

Fascicule 4

NÉGOCIATION DE

L'ÉVALUATION

par Michel Grant et Carole Vanier

T ABLE DES MATIÈRES

Négociation de l'évaluation

- 4.1 Une définition de la négociation 5
- 4.2 Les dimensions du processus de négociation 7
- 4.3 Les tactiques de négociation 8
- 4.4 Les aspects de l'évaluation à négocier 9
- 4.5 Les étapes de la négociation de l'évaluation 10
 - Partie 1 : La préparation de la négociation 10
 - Partie 2 : Le déroulement de la négociation 15
 - Étape 1 : L'étape initiale 15
 - Étape 2 : L'étape d'émondage 15
 - Étape 3 : L'étape finale 16
- Outil 1 Cahier des revendications 17
- Outil 2 Préparation et déroulement de la négociation 18
- Lexique 23
- Lectures suggérées 25

Parce qu'elle représente un enjeu politique, l'évaluation nécessite une négociation lorsqu'elle est demandée par une instance externe, comme un bailleur de fonds, par exemple une régie régionale. Pour un organisme communautaire, cette négociation s'inscrit dans un cadre différent de celui familier au monde des relations de travail. Ce cadre n'est pas toujours clairement défini. Il prend parfois la forme d'un comité de travail plutôt que l'aspect d'une séance formelle de négociation, d'où l'importance pour les membres de l'organisme communautaire de bien préparer, à l'interne, les rencontres de négociation.

Malgré ces différences, les mêmes principes généraux s'appliquent pour la négociation du projet d'évaluation d'un organisme communautaire avec une instance externe. Ce troisième chapitre présente quelques notions de base touchant la négociation de l'évaluation. Ces notions de base sont également valables pour des négociations dont l'objet est autre que l'évaluation. On y retrouve une définition du processus de négociation et de ses principales dimensions, une présentation des différentes tactiques utilisées, un rappel des aspects de l'évaluation à négocier et des précisions concernant les étapes de la négociation de l'évaluation.

4.1 UNE DÉFINITION DE LA NÉGOCIATION

La négociation consiste en un processus dynamique au cours duquel deux parties ayant à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés essaient de convenir des termes d'une entente.

Cette définition suppose que la négociation comporte une série d'entretiens, d'échanges de points de vue et de démarches pour parvenir à un accord. Elle postule, par ailleurs, que les deux parties ont des intérêts communs, mais aussi des intérêts opposés. Si les deux parties n'avaient que des intérêts communs, la négociation serait inutile. Si elles n'avaient que des intérêts opposés, il deviendrait impossible de négocier. Enfin, soulignons que le but de toute négociation est d'arriver à une entente.

La négociation se situe toujours sur deux plans :

- celui de l'**objet** de la négociation, c'est-à-dire ce sur quoi porte la négociation, par exemple le montant d'une subvention, l'objet d'évaluation, les critères d'évaluation, le type d'information à recueillir;
- celui du **processus** de négociation, c'est-à-dire comment l'objet est négocié.

L'efficacité du comité de négociation

Le comité de négociation est efficace dans la mesure où il réussit à conclure une entente sur la base de ses propres conditions. Cette efficacité dépend des facteurs suivants :

1. Le degré et la qualité de la *préparation*, tant au plan des objectifs que de la stratégie. Les objectifs doivent être clairs, hiérarchisés et établis selon un ordre de priorité. La préparation doit aussi toucher la stratégie à adopter, par exemple prévoir une sensibilisation des membres, d'autres organismes ou de l'opinion publique.
2. Le *niveau d'aspiration* des membres du comité et des mandants. Un niveau d'aspiration très élevé crée une pression additionnelle lors de la négociation et représente parfois un travail supplémentaire pour déterminer les priorités. Par ailleurs, le niveau d'aspiration peut changer en cours de négociation. Par exemple, si le pouvoir de négociation augmente durant la négociation, le niveau d'aspiration peut également augmenter. De plus, les aspirations des mandants et des membres du comité de négociation peuvent différer.
3. Le *pouvoir de négociation*. Il est très rare, dans une négociation, que le rapport de forces soit égal. Il est déterminé par le pouvoir de négociation de chaque partie, c'est-à-dire la capacité d'une partie d'amener l'autre à convenir d'une entente sur la base de ses propres conditions. Le contexte dans lequel s'inscrit la négociation contribue à définir la force ou la faiblesse des parties ainsi que les enjeux de la négociation.
4. L'*habileté tactique et la compétence* des négociatrices et des négociateurs. Elles dépendent de l'utilisation adéquate des techniques de négociation et de la compétence des négociatrices et négociateurs reliée, par exemple, à leur connaissance du dossier ou à leur capacité d'argumenter.
5. La connaissance des *règles de base de la communication* et l'application de *règles de conduite*. Parmi les habiletés de communication que toute négociatrice ou tout négociateur doit chercher à acquérir, mentionnons : parler de manière à être compris, parler dans un but précis, savoir recourir aux questions et savoir écouter de façon active. De même, quelques règles de conduite à suivre en négociation comprennent l'absence de jugements hâtifs, la prudence à l'endroit de ses préjugés et le contrôle de ses émotions.

4.2 LES DIMENSIONS DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Le processus de négociation comprend quatre dimensions : le distributif, l'intégratif, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle. La **dimension distributive** renvoie à la répartition de l'objet de négociation dans laquelle ce que gagne une partie est perdue par l'autre partie, et vice-versa. Cette dimension correspond surtout aux intérêts de type divergent présents dans toute négociation et aux enjeux qu'ils représentent. L'approche reliée à la dimension distributive est la confrontation découlant de l'approche gagnant-perdant. L'attitude caractéristique du mode distributif s'exprime dans les termes suivants : on essaie de tout leur enlever et de leur donner le moins possible.

La **dimension intégrative** se rapporte à la portion convergente des intérêts des deux parties. Celles-ci reconnaissent l'existence d'un problème commun et tentent conjointement de le résoudre au cours d'une démarche à l'issue de laquelle les deux parties pourront être gagnantes. L'approche retenue (gagnant-gagnant) est alors axée sur la résolution de problèmes.

La **structuration des attitudes** fait référence aux attitudes et aux comportements qu'adoptent les membres du comité lors des rencontres de négociation et qui font partie intégrante du processus de négociation. La préparation d'une négociation doit prévoir cette question et les types de comportement et d'attitude à privilégier. Par exemple, les membres du comité de négociation pourraient s'interroger sur l'intérêt et l'utilité d'avoir ou de ne pas avoir tous la même attitude. L'important est de s'assurer que les attitudes de l'équipe soient cohérentes avec les objectifs visés et l'approche préconisée.

La **négociation intra-organisationnelle** concerne le travail d'harmonisation et de conciliation interne à effectuer avec les membres de l'organisme au moment de la préparation de la négociation. Cette négociation à l'interne vise à définir et à préciser le mandat accordé aux membres du comité de négociation. Elle porte plus particulièrement sur l'objet de la négociation, sur le processus et sur les comportements à adopter. Soulignons que plus les intérêts sont divergents à l'intérieur de l'organisme, plus la négociation intra-organisationnelle risque d'être importante. Par exemple, tous les membres pourraient ne pas accorder la même importance à la nature des données sociodémographiques des participants à recueillir dans le cadre d'une évaluation. Enfin, notons que les membres du comité de négociation ont à réaliser ce travail interne continu de réajustement, d'harmonisation et de conciliation tout au long du processus de négociation.

4.3 LES TACTIQUES DE NÉGOCIATION

Les tactiques utilisées au cours du processus de négociation se regroupent en quatre catégories : l'information, la persuasion, la coercition et la coopération. Le type de tactique employé diffère selon l'étape de la négociation. Ces étapes seront vues plus loin.

Les **tactiques d'information** visent à informer et à s'informer. Elles ont pour objectif d'informer l'autre partie et de s'informer soi-même sur les revendications tout en essayant de préserver sa marge de négociation et de découvrir les préférences réelles (ce que l'autre partie souhaite réellement obtenir). Les tactiques d'information permettent de connaître ce que l'autre partie demande ou propose et de mieux saisir les conséquences qui en découlent.

Les **tactiques de persuasion** visent à convaincre. Elles ont pour objectif d'amener l'autre partie à changer sa position et même à modifier sa préférence réelle. Elles emploient le raisonnement et des arguments objectifs qui s'appuient sur des données ou des faits, par exemple des statistiques, des témoignages, des rapports.

Les **tactiques de coercition** visent à intimider. Elles ont recours à des moyens de pression, autres que ceux fondés sur des motifs objectifs, dans le but d'amener l'autre partie à modifier sa position. Elles sont employées lorsque les arguments objectifs ont échoué à conduire à un règlement. Par exemple, une partie interrompt la négociation jusqu'à ce que l'autre partie ait modifié sa position sur un point précis.

L'efficacité des tactiques de coercition est déterminée par la réaction de la partie adverse. Elle dépend de la fréquence d'utilisation de ces tactiques, de l'importance de la clause ou de l'élément en question, de l'influence de l'opinion publique et de la possibilité de désengagement des parties.

Les **tactiques de coopération** et de conclusion visent à rapprocher. Elles soutiennent la recherche de la collaboration et de la confiance de l'autre partie ainsi que la recherche de réciprocité et d'intérêts mutuels. Cette démarche de coopération s'effectue, non par altruisme, mais dans le but de mieux défendre les intérêts des personnes que le comité de négociation représente.

4.4 LES ASPECTS DE L'ÉVALUATION À NÉGOCIER

La négociation est nécessaire pour clarifier les rapports entre l'organisme et l'instance externe. Mais que peut-on négocier ? La négociation pourra porter sur un ou plusieurs des aspects suivants :

1. Le choix de l'**approche participative**, c'est-à-dire le principe de la participation à l'évaluation. Il s'agit de faire reconnaître le principe que toutes les actrices et les acteurs concernés ont intérêt et ont le droit de participer à l'évaluation.
2. Les éléments formant le **coeur de l'évaluation** :
 - l'*objectif* de l'évaluation
Par exemple : Pourquoi le bailleur de fonds veut-il que l'organisme fasse une évaluation ?
À quoi lui servira cette évaluation ?
L'évaluation est-elle une condition à l'obtention d'une subvention ?
 - l'*objet* d'évaluation
Par exemple : Sur quoi le bailleur de fonds veut-il que l'évaluation porte ?
Quelle période d'activités l'évaluation doit-elle couvrir ?
 - les *indicateurs* et les *critères* d'évaluation
Par exemple : Quels indicateurs ou critères le bailleur de fonds privilégie-t-il ?
 - les *modalités d'évaluation* et le *type d'information* à recueillir
Par exemple : Quelle méthode le bailleur de fonds privilégie-t-il ?
Souhaite-t-il des données quantitatives ou qualitatives ?
 - la *diffusion* et l'*utilisation des résultats* de l'évaluation
Par exemple : Que fera le bailleur de fonds des résultats de l'évaluation ?
Quelles seront les modalités de diffusion des résultats ?
 - le choix de l'*évaluateur*, s'il y a lieu
Par exemple : Quelles qualifications exige-t-on de l'évaluatrice ou de l'évaluateur ?
Quelle relation l'évaluatrice ou l'évaluateur doit-il entretenir avec l'organisme évalué ?
Quelles seront les responsabilités respectives de l'évaluatrice ou de l'évaluateur et des participantes et des participants de l'organisme ?

TABLEAU 1 :
PAGE 7 DU
FASCICULE 2

TABLEAU 2 :
PAGE 16 DU
FASCICULE 1

Le tableau 1 du fascicule 2 présente plus en détail les éléments qui peuvent faire l'objet d'une négociation avec une instance externe. Rappelons également que l'entente conclue entre la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, le ministère de la Santé et des Services sociaux et la Conférence des régies régionales précise les aspects du travail communautaire qui pourront ou non être évalués (tableau 2 du fascicule 1).

4.5 LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION DE L'ÉVALUATION

La négociation d'un projet d'évaluation représente une expérience nouvelle pour la majorité des organismes communautaires et bénévoles. De plus, cette démarche de négociation avec une instance externe, comme un bailleur de fonds ou une régie régionale, se distingue du type de négociation que nous rencontrons habituellement. Elle prend davantage la forme de rencontres de travail, plutôt que de séances formelles de négociation. On ne saurait donc trop insister sur l'importance, pour un organisme communautaire, de bien préparer cette démarche de négociation. Cette cinquième section présente et décrit les principales étapes de la négociation de l'évaluation.

La démarche de négociation, tant pour l'évaluation que pour tout autre objet à négocier, comporte deux parties : la préparation de la négociation et le déroulement de la négociation.

Partie 1 : La préparation de la négociation

Lorsque l'évaluation est exigée par une instance externe, il est primordial que l'organisme communautaire voit à bien préparer la négociation qu'il aura à effectuer avec cette instance et à prévoir un délai limite à cette négociation. La préparation de la négociation de l'évaluation touche les aspects suivants : le profil de l'organisme, le profil de l'autre partie, la formation du comité de négociation, la liste des revendications, les relations avec les mandants et la préparation de la démarche de négociation.

Tracer le profil de l'organisme

Un dossier descriptif de l'organisme communautaire doit être constitué à partir des informations déjà disponibles pour référence éventuelle au cours de la négociation. Les renseignements utiles sont :

1. le profil de l'organisme, par exemple sa mission, ses priorités, ses objectifs;
2. le profil de la clientèle, par exemple des données sociodémographiques, des données économiques;
3. différentes données se rapportant au secteur d'intervention de l'organisme, par exemple des statistiques officielles, des données de recherches ou de sondages;
4. des informations sur le contexte politique, économique et social en rapport avec le secteur d'intervention de l'organisme.

Tracer le profil de l'autre partie

Il importe également que l'organisme communautaire cherche à connaître la partie avec laquelle il va négocier. Les données utiles à cet égard sont :

1. le profil des personnes représentant l'autre partie : le type de personnalité, le leadership qu'elles détiennent, leurs ambitions personnelles, professionnelles ou politiques, les appuis dont elles disposent, leurs réalisations, leur statut, pouvoir ou rôle au sein de l'organisation;
2. les relations que l'autre partie entretient avec des organisations et les appuis effectifs ou potentiels sur lesquels elle peut compter;
3. la situation financière de l'autre partie;
4. les problèmes et les aspirations de l'autre partie.

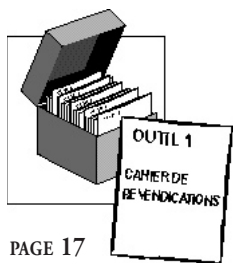
Mettre sur pied le comité de négociation

Pour préparer adéquatement la négociation de l'évaluation, le comité devrait être formé le plus tôt possible avant le début des négociations. Il s'agit généralement d'un comité distinct du comité d'évaluation puisque, dans l'ensemble, ces deux comités ne font pas appel aux mêmes compétences, habiletés et intérêts personnels. Il convient plutôt, pour le comité de négociation, de choisir des personnes qui, tout en connaissant le dossier de l'évaluation, sont intéressées et habiles à négocier.

Les aspects à considérer pour la formation du comité de négociation sont :

1. le nombre de personnes formant le comité;
2. les modalités de nomination des membres du comité;
3. la représentativité des membres du comité, par exemple la-représentation de différents intérêts et secteurs;
4. les habiletés et qualités personnelles des personnes nommées et leur expérience de négociation;
5. le mandat confié au comité : un mandat fermé, soit un mandat qui ne permet pas au comité de conclure une entente avant qu'un rapport ne soit présenté à une instance décisionnelle de l'organisme, ou un mandat ouvert par lequel le comité de négociation dispose d'une plus grande marge de manoeuvre;
6. l'encadrement et le soutien dont pourra disposer le comité en cours de mandat;
7. la distribution des rôles entre les membres du comité.

Dresser la liste des revendications



PAGE 17

Une des premières tâches du comité de négociation consiste à préparer la liste des revendications. Un modèle de cahier des revendications est proposé (outil 1). La liste des revendications contient les demandes de l'organisme communautaire en rapport avec les différents aspects de l'évaluation. Elle est établie à partir d'objectifs que l'organisme communautaire se donne et des revendications qui découlent de ces objectifs. Rappelons que les principaux éléments de l'évaluation pouvant être négociés, comprennent le choix de l'approche participative, les motifs et l'objet d'évaluation, les indicateurs et les critères, les modalités d'évaluation et le type d'information à recueillir.

Il peut être utile, à cette étape, d'obtenir des informations d'autres organismes communautaires ayant déjà négocié leur évaluation avec une instance externe. Les informations obtenues sur le déroulement des négociations, les exigences des bailleurs de fonds et les résultats de la négociation permettront de mieux préparer la défense des demandes. Il importe aussi de consulter les actrices et acteurs concernés par l'évaluation pour savoir ce qu'ils veulent. De plus, le comité de négociation doit faire ratifier la liste finale des revendications par les actrices

et acteurs concernés ainsi que par la personne ou l'instance désignée par l'organisme, par exemple la coordination, le conseil d'administration ou l'assemblée générale.

Deux règles à retenir pour la préparation des revendications :

1. plus la liste des demandes est longue, moins les chances sont élevées d'en faire accepter un pourcentage élevé; l'inverse est également vrai : moins il y a de demandes, plus les chances sont élevées d'en faire accepter un grand nombre ou d'obtenir un compromis satisfaisant sur chacune d'elles;
2. il faut présenter autant de revendications que l'on croit possible d'être acceptées ou, à tout le moins, pour établir un précédent.

Notons enfin que la préparation des revendications s'accompagne d'un examen des contraintes existantes. Cette analyse fournit à l'organisme des renseignements nécessaires à l'évaluation et à la construction de son rapport de forces en vue de la négociation.

Prévoir les relations avec les mandants

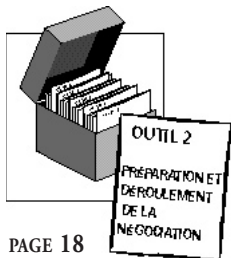
Les relations avec les mandants constituent un autre aspect primordial de la préparation de la négociation. Les mandants d'un organisme communautaire qui négocie un projet d'évaluation sont les actrices et acteurs concernés par l'évaluation.

Les responsables de l'organisme communautaire et les membres du comité de négociation doivent s'assurer, tout au long de la démarche de négociation, de l'appui des mandants au processus et aux résultats de la négociation. À cette fin, ils doivent promouvoir et expliquer la stratégie suivie, communiquer régulièrement avec les mandants, gérer leurs attentes et s'assurer de leur engagement face à la négociation.

Préciser la démarche de négociation

Outre les aspects déjà mentionnés, s'ajoutent à la préparation de la démarche de négociation les éléments suivants :

1. prévoir, si possible, le moment de la négociation;
2. déterminer les points à négocier et ceux à éviter lors de la négociation;
3. s'assurer que les renseignements pertinents et la documentation nécessaire sont disponibles;
4. identifier les influences extérieures possibles, par exemple certains médias;
5. préparer les questions à poser lors de la négociation;
6. préparer la liste des points à aborder et la séquence selon laquelle ils seront touchés;
7. s'entendre sur la préférence réelle;
8. préparer les offres et les demandes initiales;
9. choisir l'argumentation;
10. anticiper les revendications et l'argumentation de l'autre partie;
11. choisir le style de négociation : distributif ou intégratif; rappelons que les tactiques distributives renvoient à une confrontation basée sur des intérêts différents, à la coercition, à une approche gagnant-perdant, au contrôle et à la sélection des informations, à une négociation dure et à un faible niveau de confiance; pour leur part, les tactiques intégratives font référence à la résolution de problèmes communs, à une approche gagnant-gagnant, à une information fluide, à une communication ouverte, à la recherche d'intérêts mutuels, à la persuasion, à la coopération et à un niveau élevé de confiance;
12. anticiper le style de négociation de l'autre partie;
13. fixer les critères de solution ou d'entente;
14. identifier des options possibles ou des positions de repli;
15. prévoir le lieu et le délai limite des négociations;
16. réviser le plan à suivre;
17. voir à la préparation finale de la démarche de négociation.



PAGE 18

L'outil 2 propose une grille intitulée *Préparation et déroulement de la négociation* que l'organisme communautaire peut utiliser pour définir et préciser les différents aspects liés à la négociation.

Partie 2: Le déroulement de la négociation

La négociation se déroule suivant trois étapes : l'étape initiale, l'étape d'émondage et l'étape finale.

Étape 1 : L'étape initiale

L'étape initiale correspond à l'ouverture de la démarche de négociation. La première rencontre entre les parties consiste essentiellement en un dépôt des revendications et en un échange d'informations à leur sujet. Elle vise à expliquer les revendications, à informer et à s'informer. La tactique dominante est l'information.

Étape 2 : L'étape d'émondage

C'est à l'étape d'émondage que s'effectue la recherche d'une zone d'entente avec l'autre partie. Les tactiques dominantes de l'étape d'émondage sont la persuasion et la coercition. Au fur et à mesure que la négociation progresse, le bilan de chaque rencontre antérieure conduit à émonder le contenu des revendications. Cet émondage se fait par le biais de modifications aux demandes initiales, c'est-à-dire par la rédaction de contre-propositions. On procède alors par étape, suivant les réactions de l'autre partie, pour parvenir à ce que l'on peut percevoir comme une zone d'entente possible. La recherche d'indications et d'expressions des préférences réelles de l'autre partie peut fournir des indices de cette zone d'entente.

Il est donc nécessaire de communiquer les contre-propositions et fixer un délai limite.

- *Communiquer les contre-propositions.* Négocier signifie faire des contre-propositions. Ces contre-propositions sont habituellement inférieures à la demande initiale. Elles correspondent généralement à une concession. Il importe d'évaluer la contre-proposition que l'on fait en se demandant s'il s'agit d'une concession par rapport à notre demande ou par rapport à ce que l'on a déjà.

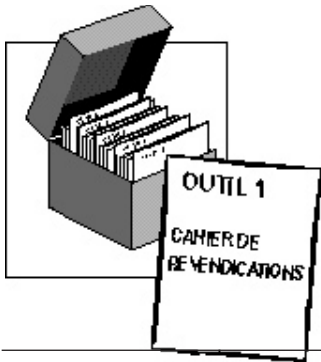
Lorsque la concession est jugée insuffisante par l'autre partie, elle peut entraîner un conflit. Soulignons qu'une deuxième concession insuffisante informe l'autre partie que l'on est au-dessus de notre préférence réelle. Par ailleurs, si la concession est mal faite, elle peut provoquer une hausse de la préférence réelle de l'autre partie ou n'entraîner aucune concession de sa part. Enfin, notons que le recoupement des préférences réelles des parties est peu fréquent. Il est toutefois possible que, parmi un ensemble de points à négocier, certains points se recoupent suite à la négociation.

- *Fixer un délai limite.* Dans toute négociation, il existe un délai limite. Il correspond au moment où au moins une des deux parties a davantage intérêt à conclure une entente. L'existence d'un tel délai joue un rôle important dans le déroulement de la négociation et constitue souvent un préalable

aux concessions mutuelles. En pareil cas, une des parties a intérêt à faire une concession puisque ce qui peut survenir par la suite risque d'être plus coûteux pour elle que ce qu'elle peut concéder à ce moment précis. Enfin, mentionnons que le dilemme que rencontrent souvent les parties par rapport au délai limite est de devoir attendre une concession tout en tenant compte du délai limite existant.

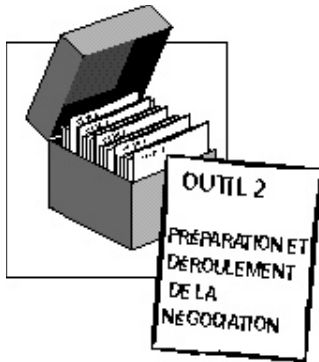
Étape 3 : L'étape finale

L'étape finale conduit à la conclusion d'une entente. Elle comprend un réaménagement de ses objectifs de départ, à partir de l'identification ou de la modification des préférences réelles. Les concessions faites durant l'étape précédente permettent de dégager un terrain d'entente. Bien que des tactiques de coercition soient encore présentes, les tactiques de coopération et de conclusion prévalent. C'est donc à cette dernière étape que réapparaît la dimension intégrative de la négociation.



SITUATION ACTUELLE	REVENDEICATIONS DE L'ORGANISME COMMUNAUTAIRE	RÉSULTAT
1.	1.	La Régie répond... L'organisme propose...
	2.	La Régie répond... L'organisme propose...
	3.	La Régie répond... L'organisme propose...
2.	1.	La Régie répond... L'organisme propose...
3.	1.	La Régie répond... L'organisme propose...

PRÉPARATION DE LA NÉGOCIATION



1. PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE

- interne : profil de notre organisme
profil de notre secteur d'intervention
- externe : contexte politique, économique et social
- profil de l'autre partie

2. DÉTERMINATION DES REVENDICATIONS

3. IDENTIFICATION D'UNE PRÉFÉRENCE RÉELLE

4. CHOIX DE L'ARGUMENTATION

5. ANTICIPATION DES REVENDICATIONS ET DE L'ARGUMENTATION DE L'AUTRE PARTIE

6. CHOIX DU STYLE DE NÉGOCIATION

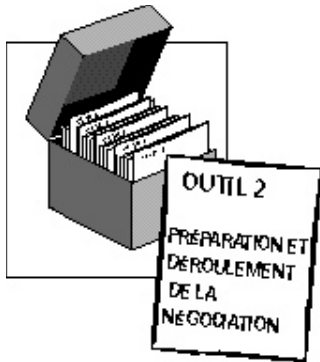
7. ANTICIPATION DU STYLE DE NÉGOCIATION DE L'AUTRE PARTIE

8. OPTIONS POSSIBLES ET POSITIONS DE REPLI

9. LIEU ET DÉLAI LIMITE DES NÉGOCIATIONS



DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION



1. ÉTAPE INITIALE

Première rencontre entre les parties

- Dépôt des revendications

 - Échanges d'informations
 - informer

 - s'informer
-

2. ÉTAPE D'ÉMONDAGE

Bilan de la rencontre antérieure

- Analyse de ce qui s'est passé
- Réajustement des revendications
- Rédaction des contre-propositions
- Choix des tactiques

Rencontre entre les parties

- Présentation des contre-propositions
- Argumentation
- Tactiques utilisées

3. ÉTAPE FINALE

- Appréciation de l'entente finale

LEXIQUE

Coercition : tactique de négociation visant à amener l'autre partie à modifier sa position. Elle implique des moyens de pression différents de ceux fondés sur des motifs objectifs.

Coopération : tactique de négociation qui met l'accent sur la recherche de la collaboration et de la confiance de l'autre partie et sur la recherche de réciprocité et d'intérêts mutuels.

Distributif (dimension distributive) : correspond aux intérêts divergents présents dans toute négociation et aux enjeux qu'ils représentent.

Étape d'émondage : étape de la négociation durant laquelle s'effectue la recherche d'une zone d'entente avec l'autre partie par l'émondage du contenu des revendications, c'est-à-dire par des modifications aux demandes initiales et la présentation de contre-propositions.

Étape finale : étape de la négociation qui conduit à la conclusion d'une entente entre les parties.

Étape initiale : étape correspondant à l'ouverture de la démarche de négociation.

Information : tactique de négociation visant à informer l'autre partie et à s'informer soi-même sur les revendications.

Intégratif (dimension intégrative) : correspond aux intérêts convergents présents dans toute négociation.

Négociation : processus dynamique au cours duquel deux parties ayant à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés essaient de convenir des termes d'une entente.

Persuasion : tactique de négociation visant à amener l'autre partie à changer sa position et à modifier sa préférence réelle.

Pouvoir de négociation : capacité d'une partie d'amener l'autre partie à convenir d'une entente sur la base de ses propres conditions.

Préférence réelle : en négociation, consiste en ce qu'une partie souhaite réellement obtenir, c'est-à-dire ce sur quoi elle accepterait de conclure une entente. La préférence réelle peut se modifier au fur et à mesure de la négociation.

LECTURES SUGGÉRÉES

1. Brière, J.-Y. 1989. *Négociation : Agir à titre de négociateur*. Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 75-85.
2. Carrier, D. 1980. « La stratégie de la négociation collective », sous la dir. de N. Mallette, *La gestion des relations du travail au Québec*. Montréal, McGraw Hill, p.479-495.
3. Fisher, R., W. Ury et B. Patton. 1982. *Comment réussir une négociation*. Paris, Éditions du Seuil, p. 21-35.
4. Gagnon, J. H. 1987. *L'art de bien négocier*. Montréal, Agence d'Arc Inc.
5. Hawver, D. 1983. *Comment développer vos talents de négociateur*. New York, Alexander Hamilton Institute.
6. Launay, R. 1982. *La négociation : Approche psychosociologique*. Paris, Éditions ESF.
7. Lewicki, R. J., J. A. Litterer, J. A. Minton et D. M. Saunders. 1994. *Negotiation*. Éd. Irwin, 2^{ème} édition, (extraits sur la communication en négociation traduits par Michel Grant).



GUIDE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE ET DE NÉGOCIATION

Révision linguistique : Andrée Savard
Conception graphique : Ginette Thibault
Correction d'épreuves : Andrée Savard
Impression : REPRO-UQAM

Édité par la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires, le Centre de formation populaire et l'Université du Québec à Montréal (Service aux collectivités) avec l'appui financier de la Fondation McConnell et aussi de la Fondation UQAM. Ces deux fondations ont également financé l'ensemble du programme *Pour le maintien des pratiques novatrices en milieu communautaire*.

Produit et distribué par l'Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités.

Pour commander des exemplaires du document, s'adresser au :

Service aux collectivités
Université du Québec à Montréal
C.P. 8888
Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8

Téléphone : (514) 987-3000, poste 3177
Télécopieur : (514) 987-6845
Adresse électronique : michaud.liette@uqam.ca