



Thinking Africa

## NOTE DE RECHERCHE

# LES NÉGOCIATIONS MULTILATÉRALES ET LES ÉTATS AFRICAINS

Par: David TSHIBANGU TSHISHIKU

.....

*L'auteur est Maître en Administration Internationale de l'Université du Québec/ENAP-Montréal; Spécialiste des pratiques du commerce international UQUAM -ISGE/ Montréal; Détenteur d'un diplôme de second cycle en Relations Internationales de l'université de Lubumbashi en Rs internationales nal UQUAM -ISi; et, actuellement, en attente de son admission à l'Université d'Ottawa pour un doctorat dans le domaine de Développement International.*

*Son champ d'expertise: Analyse des politiques étrangères; élaboration des politiques publiques; réformes administratives; droit international public; droit diplomatique et consulaire; commerce international; intervention organisationnelle et conception des outils de gestion.*

*Ancien diplomate de carrière de la République Démocratique du Congo, l'auteur évolue actuellement comme consultant auprès de la coopération canadienne. En marge de son activité professionnelle, l'auteur est chargé de cours de « Negotiation Skills » (aptitudes de négociation) à l'Université Panafricaine de Yaoundé.*

## RÉSUMÉ

Malgré la divergence de leurs centres d'intérêt, les États africains ont, dans l'ensemble, une politique commune de négociation dans le multilatéralisme. Cette note se propose d'identifier en quoi elle consiste ; les raisons de son inefficacité ; et, les voies alternatives les plus optimales. Pour être à la hauteur des enjeux du multilatéralisme, les États africains doivent relever trois défis principaux. Il s'agit de la maîtrise des phases des négociations multilatérales et des thématiques y afférentes ; le leadership dans les coalitions et le changement du comportement diplomatique des acteurs politiques africains ; et en dernier lieu, l'institutionnalisation d'un cadre de collaboration mixte (gouvernement - société civile) pour élaborer des stratégies de négociations, riches en termes de niveau d'analyses. L'auteur de cette note explique l'actuel mode opératoire des États africains. Il le confronte aux dimensions comprises dans les défis susvisés. Pour finir, il dégage des recommandations qui, une fois appliquées, devraient abonner la politique de négociation africaine dans ces rencontres internationales.

## PROBLÉMATIQUE

Après plus des cinquante ans de participation des pays africains dans le multilatéralisme et des résultats mitigés, il convient de se demander quelle a été, jusqu'alors, leurs stratégies de négociation et que faut-il à amender dans ce domaine ? Telle est la préoccupation principale de cette réflexion.

## CONTEXTE

Cette note intervient à un moment particulier où les deux questions essentielles qui polarisent les débats multilatéraux prennent des proportions encore plus importantes dans les rapports interétatiques. Sur plan du changement climatique, après la conférence des parties tenue à Marrakech du 7 au 18 novembre 2016 (COP22), les États expriment leurs volontés de passer en action par rapport au plan de la COP21 de Paris. S'agissant du commerce international, les discussions à l'OMC abordent un florilège des sujets qui examine chacun les différents aspects du commerce international. Les exigences des résolutions du multilatéralisme<sup>1</sup> sont généralement en contradiction avec la situation des pays africains.

1. Par exemple, le fait d'exiger à tous les États atteindre un seuil d'émission des gaz à effet de serre (GES) alors que l'Afrique pollue moins ; ou encore la réduction, voire l'élimination des droits de douane pour promouvoir le commerce international, tandis que les budgets africains en dépendent.

Cette réflexion se veut une modeste contribution au solutionnement de l'inefficacité des États africains dans les négociations multilatérales.

## IDÉES MAJEURES

Le faible résultat des pays africains dans le multilatéralisme est lié à une mauvaise préparation, le manque de ressources de qualité et d'expertises les plus abouties.

La diplomatie de chaleur est la grande faiblesse des acteurs politiques africains. Ils signent les accords internationaux avec enthousiasme, mais la volonté politique manque pour en faire le suivi et application.

La participation de la société civile dans ces négociations devrait être envisagée dans une perspective de l'institutionnalisation d'un cadre de collaboration mixte au niveau de chaque pays.

## MOTS CLÉS

multilatéralisme, États africains et négociations internationales, commerce international, changement climatique, États africains et sociétés civiles dans le multilatéralisme.

## INTRODUCTION

Dans un système international devenu interdépendant, le multilatéralisme se présente comme la voie la plus adéquate pour mener à bien la conduite des relations internationales (Landsberg, 2015). Les États, ayant pris conscience de l'ampleur des problèmes de notre temps, semblent de plus en plus opter pour des solutions collectives. Au rang des questions majeures qui accaparent les débats multilatéraux contemporains figurent le commerce international et le changement climatique (Laïdi, 2013).

Ces thématiques sont complexes et les solutions qu'elles requièrent opposent les intérêts des différentes catégories d'États, des superpuissances aux États les plus fragiles. À ce titre, le multilatéralisme, comme mécanisme idoine pour le rapprochement des points de vue divergents voire conflictuels, permet de formuler des règles applicables à tous ou, du moins, ouverts à tous (Lloyd, 2013). Cependant, l'efficacité dans ce processus nécessite, de la part des États, les meilleures aptitudes en négociation internationale<sup>2</sup> (Rosoux, 2013, Laïdi, 2014).

2. Selon leurs types, on distingue les négociations intégratives et celles distributives. Le style de négociations adopté variera en fonction des préoccupations des parties et des résultats auxquels elles espèrent aboutir. Il est dit d'un État qui sacrifie ses intérêts à court terme pour en bénéficier peut-être à long terme qu'il a un style accommodant.

Pour répondre à ce double questionnement, la présente note mettra en contexte, tout d'abord, la situation des États africains par rapport à l'évolution du multilatéralisme. Ensuite, il présentera aux États africains une autre manière de concevoir leurs politiques de négociation; après avoir démontré bien entendu les limites de l'approche actuelle. En fin, il fera quelques recommandations susceptibles de favoriser l'implémentation du paradigme mis en avant dans cette recherche.

## L'AFRIQUE ET L'ÉVOLUTION MULTILATÉRALISME.

Le multilatéralisme, dans sa forme actuelle, prend ses racines de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Pour les théoriciens du libre-échange, le protectionnisme à l'outrance fut l'une des causes majeures de ce deuxième grand conflit armé du 20<sup>e</sup> siècle. Ils estiment que les mesures protectionnistes instaurées après la Grande dépression de 1929, comme la loi Hawley-Smoot aux États-Unis, auraient aggravé la crise économique et attisé d'autres facteurs qui ont conduit à la Seconde Guerre mondiale. Au terme de ces hostilités, la préoccupation des anciens belligérants était de trouver comment éliminer la guerre par les rapports commerciaux transnationaux profitables à tous (Schwob, 2007; Nyahoho et Proulx, 2011). Il s'ensuivra le début des premiers rounds des négociations commerciales à Genève en 1947.

Alors que la portée des résolutions qui découleront de ces pourparlers visait le commerce mondial, la majorité des pays n'était pourtant pas à la table de négociation. Dans le cas de l'Afrique, la colonisation de la majeure partie du continent en était la principale raison<sup>3</sup>. Dès les premières vagues des indépendances, en 1960, les États africains se lanceront dans le sys-

---

Quand il a des attentes négligeables pour lui-même et la partie adverse, l'on dit de cet État qu'il a une stratégie d'évitement. Par contre, lorsque ses attentes sont élevées pour lui-même et la partie adverse, il est dans le style intégratif (gagnant-gagnant). À l'inverse, son style est dit distributif (gagnant-perdant), lorsqu'il envisage gagner plus et ne rien céder à l'autre partie.

3. Les États colonisés, étant dépourvus du statut de sujet du Droit International, n'ont pas le privilège de générer les actes des relations internationales. Donc, pas le droit de négocier et signer les traités internationaux. 4 éléments fondamentaux confirment le statut d'État indépendant en droit international: la population, le territoire, le gouvernement et la capacité d'entrer en relation avec les autres États (L'art.1 de la convention de Montevideo du 26 décembre 1933)

[http://danielturpqc.org/upload/Convention\\_concernant\\_les\\_droits\\_et\\_devoirs\\_des\\_Etats\\_Convention\\_de\\_Montevideo\\_1933.pdf](http://danielturpqc.org/upload/Convention_concernant_les_droits_et_devoirs_des_Etats_Convention_de_Montevideo_1933.pdf)

tème multilatéral, et ce, malgré le manque des atouts pour interagir optimalement avec les autres acteurs.

C'est donc, dans un contexte d'immaturité sur la scène internationale, d'impréparation, de déficit de ressources et de réel poids politiques que les États africains<sup>4</sup> vont faire leurs premiers pas dans le multilatéralisme.

Jusqu'aujourd'hui, ils traînent encore le poids de ce contexte historique. En effet, les questions, dont les accords ont déjà été conclus, soumettent les parties au respect du principe de «Pacta sunt servanda»<sup>5</sup>(Binder, 2012). Les pays africains, en souscrivant aux GATT<sup>6</sup>, se sont obligés à appliquer les dispositions antérieures à leurs adhésions. Partant, tout l'intérêt de maîtriser l'actuel environnement du multilatéralisme et les processus de formulation des dispositifs qui le régissent.

À ce jour, la stratégie maîtresse des pays africains dans le multilatéralisme demeure la construction des coalitions afin de disposer des marges de manœuvre vis-à-vis d'autres protagonistes. La négociation, comme le souligne Marcel Merle, n'est qu'un substitut de la force (1980, p. 8). Son mode d'action pacifique permet de contenir l'aspect belliqueux de la force des acteurs en présence, pour la traduire ou mieux la faire ressortir sous forme des capacités de convaincre.

Les cinquante-quatre pays africains, moins puissants par rapport aux mastodontes qui dominent la scène internationale, misent sur des alliances, régionales ou intercontinentales pour satisfaire leurs requêtes dans le multilatéralisme. La dimension continentale se manifeste par l'élaboration de la position africaine soit au sein du groupe africain à l'OMC; soit, le groupe des négociateurs africains sur le climat<sup>7</sup>.

---

4. Il convient de préciser que l'Afrique englobe une diversité de 54 États. Les enjeux sont différents selon que l'on soit une puissance africaine à l'image du Nigeria ou bien un état faible et insulaire comme l'Union des Comores.

5. Locution latine signifiant que «Les conventions doivent être respectées». C'est un principe du Droit international Public qui a valeur constitutionnelle et stipule en d'autres mots que :

Les parties au traité sont désormais liées aux dispositions qu'elles ont conclues. À ce titre, elles ne sauraient déroger aux obligations issues de cet accord.

6. GATT : Accords Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce.

7. Le Groupe africain est la structure de négociation permettant la coordination de leurs actions pour la défense des intérêts commerciaux africains à l'OMC. Il est composé des Chefs de Missions Permanentes des pays africains accrédités auprès de l'OMC. La déclaration des ministres africains du commerce constitue la base pour l'élaboration de leurs

Par contre, la dimension intercontinentale s'observe lorsqu'ils s'associent au groupe des pays d'autres continents<sup>8</sup> pour asseoir une stratégie de négociation collective. Ce cas de figure rappelle l'exemple de l'action du G77 à la COP21 de Paris (Lado, 2016). En effet, la position des pays africains sur les questions inscrites à l'ordre du jour était exprimée à travers la posture de ce regroupement de 134 pays en développement.

Parfois, les États africains combinent ces deux dimensions pour former tantôt une coalition des sous-régions de plusieurs continents, tantôt une alliance interrégionale.

À l'illusion faite aux travaux du sommet des pays de trois bassins forestiers tropicaux<sup>9</sup> tenu à Brazzaville du 31 mai au 3 juin 2011. Ils ont été la somme de positions conçues distinctement sur trois continents par trente pays et constituera leur stratégie pour la COP17 de Durban.

La coalition revêt une importance capitale dans le multilatéralisme. Elle donne corps à la tactique choisie par les États à chaque phase de ces négociations ; à savoir : la préparation, la formation des alliances, l'échange d'informations, la persuasion, la concession et l'accord. Autrement dit, l'effectivité de l'action d'un État dans les négociations multilatérales est fonction de son habileté à prendre parti dans une coa-

---

positions dans les travaux l'OMC. Il s'organise en points focaux spécialisés sur certaines questions spécifiques.

Le Groupe des négociateurs africains sur le climat défend la position de l'Afrique dans les négociations sur le changement climatique. Il suit les directives communiquées par l'Assemblée de l'Union africaine, par le Comité des chefs d'États et de gouvernements africains sur le changement climatique (CAHOSCC) et par la Conférence des ministres de l'environnement. Le Groupe des négociateurs africains comprend des représentants de chaque pays s'occupant de questions techniques.

8. Groupe des États à l'OMC : ACP ; Membres asiatiques en développement ; APEC ; ASEAN ; MERCOSUR ; G-90 ; PMA ; PEV ; Membres relevant de l'article XII ; Économie en transition à faible revenu ; Groupe de Cairns ; Groupe de pays tropicaux ; G10 ; G20 ; G33 ; Groupe de coton-4 ; AMNA-11 ; Pays visés au paragraphe 6 ; Amis de l'ambition AMNA ; Amis des négociations antidumping ; Les Amis du poisson ; Auteurs du W52 [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/dda\\_f/negotiating\\_groups\\_f.htm](https://www.wto.org/french/tratop_f/dda_f/negotiating_groups_f.htm)

9. Bassin amazonien : Bolivie, Brésil, Colombie, Équateur, Guyane française, Guyana, Pérou, Suriname et Venezuela. Bassin du Congo : Angola, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Congo, RD Congo, Guinée équatoriale, Gabon, Rwanda et Sao Tomé-et-Principe. Asie du Sud-Est : Brunéi, Cambodge, Indonésie, Lao, Malaisie, Myanmar, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Philippines, Singapour, Thaïlande et Viet Nam.

lition influente. C'est le lieu, de la mise en commun des ressources<sup>10</sup>.

En relations internationales, il existe un vaste corpus théorique pour expliquer le mécanisme de coalition entre États. Les jeux d'alliances des pays africains et leurs comportements dans le multilatéralisme s'apparentent aux coalitions de type agrégation, qualifiée aussi de « boule de neige » ou « balancing » (Zartman, 2012). Elle s'applique au contexte des acteurs qui ont, entre eux, moins d'asymétries en matière de rapports de forces. L'agglomération des ressources leur donnent le moyen de former un ensemble qui peut s'imposer durant les négociations. Le groupe africain ou encore les autres initiatives similaires sont autant d'illustrations de l'agrégation dans le multilatéralisme.

Elle offre aux acteurs l'occasion de déterminer l'étendue de leurs zones de négociation. Cette dernière est délimitée entre les meilleures solutions de rechange éventuelles et les minima possibles à obtenir lors des négociations. Elles sont désignées par les acronymes « BATNA », « WATNA » et « ZOPA<sup>11</sup> ». (Fisher et al. 2006 ; Soutou, 2008 ; Graham et Requejo, 2008 ; Rosoux, 2013 Orsini et Compagnon, 2013). Par exemple à Paris, COP21, le groupe des négociateurs africains avait cinq priorités fixées par leurs chefs d'État pour considérer que l'accord aura tenu compte du facteur africain. En d'autres mots, le contour de la conduite de leurs tractations ne devrait pas être en dehors de cinq priorités susvisées ou encore leur zone de négociation.

## INEFFICACITÉ DE LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION DES ÉTATS AFRICAINS : ENTRE MANQUE DE MAITRISE DES PROCÉDÉS ET DIPLOMATIE DE CHALEUR.

Marcel Merle soutient que la négociation ne constitue pas un procédé magique. Elle ne tire ses vertus que de la stratégie globale dans laquelle elle s'inscrit. (1980, p. 12). Son efficacité requiert du pragmatisme et de la maîtrise d'un certain nombre de principes. A ce jour, il y a des changements notables qui sont observables dans la manière de négocier des États africains, notamment sur les questions climatiques où la diversité et nombre des participants africains est exception-

---

10. Les ressources : Informations, expertises et habileté des négociateurs et, surtout, le levier politique que détiendrait chacun des États séparément.

11. BATNA : Best Alternative to Negotiated Agreement ; WATNA : Worst Alternative to Negotiated Agreement ; et ZOPA : Zone of Possible Agreement.

nels (Lado, 2016). Il n'en demeure pas moins qu'elle reste impuissante.

Plusieurs facteurs peuvent justifier cette inefficacité. À première vue, l'argumentaire le plus simpliste ne se focaliserait que sur la hiérarchie des États dans le système international. Pourtant, une politique, précise Henry Kissinger, est conduite non pas en mobilisant nécessairement une force supérieure à celle de l'adversaire. Mais, en créant plutôt un consensus sur la légitimité qu'elle propose (1972, p.397). Le blocage des négociations de Cancún en 2003 en est la preuve. En effet, un groupe d'États, même moins puissant, peut contrebalancer la position des grandes puissances dans le multilatéralisme ; à condition qu'il sache tirer avantage des règles de jeu en vigueur. Ce qui nous amène à penser que le défaut d'une meilleure connaissance des procédés de négociations multilatérales et la carence d'un cadre analytique propre au continent africain pourraient expliquer ce résultat mitigé.

Cette réflexion se focalise sur les procédés ; car d'eux, se décide la politique ou la stratégie de négociation internationale.

Il est vrai que les États africains tiennent des réunions avant, pendant et après les négociations multilatérales. Ils ont même des groupes de contact à tous les niveaux, notamment : politique, pour les décisions ; expert, pour la conception des options. Cependant, ils brillent dans la complaisance en ce qui concerne la substance et la volonté politique à mettre en œuvre pour atteindre leurs fins.

Dans l'état actuel des faits, leurs phases préparatoires sont organisées avec négligence. Elles sont dépourvues soit des moyens conséquents (matériels et financiers), soit des participants de qualité (principalement en matière d'expertises). Or, de ces phases est supposée dériver la matrice des options de négociation ; conséquence, le reste du processus est bâclé, voire biaisé.

Il ne s'agit là que d'un aspect de la problématique, le second est relatif à l'agissement des acteurs politiques. En général, le comportement diplomatique des responsables politiques africains est marqué par une diplomatie de chaleur, qualifiée aussi de diplomatie de l'immédiateté. Il se caractérise par une vision à court terme. Évidemment, l'enthousiasme des dirigeants africains est fort épatant lors des sommets internationaux. Ils sont habituellement parmi les premiers à en signer les accords. Mais, une fois ces rencontres terminées, ils relèguent au second plan les dispositions des traités qu'ils ont signés.

Il n'y a qu'à comparer les mécanismes de suivi et application des accords internationaux dans d'autres régions par rapport à l'Afrique, l'écart est effarant. Il est temps que les États africains comprennent qu'ils ont beaucoup à perdre s'ils ne changent pas leurs politiques de négociation dans le multilatéralisme.

## DESQUELLES OPTIONS DISPOSENT LES ÉTATS AFRICAINS.

Pour affiner leur niveau d'analyses et, au demeurant, avoir les meilleures options de négociation, la solution réside dans l'élargissement de perspective aussi bien dans le préparatif que la participation à ces négociations. Les États africains devraient adopter une approche multi-acteurs qui se concrétiserait par la gouvernance multiniveau (Divay et Paquin, 2013). Elle crée les conditions d'un nouveau cadre de collaboration permettant aux autorités publiques d'interagir avec la société civile dans le processus de l'élaboration des politiques. Elle apporte un mouvement inverse qui vient du bas vers le haut. Les politiques et programmes qui en ressortent sont le fruit de la prise en compte des réels desiderata de la société. Il va sans dire qu'une stratégie de négociation conçue dans cet ordre d'idées ne saurait qu'être plus figolée et riche en option.

Cette gouvernance multiniveau des enjeux du multilatéralisme doit s'opérer différemment de ce qui est fait présentement ; autrement-dit, sans improvisation ou constitution de délégation à dernière minute. Elle nécessite une réelle coordination dans chaque pays africain. L'existence des structures de travail, des moyens conséquents et une veille stratégique qui permettent d'avoir en bout de ligne des stratégies concoctées par tous. Il y a certainement quelques pays africains qui procéderaient de la sorte. Mais, le but de cette note n'est pas de s'attarder sur des cas particuliers, plutôt offrir un point de vue holistique sur la question.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.

Le succès aux négociations internationales demande plus que l'observation des six étapes de négociation sus évoquées. Il faut y adjoindre la volonté politique et les phases de « pré-négociation et post-négociation ». La préfiguration des objectifs des négociations proprement dites est déterminée à l'étape de pré-négociation. Quant aux travaux post négociations, ils facilitent l'interaction répétée en petit groupe entre les experts qui ont participé aux précédents pourparlers. Ces micro-processus pourront se transformer en macro processus lorsque, à l'approche des prochaines négociations internationales, ils impliqueront les acteurs politiques pour des orientations stratégiques.

L'élargissement des perspectives requerra l'institutionnalisation d'un cadre de travail mixte entre le pouvoir public, les cercles de réflexion académiques et les ONG. Roger Fisher y voit une sorte «*the facilitated joint brainstorming*<sup>12</sup>» qui apportera la consolidation des compétences et, in fine, l'amélioration des aptitudes de négociation (Rosoux, 2013).

Les États africains gagneraient aussi à alterner leurs modes de formation de coalition. Le modèle d'agrégation manque souvent de stabilité et cohérence. L'absence d'un leadership fédérateur pousse souvent les autres composantes à la défection au profit d'une coalition dominante. Les pays africains devraient donc, selon les cas, opter pour le ralliement que William Zartman appelle aussi «*bandwagon*» (op.cit., p. 43). Dans ce contexte, les États africains, les puissants par rapport aux autres, joueraient le rôle du point d'ancrage de la coalition en garantissant les concessions convenues. Sur ce même registre, il serait indiqué que les États africains financent eux-mêmes les travaux de leurs experts. À force de dépendre des subventions des grandes puissances, ils s'exposent à leurs diktats lors négociations internationales.

Pour finir, nous dirons que la révision de la stratégie de négociation des États africains dans le multilatéralisme devrait être au centre de la problématique de leur participation dans ce vaste mouvement globalisant. À certains égards, la donne actuelle laisserait penser que le multilatéralisme est, pour les États africains, un spectacle dont les rôles sont prédéfinis et la fin, déjà connue. Les supers et grandes puissances, comme metteurs en scène et acteurs, s'attribueraient les meilleurs rôles. Et, l'Afrique n'en serait que la figurante, utilisée au gré des acteurs majeurs.

Les potentialités de l'Afrique la prédisposent à bénéficier d'un avantage comparatif sur certains biens par rapport aux autres continents. Cependant, si les règles du commerce international ou encore les résolutions inhérentes au changement climatique ne sont pas en sa faveur, l'Afrique ne trouvera pas son compte. Aucun pays ne prendra part au multilatéralisme dans l'optique de perdre la face. La clé réside dans la capacité de négociateur.

L'alternative proposée ici repose sur l'idée que : plus le niveau d'analyse sera avancé, meilleure sera la stratégie de négociation qui en découlera. De ce fait, il faut repenser le modèle et les conditions de concep-

tion des politiques de négociation. L'intégration des acteurs de la société civile dans le processus d'élaboration des grands axes de négociations multilatérales serait d'apporter «*the interactive problem solving*<sup>13</sup>» (-Saunders, 2003).

Certes, il est vrai que cette possibilité impliquerait des réformes administratives dans l'opérationnalisation des ministères, notamment celui des affaires étrangères. En effet, l'administration publique de plusieurs États africains répond encore aux préceptes de l'école de l'administration classique. Elle se caractérise par un pouvoir centralisé, des structures pyramidales, lourdes dotée d'un pouvoir vertical (intra et intergouvernemental). L'approche soutenue dans cette note suppose un mélange de la dimension verticale à celle horizontale (l'État -société civile). Elle s'appliquerait aisément dans un contexte administratif post-bureaucratique où l'État néo wébérien crée, pour besoin d'efficacité, les structures mixtes pour produire les services publics de qualité. L'efficacité, l'efficience et l'optimisation des ressources en sont les principes directeurs (Mazouz et Leclerc, 2008). C'est un autre débat qui mériterait toutefois d'être approfondi. Le paradigme du nouveau management public, contextualisé aux réalités africaines, serait la voie indiquée pour que le public et le privé contribuent aux meilleures performances de l'Afrique dans le multilatéralisme.

## BIBLIOGRAPHIE

BAD (2015), l'Afrique et le climat : une opportunité pour s'adapter et prospérer, Abidjan, Presses de la Banque Africaine de Développement [en ligne] page consultée, le 28 décembre 2016

[https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Events/COP21/Contribution\\_de\\_la\\_Banque\\_africaine\\_de\\_d%C3%A9veloppement\\_%C3%A0\\_la\\_r%C3%A9union\\_de\\_la\\_COP21\\_%C3%A0\\_la\\_CCNUCC.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Events/COP21/Contribution_de_la_Banque_africaine_de_d%C3%A9veloppement_%C3%A0_la_r%C3%A9union_de_la_COP21_%C3%A0_la_CCNUCC.pdf)

BINDER, Christina (2012). «Stability and Change in Times of Fragmentation : The Limits of Pacta Sunt Servanda Revisited», in *Leiden Journal of International Law*. 25, 4, 909-934, Dec. 2012. ISSN : 09221565, [en ligne] page consultée, le 24 décembre 2016

<http://banques.enap.ca:4322/ehost/detail/detail?sid=8496b9a7-43c5-4763-bb1ae52363c141bd%40sessionmgr104&vid=0&hid=118&bdatt=JmXhbmC9ZnImc210ZT11aG9zdC-1saXZI##AN=83630918&db=a9h>

DIVAY, Gérard et PAQUIN, Stéphane (2013). L'administration publique dans la gouvernance mul-

12. Traduction : cadre conjoint de réflexion

13. Traduction : résolution interactive des problèmes.

tiniveau infranationale état de la question et perspectives, *Télescope* (Sainte-Foy : En ligne) Vol. 19, no 1, p. 1-24

<http://archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv19n1p1.pdf>

FISHER, Roger ; URY, William et PATTON, Bruce (2006). *Comment réussir une négociation*, Paris : 3<sup>e</sup> Ed, Seuil, 267p.

HUGON, Philippe (2002) «Nouveaux défis économiques et financiers en Afrique subsaharienne», in *Revue internationale et stratégique*, 2/2002 (n° 46), p. 107-118. DOI :

10.3917/ris.046.0107 [en ligne] page consultée, le 18 décembre 2016

<http://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2002-2-page-107.htm>

KISSINGER, A. Henry (1972). *Le chemin de la paix*, Paris, Denoël, 441p.

KRUGMAN, Paul et OBSTFELD, Maurice (2006). *International economics: theory and policy*, 7th ed. Addison-Wesley, Boston, Mass.

LADO, Hervé (2016). *L'Afrique dans les négociations climatiques*, Flash info - Thinking Africa, Politiques, stratégies & diplomaties économiques 23 octobre 2016[en ligne], page consultée le 11 janvier 2017

<http://www.thinkingafrica.org/V2/lafrique-dans-les-negociations-climatiques/>

LAÏDI, Zaki (2013). «Négociations internationales : la fin du multilatéralisme», in *Esprit*, 11/2013 (Novembre), p. 108-117, DOI: 10.3917/espri.1311.0108 [en ligne] page consultée le 18 décembre 2016 <http://www.cairn.info/revue-esprit-2013-11-page-108.htm>

LANDESBURG, Chris (2015). «Multilateralism and the un in south africa's foreign policy», in *Brazilian Journal of Strategy & International Relations*, vol.4, n.8, Jul - Dec. 2015, p. 43-57, e-ISSN 2238-6912 | ISSN 2238-6262 [en ligne] page consultée, le 18 décembre 2016

<http://seer.ufrgs.br/index.php/austral/article/view-File/59962/36742>

LLOYD, Peter (2012). *Lloyd, P. (2012). Multilateralism in crisis*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from

<http://banques.enap.ca/Proxy.pl?adresse=http://search.proquest.com/docview/1698359577?accountid=10748>

MAZOUZ, Bachir et LECLERC, Jean (2008). *La gestion intégrée par résultats concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 440p.

MERLE, Marcel (1980). «De la négociation», in *Pouvoirs*, revue française d'études constitutionnelles et politiques, n°15, 15 - La négociation, p.5-30 [en ligne] page consultée, le 18 décembre 2016 URL: <http://www.revue-pouvoirs.fr/De-la-negociation.html>

NYAHOHO, Emmanuel et PROULX, P. Paul (2011). *Le commerce international: théories, politiques et perspectives industrielles*, 4e éd. Québec, Presses de l'Université du Québec, 979p.

ORSINI, Amandine et COMPAGNON, Daniel (2013). «Rôle des acteurs», in *Négociations Internationales*, PETITEVILLE et PLACIDI-FROT (sd), Paris, Presse de Sciences Po, 429 p.

REQUEJO, H. William and GRAHAM, L. John (2008). *Global negotiation: the new rules*, New-York, Palgrave Macmillan, 272p.

ROSOUX, Valérie (2013). «La négociation internationale» pp.795-822, in *Traité des relations internationales*, Balzacq,T et Ramel, F.(Sd), Paris, Sciences Po. Les Presses, 1228p.

SAUNDERS, H. Harold (2003), «A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflict», Basingstoke, Palgrave-Macmillan. *Survival* Vol. 45 (2), pp.210-211

<http://banques.enap.ca:3785/doi/abs/10.1093/survival/45.2.210>

SCHWOB, Claude (2007). «Keynes, meade, Robbins et l'organisation internationale du commerce», in *L'Actualité Économique*, 83(2), 255-283, [en ligne] page consultée, le 19 décembre 2016

<http://banques.enap.ca/Proxy.pl?adresse=http://search.proquest.com/docview/197690722?accountid=10748>

SOUTOU, Georges-Henri (2008). *Les négociations internationales depuis 1945-2*, Paris: Presses universitaires de France, 147p.

ZARTMAN I. William, «La multilatéralité internationale. Essai de modélisation», *Négociations*, 1/2012 (n° 17), p. 37-50 [en ligne] page consultée, le 03 janvier 2017 DOI: 10.3917/neg.017.0037

<http://www.cairn.info/revue-negociations-2012-1-page-37.htm>