

Philippe BARRET (GEYSER)
Con la colaboración de Pierre-Yves GUIHENEUF y de Robert DOUILLET (GEYSER)

NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN O CONCERTACIÓN: LAS NUMEROSAS VÍAS DEL DIÁLOGO TERRITORIAL¹

Nota introductoria de Conrado Márquez R. (MCDRR-UACH)

Una de los problemas que se plantean en la actualidad para la planeación del desarrollo local (territorial), es la de establecer acuerdos entre los diferentes actores para planear de manera conjunta y participativa la definición de un programa de desarrollo. En este sentido, los procesos de concertación, mediación y negociación cobran cada vez más importancia para poder construir dichos acuerdos. Sin embargo, no se encuentran muchas referencias sobre los métodos y procedimientos para realizar de manera sistemática el llamado diálogo territorial, por lo que se consideró importante traducir este material, que si bien se refiere a la experiencia francesa, puede contribuir a reflexionar sobre como realizar estos diálogos territoriales en el contexto mexicano.

Resumen

La fundación de Francia sostiene desde 1997 numerosas iniciativas locales que se orientan a establecer o a reforzar el diálogo en el campo del medio ambiente y del desarrollo local entre los actores, cuyos intereses se confrontan. Un primer análisis de estas experiencias permite obtener elementos de reflexión sobre estos procesos de tipo ascendente.

La mayoría de entre ellos están animados por una de las partes involucradas o por una organización vinculada a una de las partes. La intervención de un tercer actor exterior como mediador es poco frecuente.

En la mayoría de los casos la decisión final no es tomada dentro de la instancia de dialogo, sino por una de las partes. No se trata de decidir de manera conjunta la implementación de un modo de gestión del territorio sino simplemente de proyectar² de manera conjunta.

Los procesos de concertación predominan entonces de manera amplia en relación a la mediación o a la negociación. En todo caso, un proceso de concertación puede pasar puntualmente por una fase de mediación y negociación o de consulta pública.

Cualquiera que sea la naturaleza exacta del proceso, actualmente es esencial reconocer la importancia de la función de la animación del dialogo territorial, de identificar sus especificidades y de prever los medios humanos y financieros necesarios para incrementar y mejorar su calidad.

Palabras claves: concertación, conflicto, desarrollo local, diálogo, medio ambiente, mediación, negociación.

¹ Título original en francés: BARRET, Philippe. *Négociation, médiation ou concertation : les nombreuses voies du dialogue territorial*. Ponencia presentada en el marco de la Primera Bienal Internacional de la Negociación (Negocia). París, Francia. 12-13 de diciembre de 2003. En <http://www.comedie.org/pdf/negocia.pdf>

Traducido del francés por Conrado Márquez Rosano; transcripción y edición José Cano. Marzo de 2006. Universidad Autónoma Chapingo, Sede Chiapas MCDRR. San Cristóbal Las Casas, Chiapas.

² En el sentido de elaborar una idea de lo que se quiere hacer y de los medios para realizarla (n.d.t.)

NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN O CONCERTACIÓN: LAS NUMEROSAS VÍAS DEL DIÁLOGO TERRITORIAL

1. Obtener las enseñanzas de las iniciativas locales apoyadas por la Fundación de Francia.

Desde los años 90, las situaciones conflictivas son particularmente numerosas y preocupantes en Bretaña, notablemente en lo que respecta al tema del agua. La Fundación de Francia decide, en 1997, lanzar en Bretaña y en el País (región) de Loire, a título experimental, una convocatoria para proyectos que se tituló: “**Unidos para gestionar el territorio**”, con el fin de subvencionar iniciativas de diálogo entre las partes que se oponen y enfrentan contradicciones sobre cuestiones del medio ambiente. Entre 97 y 99 unos sesenta proyectos son financiados. A partir de 2000, la Fundación extiende progresivamente el programa al conjunto del territorio francés.

Cada año, entre 50 y 100 proyectos son cofinanciados. La mayoría de estos proyectos responden a las tres características siguientes:

- A. Los proyectos son iniciativas locales (y no responden a políticas o programas institucionales).
- B. En su mayoría éstas iniciativas tratan problemas sobre el espacio natural y rural, y muy raramente sobre el espacio urbano, la industria o las infraestructuras pesadas.
- C. Ellas tienen una amplitud geográfica relativamente limitada, a nivel de un municipio o una localidad.

En 2001, se inicia una asociación entre la Fundación de Francia, la asociación GEYSER,³ la AFIP⁴ y la Escuela Nacional Superior de Agricultura (ENSA) de Rennes. Esta asociación tiene por meta, obtener las enseñanzas de los proyectos financiados desde 1997 y de difundir sus resultados. Un trabajo de evaluación y sistematización de experiencias es conducido a partir de entrevistas y talleres de intercambio entre los promotores de los proyectos. Es sobre esta base que nace el programa COMEDIA: COncertación y MEDIación Ambiental, (COMEDIE por sus siglas en francés), con numerosas líneas de trabajo: organización de eventos de formación, de un taller internacional y de un foro de diálogo territorial, edición de una recopilación de experiencias y de una guía prácticas para el diálogo territorial.

La mayoría de las reflexiones siguientes son resultado de este trabajo y son detalladas en la “Guía práctica de diálogo territorial”, editada por la Fundación de Francia a finales del año 2003.

2. ¿Demasiada gente o aún no es suficiente? Cinco grandes problemáticas en el corazón de las tensiones.

El análisis de 109 proyectos del programa “Unidos para gestionar el territorio” nos permite reagrupar las problemáticas encontradas en 5 grandes categorías:

³ Grupo de Estudios y de Servicios para la Economía de los Recursos, ONG francesa que opera desde 1983. GEYSER promueve y / o acompaña procesos en curso, en la agricultura, el mundo rural y las relaciones internacionales, reforzando las prácticas sociales innovadoras: apoya iniciativas locales, anima redes temáticas, facilita la concertación entre actores del cambio y con el mundo político, difunde experiencias. Ver <http://www.geyser.asso.fr>

⁴ Asociación de Formación y de Información Para el desarrollo de iniciativas rurales. ONG francesa que es una red asociativa para formación (desarrollo de capacidades) y de información al servicio de iniciativas rurales. Ver <http://www.afip.asso.fr>

2.1. La presión sobre las tierras agrícolas y con vegetación en zonas urbanas o periurbanas.

Las superficies todavía disponibles son muy demandadas para la urbanización, la construcción de caminos y otras infraestructuras, pero la necesidad de mantener los espacios agrícolas o naturales, "pulmones verdes", está planteada como un aspecto importante por algunos de los actores, que se relaciona con la calidad del ambiente donde viven. Las contradicciones son a veces muy acaloradas.

2.2. La utilización del espacio rural para el descanso y la recreación al aire libre.

Una parte de la población aspira, durante sus tiempos libres, a practicar deporte al aire libre, a pasearse y realizar caminatas en zonas forestales o a lo largo de ríos y arroyos. Sobre ciertos territorios, ya sea que estén próximos a las ciudades o que ofrezcan sitios muy atractivos (cascadas, lagunas, etc.), la presión de los visitantes a veces es muy fuerte los fines semana o durante el verano. Los habitantes permanentes se sienten invadidos, mientras que los paseantes se sienten rechazados.

2.3. La demanda social por una multifuncionalidad de los espacios productivos (y, especialmente, por una agricultura respetuosa del medio ambiente).

Nuestras sociedades aceptan cada vez menos que la gestión de los espacios rurales sea únicamente regulada y ordenada por los agricultores o por los silvicultores, solamente en función de criterios productivos y de rentabilidad. Por lo que se ejercen presiones de todas partes a nivel local, para que sean integrados otros intereses, otros actores y otros usos del espacio rural (como la recreación, la protección del hábitat natural, la biodiversidad, el paisaje, etc.).

Las tensiones son particularmente fuertes en ciertas zonas donde se practica la llamada agricultura "intensiva" (comercial, con alto grado de uso de insumos y maquinaria, tipo Revolución verde, *n.d.t.*), donde el agua es contaminada, los paisajes banalizados (es decir, que perdieron su belleza escénica original, *n.d.t.*) y la biodiversidad reducida a pocas especies. Ciertas asociaciones buscan entonces establecer el diálogo entre agricultores, silvicultores, defensores de la naturaleza, representantes y autoridades nombradas por elección popular (desde los ayuntamientos municipales hasta los diputados) y autoridades gubernamentales, para transformar la actividad productiva, facilitando la comprensión de sus restricciones por parte de la población.

2.4. La protección o la "restauración" de hábitats naturales en las regiones agrícolas muy "intensificadas".

Aquí se trata de movilizar a actores muy diversos para crear cercos y barreras vivas (microcorredores biológicos), preservar estanques, podar los bordos de las carreteras en "buen" momento, tratar de valorizar las áreas afectadas por las torres y cables de conducción eléctrica de alta tensión, mantener los ríos, etc. A los agricultores en primer lugar, pero también a los cazadores, pescadores, representantes y autoridades nombradas por elección popular, empresas privadas, instituciones de gobierno y paraestatales (DDE, EDF)⁵.

El objetivo no es de transformar la actividad productiva en su conjunto, sino llegar a acuerdos que permitan que los espacios naturales que aún quedan, sean preservados o restaurados.

⁵ DDE, Dirección Departamental del Equipamiento, encargada de las infraestructuras de abastecimiento de agua en Francia. EDF, Electricidad de Francia, el equivalente de la CFE de México (*n.d.t.*)

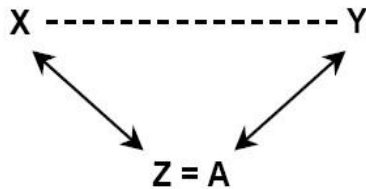
2.5. La creación o fortalecimiento del tejido social.

Ciertas regiones rurales han enfrentado una fuerte caída en la población, y después la llegada rápida de nuevos residentes permanentes o temporales. El diálogo entre población de origen local y los nuevos habitantes es difícil; las visiones del territorio y de su futuro son diferentes; muchos proyectos no se realizan por falta de entendimiento y acuerdo entre los antiguos y nuevos pobladores.

3. Los procesos de concertación predominan ampliamente, la intervención de mediadores externos es poco frecuente.

Las experiencias estudiadas son clasificadas en un orden de exterioridad creciente del animador del diálogo:

3.1. La concertación es animada por una de las partes involucradas.

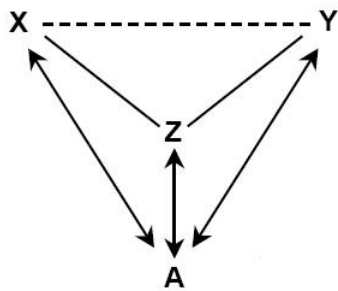


A es el animador de la concertación

Es un caso muy frecuente: una asociación para la preservación del patrimonio natural quiere crear un corredor biológico y toma la iniciativa de reunir a los numerosos actores involucrados; una asociación de promoción del ciclismo busca establecer un diálogo entre la municipalidad, los comerciantes y los usuarios.

En este caso, el animador no es neutro, él busca impulsar el proyecto de la organización que él representa. El debe en todo caso ser capaz de conducir un verdadero diálogo y de integrar los comentarios de las otras partes, si él quiere que su proyecto llegue a buen fin.

3.2. La concertación es animada por una organización externa, pero ligada a una de las partes involucradas.



Por ejemplo, una asociación formada por productores agrícolas, a un nivel regional, quiere emprender acciones emblemáticas a favor de la naturaleza y reunir diferentes actores locales, entre ellos a los agricultores, para manejar el área afectada por las torres de conducción eléctrica. El Centro Regional de la Propiedad Forestal desea conducir en un municipio una operación experimental de gestión multi-usos de bosques privados implicando a los propietarios y a todos los usuarios del bosque.

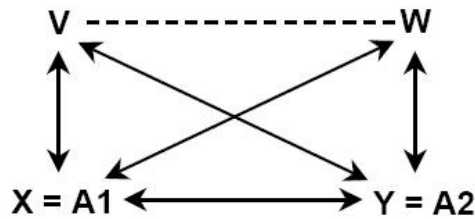
En este caso, el animador tampoco es neutro, pero su exterioridad le permite tener un cierto distanciamiento en relación a los intereses que están en juego a nivel local.

3.3. La concertación es animada por una organización que reagrupa a varias de las partes involucradas

En la región Rhone-Alpes, existen varias asociaciones que reagrupan a representantes electos y agricultores, o a los primeros con los habitantes, en general a nivel de cantón.⁶ Estas organizaciones representan ya en sí mismas un esfuerzo de concertación entre dos o más grupos; pero ellas animan por otro lado, procesos de concertación más amplios que implican el ordenamiento de parte o todo el territorio cantonal (una cuenca por ejemplo).

⁶ Distrito electoral francés que corresponde a una microregión de uno o varios municipios (N.d.t.)

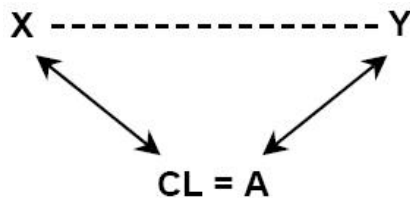
3.4. La concertación es animada por varias de las partes en presencia (o por varias organizaciones vinculadas a las partes en presencia).



A1 y A2 son co-animadores de la concertación

Es un caso raro, pero interesante, de una co-animación: el proceso de concertación por sí mismo es el fruto de un diálogo entre las partes, se puede pensar que tal tipo de co-animación facilitará la obtención de un acuerdo. Con esto dicho, numerosas iniciativas no implementan una coanimación, sino forman un comité plural abierto a todas las partes, que conduce el proceso. Dicho comité tendrá, notablemente, la misión de dar una opinión sobre el método de concertación (y no solamente sobre sus resultados).

3.5. La concertación es animada por una colectividad local



CL = Colectividad local

Un ayuntamiento municipal, una agrupación de municipios, o un parque natural regional están en el origen de procesos de concertación entre los diferentes sectores de la población y aseguran directamente la conducción por la vía de animadores remuneradores (facilitadores) y/o de algunos representantes electos, por ejemplo del ayuntamiento, de un consejo regional (estos representantes electos portan a veces varias "camisetas", es decir pueden ser miembros del ayuntamiento y dirigentes de una organización).

Difícil de decir que el animador de la concertación es neutro, pero por otra parte él dispone de una posición singular que le confiere una cierta autoridad así como el deber de velar por los intereses generales. Esto es todavía más cierto cuando la estructura intermunicipal interfiere en los asuntos de un municipio, de un barrio o de una comunidad.

3.6. La concertación es animada por una organización a la vez interna y externa a la zona implicada

Es el caso de un bachillerato agrícola, la institución educativa depende del Ministerio de Agricultura, pero juega un papel nada despreciable en la vida local. Otro caso es aquel en el que una asociación regional cuyo presidente vive en el pequeño valle (o cuenca) donde se desarrolla la concertación. Estas situaciones se sitúan a medio camino entre la concertación y la mediación del proyecto.

3.7. La mediación de un proyecto

Varios actores locales hacen un llamado a **una tercera persona u organización exterior** para que les ayude a formular un proyecto común, aquí no se trata solamente de realizar un estudio, sino sobre todo de animar un diálogo entre estos sectores de la población donde los intereses son diversos y en algunos casos hasta opuestos.

Contrariamente a la animación de una concertación, el mediador no tiene otro papel que el de facilitar el diálogo entre las partes y vigilar el respeto de todos los intereses. No tiene un interés directo en la realización del proyecto y tampoco defiende una posición en particular.

Puede en todo caso, ser requerido para dar un punto de vista de experto o para realizar un estudio.

3.8. La mediación de un conflicto

En el caso de un conflicto latente o declarado entre dos o más actores (o grupos de actores) de un territorio, el rol del mediador puede ser jugado por un tercero exterior o por un tercero que pertenece a la sociedad local.

+ **El llamado a un tercero exterior** corresponde al procedimiento de mediación de conflicto en estricto sentido (de la misma manera que la mediación del proyecto hace un llamado a un tercer exterior), pero en los hechos esta modalidad es aún poco utilizada en Francia.

+ **El llamado a un tercero que pertenece a la sociedad local** es más frecuente; aquí se trata -en la mayoría de los casos- de un actor que tiene múltiples identidades o filiaciones, es decir, que pertenece a dos o tres campos que se oponen (agricultor y cazador, por ejemplo). El papel de mediación puede también ser jugado por un representante electo o un agente de la comunidad local (de la misma manera que la animación de una concertación).

4. La manera de conducir el diagnóstico y el lugar dado a la consulta del público son elementos claves de una estrategia de diálogo territorial.

Un proceso de diálogo territorial comprende en la mayoría de los casos seis componentes principales que se yuxtaponen o se continúan por etapas en el tiempo:

- ❖ La preparación de procesos (diagnóstico inicial, contactos, creación de la instancia de diálogo, definición de las reglas, etc...)
- ❖ El vínculo con el conjunto de la población (consulta)
- ❖ Diagnóstico común
- ❖ Las reuniones de diálogo propiamente dichas.
- ❖ Las (eventuales) consultas de expertos o estudios complementarios.
- ❖ La redacción y el seguimiento del acuerdo.

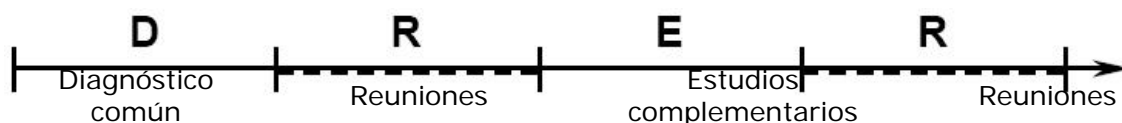
Su articulación, su lugar y su importancia relativa definen una estrategia de diálogo. Nosotros nos limitaremos a examinar el diagnóstico y la consulta del público:

4.1. ¿Comenzar por un diagnóstico común?

El "diagnóstico común" es aquel que contribuye a crear una cultura común de la situación y de los intereses en presencia. Es una etapa esencial en la mayoría de los diálogos territoriales, que retoma los elementos del diagnóstico inicial para profundizarlos y ampliarlos.

El animador es el único coordinador del diagnóstico inicial y su principal usuario, en cambio, las partes en diálogo intervienen generalmente en las primeras fases del diagnóstico común. La naturaleza de esta intervención permite distinguir tres tipos de casos:

- a) *El diagnóstico es sometido a las partes*: el diagnóstico es realizado bajo la conducción de los iniciadores del proceso, después sometido a revisión por los otros actores, para ser complementado o corregido y después validado, por ejemplo, durante las primeras reuniones de la instancia del diálogo. Estudios complementarios pueden ser realizados más después, en este caso, bajo la conducción del conjunto de actores.



La elección de este diagnóstico preliminar puede ser hecha por tres razones: la necesidad de identificar de manera precisa a los actores involucrados y los intereses que

están en juego antes de crear el espacio del diálogo, la complejidad técnica del tema que debe ser sometido al diálogo o la necesidad de acelerar el proceso.

- b) El diagnóstico es coordinador por las partes: el diagnóstico es realizado bajo la conducción del conjunto de actores, es decir, encargado por la instancia de diálogo al animador o a algún consultor, quienes deberán someter al conjunto de actores los avances de sus resultados durante las diferentes etapas de su realización y al final del estudio.

Esta es una elección intermedia, todas las partes se implican en la definición de los términos de referencia del diagnóstico pero no en su realización, es entonces un compromiso entre la necesidad de ir rápido y la voluntad de reforzar la base común de diálogo.



- c) El diagnóstico es realizado con las partes: el diagnóstico es realizado parcialmente al seno de la instancia de diálogo o en los grupos de trabajo que derivan de él. Puede ser complementado por los estudios realizados por especialistas en el tema.

La elección de este diagnóstico compartido permite facilitar su apropiación por los actores, además de instaurar el diálogo más rápidamente y acrecentar el nivel de comprensión mutua.



4.2. ¿O implicarse desde un principio en una amplia consulta?

Aquí también hay tres posibilidades:

La consulta preliminar: la consulta del público es implicada desde el inicio del proceso y permite ubicar a las personas clave e invitarlas, en dado caso, a la instancia del diálogo. Esta consulta permite también integrar en el diagnóstico las preocupaciones expresadas por el público.

La consulta a medio camino: el público es consultado, una vez que la instancia del diálogo está constituida y el diagnóstico realizado. En este caso el público puede reaccionar sobre el nivel alcanzado de la discusión, dar la prioridad a ciertas pistas de solución, e integrarse a los grupos de trabajo.

La consulta final: el público es consultado hasta que se concluyó el proceso, respecto del proyecto ya elaborado y ya debatido al seno de la instancia de diálogo, entonces en este caso el público puede todavía expresar sus señalamientos y observaciones al proyecto y proponer algunas modificaciones.

5. ¿Proyectar de manera conjunta o decidir de manera conjunta? ¿concertar o negociar? ¿Para qué tipo de acuerdo?

Nosotros proponemos marcar la diferencia entre los procesos que tienen por meta "decidir de manera conjunta" (la negociación, apoyada o no por un mediador) y los procesos que tienen por meta "proyectar de manera conjunta" (la concertación, asistida o no).

La firma de un convenio o de un contrato que comprometa a las partes a dar alguna cosa, a cambiar prácticas, a realizar conjuntamente tal o cual acción,... remite más a la idea de "decidir en conjunto" (decisión de implementar cierta gestión del territorio).

En cuanto al "proyectar de manera conjunta", esto puede resultar en 3 tipos de acuerdos:

- a) **Un proyecto de ordenamiento, de creación de infraestructura o de gestión de territorio;** este proyecto es el resultado del diálogo entre los diferentes actores involucrados; el acuerdo final de diálogo consiste en presentar este proyecto a las instancias de decisión (un conjunto de representantes electos, como el ayuntamiento por ejemplo) y no a la implementación del proyecto.
- b) Una declaración común, es decir **un acuerdo sobre los objetivos generales, los principios o los temas que guiarán la acción** de cada una de las partes; cada una permaneciendo libre de realizar modalidades de aplicación particulares (las reglas y zonificación normativa de los Parques Naturales Regionales pertenecen sin duda a este tipo de categorías).
- c) **Una lista de recomendaciones para el uso múltiple del territorio;** el diálogo permite a los representantes de diferentes tipos de usuarios ponerse de acuerdo sobre lo que habría necesidad de hacer o no hacer para resolver los conflictos, proteger el ambiente, etc.; el acuerdo consiste en difundir esta lista de recomendaciones (a veces llamada "código de conducta de los usuarios") para favorecer que sea tomada en cuenta, pero los representantes de los usuarios no pueden comprometerse a que todo paseante, cazador o recolector de hongos respete las recomendaciones elaboradas por la instancia de diálogo.

En el caso de "proyectar de manera conjunta", la redacción de un "buen" acuerdo pasa entonces por la clarificación de las modalidades de su difusión y de su promoción. La apropiación del acuerdo por un gran número de individuos, generalmente involucrados, es esencial, y entonces, la articulación de los tiempos de diálogo con las fases de consulta o de información (sobre todo cuando han buscado el 2do o el 3er tipo de acuerdo visto más arriba).

Contrariamente a la firma de un convenio o de un contrato, el animador no contemplará en este tipo de acuerdos, algún tipo de sanción en caso de que no sea respetado; en cambio, él tendrá todo el interés de proponer a las partes que se prevean las modalidades de seguimiento y revisión periódica del acuerdo.

En todos estos casos, el seguimiento del acuerdo obtenido a través del diálogo es frecuentemente un elemento clave del proceso. Un primer análisis de las experiencias nos permite extraer 3 elementos de reflexión importantes:

- a) **La instancia de diálogo creada durante el proceso continúa reuniéndose** para asegurar que el acuerdo está bien difundido o para medir el grado de su aplicación y proceder a eventuales modificaciones. O bien, **el proceso desemboca sobre la creación de una instancia permanente de diálogo**, que puede tener un estatus jurídico, sobre todo si se trata de gestionar ó administrar a largo plazo un territorio determinado, asociando a la gestión a todos los actores involucrados. Es así que nacen las asociaciones para la gestión de un espacio natural, del cual los estatutos precisan el número de representantes de cada grupo de actores en el consejo de administración.
- b) **El seguimiento del acuerdo se lleva tanto sobre su grado de aplicación, cómo sobre el impacto de las medidas preconizadas y aplicadas**, en relación con los objetivos inicialmente planteados.
- c) **El seguimiento consiste en difundir en un territorio más extenso o en otras regiones el proceso** que acaba de ser experimentado. Esta vez, no se trata tanto de difundir el contenido del acuerdo, sino sobre todo de dar a conocer el procedimiento que ha permitido desembocar en un acuerdo y lograr su implementación.

6. ¿Quién se interesaría en financiar el diálogo territorial?

Un proceso de diálogo territorial comprende esencialmente tres categorías de gastos:

- a) La realización de un diagnóstico, consultorías de expertos o estudios complementarios: ello significa tiempo de trabajo por parte del animador del diálogo o la prestación de servicios de consultores externos, a los cuales puede agregarse la adquisición de cartografía, fotografías, etc...
- b) La información, e incluso la consulta de la población: se trata, dependiendo del caso, de financiar por ejemplo: carteles, trípticos, folletos, una exposición o rentar una sala para organizar un debate público.
- c) La animación del diálogo propiamente dicha, esencialmente el tiempo de trabajo y gastos de operación del animador, algunos gastos eventuales para la organización de reuniones de diálogo (el tiempo de las partes involucradas debe ser lógicamente costeadada por cada una de ellas).

El financiamiento de los gastos es evidentemente una de las grandes cuestiones que deben resolver los promotores de un diálogo territorial. La respuesta no es simple, porque el tiempo de animación es difícilmente financiable, sobre todo si el diálogo no esta directamente ligado a la realización de un proyecto.

El análisis de experiencias cofinanciadas por la Fundación de Francia nos permite visualizar varios tipos de casos:

- a) El diálogo concierne a un pequeño territorio, un número de actores limitados; **la animación es conducida de manera desinteresada (de manera gratuita o voluntaria)** por un representante local, el miembro de una asociación o una personalidad reconocida localmente, y los costos son muy limitados y pueden ser costeados por el municipio o la asociación que promueve el diálogo.
- b) El diálogo se enfoca a la resolución de un conflicto entre dos o más partes; **éstas pueden contribuir con los gastos generados por la mediación**, que se suman a los aportes de otros asociados, o bien las partes interesadas los cubren totalmente; esta participación en los gastos es un recurso ventajoso para el éxito de la mediación.
- c) El diálogo debe desembocar sobre realización de una infraestructura o sobre el plan de manejo de un sitio; seguido inmediatamente de trabajos, **los costos involucrados en el diálogo son integrados en el presupuesto global del proyecto.**
- d) El diálogo permite elaborar el esquema de manejo de una porción del territorio o inscribirse en un procedimiento institucional; **los financiamientos podrían ser considerados como parte de los presupuestos de las colectividades locales involucradas o de las direcciones regionales o departamentales del Estado;** e incluso de la Comisión Europea.
- e) El diálogo visualiza un acuerdo que no es necesariamente seguido de la realización de un proyecto y que resulta de una iniciativa local, como es el caso de la redacción de una carta de normas de conducta para el uso múltiple de un territorio; **el financiamiento de una tal acción es particularmente delicada y las respuestas múltiples;** el animador es puesto a disposición por parte de la colectividad local (municipio) que lo emplea; el trabajo es realizado por una persona en contrato "empleo-joven", los financiamientos para "experiencias piloto" son otorgados por una colectividad territorial, por el Estado o por una fundación...

Pero lo señalaremos una vez más, el trabajo de animación del diálogo territorial, considerado esencial desde varios puntos de vista, es difícilmente financiable. La Fundación de Francia se ha comprometido desde 1997 con el programa "Unidos para gestionar el territorio", a fin de contribuir al reforzamiento de esta función y a su reconocimiento por los donadores de fondos.

Anexo

La asociación GEYSER (Grupo de Estudios y Servicios para la Economía de Recursos) acompaña, desde 1983, las evoluciones en curso de la agricultura, el mundo rural y las relaciones internacionales, reforzando las prácticas sociales innovadoras. GEYSER recopila y difunde las experiencias, favorece los intercambios y el diálogo entre los actores del cambio, establece puentes entre la realidad local y el mundo político y provee consejos, consultas y consultorías.

Desde 1987, la asociación colabora con la Fundación de Francia para conducir el programa "Unidos para gestionar el territorio", y después el programa COMEDIE. Co-organiza las sesiones de formación para el diálogo territorial y acompaña los procesos de diálogo en varias regiones, notablemente en torno al proyecto Natura 2000.

www.geyser.asso.fr

Bibliografía

- **BARRET P.** et coll., 2003, *Guide pratique du dialogue territorial – Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*. Fondation de France
- **BEURET J.E., FLOC'H H., MOUCHET Ch.**, 1998, *La médiation au cœur du territoire : réflexion à trois voix*. In : POUR, n°160, « Territoires et Compétences », GREP : pp.53-66
- **BEURET J.E., FLOC'H H., GUIHENEUF P.Y.**, 1999, *La médiation territoriale dans les projets soutenus par la Fondation de France : qui ? Comment ? Quels besoins d'appui*. Fondation de France ; 19 p.+ annexes
- **BEURET J.E., TREHET C.**, mai 2001, *Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales*. In : Courrier de l'environnement n° 43, INRA : pp. 25-39
- **BILLETTE de VILLEMEUR C.**, 2002, *Médiation et concertation territoriales*. Mémoire de fin d'études, ENSA de Montpellier – Geyser ; 36 p.
- **DZIEDZICKI J.M, LARRUE C. (dir.)**, 2001, *Gestion de conflits d'aménagement de l'espace : quelle place pour les processus de médiation ?*. Thèse aménagement de l'espace et urbanisme, Université de Tours
- **GEYSER – FONDATION DE FRANCE**, mars 2003, *100 expériences de dialogue territorial. Projets soutenus par la Fondation de France 1997-2001* ; 115 p.