. Mentionner la monnaie utilisée et fournir les taux de change pertinents de la banque centrale par année depuis lors (choisir une date de référence, par ex. 2000). En cas de compensation financière pour plusieurs pêcheries prises ensemble, préciser le total de la compensation et mentionner dans une note en bas du tableau.

** indiquer la redevance/tonne ou la redevance/jauge brute, etc.

Annex 14 - Appreciation des impacts/effets socio-economiques des accords

MODELE 2 : IMPACTS/EFFETS SOCIO-ECONOMIQUES DES ACCORDS

Utiliser un tableau pour chaque accord (même pour un seul navire privé)

Ce volet de la préparation a pour finalité d'identifier avec précision :

1. les impacts économiques : comment l'accord (compensation financière négociée, autres aspects) contribue-t-il aux projets d'infrastructure et d'investissement relatifs au développement des pêcheries ?
2. impacts sociaux : comment l'accord (compensation financière négociée, autres aspects) contribue-t-il au développement social ?

impacts de la gestion de la pêche : comment l'accord (compensation financière négociée, autres aspects) contribue-t-il à la gestion de la pêche ?

Intitulé de l'Accord d'Accès :	Noter dans cette colonne les informations sur la flottille étrangère	Noter dans cette colonne les implications pour les flottilles nationales
*Aspects économiques		
Compensation financière directe		
Projets d'investissement, notamment infrastructures, navires, etc. (préciser)		
Autre appui aux pêcheries locales (mentionner ci-dessous tout éventuel capital social)		
Projets SCS		
Tarifs préférentiels/mesures commerciales		
Projets de marketing		
Projets de certification sanitaire		
Projets d'aquaculture		
Appui connexe autre qu'aux activités de pêche		
Autres (préciser)		
Aspects sociaux		
Appui aux marchés locaux et à la sécurité alimentaire		
Appui aux pêcheries locales (projets autres qu'en capital)		
Equipage national (préciser s'il est rémunéré par le propriétaire du navire ou en vertu de l'Accord)		
Observateurs (préciser s'il est rémunéré par le propriétaire du navire ou en vertu de l'Accord)		
Sécurité des projets maritimes		
Appui aux autres aspects sociaux		
Aspects liés à la gestion des pêches		
Appui au Plan de Gestion des Pêches		
Programmes de recherche & technologie		
Projets d'Etude/formation		
Participation aux organisations internationales		
Contribution à la gestion régionale		
Appui aux autres aspects de la gestion des pêches (préciser)		
**Compensation financière totale		
Autres observations ou références		

**Préciser l'année des données, quand il ne s'agit pas de données courantes. Préciser la monnaie utilisée et fournir les taux de change pertinents de la Banque centrale par année et tout au long de la durée de l'Accord ;*

*** Lorsqu'il s'agit de données détaillées, donner des chiffres en mentionnant les détails dans les notes de bas de page. Lorsqu'il s'agit d'un montant global uniquement, donner des pourcentages par catégorie, en utilisant une colonne par catégorie ou par type de navire.*

Notes de bas de page

Insérer les notes de bas de page nécessaires pour des explications plus détaillées



Union Africaine – Bureau Interafricain des Ressources Animales
(UA-BIRA)

Kenindia Business Park
Museum Hill, Westlands Road
P.O. Box 30786
00100, Nairobi
KENYA

Telephone : +254 (20) 3674 000

Fax : +254 (20) 3674 341 / 3674 342

Email : ibar.office@au-ibar.org

Site internet : www.au-ibar.org