

*Acest document dorește să fie un instrument pus la dispoziția publicului larg și constituie o introducere în gestionarea consultată a proiectelor.*

*Îndrumarul a fost elaborat în cadrul întrunirilor de lucru la nivel local, regional și național, cu participarea Agențiilor Locale, Regionale și Naționale pentru Protecția Mediului, Garda Națională de Mediu. La aceste întruniri au participat de asemenea și partenerii acestora, reprezentanți ai Parcului Natural Lunca Mureșului, Parcul Național Semenic- Cheile Carașului, Parcul Național Retezat, Parcul Național Cheile Nerei – Beușnița.*

*Îndrumarul urmărește punerea la dispoziția viitorilor operatori Natura 2000 documente pentru conceperea și conducerea unei consultări în vederea elaborării planului de management și, totodată și punerea bazelor teoretice și practice în vederea implementării unei gestionări consultate a proiectelor.*

*În același timp mulțumim echipei de Twinning care a motivat și organizat sesiunile și grupurile de lucru.*

*Redactor:*

*Phillipe BARRET*

*Coordonare:*

*Emmanuel THIRY*

*Traducere și tehnoredactare*

*Ruxandra CORNICI*

*Relectură:*

*Teodora ȚOLA – consilier ARPM Timișoara*

*Fotografii: Twinning Timișoara*



Proiect R004/IB/EN/03 "Implementation and Enforcement of the Environmental Acquis Focussed on Nature Protection in West Region"

Agenția Regională pentru Protecția Mediului Timișoara

Octombrie 2007

Pentru eventualele informații și sesizări privind proiectul PHARE scrieți la: [cfcu.phare@mfinante.ro](mailto:cfcu.phare@mfinante.ro)

«Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene».



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare

**ÎNDRUMAR  
PENTRU GESTIONAREA CONSULTATĂ  
A PROIECTELOR**

**CUPRINS**

1. NEGOCIERE, CONCERTARE SAU MEDIERE? .....	3
2. CE ESTE DIALOGUL TERITORIAL ? .....	5
3. CONSTRUIREA UNUI DISPOZITIV DE DIALOG TERITORIAL .....	10
4. CONCEPEREA SI ANIMAREA ÎNTÂLNIRILOR DE DIALOG TERITORIAL .....	15
5. POZITIONAREA ANIMATORULUI ÎNTR-UN DIALOG TERITORIAL .....	19
BIBLIOGRAFIE .....	24

## 1. NEGOCIERE, CONCERTARE SAU MEDIERE?

Trebuie constatat faptul că, la ora actuală, planează o mare confuzie când este vorba despre desemnarea unui proces de dialog între mai multe părți.

În acest îndrumar ne propunem să abordăm următoarele definiții: negociere, mediere, concertare. Este vorba despre o propunere provizorie, care poate evolua în funcție de experiențe și de dezbaterile care are loc.

Termenul de « negociere » este, poate cel al cărui definiție pune cele mai puține probleme. Pentru dicționarul Littré, a negocia înseamnă « a trata o afacere cu cineva », iar pentru dicționarul Robert înseamnă « a discuta, a acționa pentru a ajunge la un acord, pentru a ajunge la o decizie comună ».

Din aceste două definiții vom reține două elemente importante, și anume, în primul rând faptul că negocierea se efectuează direct între părți fără intervenția unei terțe persoane mai mult sau mai puțin neutre, și, în al doilea rând, faptul că negocierea duce la o decizie comună.

După părerea unor autori, negocierea poate avea loc cu sau fără intervenția unei terțe persoane. Medierea ar fi « o negociere asistată ». Propunem aici să reținem termenul de negociere în cazul în care nu există terțe persoane și să vorbim despre mediere în momentul în care intervine o terță persoană. Astfel spus, un proces de mediere cuprinde, adesea, o fază de negociere, adică o fază unde nu intervine o terță persoană.

Pe când concertarea, ea face obiectul unui consens între dicționarul Littré și Robert. Dicționarul Littré spune « proiectarea de concertate cu una sau mai multe persoane » iar Robert « proiectarea împreună, discutând ».

Se constată faptul că noțiunea de concertare nu duce neapărat la o decizie ; a proiecta nu înseamnă a decide. În orice caz, dacă există decizii, acestea sunt rareori comune pentru toate persoanele implicate în dialog.

Este cazul des întâlnit al unei colectivități locale care conduce o concertare împreună cu asociațiile și factorii economici pentru a stabili o schemă de amenajare a teritoriului ; în cele din urmă, decizia aparține aleșilor locali dar aceștia vor trebui să integreze rezultatele concertărilor.

Cazul contrar este aproape la fel de frecvent : o colectivitate locală (sau o organizație regională) animă o concertare între factorii implicați pe plan local pentru a facilita implementarea unui proiect de către aceste persoane ; decizia aparține acestor persoane sau cel puțin unei părți.

Cazurile precedente (și în general proiectele finanțate de Fundația din Franța) arată că acțiunea de concertare este animată de către o parte, în prezența ei sau printr-o organizație mai mult sau mai puțin legată de părțile prezente ( persoană sau organism « multi-caschetă », agent de dezvoltare locală). Această organizație animă concertarea, dar ea intervine și în dezbaterile pentru a-și face auzite propriile interese.

Termenul de « mediere » s-a răspândit, de puțină vreme, atât de mult încât este folosit peste tot, de fiecare dată când este vorba despre facilitarea relațiilor între factori implicați, când este vorba despre facilitarea rapoartelor sociale. Se pleacă mai degrabă de la definiția din dicționarul Robert « mijlocie destinată să pună de acord, să concilieze sau să reconcilieze persoane sau părți ».

Și reținem din această definiție două elemente : primul este că medierea face apel la terțe persoane (mijlocie) și al doilea este că, medierea permite punerea de acord (« medierea de proiect ») sau reconcilierea (« medierea de conflict »).

În domeniul protecției mediului și teritoriului, propunem utilizarea termenului de mediere când este vorba despre intervenții ale unor terțe persoane « neutre » pentru a coordona un proces de dialog între părți. Aceste terțe persoane intervin pentru ca dialogul să aibă loc și nu pentru a apăra propriile interese sau cele ale unei alte părți.

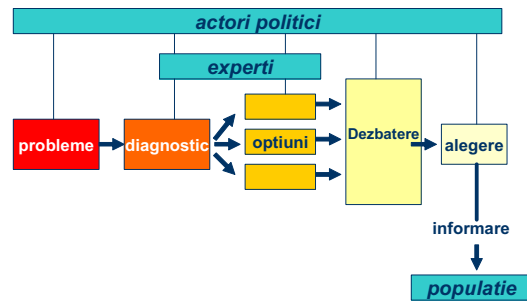
Jean-Eudes Beuret face diferență între medierea de conflict internă sau caldă (mediatorul aparține societății locale) și medierea de conflict externă sau rece (mediatorul vine din exterior).

## 2. CE ESTE DIALOGUL TERITORIAL ?

Apariția practicilor de dialog teritorial corespunde unei reînnoiri a democrației. Pentru a ne da seama de interesul acestei reînnoiri este indicat să reamintim faptul că, în majoritatea statelor coexistă mai multe forme de democrație ; fiecare stat privilegiind o formă sau alta.

În schemele următoare sunt reprezentate, într-o manieră simplificată, cele 4 forme ale democrației. Lucrul care se schimbă de la o formă la alta este rolul pe care îl ocupă cele 3 componente principale : actorii politici, experții și populația.

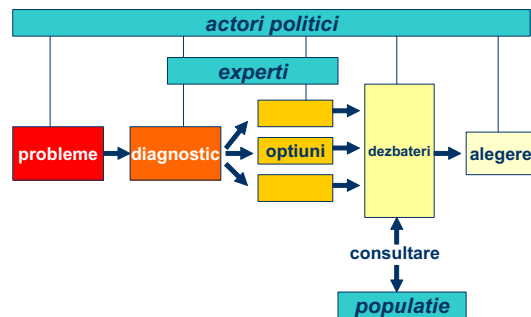
### democrația reprezentativă



În democrația reprezentativă, populația este informată vis-à-vis de alegerea actorilor politici (din care fac parte aleșii locali, desemnați de populație !)

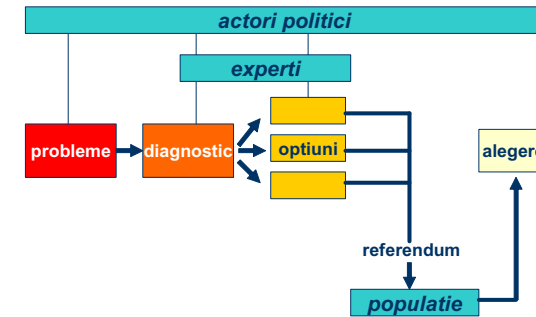
În democrația consultativă, populația este consultată în ceea ce privește posibilele alegeri înainte ca actorii politici să se decidă.

### democrația consultativă



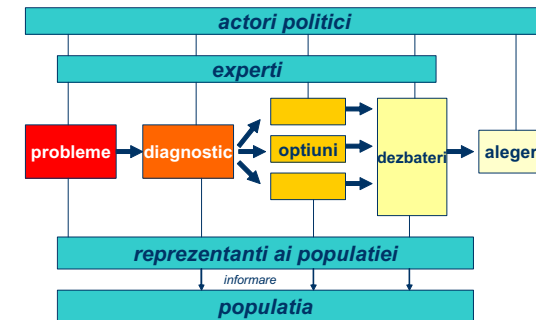
În democrația directă, populația este cea care alege între diferitele opțiuni elaborate de către actorii politici cu ajutorul experților.

### democrația directă



În democrația participativă, populația participă la toate etapele de rezolvare a problemelor colective ; dar decizia finală rămâne în responsabilitatea actorilor politici.

### democrația participativă



Dialogul teritorial subliniază, în plus, rolul democrației participative.

Această subliniere este dorită de majoritatea statelor europene. Mai multe texte stau drept mărturie.

- Convenția de la Aarhus (1998)

Negociată în cadrul Comisiei Economice pentru Europa Națiunilor Unite. A intrat în vigoare în Franța în octombrie 2002.

Convenția are la bază 3 principii privind participarea :

- dezvoltarea accesului publicului la informație deținută de autoritățile publice
- favorizarea participării publicului la luarea de decizie având impact asupra mediului
- extinderea condițiilor de acces la justiție.

• **Directiva Cadru pe Apa (2000)**

Comisia Europeană impune Statelor Membre informarea și consultarea publicului pentru elaborarea planurilor de management în marile bazine hidrografice (în Franța, aceste responsabilități revin pentru SDAGE = Schema județeană pentru amenajarea și gestionarea apelor). Statele sunt invitate să favorizeze o participare activă.

• **Carta mediului înscrisă în Constituția franceză (2005)**

**Articolul 7 : Orice persoană are dreptul, în condițiile și limitele definite de lege, să aibă acces la informațiile legate de mediu deținute de autoritățile publice și să participe la elaborarea deciziilor publice care au un impact asupra mediului.**

Procesele de participare, de tipul dialogului teritorial, sunt în plină expansiune :

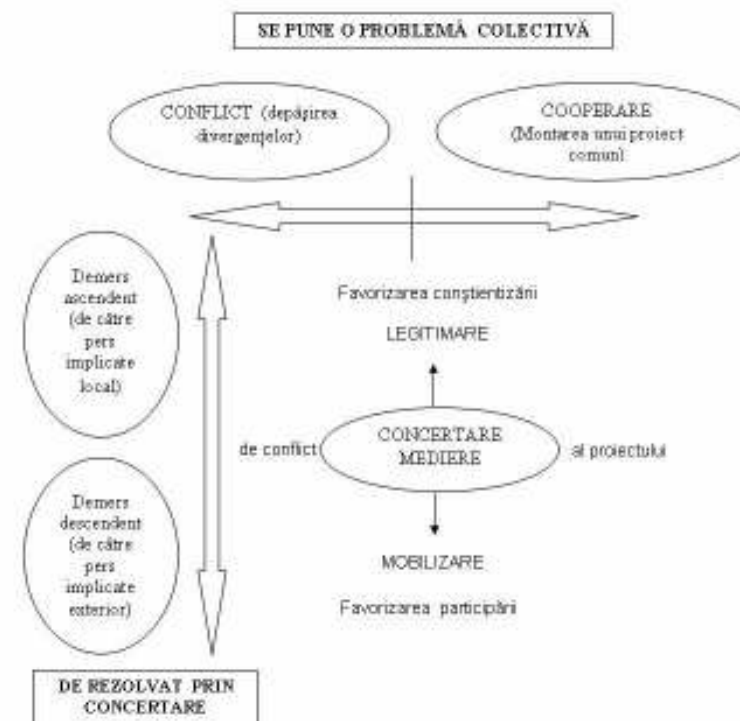
- Este vorba despre facilitarea dialogului între actori cu interese diferite, uneori de rezolvare a conflictelor ; fie că este vorba despre crearea de infrastructuri, planificarea gestionării resurselor naturale sau de regularizarea utilizării solului.
- Animarea este asigurată de către stat, autorități locale, o asociație sau consultanți independenți
- Spațiul de dialog este un spațiu de construcție colectivă doar uneori un spațiu de decizie.

**În Franța, cadrul legal al concertărilor pe domeniul apei și biodiversității se poate rezuma astfel:**

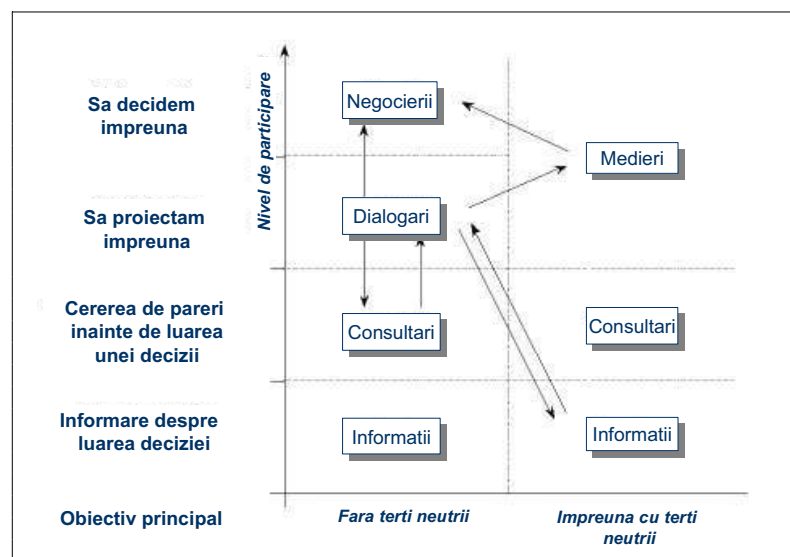
- Statul numește o comisie locală pluriparticipativă (autorități, asociații de vânători, persoane cu responsabilități pe probleme de mediu...)
- Această comisie elaborează propuneri de management
- Propunerile sunt aprobate de stat ( UE)
- Implementarea lor este impusă statului, se negociază cu agenții privați.

**Democrația, participarea, concertarea, medierea...despre ce este vorba?**

Înainte de toate este vorba despre rezolvarea problemelor colective prin dialog. Pentru a rezolva aceste probleme colective, este necesar să depășim divergențele de interes pentru a putea stabili o cooperare între persoanele interesate. Inițiativa dialogului poate veni de la o persoană externă din teritoriu (spre exemplu statul), iar în acest caz această persoană va trebui să fie capabilă să mobilizeze factorii implicați pe plan local ; inițiativa poate veni și de la un factor implicat pe plan local care va trebui să-și construiască legitimitatea.



Schema următoare propune distingerea a 4 niveluri de participare a populației în rezolvarea și soluționarea problemelor colective ; coloana din dreapta permite introducerea termenului de mediere, care corespunde facilitării unui proces de concertare sau de negociere de către un terț neutru.



Dialogul teritorial corespunde nivelurilor 3 și 4, adică el înglobează termenii de concertare, negociere și mediere. Săgețile indică faptul că, un proces de dialog teritorial, chiar dacă privilegiază una dintre modalități (concertarea spre exemplu) face adesea apel la timp de consultare, informare (vezi mediere).

În acest îndrumar ne vom interesa în mod esențial asupra celor două rânduri de sus din acest tabel, adică cele care vorbesc despre instaurarea dialogului între părți. Atenție, un același proces poate avea mai multe faze! Săgețile din tabel dau câteva exemple :

- ⇒ O concertare poate foarte bine să conțină o fază de mediere, apoi să se termine printr-o negociere între anumite părți.
- ⇒ O concertare poate și să se axeze parțial pe o consultare sau, mai simplu, pe o informație; consultarea sau informația permit integrarea în concertare a părerilor factorilor implicați care nu sunt prezenți.

N.B. : Jean-Marc Dziedzicki propune utilizarea termenului de « mediere » dacă procesul vizează o decizie comună (« negociere asistată ») și utilizarea termenului de « facilitare » când intervenția unui terț neutru nu vizează o decizie comună (« concertare asistată »).

În acest îndrumar vom utiliza termenul « dialog » pentru a denumi ansamblul de procese (concertare, mediere, sau negociere); cu excepția cazurilor în care ne referim strict la un demers specific. Iar persoana care conduce un astfel de proces se numește « animatorul dialogului » ( în funcție de caz, animatorul concertării, mediatorul sau negociatorul).

### 3. CONSTRUIREA UNUI DISPOZITIV DE DIALOG TERITORIAL

**Decizia publică, componentele unei concertări și locul pe care îl ocupă persoanele implicate**

Este important ca, în prealabil, să înțelegem faptul că rezolvarea unei probleme colective prin dialog, în domeniul protecției mediului și a dezvoltării teritoriale, presupune un proces complex care face să alterneze timp de participare cu timp de decizie. Pentru a ilustra această alternanță participare-decizie, am luat exemplul a două proceduri europene, așa cum sunt ele aplicate în Franța :

#### PROCESUL DE ELABORARE AL UNEI DECIZII PUBLICE

##### 1- Cazul rețelei Natura 2000 în Franța

Etapa 1 :	Etapa 2 :	Etapa 3 :	Etapa 4 :
Desemnarea sitului	Elaborarea planului de management	Implementare și monitorizare	Elaborarea documentului
Consultarea așilor	Dialog/ Dezbateri cu toate pers. implicate	Negocieri cu pers. interesate	Urmare a dialogului



##### 2- Exemplul revizuirii SDAGE (Schema Județeană de amenajarea apelor) (DCE) (Directiva Cadru pe Apa) în bazinul Loire-Bretagne

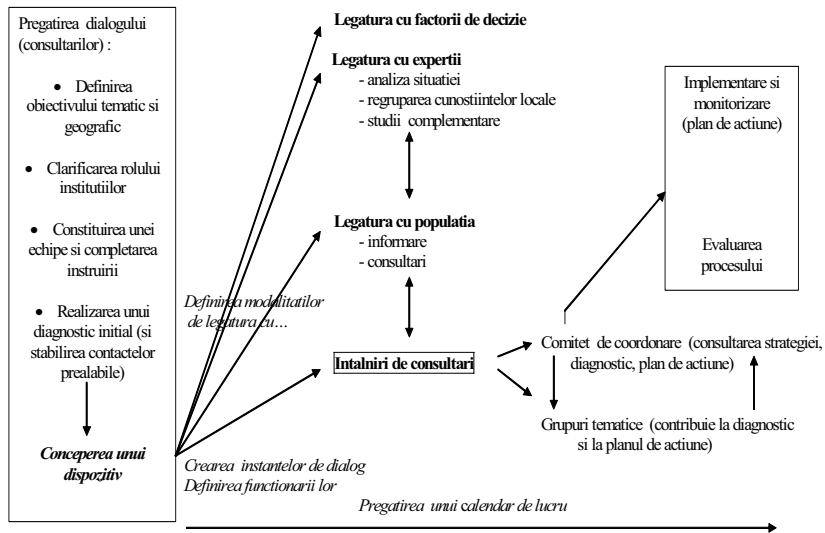
Etapa 1 :	Etapa 2 :	Etapa 3 :	Etapa 4 :
Alegerea obiectivelor	Draft de proiect de SDAGE	Proiect de SDAGE	Implementare și monitorizare
Consultarea adunării și a publicului	Concertare cu persoanele implicate	Consultări cu publicul și cu adunările	?



În cele ce urmează, ne vom interesa de ceea ce se petrece în cel de-al doilea chenar-cerc (din fiecare lanț de decizie de mai jos), intitulat « Concertarea împreună cu actorii », pentru că în această etapă se desfășoară partea esențială a dialogului teritorial, adică construirea unui proiect comun (spre exemplu elaborarea planului de management).

Schema următoare evidențiază principalele componente din dialogul teritorial (adică cel de-al doilea chenar-cerc). Putem observa în chenarul din stânga cele trei etape –înaintea procesului, în timpul și după (întâlnirile de dialog și cele trei tipuri de legătură).

• DIFERITE COMPONENTE DIN DIALOGUL TERITORIAL (DIN CONSULTARI/DIALOG)



Pentru elaborarea unui dispozitiv de dialog teritorial trebuie să ne punem următoarele întrebări generice, ajutându-ne de tabelul următor :

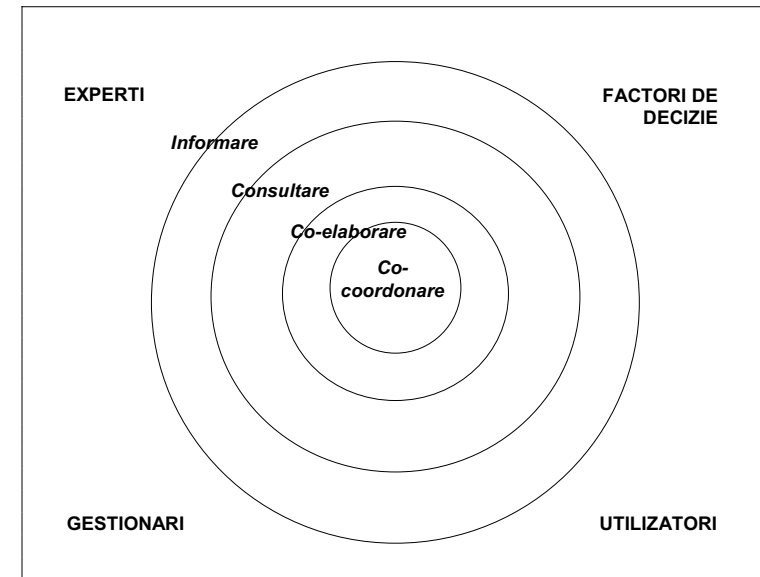
<b>De ce ?</b>	Obiective– Rezultate așteptate/scontate
<b>Ce ?</b>	Obiectiv – Perimetru
<b>Cine ?</b>	Participanți
<b>Cum ?</b>	Modalități – Durata – Mijloace
<b>Evaluare</b>	Condiții de elaborare pentru un bilanț
<b>Urmări</b>	Luarea deciziei – Urmarea concertărilor

Întrebarea « Cine (participă) ? » nu este întotdeauna și cea mai simplă. Propunem un grafic care să permită clarificarea nivelului de participare pe care dorim să-l propunem pentru fiecare persoană implicată în parte.

Demersul constă în a scrie numele fiecăruia dintre persoanele implicate/vizate (individ sau organizație) pe un post -it, apoi să poziționăm fiecare post- it pe ținta noastră desenată.

**LOCUL PERSOANELOR IMPLICATE IN PROCESUL PARTICIPATIV**

- 1- Identificarea persoanelor implicate prin « brain storming » (examinarea diferitelor aspecte ale problemelor ridicate)
- 2- Eventuala subdiviziune a anumitor persoane implicate
- 3- Alegerea gradului de implicare a fiecărei persoane implicate în fiecare etapa a procesului



- 4- Reperarea interesului fiecărei persoane implicate, relațiile între ele, factori externi

Conceperea unui dispozitiv de dialog teritorial permite construirea unui plan de lucru și derularea a etapelor.

lată exemplul de implementare al unui sit Natura 2000 într-un parc național francez :

**1- Contactarea principalelor persoane implicate**

- Diagnostic inițial
- Întâlnire cu autoritățile, asociații de agricultori, vânători, ecologiști

**2- Crearea unei instanțe formale de dialog ; informarea populației**

- Primul « comitet de coordonare »
- Primul buletin de informare

**3- Ascultarea tuturor punctelor de vedere; formarea de grupuri mici și mari**

- Întâlnire de informare pe sub-sectoare
- Vizite pe teren și vizitarea proiectelor similare
- Grupuri de lucru tematice
- Al 2 -lea buletin informativ

**4- Trecerea de la consultări la negocieri**

- Ultimul « comitet de coordonare » propus către U.E., un proiect de conservare
- Difuzarea unui proiect aprobat
- Negocieri în special între stat și fiecare persoana implicată

În Franța, două ministere sunt direct interesate de dialogul teritorial : Ministerul Mediului și Ministerul Echipării.

În 1996, Ministerul Amenajărilor Teritoriale și Ministerul Mediului au elaborat o cartă a concertărilor. Vă prezentăm mai jos un rezumat:

**CARTA CONCERTĂRIILOR  
MINISTERUL MEDIULUI DIN FRANȚA (1996)**

Articolul 1 : Concertările încep înainte de proiect

Articolul 2 : Concertările sunt foarte vaste

Articolul 3 : Concertările sunt implementate de autoritățile/ puterile publice (dacă nu este cazul, autoritatea competentă trebuie informată și trebuie să participe la definirea modalităților de concertare).

Articolul 4 : Concertările impun transparența

Articolul 5 : Concertările favorizează participarea  
Ele au ca scop principal favorizarea dezbaterilor, aducerea la un numitor comun a diferitelor puncte de vedere..., trebuie studiate alternativele și variantele.

Articolul 6 : Concertările se organizează pe baza unui plan în 3 timpi forte:

Faza 1 : examinarea oportunităților proiectului

Faza 2 : definirea proiectului

Faza 3 : realizarea proiectului

Articolul 7 : Concertările presupun adesea prezența unui garant

Articolul 8 : Concertările sunt finanțate de beneficiar

Ministerul Echipării, Transporturilor și Locuințelor a publicat în 2002 documentul cu numele : « Concertation / Débat public, quelques leçons de l'expérience » (Concertări/Dezbateri publice, câteva lecții extrase din experiențe), în care sunt propuse **7 reguli pentru concertare**:

**PRACTICILE UNEI CONSULTĂRI și ALE UNEI DEZBATERI PUBLICE  
MINISTERUL FRANCEZ AL ECHIPĂRII, TRANSPORTURILOR și LOCUINȚELOR**

*Extras din : Concertări, câteva lecții extrase din experiența METL, 2002, 112 p.*

*7 reguli pentru concertări :*

**1- instalarea unei continuități de legătură între beneficiar și persoanele implicate**

...pe lângă momentele forte din concertări.

**2- elaborarea regulilor jocului**

Precizarea obiectivelor concertării, despre ce va fi vorba, modalitățile de schimb de informații, perimetrul, durata, condițiile de elaborare ale bilanțului, urmarea consultărilor și locul lor în procesul de decizie.

**3- demonstrarea unei adevărate calități de ascultare**

O bună înțelegere a motivațiilor pe care se bazează propunerile, să fim capabili să detectăm lucrurile care nu se spun ...

**4- garantarea unui loc pentru controversă**

Să oferim timpi forte în dezbateri care să permită fiecăruia să elaboreze argumente și contra-argumente.

**5- dezbateri diagnostice înainte de dezbateri soluționale**

Să fim pregătiți, oricare ar fi obiectivul sau momentul de dezbateri, să putem discuta despre bazele proiectului: diagnostic, probleme ridicate, oportunități, evaluarea nevoilor.

**6- păstrarea unei flexibilități în dispozitive**

Să rămânem deschiși în fața cererii sociale și experimentării locale; conceperea unui demers de concertare nu trebuie să ducă la un cadru rigid ci la un sistem clar pentru toată lumea, care poate evolua.

**7- capacitatea de consacrare de timp și de mijloace necesare într-o concertare**

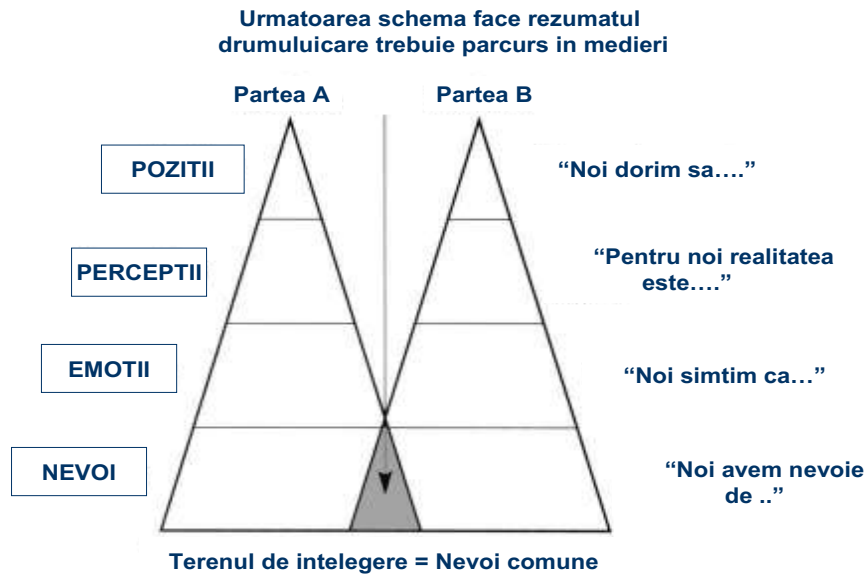


#### 4. CONCEPEREA SI ANIMAREA ÎNTÂLNIRILOR DE DIALOG TERITORIAL

##### Desfășurare, trecerea de la poziții ⇒ nevoi, Ascultarea activă, momente dificile

Dialogul teritorial se bazează pe principiile de negociere rațională, mai des întâlnită sub numele de negociere câștig- câștig.

Această formă propune o negociere, dar nu referitoare la pozițiile pe care le ocupă fiecare parte, ci referitoare la interesele sau nevoile acestora. Schema de mai jos reprezintă diferitele niveluri de exprimare posibile în timpul unei negocieri (sau medieri); săgeata verticală coboară de la nivelul de poziții la nivelul nevoilor.



Dupa: 'Guide pratique du dialogue territorial'  
P. Barret (Geysler), Fondation de France, 2003

Pentru animatorul dialogului teritorial nu este întotdeauna ușor să conducă participanții către o exprimare a nevoilor lor. Iată câteva sugestii pentru a reuși:

#### DE LA POZITIONARE LA NEVOI

Timpul 1 : prezentarea inițial a animatorului

Timpul 2 (facultativ) : identificarea și prioritizarea punctelor care trebuie abordate

- **Care sunt chestiunile pe care doriți să le abordați ?**

Timpul 3: prezentarea faptelor/ pozițiilor/ percepțiilor

- **Care sunt din pct dvs de vedere problemele de rezolvat (in ce chestiune, pe ce subiect, ce punct) ?**  
- **Cum vedeți dvs situația ?**

Timpul 4 : trecerea la nevoi/ interese

- **Nu cred ca v-am înțeles punctul dvs de vedere în ceea ce privește....**  
- **Puteți sa reprecizați, să dezvoltăți mai pe larg ?**  
- **Ce contează cu adevărat ?**  
- **Ce face ca acest lucru să fie important pentru dvs ?**  
- **Când vorbiți despre....., ce vreți să spuneți ?**

3 criterii posibile în a identifica o nevoie :

- **Persoana vorbește la pers I singular « eu »**  
- **Informația furnizată pare să fie suficient de precisă pentru a găsi o soluție**  
- **Regăsiți una dintre nevoile de pe lista dvs (piramida lui Maslow sau altele )**

Instrumentul esențial în acest demers este ceea ce se numește « ascultarea activă ». Tabelul următor prezintă principalele elemente ale ascultării active, având în vedere faptul că cel mai important lucru este practicarea ei.

### ASCULTAREA ACTIVĂ ȘI REFORMULAREA

#### 1- O modalitate de a asculta, printre altele :

Modalitatea cea mai indicată în negocierile de tip câștig- câștig.

#### 2- Atitudinea empatică :

Să îți înțelegi cuvântul celuilalt, să înțelegem (= luare asupra lui) ; să fim deschiși și la alte concepții decât cele proprii

#### 3- Reformularea

⇒ Reformulare – extras : să repeți fraza care vi se pare esențială

**Ex. : « Pentru dvs, zgomotul este insuportabil ? »**

⇒ Reformulare – sinteză : să încercați să faceți o sinteză a ceea ce tocmai a fost spus

**Ex. : « Dacă am înțeles eu bine, vă jonează f mult faptul că.... »**

#### 4- Riscurile reformulării:

Să evităm să judecăm, să interpretăm sau să răspundem anticipat.

Cel mai mare risc : să aducem elemente de soluționare fără ca, măcar să fi lăsat persoana să exprime ce are de zis, adică « esențialul ».

#### 5- Validarea

⇒ Validarea personală : să ne asigurăm că reformularea convine și persoanei după care a fost reformulată.

**Ex : « Așa este ? »**

⇒ Validarea colectivă : să ne asigurăm că toți participanții au înțeles bine punctele esențiale

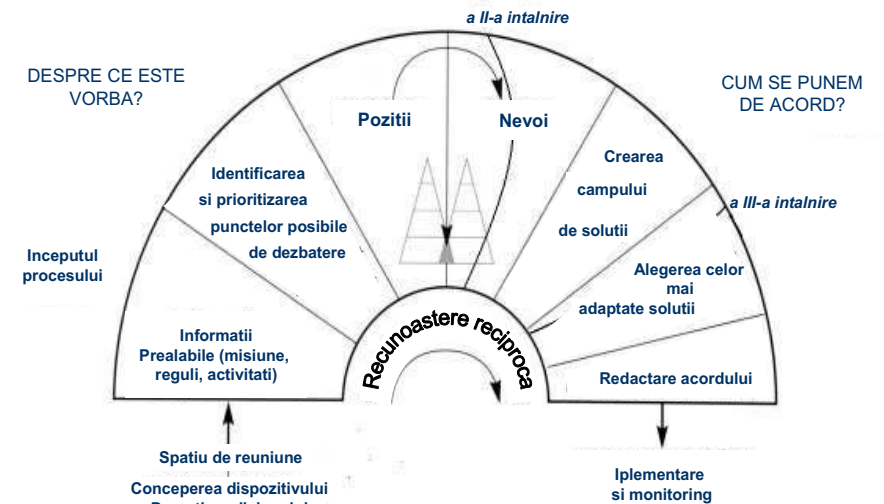
**Ex. : « Este clar pentru toata lumea ? »**

Este foarte important de a reformula și de a valida nevoile/ interesele.

Cele mai importante lucruri în dialogul teritorial sunt întâlnirile de lucru la care participă persoanele interesate, care sunt direct interesate de problema care trebuie rezolvată. În timpul acestor întâlniri, animatorul practică ascultarea activă și trecerea de la poziții la nevoi.

Pentru a conduce aceste întâlniri, animatorul trebuie să determine și care sunt etapele succesive pe care le va propune. Mediatorii de conflict ne propun un instrument foarte pertinent pe care l-am adaptat câmpului de dialog teritorial. Pentru a desfășura etapele propuse în acest articol sub forma unui curcubeu, este necesar să se prevadă cel puțin 2 întâlniri. Experiența ne-a demonstrat că trebuie prevăzute cel puțin 3 întâlniri.

### ETAPELE ÎNTÂLNIRILOR DIN DIALOGUL TERITORIAL



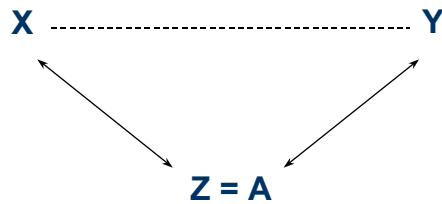
Dupa: *Guide pratique du dialogue territorial*, Ph. Barret (Geyser), Fondation de France, 2003

## 5. POZITIONAREA ANIMATORULUI ÎNTR-UN DIALOG TERITORIAL

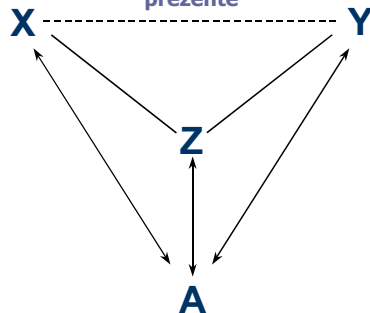
Un proces de dialog teritorial poate fi animat de una dintre părțile participante sau, de un terț neutru (un mediator). Între aceste două cazuri extreme mai există și alte posibilități și cazuri. Schemele următoare propun încă 5 cazuri. Sunt clasate în funcție de neutralitatea inițială a animatorului în raport cu părțile participante, într-o ordine crescătoare.

Litera A vine de la animator ; literele X,Y,Z,V,W simbolizează diferitele părți care iau parte la proces (care au un interes) ; CL înseamnă colectivitate locală (o comună sau mai multe comune împreună).

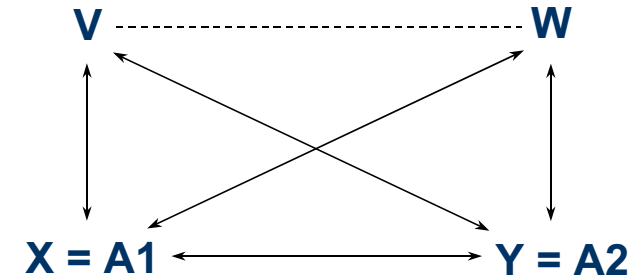
Concertarea (sau negocierea) este animata de o persoana prezenta



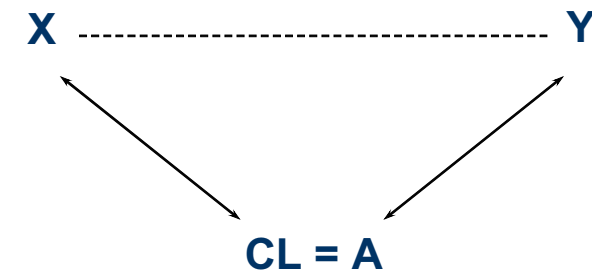
Concertarea este animata de o organizatie externa dar este legata de una dintre parti prezente



Concertarea este animata de mai multe parti prezente (sau mai multe organizatii legate de partile prezente)



Concertarea este animata de o colectivitate locala



**MEDIEREA ESTE ANIMATĂ DE O TERȚĂ PERSOANĂ CARE ESTE NEUTRĂ**

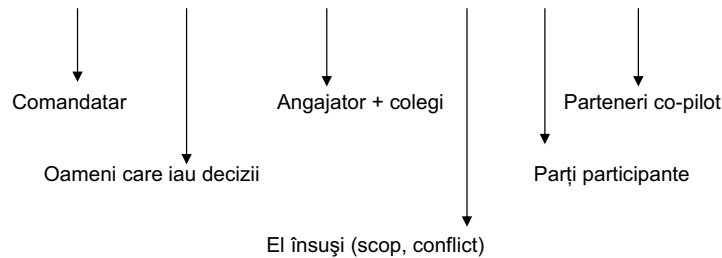
Un element esențial este poziționarea animatorului în raport cu interesele puse în joc în dialogul teritorial și cu părțile participante dar acesta nu este singurul lucru important. Poziționarea sa depinde de toate interacțiunile pe care le poate stabili sau pe care le va stabili cu diferitele persoane implicate. El depinde și de funcțiile pe care și le va asuma în timpul procesului.

**POZITIONAREA ANIMATORULUI -MODERATORULUI**

**1- Conceperea, definirea funcțiilor într-un proces de dialog teritorial**  
(= locul său pe hartă)

- ⇒ cele 3 funcții frecvente ale animatorului: animare, expertiza, gestionarea proiectelor
- ⇒ animatorul, garant al cadrului

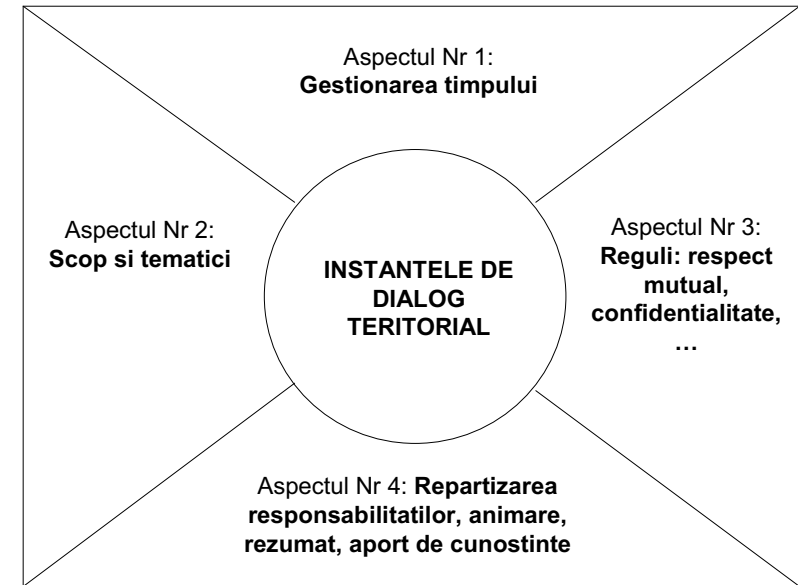
**2- Rapoartele sale, interacțiunile sale cu diferite categorii de actori/persoane implicate**



- ⇒ Legitimitatea animatorului
- ⇒ riscurile care planează asupra neutralității

Când își exercită funcția de animator (în sensul strict), animatorul are ca rol esențial de a fi garant al cadrului de dialog teritorial. Acest cadru poate fi simbolizat prin 4 aspecte care vor permite instanțelor de dialog (grupuri tematice, comitet de coordonare...) de a lucra într-un mod eficient pentru a rezolva problema ridicată respectând în același timp nevoile fiecărei părți.

**CADRUL DIALOGULUI TERITORIAL**



**Animatorul trebuie să:**

- 1- co-definească cadrul împreună cu participanții la dialog
- 2- respecte cadrul de-a lungul procesului (cu o anumită doză de flexibilitate)
- 3- să-l adapteze, dacă este nevoie, cu acordul participanților.

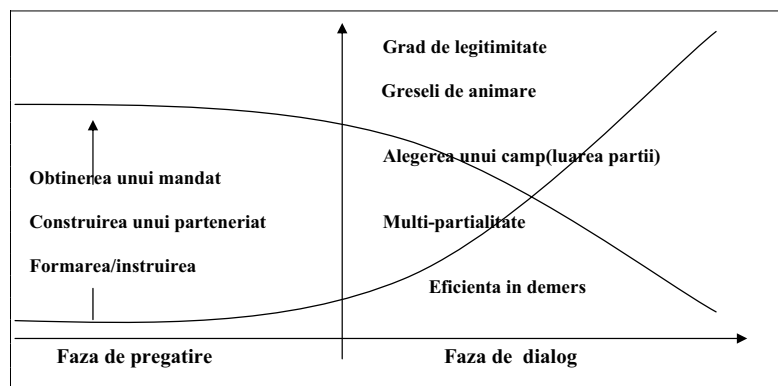
Pentru a-și reuși misiunea, animatorul trebuie să fie legitim în ochii persoanelor prezente. Legitimitatea poate fi delegată, socială sau profesională sau poate combina 2 sau 3 forme. Ea este complet evolutivă, așa cum indică și schema de mai jos. Pe de-o parte, animatorul poate întări legitimitatea înainte de a începe dialogul : pe de altă parte, legitimitatea sa va crește sau descrește, în funcție de modul în care va fi condus dialogul.

## LEGITIMITATEA ANIMATORULUI DIALOGULUI TERITORIAL

### 1- Cele 3 tipuri de legitimitate

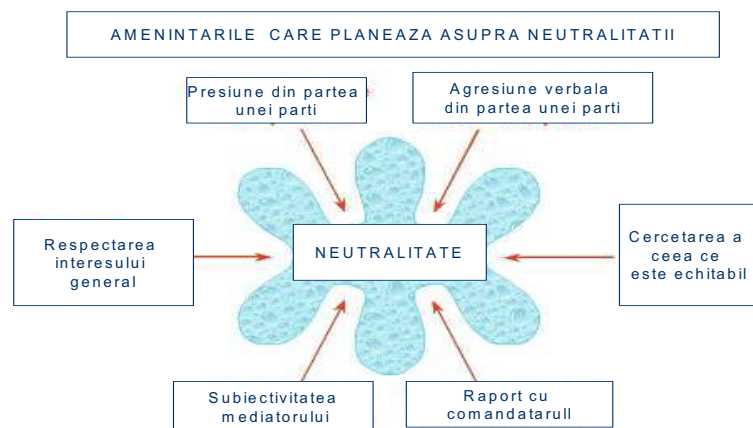
- legitimitate delegata : autoritatile fac apel la acest moderador
- legitimitate sociala : actorii/persoanele implicate au incredere in el
- legitimitate profesionala : cunostiintele moderadorului sunt recunoscute

### 2- Evolutia legitimitatii



Legitimitatea animatorului este determinată, în mare parte, de capacitatea lui de a rămâne neutru (sau multipartial) când îndeplinește funcția de animator, neutru față de conținutul dialogului și în raport cu părțile participante (chiar dacă are legătură cu una dintre părți). În momentul în care își asumă această funcție de animare, nu poate interveni decât în nume propriu.

Animatorul trebuie, așadar, să fie conștient de toate aceste amenințări care planează asupra neutralității și trebuie să se pregătească să le înfrunte.



## BIBLIOGRAFIE

- **Guide pratique du dialogue territorial.** BARRET Ph. et al., 2003, Ed. Fondation de France, 136 p. Diffusion : [www.fdf.org](http://www.fdf.org).
- Site-ul internet [www.comedie.org](http://www.comedie.org)