

VOUS ÊTES AUX COMMANDES

Un manuel pour les facilitateurs et facilitatrices CCNUCC

Introduction

Pourquoi un autre manuel ?

Note sur les personnes contributrices

Proposition 1 Prenez votre place

Proposition 2 Prenez du recul

Proposition 3 Créer des liens

Proposition 4 Faites-nous rire !

Proposition 5 Écoutez, écoutez, écoutez

Proposition 6 Contournez les règles

Proposition 7 Les émotions, ce n'est pas si mauvais

Proposition 8 Les ingrédients du consensus

Conclusion

Guide rapide des propositions

À propos de l'auteur

Introduction

Bienvenue dans le manuel que vous auriez aimé lire au tout début de votre carrière de facilitateur ou facilitatrice à la CCNUCC. Que vous soyez une jeune personne pleine d'entrain ou un vieux dinosaure sur le point de disparaître, il y a quelque chose ici pour vous.

Contrairement à d'autres manuels techniques et procéduraux, celui-ci a une saveur particulière. Il regorge de réflexions, de stratégies et d'outils partagés par vos pairs. Dans les pages qui suivent, vous allez pouvoir explorer un savoir durement acquis, que vous pourrez mettre à profit pour contribuer à bâtir des accords climatiques ambitieux.

Vous pensez peut-être déjà : « Encore un manuel ? J'ai déjà bien assez à faire ! »

Et effectivement, vous courez d'un point de l'ordre du jour à l'autre, enchaînez les réunions sans fin, vous lutez avec le sommeil pendant de longues séances de procédure, vous vous astreignez un régime alimentaire plutôt malsain, bref vous survivez tant bien que mal avant de vous écrouler dans l'avion du retour.

C'est en pensant à votre emploi du temps surchargé que ce manuel a été rédigé, avec pour objectif de **restaure le plaisir de faciliter** (Make Facilitating Fun Again). Après en avoir feuilleté les pages, peut-être reprendrez-vous votre mission avec un sourire, et serez d'attaque pour assumer votre rôle avec légèreté, énergie et concentration.

Pourquoi un autre manuel ?

Au cœur de votre mission se cache une contradiction.

Vous avez accepté un rôle au sein d'une organisation fondée sur la prise de décision par consensus, où la plupart des directives se résument à ce qu'il faut faire ou éviter. Et pourtant, il n'existe aucun consensus sur ce que signifie être un bon facilitateur ou une bonne facilitatrice. Résultat : de nombreux manuels existants (comme le Guide for Presiding Officers) vous disent quoi faire, mais pas comment le faire.

Ce livret contient la combinaison – pas si confidentielle que ça – d'astuces et d'expériences qui vous permettent d'atteindre le niveau supérieur dans votre mission. Il est le fruit de 16 entretiens menés auprès de personnes facilitatrices de degré d'expérience différent. Car s'il n'y a pas d'accord sur la définition d'un facilitateur accompli ou d'une facilitatrice accomplie, on retrouve des modèles, des pratiques validées et tout un éventail d'options à votre disposition.

Vous trouverez ici huit propositions pour vous guider tout au long de votre parcours de facilitation. Regardez-les comme des capacités essentielles, des outils pour aborder les négociations climatiques avec plus d'intention, de confiance et de sérénité. Chacune est accompagnée de conseils pratiques faciles à retenir, ainsi que d'une petite dose de théorie (pour creuser davantage... ou simplement briller lors d'un panel).

Un dernier conseil : pensez à ce livret comme à ces cartes de consigne de sécurité que l'on trouve glissées dans la pochette du siège devant vous. Elles ne pilotent pas l'avion, mais elles peuvent vous aider à traverser les turbulences en toute sécurité. Alors attachez vos ceintures, tournez la page... et en route !

Note sur les personnes contributrices

La liste des personnes contributrices reste anonyme, mais vous serez peut-être curieux d'en savoir un peu plus sur celles et ceux qui ont participé à ce manuel. Ils viennent à parts égales de pays développés et en développement (50-50), sont des hommes et des femmes (9 et 7), et apportent une diversité d'expériences, y compris comme président ou présidente de SBSTA et SBI.

Si vous êtes une personne impliquée dans le processus depuis un certain temps, vous êtes peut-être même en mesure de reconnaître qui est qui en lisant les citations :)

Critiques sur VOUS ÊTES AUX COMMANDES

« *Sincèrement j'aurais vraiment aimé qu'on me donne ce livret il y a deux ans, avant de commencer à faciliter. C'est comme un petit trésor rempli de sagesse discrète, une ressource à laquelle revenir pour traverser les négociations. Lisez-le, vous ne serez pas déçu !* »

Patricia Nying'uro
délégation kenyane

« *Il existe beaucoup de manuels pour les négociateurs et les négociatrices climat, mais celui-ci est unique. Dans de courts commentaires concis mais éclairants, des personnes expérimentées partagent ce qui marche... et ce qui ne marche pas. Et en plus son format est pratique ! Vous pouvez même le démonter et l'utiliser comme pense-bête.* »

Carlos Fuller
délégation bélizienne

« *Ce manuel est la ressource la plus accessible sur la facilitation que j'aie rencontrée. Si vous voulez apprendre à être un facilitateur ou une facilitatrice efficace dans les négociations, ou si vous êtes une personne curieuse de savoir ce qui fait un bon facilitateur ou une bonne facilitatrice, je le recommande vivement. Clair, utile et drôle.* »

Jacqui Ruesga
délégation néo-zélandaise

« *Le rôle d'un facilitateur ou d'une facilitatrice pour aider les Parties à trouver un accord n'est pas seulement un processus technique ou juridique, c'est aussi un cheminement humain. Ce manuel donne de précieux conseils pour préparer ce chemin, aller au-delà de l'application mécanique du règlement intérieur et explorer des façons de travailler avec les personnes dans la salle pour construire la confiance collective, indispensable à l'élaboration de solutions communes.* »

Paul Watkinson
délégation française

PROPOSITION 1

PRENEZ

VOTRE PLACE

« Ne soyez pas un robot qui lit un script – soyez vous-même à cette place. »

Pourquoi c'est important

Au-delà de votre mandat se trouve un « espace d'autorisation » essentiel que vous devez investir pour être efficace. Il faut y entrer, le revendiquer et le faire vôtre. C'est toute la différence entre faire semblant de faciliter et véritablement faciliter.

En pratique

Une fois dans votre rôle, votre première mission est de préparer les conditions de l'accord. Et au-delà du mandat, il existe quelque chose de moins explicite mais tout aussi crucial : cet « espace d'autorisation » que vos collègues vous accordent pour accomplir la tâche.

« Quand on est un nouveau dans ce rôle, les gens dans la salle ne vous accordent pas beaucoup de liberté. Et pourtant, ce que j'aurais aimé qu'on me dise, c'est : trouve l'espace d'autorisation pour agir plus librement. »

Si vous ne vous saisissez pas de cet espace, vous ne faites que lire un texte. Les facilitateurs ou facilitatrices efficaces vont au-delà du règlement et commencent dès le départ à donner le ton, à façonner l'interaction et à orienter la dynamique. Créer cet espace d'autorisation, c'est inviter la salle à s'engager avec intention.

« Parfois on se laisse guider par le règlement, ou par ce qu'on voit faire les autres, ou par ce qu'on croit que tout le monde fait, et on finit par rester dans ce moule. J'ai eu plus de succès le jour où j'ai été davantage moi-même. Ne soyez pas un robot qui lit un script : soyez vous-même à cette place. »

Concrètement, cela prend des formes différentes. Pour certaines personnes cela veut dire poser des questions précises ; pour d'autres, descendre du podium pour aller au contact de la complexité dans la salle.

« En pleine session, j'ai quitté le podium, me dirigeant jusqu'à son siège et me rapprochant pour avoir un petit aparté pendant que tout le monde attendait... Puis j'ai repris ma place au podium, je lui ai redonné la parole, et elle a accepté. Sortir du script, quitter le podium, cela peut aussi être efficace. »

Ce qui compte le plus, c'est d'imaginer votre posture proactive, puis de prendre l'initiative. La facilitation passive recrée souvent les blocages. Se limiter à distribuer les tours de parole, c'est risquer de renforcer la dynamique existante au lieu de la transformer.

« J'ai déjà dit aux personnes dans la salle : "J'accepte ce rôle si vous me permettez de faciliter de manière authentique... Mais si vous pensez que je suis juste la personne assise devant qui vous donnera la parole à tour de rôle, alors je ne veux pas le faire." »

Entrer dans cet espace suppose un peu d'introspection. Demandez-vous :

- Quelle est ma propre définition du succès, et comment puis-je nous y conduire ?
- Quelle atmosphère est-ce que je veux créer ?
- Comment voudrais-je que mes collègues se sentent en quittant la salle ?
- Comment mon espace d'autorisation complète-t-il celui de la personne qui facilite avec moi, et comment puis-je l'aider à prendre sa propre place ?

Ces questions ne sont pas théoriques : ce sont des choix stratégiques qui façonnent votre ton, vos décisions et votre présence. Plus vous définirez clairement votre rôle et vos intentions, plus vous serez en mesure de les incarner pour les autres.

À retenir

La posture, c'est du pouvoir :

ceux et celles qui facilitent le mieux assument leur autorité avec intention et présence, afin de créer les conditions d'une orientation partagée et d'un consensus.

Créez les conditions de l'engagement :

en assumant votre rôle avec confiance, vous invitez les participants et participantes à s'impliquer plus profondément.

Soyez plus qu'une personne modératrice :

vous ne vous contentez pas de maintenir l'ordre, vous façonnez l'interaction, l'énergie et le potentiel dans la salle.

Théorie et analyse

La théorie du positionnement

(Harré & van Langenhove)

Dans des contextes à forts enjeux, l'autorité se revendique, se négocie et peut aussi être contestée. Le rôle du facilitateur ou de la facilitatrice doit être activement façonné. Si cette personne ne se positionne pas avec assurance et clarté, d'autres le feront à sa place.

L'agence narrative

(Sara Cobb)

Les personnes facilitatrices influencent le « récit » d'une session non seulement par leurs interventions formelles, mais aussi en ajustant l'architecture narrative. En choisissant quand intervenir, quand reformuler ou quand laisser un silence, elles transforment le fil de l'histoire.

PROPOSITION 2

PRENEZ DU REcul

« Le plus grand problème dans le processus de la CCNUCC, c'est que bien souvent, on ne voit pas la vue d'ensemble. »

Pourquoi c'est important

Quand on est plongé dans le rythme effréné des négociations, il est facile de perdre de vue la vision globale. Comprendre la méta-dynamique — les relations entre les sessions, les calendriers, les humeurs et les mandats — vous permet d'agir de manière plus stratégique et plus calme. Les facilitateurs qui gardent une vue d'ensemble sont mieux équipés pour aider les négociateurs à avancer lorsqu'ils sont bloqués. Ils sentent comment les différents fils sont emmêlés et agissent en conséquence.

Dans la pratique

La perspective ne vient pas de l'agenda, elle vient du contexte. Essayez de penser vos consultations non pas comme une simple suite de réunions, mais comme un fil dans la grande tapisserie de la CCNUCC. Le tissu est tissé de tous les sujets discutés, et si un tiraillement se produit ailleurs, il peut se manifester dans votre salle. Reconnaître que votre salle fait partie d'une négociation beaucoup plus large peut vous aider à être plus flexible, moins réactif, et attentif aux subtils changements qui se produisent autour de vous.

« Nous sommes convaincus que chaque point doit être négocié séparément, mais certains sujets se retrouvent inévitablement entremêlés. »

« Presque à chaque session, il y a un moment où vous vous dites : 'OK, nous faisons du surplace. On attend soit que la danse dans cette salle se termine, soit que la situation dans une autre salle se débloque.' »

Vous n'êtes toutefois pas prisonnier ou prisonnière de ce qui se passe ailleurs. Vous pouvez prendre une longueur d'avance en vous connectant à l'ambiance de votre propre groupe de contact. Utilisez vos collègues comme des capteurs qui vous fournissent des informations importantes sur ce qui se passe ailleurs.

« Si les négociateurs et négociatrices arrivent juste après une séance qui n'a pas donné de résultats, il est probable que l'humeur apportée dans la salle soit un peu maussade. À l'inverse, si les négociations ont été très positives et progressives, la salle bénéficiera d'une bonne énergie. »

« Avant d'entrer dans la salle, je demande : 'Comment s'est déroulée cette négociation ? Quelle était l'ambiance ? Y a-t-il eu des avancées ? Quels étaient les enjeux ?' »

Essayez de démêler les fils qui forment la trame de votre tapisserie : les mandats nationaux et les positions dans d'autres salles. Intégrez cette perspective plus large lors des réunions quotidiennes tenues par les présidents ou présidentes des SB, qui offrent un espace pour signaler les enjeux transversaux, partager des informations et recevoir des conseils. En cas de doute, consultez les Chefs et Cheffes de délégation ou des membres du Secrétariat pour discuter des dynamiques plus larges.

« Multipliez les réunions avec les Chefs et Cheffes de délégation afin que les personnes négociant dans la salle aient la permission de lâcher certaines positions qu'ils ont défendues pendant tant d'années. Les Chefs et Cheffes de délégation peuvent juger : 'Allez, on ne va pas en mourir.' »

Tout en restant conscient des enjeux interconnectés, vous n'avez pas besoin de tous les résoudre — c'est là une tâche centrale des Présidences. Et souvenez-vous : la CCNUCC, c'est un marathon, pas un sprint. Adoptez une vision à long terme, et vous pourrez exercer votre rôle avec calme et stratégie. Un tissage habile prend du temps.

« Je ne vois pas le processus année par année. Je le vois comme une évolution. Si vous voulez tout résoudre à chaque session, vous allez vite vous décourager. Et ce n'est pas grave : c'est lent... et c'est normal ! »

Points clés à retenir

Cartographiez l'écosystème :

Comprenez comment votre négociation se relie à d'autres sujets, salles et dynamiques de pouvoir.

Suivez l'ambiance :

Repérez comment l'énergie et les attitudes se transmettent entre les sessions et utilisez cette conscience de manière stratégique.

Pensez évolution :

Considérez les négociations comme faisant partie d'un parcours plus long plutôt que comme des événements isolés nécessitant une résolution immédiate.

Teoría y análisis

Construction de sens organisationnelle

(Wieck)

Comprendre des environnements complexes et rapides ne consiste pas seulement à collecter des faits, mais à repérer des schémas. Au-delà des mandats et des positions, les facilitateurs et facilitatrices doivent interpréter l'ambiance, le momentum et même les métaphores.

Théorie de la maturité du moment (Zartman)

Tous les moments ne sont pas également propices à la résolution. Les facilitateurs et facilitatrices qui comprennent le concept de « maturité » savent repérer quand les Parties sont vraiment prêtes à avancer, plutôt que de forcer le progrès trop tôt.

PROPOSITION 3

CRÉER DES LIENS

« Parfois, nous avons pu lever des obstacles et obtenir un accord simplement parce que nous nous connaissions et que nous nous respections en tant que personnes. »

Pourquoi c'est important

La facilitation ne se limite pas au podium ; elle se joue aussi dans les couloirs, les messages WhatsApp et les conversations discrètes au bar. Il ne s'agit pas de devenir proches, mais de créer familiarité et confiance. Les relations permettent aux gens de parler plus honnêtement et d'explorer des positions plus flexibles.

Dans la pratique

Si vous voulez avancer dans des négociations difficiles, le travail relationnel compte autant que la maîtrise des procédures. C'est pourquoi créer du lien en dehors du cadre formel est un super-pouvoir secret.

« Je connais le nom de leurs enfants, leurs lieux préférés pour les vacances... Je sais qui s'est marié récemment, qui s'est séparé... Parfois, on a l'impression de se retrouver entre quatre murs pendant deux semaines, et ça aide de se rappeler l'humanité de chacun et de chacune. »

Une facilitation efficace demande une compréhension fine des positions et des personnes qui les défendent. Créer des liens n'est pas dans votre description de poste, mais cela vous permet de maîtriser le sujet d'une manière qu'aucune pile de documents politiques ne pourrait donner.

Au-delà de la connaissance du contenu, les amitiés peuvent être votre plus grande ressource pour débloquer des positions formelles apparemment immuables. Se rapprocher permet de recevoir des informations nécessaires pour comprendre les sous-textes qui maintiennent certaines positions.

« Ça ne fonctionne pas si, dans la salle, les gens ne sentent pas un minimum qu'ils ont un lien avec vous. C'est ce lien qui leur permet de dire : 'Écoute, je sais ce que nous avons dit en réunion, mais tu sais comment c'est... Peut-être qu'au prochain tour, on pourrait considérer ça.' »

Pas besoin de grands gestes. Un café le matin. Un message WhatsApp pendant la pause. Un bonjour chaleureux dans le couloir. Ces petits gestes humains créent un élan que les échanges formels ne permettent pas toujours. Et souvenez-vous : un peu de chaleur avant le premier jour rend les moments difficiles du quatrième jour beaucoup plus faciles à gérer.

« Ma plus grande préparation commence probablement la veille de notre arrivée. Je commence à envoyer des messages : 'Salut, comment ça va ? Hâte de te voir à Bonn.' Si vous contactez les gens avant la session, quand vous vous rencontrez, la dynamique est déjà lancée. »

Quand les négociations se tendent, savoir naviguer ensemble peut faire la différence. Bien utilisée, l'informalité n'est pas une faiblesse, mais une stratégie.

« N'ayez pas peur de rester informel. N'ayez pas peur d'envoyer un WhatsApp... Vous êtes toujours sur le podium, vous vous connectez juste par d'autres moyens. »

Attention : les relations doivent couvrir l'ensemble des groupes de négociation. Si les Parties perçoivent un alignement trop étroit avec un seul groupe, la confiance peut vite disparaître. Les facilitateurs et facilitatrices efficaces construisent consciemment des relations avec tous et toutes pour maintenir leur crédibilité et leur neutralité.

Points clés à retenir

Humaniser le processus :

Les liens personnels rappellent que derrière chaque position se trouvent des personnes avec des préoccupations partagées.

Les relations sont l'infrastructure réelle :

Les percées importantes se produisent souvent en dehors des sessions formelles grâce à la confiance.

Investir avant l'intensité :

Créer des liens tôt permet de mieux résister lorsque les négociations deviennent difficiles.

Théorie et analyse

Théorie du capital social (Putnam)

Les réseaux relationnels créent un capital social précieux — normes partagées, confiance et réciprocité — qui réduit les coûts de transaction et facilite la coopération lorsque les incitations formelles ne suffisent pas.

Couplage lâche (Weick)

Dans des systèmes complexes comme la CCNUCC, l'autorité formelle et l'influence informelle sont faiblement mais inévitablement liées à la manière dont les choses se font. La confiance circule via des canaux informels comme WhatsApp, les couloirs ou les histoires personnelles. Les facilitateurs et facilitatrices qui naviguent dans cette « toile invisible » peuvent débloquer des situations qui semblent figées par les moyens formels.

Cohérence narrative (Cobb)

Quand les gens se sentent compris et connus, leurs messages sont interprétés plus généreusement. Les faux pas deviennent des particularités, pas des menaces. Les facilitateurs et facilitatrices qui cultivent ces relations aident les groupes à maintenir une cohérence narrative même en cas de désaccord.

PROPOSITION 4

FAITES- NOUS RIRE !

Pourquoi c'est important

Le changement climatique est une affaire urgente et vous portez une grande responsabilité. Mais sérieux ne veut pas dire sinistre. Au contraire : vu le poids de votre mission – ou peut-être à cause de lui – l'humour peut devenir un formidable outil pour relâcher la pression, réinjecter de l'énergie et redonner vie à une salle engourdie par le poids des procédures.

Dans la pratique

Une blague bien placée ne sert pas seulement à faire rire : elle montre que vous maîtrisez la salle, crée un climat de sécurité et remet les choses en perspective. Dans un moment de tension, elle peut être la différence entre un blocage et un dialogue.

« J'essaie de créer une bonne ambiance dans la salle en leur disant qu'ils et elles sont magnifiques... les gens sont tellement stressés que si vous essayez simplement de les détendre un peu, ils apprécient vraiment. »

L'humour permet aussi de rappeler le côté humain des négociations, souvent noyé dans les détails techniques. Reconnaître des expériences partagées – comme l'absurdité des marathons de 20 heures ou de certaines procédures bureaucratiques – permet à chacun et chacune de prendre du recul et de reprendre sa respiration.

« Il y a plein de moments où, si vous faites une blague sur le fait qu'on se trouve dans cette salle depuis plus de 20 heures et que ce n'est pas normal, les gens se disent : 'C'est vrai, ce n'est pas cool.' Ça casse la glace et ça met tout le monde à l'aise. »

Quand les négociateurs et négociatrices partagent un rire, c'est un moment de connexion. Ce petit rappel de leur objectif commun peut les ramener vers des buts partagés plutôt que des positions opposées. Les facilitateurs et facilitatrices qui ont de l'expérience savent l'utiliser avec justesse pour réchauffer l'atmosphère et poser les bases d'un compromis productif.

Un dernier point : ce qui est drôle pour une Partie peut être confus ou même offensant pour une autre, surtout dans un cadre multilingue. L'ironie et le sarcasme sont particulièrement risqués. L'humour doit donc toujours être utilisé avec sensibilité culturelle et linguistique.

Points clés à retenir

Transformer la tension par la légèreté :

L'humour bien placé peut désamorcer un moment tendu et réinitialiser une dynamique négative.

Rappeler l'humanité partagée :

Le rire crée de la connexion au-delà des clivages et réhumanise ceux qu'on pourrait percevoir comme adversaires.

Montrer de la confiance :

Un humour adapté témoigne de votre assurance et renforce la confiance dans votre rôle de facilitateur et facilitatrice.

Théorie et analyse

Théorie du soulagement (Freud and Spencer)

L'humour libère la tension psychologique. Dans des environnements chargés, le rire agit comme une soupape, réduisant la pression et permettant un nouveau départ.

Théorie du recadrage (Watzlawick)

L'humour offre un nouveau cadre d'interprétation. En décalant la perspective, il ouvre des pistes de solutions qui n'étaient pas visibles auparavant.

Théorie du contrôle de l'affect (Heise)

L'humour interrompt des dynamiques émotionnelles négatives en introduisant du positif, et crée l'espace psychologique nécessaire pour interagir de façon plus constructive.

PROPOSITION 5

ÉCOUTEZ ÉCOUTEZ ÉCOUTEZ

« Vous devez comprendre à la fois ce qui est faisable et ce qui est nécessaire. »

Pourquoi c'est important

On dit souvent aux personnes qui facilitent de « bien écouter ». Mais ça veut dire quoi exactement ?

Écouter, ce n'est pas seulement entendre les mots prononcés : c'est capter l'histoire qui se cache derrière, remarquer ce qui n'est pas dit, et sentir les petits déplacements de position avant même qu'ils ne soient annoncés.

L'écoute fine permet d'anticiper les blocages avant qu'ils ne se cristallisent, de détecter des mouvements avant qu'ils ne soient déclarés, et de repérer un consensus avant qu'il ne soit nommé.

Dans la pratique

Les facilitateurs et facilitatrices doivent savoir qu'il existe plusieurs façons d'écouter, chacune utile à des moments différents.

1. L'écoute panoramique : pour comprendre l'ensemble des forces en présence.

« Prenez rapidement le pouls de la salle, repérez la dynamique entre les Parties et les deux ou trois sujets qui feront vraiment la différence. »

Cette écoute à grande échelle vous permet de suivre où les positions convergent ou divergent, et de sentir la forme générale de la négociation. Elle vous aide à prioriser et à viser les zones d'atterrissage possibles.

2. L'écoute des silences : ce qu'on pourrait appeler « l'espace négatif ».

« Pouvoir entendre derrière les mots, réinterpréter ce qui est dit pour en faire quelque chose de praticable pour tous et toutes, c'est l'une des compétences les plus importantes du processus. »

Ici, il s'agit de ralentir et d'adopter une posture de détective. Les indices recueillis dans les silences, les sous-entendus ou les hésitations vous aideront à poser les bonnes questions et à ouvrir de nouvelles options.

3. L'écoute des changements : suivre l'évolution du récit.

« Les gens lâchent parfois des phrases qui paraissent anodines à l'extérieur, mais qui sont des signaux forts pour nous. Du style : 'Voici notre position, mais la proposition de X est intéressante, peut-être qu'on peut en discuter un peu plus.' Ça, c'est un indice de mouvement. »

« Une seule phrase peut suffire : 'Ah, voilà, la position a changé. Cette partie devient plus flexible sur ce point.' Et c'est comme ça que le terrain commun se redessine au fur et à mesure. »

Gardez en tête que les personnes qui négocient parlent souvent sous mandat strict, avec plusieurs audiences en tête (leur groupe, leurs capitales, les autres Parties). Leurs marges sont limitées et leurs mots pesés. C'est donc dans les nuances et les à-côtés que se trouvent les indices de mouvement.

L'écoute n'est jamais neutre: elle sert un but. Si vous savez pourquoi vous écoutez et comment, vous pourrez alterner entre ces trois types d'écoute selon la situation. Ce sont autant d'outils dans votre boîte à outils pour guider le groupe vers des zones d'atterrissage communes.

Points clés à retenir

Développez une écoute multi-dimensionnelle :

Soyez attentif à ce qui est dit, à ce qui ne l'est pas, et à ce qui évolue.

Repérez les micro-changements narratifs :

Un mot nouveau ou une nuance peut signaler une ouverture.

Cherchez les zones d'atterrissage :

L'écoute active vous aide à identifier où et comment un compromis pourrait émerger.

Théorie et analyse

Cadrage et hiérarchisation de l'agenda

(Entman)

Écouter, c'est choisir ce que l'on met en valeur, ce que l'on questionne et ce sur quoi l'on bâtit. La façon dont les personnes qui facilitent présentent les idées émergentes influence la manière dont elles seront comprises et reprises par les autres.

Médiation narrative (Winslade & Monk)

Les conflits naissent de récits concurrents. En écoutant comment ces récits évoluent, les facilitateurs repèrent les moments où ils peuvent être réécrits en une histoire commune et plus inclusive.

PROPOSITION 6

CONTOURNEZ LES RÈGLES

« Vous devez comprendre les règles pour pouvoir les contourner. »

Pourquoi c'est important

Le Règlement Intérieur est essentiel : les règles qui le composent garantissent la légitimité et la prévisibilité du processus de la CCNUCC. Mais il ne raconte pas toute l'histoire, puisque le respect strict de ces règles sans réflexion stratégique peut freiner les avancées.

Les personnes qui facilitent doivent savoir jouer dans l'espace entre l'autorité formelle et les besoins réels de la salle. Elles respectent le cadre... sans s'y laisser enfermer. Comprendre le Règlement Intérieur dans son contexte social donne à la fois la confiance pour improviser et le discernement pour savoir quand

Dans la pratique

D'abord, relâchez la pression : vous n'avez pas besoin de connaître le règlement par cœur. Le Secrétariat est là pour vous soutenir, tout comme les conseillers ou conseillères juridiques, voire les Présidences des SB.

« C'est normal de ne pas tout savoir. Aujourd'hui je le sais : il y aura toujours quelqu'un pour répondre à une question. C'est très bien de dire : 'Je ne sais pas, je vais vérifier.' »

Le cadre procédural vous donne une structure, mais il peut être souple dans certaines conditions. Savoir où ça peut fléchir vous permet de proposer des solutions créatives sans franchir les lignes rouges. Cela repose aussi sur la confiance que les négociateurs et négociatrices vous accordent.

« Il y a toute une série de contraintes : ça doit être piloté par les Parties, inclusif, ouvert... Mais au final, vous pouvez briser toutes les règles tant que vous avez accumulé le capital politique et la confiance nécessaires pour débloquer la situation. »

Concrètement, ça peut vouloir dire : réorganiser le fonctionnement d'un groupe de contact, rédiger une conclusion informelle de façon créative, ou poser la question : « Et si on essayait autrement, toujours dans le mandat ? » L'essentiel est la transparence et l'inclusion. Si vous proposez d'assouplir une règle, expliquez pourquoi et invitez les retours. Les avancées réalisées dans de petits groupes doivent quand même être partagées, car l'exclusion peut provoquer des réactions négatives. Assurez-vous que tout changement serve le progrès, et non la simple commodité. »

« Connaître les règles est un outil. Mais si vous connaissez les règles sans pouvoir tenir vos engagements, si vous ne pouvez pas être une personne transparente et digne de confiance, alors ne tentez même pas. »

Prenez l'initiative dans l'interprétation des règles. Vous découvrirez jusqu'où vous pouvez les assouplir en avançant main dans la main avec le groupe.

« Vous devez comprendre les règles pour pouvoir les plier, sinon vous risquez de les casser. Cette compréhension vous dit jusqu'où aller, et quand vous arrêter. C'est un espace interactif, un va-et-vient permanent avec la salle. »

Points clés à retenir

Maîtriser les règles pour mieux les dépasser :

Comprendre en profondeur le cadre donne la confiance de l'adapter.

Expliquer vos choix :

Si vous tordez une règle, montrez clairement en quoi cela sert l'objectif commun.

Construire la confiance :

Votre crédibilité détermine jusqu'où la salle acceptera vos marges de manœuvre.

Théorie et analyse

Entreprenariat politique (Kingdon, Mintrom)

Comme des entrepreneurs ou entrepreneures politiques, les personnes qui facilitent avancent en repérant les opportunités dans les contraintes. Leur succès repose souvent sur leur capacité à savoir quand suivre le script, et quand inventer une nouvelle ligne.

Marge de manœuvre (Lipsky)

Dans les systèmes complexes, les acteurs et actrices de terrain interprètent les règles en temps réel. Contourner les règles n'est pas une violation, mais une composante normale d'une facilitation adaptative.

Leadership adaptatif (Heifetz)

Il faut distinguer les problèmes techniques (solubles par les règles) des défis adaptatifs (qui demandent des approches nouvelles). Les personnes qui facilitent doivent savoir « régler la température » : parfois en respectant les processus établis, parfois en ouvrant des voies inédites.

PROPOSITION 7

LES ÉMOTIONS, CE N'EST PAS SI MAUVAIS

« Parfois, il est utile de laisser les émotions s'exprimer... ça aide les autres parties à comprendre d'où elles viennent. »

Pourquoi c'est important

Les négociations climatiques sont des exercices géopolitiques et techniques complexes... mais elles sont aussi profondément humaines. Derrière chaque badge se cache une personne avec sa fierté nationale, la pression de son poste, et souvent une vraie passion.

Les émotions sont trop souvent vues comme des faiblesses. Pourtant, bien canalisées, elles peuvent être un carburant puissant. Les facilitateurs et facilitatrices qui reconnaissent l'émotion comme une composante légitime de leur travail transforment la tension en connexion, et l'énergie brute en élan collectif.

Dans la pratique

On confond souvent émotion et débordement émotionnel. Résultat : inviter les émotions dans la salle peut paraître risqué, comme ouvrir la porte au chaos.

« C'est mon défi avec les émotions : j'ai déjà eu une personne qui m'a crié dessus parce qu'elle était en colère. La colère en soi n'est pas le problème, c'est la façon dont elle s'exprime. »

Le vrai danger, ce n'est pas l'émotion exprimée, mais l'émotion refoulée et non traitée. Créer un espace pour qu'elles s'expriment – dans des limites respectueuses – permet aux autres de mieux comprendre et d'avancer.

« Parfois, c'est utile de laisser les émotions s'exprimer: la colère, la peur, l'anxiété. Ça peut même être un avantage, car ça aide les autres à comprendre d'où vient la personne. Ce n'est pas une faiblesse. »

La première étape, c'est de commencer par vous-même. Développer vos propres routines d'ancrage vous aide à reconnaître vos émotions sans les laisser déborder.

« Moi, je m'autorise à ressentir ce que je ressens. Quand je perds pied et que j'ai besoin de dix minutes pour pleurer, je le fais, puis je me reprends. »

« Si vous êtes debout, asseyez-vous. Si vous êtes assis, changez de position. Ces 15-20 secondes suffisent pour refroidir la tête. Sinon, vous risquez de dire quelque chose que vous regretterez. »

« Tous les soirs et tous les matins, je me lave le visage et je mets un peu de crème. Ça me garde un esprit sain. Ces cinq minutes m'aident à me rappeler : je suis toujours moi. Sinon, je crois que je finirais par craquer. »

Ces petits rituels vous permettent de modéliser une régulation émotionnelle saine. Non seulement ça vous donne un avantage dans les moments difficiles, mais ça rend aussi la salle plus sûre pour que les autres expriment leurs émotions sans crainte.

« Certains négociateurs sont excellents pour mettre leurs émotions en mots sans pleurer ni crier. Ça aide beaucoup. Si vous exprimez vos sentiments sans attaquer personne, ça résonne avec les autres. »

Et souvenez-vous : votre co-facilitateur ou co-facilitatrice aura peut-être une manière très différente de gérer ses émotions. En parler ensemble en amont aide à naviguer collectivement dans les moments sensibles.

Points clés à retenir

Distinguer émotion et comportement :

Le ressenti n'est pas le problème, c'est la manière de l'exprimer qui compte.

Montrer l'exemple :

Comment vous gérez vos émotions influence la salle entière.

Créer un espace sûr :

Les émotions révèlent ce qui compte vraiment et ouvrent la porte à une compréhension plus profonde.

Théorie et analyse

Intelligence émotionnelle en négociation

(Shapiro)

Les émotions sont des sources d'information et de pouvoir. Les facilitateurs ou facilitatrices qui savent les reconnaître aident à distinguer les vraies préoccupations (appréciation, autonomie, statut, rôle, appartenance) des simples désaccords de fond.

Auto-régulation et modélisation (Bandura)

Les facilitateurs ou facilitatrices qui montrent une gestion émotionnelle maîtrisée créent un climat de sécurité psychologique. Les autres personnes se sentent alors autorisées à s'exprimer de manière constructive.

Transformation des conflits (Lederach)

Des accords durables ne viennent pas de l'évitement des émotions difficiles, mais de leur intégration dans la relation. En ouvrant des canaux constructifs pour l'expression émotionnelle, les personnes qui facilitent permettent aux parties d'embrasser toute la complexité de la situation.

PROPOSITION 8

LES INGRÉDIENTS DU CONSENSUS

« Il faut gérer les choses de façon à ce que tout le monde soit un peu mécontent... mais aussi satisfait d'avoir fait de son mieux et capable de le justifier auprès de ses supérieurs. »

Pourquoi c'est important

À la fin, votre rôle se résume à une mission : obtenir un consensus. Mais ce n'est pas seulement ce moment solennel où le marteau tombe et où personne ne s'oppose. Le vrai consensus se construit pas à pas, au fil d'un travail patient sur les attentes, le timing et les dynamiques politiques en coulisses.

Une personne qui facilite doit savoir reconnaître les ingrédients sociaux, émotionnels et politiques qui permettent au groupe d'aboutir à une décision qui tienne.

Dans la pratique

Chaque personne qui négocie vient à la CCNUCC avec un objectif commun – lutter contre le changement climatique – mais leur priorité reste de défendre leurs intérêts nationaux. Le consensus est donc intimement lié à la fierté nationale. Votre succès dépendra en grande partie de la possibilité pour vos collègues de rentrer chez eux la tête haute.

« Un bon accord de consensus, c'est un accord où chacun peut sauver la face. Tout le monde y trouve un petit quelque chose, assez pour le justifier fièrement à son retour. »

Cela passe par un sentiment d'équité procédurale. Même si une délégation est déçue par le résultat, elle doit avoir le sentiment d'avoir eu une véritable opportunité de présenter ses points de vue. Le rôle de la personne qui facilite est d'assurer que cette voix ait pu être entendue, soutenant la légitimité du consensus. »

Et puis il y a le facteur temps. On ne peut pas précipiter un consensus. Les Parties ont besoin de montrer qu'elles ont bataillé, d'avoir fait leur diligence et de comprendre le terrain avant de céder.

« Il faut amener le groupe vers la zone d'atterrissage sans que personne n'ait l'impression d'avoir lâché trop vite ou que d'autres aient tout gagné. »

On dit souvent que le consensus, c'est quand tout le monde est également malheureux. Il y a du vrai, mais c'est une simplification. Les sacrifices ne sont pas toujours équitablement répartis. Plutôt que de viser le mécontentement collectif, voyez-le comme le prix normal du mouvement collectif.

« Je n'ai jamais vu un négociateur ou une négociatrice dire : 'Génial, on adore ce texte, bravo !' Ça n'arrive jamais... et ça fait partie de l'histoire. Les personnes qui négocient doivent se plaindre, puis, au-delà de ces plaintes, il y a les messages plus subtils qui comptent. »

On peut voir le consensus non pas comme un partage de la douleur, mais comme un partage de compréhension et d'engagement. Il ne s'agit pas seulement de construire un accord, mais de développer la capacité du groupe à trouver des solutions capables de provoquer des changements sociétaux majeurs. Si cela vous semble une tâche intimidante, c'est normal : ça l'est. Le succès ne se manifeste pas toujours par un texte final ; parfois, il se voit simplement dans le fait que tout le monde reste autour de la table.

« Même si nous n'avons pas pris de décision, si tout le monde continue à discuter, ça veut dire que je n'ai pas créé de dissension en facilitant. Pour moi, c'est ça, réussir. »

En fin de compte, le consensus, c'est moins le partage de la douleur que le partage de la compréhension. Et il repose sur une conviction fondamentale : on avance mieux ensemble.

« Même si nous avons des opinions différentes, nous avons compris qu'il fallait parfois avancer, parfois reculer, et que c'était normal. Ce qui comptait, c'était notre objectif commun. »

Points clés à retenir

Sauver la face :

Le consensus est possible quand chacun et chacune peut maintenir sa dignité tout en acceptant des compromis.

Prendre le temps :

Laisser aux parties le temps d'exprimer et de défendre leurs positions avant de bouger.

Construire du sens partagé :

Le vrai consensus, ce n'est pas seulement un accord, c'est un engagement collectif à continuer ensemble.

Théorie et analyse

Théorie de la gestion de la face

(Ting-Toomey)

Dans un cadre multiculturel comme la CCNUCC, la notion de « face » varie selon les cultures. Les facilitateurs et facilitatrices efficaces créent des processus qui permettent à chacun de préserver sa dignité tout en lâchant du terrain.

Multi-parcialidad (Cobb, Rifkin)

« Plutôt que de viser la neutralité, la multi-parcialité implique un effort conscient pour prendre en compte toutes les voix d'un conflit. Cette approche demande aux personnes qui facilitent de maintenir activement un espace pour des vérités multiples, voire concurrentes. Il s'agit d'un engagement en faveur d'une visibilité équitable : veiller à ce qu'aucune voix ne soit exclue de la conversation ou du consensus. »

CONCLUSION

Voilà, vous avez maintenant sous la main un petit assortiment de conseils, d'astuces et de réflexions pour accompagner votre chemin de facilitateur ou facilitatrice. J'espère que vous en retiendrez quelques éléments à savourer la prochaine fois que vous vous retrouverez dans un groupe de contact, à vous demander pourquoi vous avez accepté ce rôle en premier lieu.

Certaines idées vous ont peut-être semblé familières – vous vous êtes peut-être même dit : « Mais oui, je fais déjà ça ! » Et ce n'est pas étonnant : chaque idée vient directement de vos collègues et relations. Ce manuel est comme un repas partagé : chacun a apporté son meilleur plat, nous nous sommes contentés de dresser la table.

Vous remarquerez aussi que ces propositions ne suivent pas le format habituel d'un manuel. Elles ne sont ni des règles, ni des check-lists. Ce sont des invitations : des manières de voir, d'être présent, et de travailler avec l'imprévisible complexité des négociations climatiques. Elles ne tracent pas une seule voie, elles vous rappellent qu'il y a toujours plusieurs chemins – et que vous avez la liberté (et même l'encouragement) d'en emprunter un nouveau si nécessaire.

En rassemblant ce savoir dans un manuel, le but est de mettre en lumière les états d'esprit, attitudes et comportements qui font la force des facilitateurs. L'objectif ultime : encourager une culture de facilitation qui renforce la capacité de la CCNUCC à produire des accords climatiques plus ambitieux et durables.

Et c'est bien ce que le processus appelle aujourd'hui : plus de personnes – comme vous – capables d'apporter clarté, créativité et un peu de calme dans le chaos.

Bon voyage.

Guide rapide des propositions

1 : Prenez votre place

Créez votre propre espace d'action, au-delà du règlement écrit. En affirmant votre présence et votre style, vous créez les conditions d'un engagement authentique et d'un consensus solide.

2 : Prenez du recul

Comprenez le contexte global dans lequel s'inscrit votre négociation. En repérant les interconnexions entre sessions, sujets et ambiances, vous pouvez agir plus stratégiquement et aider les négociateurs à avancer.

3 : Créez des liens

Construisez des relations en dehors des séances formelles. La confiance ainsi créée permet des échanges plus honnêtes et ouvre la porte à des solutions flexibles et créatives.

4 : Faites-nous rire !

L'humour peut transformer une salle tendue : il relâche la pression, redonne de l'énergie et crée des moments de connexion. Bien dosé, il renforce aussi la confiance en votre rôle.

5 : Écoutez, écoutez, écoutez

Développez une écoute multi-niveaux : ce qui est dit, ce qui ne l'est pas, et ce qui évolue subtilement. C'est ainsi que l'on repère les blocages, les mouvements émergents et les zones de compromis.

6 : Contournez les règles

Les règles sont nécessaires, mais ne doivent pas vous enfermer. Savoir quand et comment les assouplir, en toute transparence, peut débloquent des situations.

7 : Les émotions, ce n'est pas si mauvais

Reconnaissez que les émotions sont une partie normale et utile du processus. En montrant l'exemple et en créant un espace sûr, vous pouvez transformer la tension en énergie constructive.

8 : Les ingrédients du consensus

Le consensus ne repose pas seulement sur un texte final, mais sur la possibilité pour chacun de sauver la face et de rentrer chez soi avec sa dignité intacte. C'est une question de temps, de justice procédurale et de sens partagé.

À propos de l'auteur

Julien Thomas est chercheur artistique, designer et consultant basé aux Pays-Bas. Ses recherches portent sur les attitudes, les pré-supposés et les dimensions affectives de la science et de la politique climatiques. Il a collaboré avec des scientifiques et des fonctionnaires engagé.e.s dans les questions climatiques afin de développer des installations, objets, textes et sites web qui aident à anticiper des futurs climatiques durables.

Parmi ses partenaires passés figurent Urban Futures Studio (Université d'Utrecht), PBL, KNMI, ainsi que divers instituts de recherche néerlandais.

www.julienfthomas.com

Remerciements

Cette recherche et sa production ont été rendues possibles grâce au soutien du Fonds pour les industries créatives NL.

L'accès à la communauté de la CCNUCC a été facilité par la délégation néerlandaise.

Un immense merci enfin aux 16 contributeurs qui ont rendu ce livre possible.

Version française : Laurence POLLIER