

R1 Constituer et organiser une équipe de site

Fiche R1-1 Constituer et structurer une équipe de site

Pourquoi :

- Un dossier de site pollué fait souvent intervenir plusieurs personnes pour chaque acteur :
 - Simultanément, par exemple pour faire appel à plusieurs domaines de compétence : environnement, santé, toxicologie, juridique, communication,...
 - Successivement dans le temps, compte tenu de la mobilité des personnes et de la durée des dossiers (souvent plusieurs années, parfois plus de 10 ans).

Cela semble pouvoir concerner les trois types d'acteurs identifiés, maître d'ouvrage, autorités (plusieurs administrations, nationales et/ou locales), populations (pour des collectifs d'associations, ou au sein d'une association).

- Pour une concertation efficace, il importe que chaque acteur ait une attitude cohérente entre ses représentants et dans le temps : les incohérences nuisent à la crédibilité et au climat de confiance nécessaire.

Objectif : Organiser une équipe interne opérationnelle, crédible et efficace, dans l'instant et dans la durée.

Comment :

1er niveau [sur 2 pages]

Comment	Qui	Quand
Rassembler les personnes pertinentes, suivant les compétences et les disponibilités, en <u>interne</u> et en <u>externe</u> . Pour l'administration, y intégrer les différents services de l'Etat impliqués (cf. Exemple 19 p 96) ³⁰ .	Resp. équipe.	Début et tout au long du projet
Considérer les liens passés ou actuels des personnes dans le dossier, suivant les cas comme facteur positif (connaissance du dossier, continuité), ou facteur négatif (impartialité en question, bilan à défendre, surtout en cas d'un passif dans la gestion du site : cf. Exemple 5 p 36).	Resp. équipe Mbres équipe	
Considérer également les liens passés ou actuels des personnes avec d'autres parties, les rattachements et les financements.		
Prévoir le cas échéant une déclaration de conflits d'intérêts clarifiant ces différents liens et rattachements (Exemple 64 p 145 et FAQ 21).		

³⁰ DRIRE, DDASS, Cire, DDE, préfecture, ..., voire Ministère en charge de l'environnement et DGS s'ils interviennent. Eventuellement aussi la municipalité, si elle se positionne comme "pouvoir public" plutôt que comme maître d'ouvrage ou représentante des populations : dans les derniers cas, elle aura des préoccupations/attentes différentes, et sa propre équipe de site.

Cf. par ex. les Missions Inter-Services de l'Eau (MISE), qui rassemblent (en mode permanent) dans chaque département la DDAF, la DDASS, la DDE, la brigade du comité scientifique, la ou les agences de l'eau, la DIREN, la DRIRE, la Préfecture, ...

Comment	Qui	Quand
<p><i>Pour le maître d'ouvrage et son bureau d'étude</i> : organiser un contrat relativement souple et "large", pour pouvoir faire face à des ajustements de l'étude (Cf. Exemple 26 p 101). Par exemple : devis modulaire avec indication des coûts unitaires, commande sur base d'une hypothèse haute (nombre de réunions de concertation, prélèvements et analyses, etc.), et facturation selon la prestation effectivement réalisée (décompte³¹).</p>	Resp. MO et BE.	
<p><i>Pour les populations</i> : organiser une réunion publique pour recruter des participants.</p>	Resp. équipe pop°.	Début de projet et au delà
<p>Etablir et respecter des rôles et des règles de fonctionnement au sein de l'équipe. On pourra s'inspirer de la discussion du FAQ 19 sur "<i>Qui est le mieux placé pour communiquer sur les études de risque</i>", des règles pour la concertation entre acteurs évoquées dans la Fiche R3-5 p 149, et de l'Exemple 17 ci-dessous.</p> <p>Pour les rôles au sein de l'équipe de site, on distinguera entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partage selon le contenu des études : diagnostic, évaluation des risques, plan de réhabilitation, aspects juridiques,... • Partage entre expertise et gestion (cf. § 5.5 p 57) ; 	Resp. équipe Mbres équipe	
<p>Organiser la continuité au delà des personnes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archiver de façon complète et organisée ; • Assurer un recouvrement lors de la transmission d'une position ; • Prévoir un renouvellement des personnes ; • S'engager sur la continuité du discours de l'intervenant en cas de changement de personne (engagement du niveau hiérarchique lorsqu'il existe, principe de gouvernance de la structure,...). 	Resp. équipe Hiérarchie	Début de projet et au delà, et après clôture du dossier
<p><i>Pour des représentants des populations</i> : travailler en lien étroit avec les populations et le cas échéant avec son association, veiller à rester en phase avec elles, recruter des participants parmi elles : Exemple 39 p 107, Exemple 35 p 105, Exemple 58 p 137. Pour des modalités favorisant les échanges, voir les Fiches "<i>Bien communiquer</i>" p 164 et suivantes : réunions publiques, rencontres,...</p> <p>Sur de longues durées, renouveler ses représentants : des participants actifs à l'évaluation et à la gestion du site deviennent graduellement des experts, peuvent "rentrer dans le système" ou perdre leur regard critique, et risquent ainsi de s'éloigner des populations qu'ils sont censés représenter (COWAM, 2006 ; Sugier <i>et al.</i>, 2003 : « <i>institutionnalisation de l'engagement civique qui lui ferait perdre son sens</i> »).</p>	Représentants des populations	Au cours d'un projet de longue durée
<p>Organiser les ressources pour le fonctionnement de l'équipe de site.</p> <p><i>Pour les populations</i>, les moyens financiers ou des ressources de formation peuvent être obtenus par soi-même (sponsoring, subvention, souscription,...), ou également auprès de la structure de concertation. Veiller alors scrupuleusement à un mécanisme de financement (ou de soutien en personnes) totalement transparent et le plus impartial possible (cf. Fiche R3-6 p 159).</p>	Resp. équipe Hiérarchie	Début de projet et au delà

³¹ Cette pratique n'est pas spécifique à une gestion concertée avec les populations, l'imprévu faisant partie de l'évaluation et de la gestion d'un site indépendamment de cela.

Comment	Qui	Quand
Tenir à jour un document interne de "fil rouge" répertoriant au fil de l'eau les principaux éléments du dossier, les actions/outils en place (lignes téléphoniques, lieu d'accueil des journalistes), la position communiquée/communicable à l'externe, pour assurer en toute circonstance un minimum d'information partagée en temps réel.	Resp. équipe (Mbres équipe)	Début de projet et au delà
Reporter ces informations dans un plan interne d'implication des populations (Annexe 14).	Resp. équipe	

2^e niveau

Comment	Qui	Quand
<i>Pour les pouvoirs publics ou le maître d'ouvrage, sur des opérations importantes:</i> Identifier un "coordinateur de l'implication des populations" (CIP) voire un "contact media" : Exemple 19 p 96, Encadré 10 p 92. Ces personnes jouent un rôle d'organisateur, de préparateur, et de facilitateur d'échanges, de médiateur, de vulgarisateur, sans faire écran ni se substituer au responsable de projet.	Resp. équipe (PP ou MO)	Début de projet, au delà si besoin
Considérer les caractéristiques clés des membres potentiels au regard de leur implication (Encadré 12 p 113 et note 35 p 111).	Resp. équipe Mbres équipe	
S'adjoindre les compétences d'une équipe de sociologie de terrain pour analyser le contexte local.	Resp. équipe	
<i>Pour le maître d'ouvrage et son bureau d'étude :</i> Utiliser un registre informatique partagé en temps réel de tous les contacts avec les autres parties, en particulier avec les populations : visites, courriers, prélèvements, envoi de résultats... (Exemple 23 ci-dessous). Un tel dispositif paraît surtout intéressant pour des populations concernées nombreuses et des contacts fréquents, engageant plusieurs intervenants sur de longues durées.	Resp. équipe (et Mbres équipe)	Tout au long du projet
<i>Pour les populations :</i> (Tenter d')Intégrer ou (de) rattacher à l'équipe de site un acteur (individu ou association) d'envergure nationale sur le sujet, comme soutien technique (source d'information, expertise) et/ou comme porte-voix de poids. Ce moyen présente toutefois un risque d'instrumentalisation et de perte de contrôle du débat et de la communication (Exemple 14 p 94).	Resp. équipe (Pop°)	Début de projet et au delà
<i>Pour les populations surtout :</i> Prévoir un modérateur extérieur à l'équipe de site pour aider au bon fonctionnement de l'équipe de site, en particulier pour des personnes peu habituées à débattre et décider en groupe : Exemple 21 p 96.	Resp. équipe (Pop° surtout)	Début de projet et au delà
Organiser un retour d'expérience au sein de l'équipe de site et des organismes auxquels sont rattachés ses membres, pour alimenter l'amélioration des pratiques internes et la formation interne (cf. Exemple 81 p 162).	Resp. équipe Hiérarchies	Fin de projet

Tips for Risk Assessors and Remedial Project Managers

How Do I Get Started?

1. Team up with a community involvement coordinator (CIC). CICs can provide good advice and support on developing and implementing public participation efforts.
2. Talk to another risk assessor, RPM, or CIC who has gone through the participation process.
3. Review the recommended Key Questions to ask.
4. Get out and start talking to the community.

What Should I Keep In Mind?

Be Prepared. Do not take working with the community lightly. Begin by planning how you will proceed and involve the community. Keep an open mind and a sincere commitment to hear and understand what the public is saying. Public participation is not simply about providing ways for getting issues raised; it is a mutual, continuous learning process. For it to be meaningful, the risk assessor should reflect on others' needs and interests and use their input.

Be Proactive. Consult with community members. Coordinate with the CIC and site manager, and if appropriate, the environmental justice coordinator, to develop a process that works for the particular situation. Consider holding a workshop or open house to explain the risk assessment process and provide a starting point for meaningful site-specific input.

Be Realistic. Nothing is more frustrating than to hear a public official make a promise that will not be kept. Take care to avoid establishing expectations that cannot be met. Make certain the public understands how their comments may have affected the decisions. This does not require a detailed responsiveness summary covering every issue. However, there should be some visible connection between community input and outcome.

Source : US EPA, 1999

Encadré 8 : Conseils de l'US EPA pour l'évaluateur d'un site et le gestionnaire d'une réhabilitation en vue d'un processus d'implication des populations

Tips For The Community

How Do I Get Started?

1. Seek out and talk to EPA's community involvement coordinator, risk assessor, or remedial project manager for the site about becoming involved in the process.
2. Review EPA's recommended key questions and site work plans, if available.

What Should I Keep In Mind?

Be Prepared. Meaningful community involvement requires a commitment of time and energy. Community members can prepare themselves by: 1) learning about important technical and substantive details; 2) regularly participating in meetings and talking with site staff; and 3) following up on the key issues outlined in this reference document. To be effective, community participants do not require the same level of effort or expertise required of a risk assessor.

Be Proactive. While the site team must reach out to communities and provide opportunities for input, interested community members also should initiate ways to get involved, raise concerns in a constructive manner, and contribute fully and responsibly as the risk assessment progresses.

Be Realistic. The Superfund law and accompanying policies and regulations establish a framework within which the risk assessment and all other activities are generally conducted. Also, professional and technical guidelines and funding restrictions affect the risk assessor's discretion. For example, Superfund risk assessments deal with local contamination issues that are associated with the site under study. Community members also should recognize the time and cost constraints that may limit what can be done beyond the essentials for a complete and reliable risk assessment.

Source : US EPA, 1999

Encadré 9 : Conseils de l'US EPA pour les populations en vue d'un processus d'implication des populations

Rôle : Organisateur, préparateur et facilitateur d'échanges, médiateur : ses « *missions sont notamment de maintenir le contact avec les populations entre deux réunions plénières, de jouer le rôle de médiateur entre populations et autorités, et de vulgariser les propos des experts* ». *A priori*, il ne doit pas se substituer ou faire écran au responsable de projet dans l'implication des populations, en particulier dans les rencontres avec les autres parties (« *la communication, ça ne se délègue pas* », cf. § 7.5 p 76 et FAQ 19 notamment note 80 p 263, même si au moins un contre-exemple positif a pu être relevé (sur un site *Superfund* : Exemple 15 ci-après).

Missions possibles en externe, auprès des populations et autres acteurs (*a priori* en retrait, en soutien au responsable de l'équipe) :

- « *Maintenir le contact avec les populations entre deux réunions plénières*».
- Vulgariser les documents des experts, notamment dans les synthèses non techniques grand public.
- Faire le lien entre les mots des autorités et ceux des experts qu'ils reprennent.
- Faire le lien entre le discours complet et policé des experts ou des autorités et les prises de position tranchées des associations (Médiateur).
- Aider les populations à s'y retrouver dans le dispositif et la démarche de gestion des sites pollués.

Missions possibles en l'interne, au sein de l'équipe : soutien au responsable d'équipe pour :

- Discussion, prise de recul, analyse de l'inventaire des populations et des préoccupations/attentes.
- Préparation de l'organisation, des messages, des supports.

Profil type : Profane (relatif) sachant s'adresser aux populations : journaliste, professionnels de santé (ATSDR), voire consultant en communication (Exemple 15 p 94).

(D'après l'ATSDR, 2005b *in* Legout, 2006, enrichi des besoins relevés dans l'étude)

Encadré 10 : Définition du "Coordinateur de l'implication des populations"

Contre-exemples :

A Vincennes, la présidente du collectif local cite les « *changements d'interlocuteurs (mairie, préfet, DGS, ministres, président du Comité scientifique, directeur de la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales-DDASS...)* » parmi les éléments qui n'ont « *pas permis la mise en confiance [de l'association] en tant que partie prenante* » (Lapides, 2007).

En particulier, aucun recouvrement sur le poste n'a été effectué au niveau de la mairie et de la préfecture. Des modifications de positions sont alors apparues, allant dans le sens d'une clôture rapide du dossier, ce qui a été source de tensions dans le processus de concertation. (Source : expert tiers)

Exemple 11 : Changements d'interlocuteurs et conséquence sur la concertation à Vincennes

A Gilly-sur-Isère en 2000-2001 (Salomon, 2003), la DDASS, interpellée sur les aspects sanitaires de l'incinérateur, ne disposait pas des éléments inquiétants en termes d'émission connus de leurs collègues des DRIRE ; ces derniers reportaient les questions sanitaires vers la DDASS. En outre, « *les services de l'Etat sont restés cantonnés à leur logique administrative tandis que les collectivités ont fait primer leurs contraintes de gestion et leurs objectifs économiques. La coordination de ces deux catégories d'acteurs a encouragé l'inhibition des décisions* » (Salomon, 2003).

Dans le cas de l'incinérateur de Vaux-le-Pénil, malgré de nombreuses interpellations et une réunion concernant la future installation, « *à aucun moment la DDASS n'est saisie ni par les élus, ni par la DRIRE ou la préfecture, ni par les riverains. Elle n'a aucune connaissance du dossier si ce n'est l'examen du volet sanitaire de l'étude d'impact* ». (Source : ingénieur sanitaire DDASS)

A Vincennes, le Collectif Vigilance Franklin et le Comité d'expert ont perçu des différences de position entre la DGS et le ministère en charge de l'environnement, qui est intervenu directement pour faire réaliser des investigations exploratoires des eaux souterraines, et tendait à favoriser un traitement plus simple du dossier selon l'approche usuelle "site pollué". Le collectif local a signalé ces différences et un cloisonnement entre ces administrations comme fragilisant la crédibilité de l'action publique.

Dans le cas d'une pollution d'habitations par des gaz de décharge, les administrations ne travaillaient pas de concert, selon l'expert de bureau d'étude. « *Bien au contraire elles avaient tendance à s'opposer et se rejeter l'absence de contrôle sur cette ancienne décharge* ».

Dans le cas d'une pollution industrielle par des métaux lourds en zone urbaine, la réactivité de la DDASS a été contrebalancée par le manque de réactivité des autorités sanitaires nationales, qui « *travaillaient à leur rythme* ». (Source : consultants du maître d'ouvrage)

Exemple 12 : Cloisonnements entre acteurs publics, et conséquences

Sur le dossier de Saint-Cyr l'Ecole, « *il n'y a pas eu de véritable pilotage de la part de la DDASS, et de la Préfecture. Ceci s'est traduit par un défaut d'implication des administrations pertinentes tels le Ministère de la Défense, la DRIRE qui ont seulement été interrogés par la DDASS alors qu'elles auraient pu s'investir dans ce dossier-là. Finalement, il y a eu une confusion des rôles : le groupe technique qui était en charge de l'investigation a dû aussi gérer le comité de suivi, et donc les conflits. Il s'est retrouvé interposé entre la population et les opérateurs. Ce positionnement a sans doute contribué à décrédibiliser les investigateurs.*

(...) *Il est assez difficile d'expliquer à des gens qui pensent être malade à cause des antennes-relais que l'excès de cancers pédiatriques qu'on observe est probablement lié à une fluctuation d'échantillonnage, ou encore le "hasard". On a souhaité mettre en œuvre des modalités de restitution de résultats plus innovantes, plus participatives. L'idée était d'organiser une demi-journée publique avec des présentations de posters, animée par des scientifiques, qui chacun dans son domaine, répondraient à des préoccupations différentes de la population ; en raison du caractère conflictuel du dossier, l'autorité sanitaire n'a pas souhaité organiser ce type de restitution et a proposé une réunion aux modalités plus classiques (power point).*

Enfin, on a pu déplorer l'absence d'un plan de communication concerté entre tous [les acteurs publics] ».

(Ingénieur sanitaire Cire)

Exemple 13 : Manque de coordination des acteurs publics dans un cas de signalements de pathologies

Exemple intermédiaire :

L'association à un débat local d'un acteur national, association ou expert, combatif et efficace (compétences, argumentaires, relais médiatiques...), et prêt à s'engager dans la situation locale, donne à la mobilisation locale une nouvelle dimension (médiatique, technique, soutien psychologique pour l'association locale ...). Cela a été observé à *Saint-Cyr l'Ecole* et à *Obergammerbau* en Bavière (cf. état de l'art, § 4.7.4) avec l'apparition d'une association d'envergure dans le domaine des antennes relais, ou encore à *Vincennes* et à *Mortagne au Perche* (Canard Enchaîné p 281) avec des experts individuels.

Ce point se prête à deux lectures possibles, non exclusives :

- Des associations locales ne sont pas prises en considération si elle ne reçoivent pas l'appui d'acteurs nationaux de poids, expérimentés sur le sujet et/ou sur l'implication des populations. Cela a été observé à Vincennes, où l'intervention d'un expert reconnu associé au collectif local a aidé au déclenchement d'une réaction d'ampleur des pouvoirs publics (Lapides, 2007, Ledrans *et al.*, 2007). C'est le discours tenu par l'Organisme de Médiation en Environnement Santé et Consommation (OMESC) auprès d'une association de riverains de l'étang de Thau à *Balaruc-Les-Bains* (cf. Exemple 20 ci-dessus).
- Des porteurs d'enjeux nationaux utilisent des débats locaux pour défendre leur cause, avec le risque de déplacer ces débats hors des véritables préoccupations locales (téléphonie mobile plutôt que pathologies à *Saint-Cyr l'Ecole* ; proposition de techniques encore du domaine de la recherche à Vincennes : tests de génotoxicité ; "cheminées de capillarité" potentiellement créées par les puits comblés, avec un thésard à la clé).

Exemple 14 : Association d'un acteur national à un débat local

Sur le site *Hill Air Force Base* aux Etats-Unis, un consultant en relation publique (4 personnes), rattaché à la coordination centrale de la base aérienne, organise et anime les relations avec les populations (habitants, élus, associations). Il prépare et effectue les présentations (transparents) des études et travaux, sur la base des rapports et documents des bureaux d'étude, et moyennant une explication préalable avec les experts auteurs des rapports et/ou des développements par ces experts en séance.
(Source : bureau d'étude, cf. état de l'art, § 4.9.10³²)

Exemple 15 : Organisation et animation des relations avec les populations par un consultant en relation publique sur un site *Superfund*

Exemples à suivre :

Pour la *reconversion de l'ancien site Kodak de Sevran*, la société Kodak a mis en place une organisation en équipe projet avec trois groupes: investigations, communication, juridique. Le responsable projet était dans les trois groupes. Cette équipe comportait 5 personnes à mi-temps, et pouvait en outre faire appel à plus 10 personnes ressources concernées. Les horaires étaient hors norme (soir, w.e.).

Deux personnes principalement allaient au contact des populations. Le déplacement sur le terrain était toujours en binôme. Le responsable projet était de tous les déplacements sur site.

(Source : maître d'ouvrage)

Exemple 16 : Constitution par un maître d'ouvrage d'une équipe projet structurée pour la reconversion d'un site

³² Cette délégation par le maître d'ouvrage de la présentation des études et travaux peut correspondre à une nécessité pratique sur un *mega-site* (en fait plusieurs sites autour de la base militaire) avec une communication sur les études particulièrement intense, qui mobilise à temps plein. Notre recommandation serait d'éviter une telle délégation, et d'en rester préférentiellement, pour un tel intervenant extérieur, à un rôle de préparation amont et de soutien en séance (sur le choix du langage, des formulations, des images,...) : cf. FAQ 19.

Dans le cas d'une *pollution industrielle par des métaux lourds en zone urbaine*, une pollution inattendue par du plomb a été observée lors d'un audit d'acquisition de la société exploitant l'installation classée soumise à simple déclaration. Aussitôt, l'entreprise vendeuse du site et l'entreprise acheteuse décident de constituer une cellule de crise :

- « *Composée de :*
 - *Directeur, DRH, ingénieur sécurité-environnement, du site ;*
 - *DG de la société,*
 - *Directeurs financier, juridique, environnement, communication, du groupe vendeur ;*
 - *3 consultants extérieurs : avocat spécialisé, communication de crise, conseil en environnement ;*
 - *Expert-conseil toxicologue.*
- *Dotée de :*
 - *Logistiques et méthodes de travail (...) rigoureuses : [préparation concertée et] veille, validation juridique préalable de toutes les déclarations et documents écrits ; (...) circulation des informations rentrantes et sortantes en temps réel (tel et fax pro, mobile, domicile ; synthèses évolutives et analytiques) ; nombreux entretiens et études de documents sur site ;*
 - *"Procédures d'appel de gestion téléphonique » entre les différents endroits.*

Elle se réunit 3 jours après la confirmation de la pollution (un samedi). Après analyse de la situation et définition d'une stratégie d'action (Exemple 55 p 135), des porte-parole sont désignés et reçoivent un *media-training*. Ils reçoivent également un entraînement spécifique avant la première réunion publique. (Source : consultants du maître d'ouvrage)

Exemple 17 : Constitution et organisation par un maître d'ouvrage d'une équipe de crise

« Il y a eu tout au long de ce dossier un vrai travail de concertation entre la préfecture, la DRIRE, la DDASS, l'ADEME et le bureau d'étude. Les réunions d'avancement du diagnostic approfondi et de l'étude de risque se déroulaient en préfecture et permettaient de recueillir l'avis des différents acteurs. Cela n'a pas toujours été facile, mais cela a permis à chacun de s'exprimer, d'enrichir de ses remarques l'étude et a permis au final de présenter une étude qui était convenable pour tous et qui était également très complète ; chacun était prêt à défendre la démarche et les résultats ».

« C'est la préfecture qui a piloté l'organisation et le déroulement de la réunion publique avec l'appui de la mairie (...) La présence du préfet est un vrai plus, car lui seul est capable de faire certaine réponse [cf. Exemple 52 ci-dessus] ».

« S'agissant des sollicitations régulières de la population durant les études et travaux, les demandes étaient faites directement auprès de la mairie, plus rarement de la préfecture, et ce sont eux qui communiquaient les coordonnées du chef de projet de l'ADEME aux riverains pour des prises de contact directes. Cela présentait l'avantage de centraliser les questions. Tous les retours (mairie, préfecture, DRIRE et même riverains) sur ce principe de fonctionnement sont très positifs, les gens appréciant d'avoir un interlocuteur en direct ».

(Source : maître d'ouvrage (ADEME), ancienne fonderie de plomb en zone périurbaine)

Cf. également l'engagement des membres de l'équipe de site, Exemple 26 p 101.

Exemple 18 : Constitution d'une équipe de site structurée et solidaire entre pouvoirs publics, l'ADEME, et son bureau d'étude

Aux Etats-Unis, pour gérer un site pollué placé sous sa responsabilité (site *Superfund*, ou défaillance du maître d'ouvrage), l'US EPA constitue une équipe de site regroupant des personnels de l'US EPA et, en cas d'enjeux sanitaires, de l'ATSDR. Elle est organisée en équipe projet avec sa propre organisation interne qui prévaut sur le rattachement des personnes à leur organisme d'origine (Legout, 2006).

La mission d'implication des populations est en outre clairement définie, et attribuée à des personnes dûment identifiées au sein de l'équipe de site et formées à leur mission :

- Chef de projet de la réhabilitation d'un site (*Remediation Project Manager*), habilité et formé à communiquer directement avec la population et les médias (Poulet, 2005-2007).
- "Coordinateur de l'implication des populations" (*Community involvement coordinator*) : facilitateur d'échanges, médiateur, ses « missions sont notamment de maintenir le contact avec les populations entre deux réunions plénières, de jouer le rôle de médiateur entre populations et autorités, et de vulgariser les propos des experts » (Legout, 2006).
- "Contact media", « premier point de contact pour toute personne qui veut de l'information ou qui en a besoin » (US EPA, 2005a p 65), visant à éviter que les experts "techniques", chargés des études, ne soient accaparée par les demandes d'information des médias et des populations.

Exemple 19 : Organisation commune de l'US EPA et à l'ATSDR pour l'implication des populations sur un site pollué

Une association de riverains à Balaruc-Les-Bains travaille sur une *pollution aux hydrocarbures en bordure de l'étang de Thau*.

Elle rassemble plusieurs personnes motivées, dont une blogueuse qui assure la diffusion sur Internet de nombreux documents (texte, présentations en réunion, vidéos des réunions).

Sur la question des transferts de polluants dans les milieux, elle s'est attachée l'expertise bénévole d'un riverain géologue pétrolier ancien employé d'un des groupes impliqués dans la pollution. Elle a sollicité du conseil et du soutien auprès du président du Syndicat des Eaux. Elle s'est en outre rattachée à une association départementale de défense de l'environnement, l'Organisme de Médiation en Environnement Santé et Consommation (OMESC), pour la « *défense de [ses] droits face à l'Etat* » (cf. discussion de l'Exemple 14 p 94).
(Source : membre associatif)

Exemple 20 : Constitution d'une équipe de site par une association locale

« *Quelques personnes se sont activement mobilisées sans appartenir au collectif. L'une d'elles, au cœur du mouvement, est régulièrement citée dans les entretiens : un père de famille, au chômage à ce moment-là, a pris en charge (...) la régie des réunions publiques (organisation des projections de films documentaires sur les ondes et a santé, régie son). Cette participation externe a garanti le bon fonctionnement du collectif. (...) Pour les riverains restés plus extérieurs au mouvement, ces alliances complémentaires entre les différents individus ont permis de donner un juste équilibre au collectif. Les esprits plus « cartésiens » ont apaisés les tempéraments plus passionnés qui avaient donné naissance au mouvement* ».

L'association de quartier hébergeait le site Internet du collectif, finançait les quelques dépenses, et aidait à collecter de l'argent auprès des habitants (vente de gâteaux, ...).

(*Saint-Cyr l'Ecole ; Leduc, 2006*)

Exemple 21 : Aide au bon fonctionnement d'une équipe de site par un modérateur extérieur et l'appui d'une association locale

Dans le cadre de la *dépollution d'un site où avaient été déversés des déchets de fabrication de produits phytosanitaires*, le maître d'ouvrage avait réalisé et actualisait "un document *"stand by statement"* à l'interne pour éviter toute dérive de communication.

Un autre document répertoriait les dispositifs pour les questions "d'intendance" (lignes téléphoniques, lieu d'accueil des journalistes, etc.). (Source : maître d'ouvrage)

Exemple 22 : "*Stand by statement*" et répertoire de moyens pour une équipe de site

Sur le site *Hill Air Force Base* aux Etats-Unis, une base de données dynamique, montée en réseau et couplée à un système d'information géographique, trace et reporte tous les échanges avec les habitants (côté maître d'ouvrage et côté bureau d'étude). Cette base est consultée avant tout nouveau contact. Pour chaque maison, les informations suivantes sont notamment reportées dans la base :

- Teneur de chaque échange (qu'il soit sur place, par téléphone, par courriel,...) ;
- Informations accompagnant l'échantillonnage de l'air intérieur ;
- Résultats des analyses ;
- Présence ou non d'un dispositif de mise en dépression ;
- Demande formulées de l'air du sol sous la dalle ;
- Actions prévues (notamment promises), avec les délais. (Source : bureau d'étude américain)

Exemple 23 : Base de données des échanges avec les habitants sur un *site Superfund*