

Fiche R4-5 Gérer les réunions

Pourquoi : Des réunions bien organisées et gérées seront plus efficaces, et contribueront à une bonne relation de dialogue et de confiance.

Objectif : Recourir à des formes et des modalités de réunion favorisant des échanges équilibrés et efficaces.

Comment : **1^{er} niveau** (2^{ème} niveau dans certaines formes et modalités du Tableau 18 ci-après)

| Comment | Qui | Quand |
|---|--|-------------------------------|
| Recourir par ex. aux formes et modalités d'échanges du Tableau 18 ci-après. | | Tout au long du projet |
| "Doser" la forme des réunions : plus ou moins solennelles, avec ou sans préfet (Encadré 21 ci-après). | Resp. implic ^o Resp. MO et PP (+Pop ^o selon les cas) | Avant réunion |
| Veiller au choix des participants pour un bon équilibre des points de vue (Encadré 11 p 112, Tableau 10 p 133). Pour le maître d'ouvrage et les pouvoirs publics, décider selon les enjeux et le contexte (§ 7.6 p 78, et Exemple 54 à Exemple 56 p 134 et suivantes), d'éviter ou non un face à face entre un maître d'ouvrage privé et les populations, et donc de prévoir une entremise des pouvoirs publics, garants de la sécurité et de l'ordre public, ou simplement une concertation entre eux. | | |
| Préparer le déroulement de la réunion, par ex. selon la <i>check-list</i> présentée dans l'Encadré 20 ci-après, avec les acteurs pertinents (suivant l'ordre du jour et le degré d'implication des populations). | | |
| Coordonner le discours entre le maître d'ouvrage et les pouvoirs publics, et entre administrations (§ 5.5 p 57). | Resp. MO et PP | |
| Préparer des argumentaires et Questions/Réponses selon les interlocuteurs pressentis, et les supports de présentation associés (transparents, "message map",....) : cf. Fiche R4-3 p 179, Encadré 18 p 182, Exemple 55 p 135. | Resp. & Interv ^{ts} acteurs | |
| Instaurer un climat favorable à la prise de parole par chacun, convivial, permettant l'expression et la discussion sereine des désaccords (cf. l'anecdote de "la projection invisible" en CLIC, Exemple 108 p 193). | Resp. implic ^o | Pendant réunion |
| Veiller au respect des bonnes pratiques telles que l'envoi des invitations et des documents préparatoires dans un délai suffisant, la mise en consultation et/ou la communication dans les temps de l'ordre du jour et du compte-rendu, la concertation sur les dates, le respect du déroulement prévu (sauf adaptation dûment signalée), etc. Le tout selon les règles de concertation retenues : cf. Fiche R3-5 p 149. | | Avant, pendant, après réunion |

- **Rôles** : Qui ... organise, invite, parle, préside, prépare le compte-rendu, suit la montre, ... ?
- **Equipes** : Positionnement des différentes PP
- **Lieux** : Disposition du lieu (salle, tables, chaises, écran, panneaux,...), boissons et aliments, matériel (micros, ordinateur avec ses compatibilités, vidéo projecteur et câbles,...), logistique associée
- **hIstoire** : Question posée, champ, limites et structure des débats, objectif en sortie
- **Règles** : Prise de parole ("tour de table", "débat libre",...), enregistrement/compte-rendu, ajustements en cours de réunion,...
- **Action** : Ordre du jour, déroulement, planning

Encadré 20 : "Check list" pour la préparation de réunions

Le préfet est généralement le "maître du jeu" dans la concertation sur un site : il invite les participants à la commission locale, qu'il dirige⁵⁷. En tant que représentant de l'Etat, il est garant de la sûreté et de l'ordre public et décide de l'action des pouvoirs publics et de ses administrations, notamment des DDASS et DRIRE en charge du suivi de la gestion du site ou de la gestion des impacts sanitaires. Il dispose d'un pouvoir de décision fort sur le maître d'ouvrage *via* les arrêtés préfectoraux.

De ce fait, « *la présence du préfet aux réunions publiques est nécessaire pour acter l'engagement de l'Etat et la légalité des décisions prises* » (Legout, 2006). En commission locale également (plus restreinte), la présence du préfet est perçue comme un gage de fermeté et de crédibilité des engagements pris. La mobilisation d'un préfet est aussi un signe que les préoccupations ou revendications des populations ont été entendues, qu'elles sont prises en considération "au plus haut niveau".

En outre, le préfet dispose d'une connaissance privilégiée des acteurs locaux et de leurs positionnements et préoccupations, des jeux d'acteurs locaux, et il est rompu à la discussion avec ces acteurs. Plongés dans l'aspect technique des dossiers, les intervenants techniques manquent de recul par rapport aux discours bien "huilés" de certains acteurs. Le préfet gère l'aspect politique des dossiers, et saura mieux prévenir des manipulations, par ex. le détournement de la question des risques à d'autres fins : rejet d'un incinérateur ou d'une usine chimique, souhait ou rejet d'une recomposition urbaine, etc. Ainsi, pour un maître d'ouvrage de l'ADEME, « *La présence du préfet est un vrai plus, car lui seul est capable de faire certaines réponses* » [cf. Exemple 52 p 134].

La présence du préfet « *est aussi vécue comme intimidante pour la majorité des personnes présentes à la réunion* » (Legout, 2006). Le côté intimidant ne concerne pas que les représentants des populations (anecdote caricaturale, Exemple 108 p 193), mais aussi par exemple les experts amenés à présenter les études et les résultats : des réserves et des nuances peuvent être difficiles à exprimer lorsque les « autorités » demandent des certitudes et des avis tranchés et émettent des résumés lapidaires, en outre dans le climat solennel voire pesant d'une réunion "officielle" en préfecture.

D'où deux types de réunion à envisager :

- Le cadre solennel d'une réunion "plénière" avec le préfet, pour acter des décisions et marquer l'engagement des parties concernées par sa mise en œuvre.
- Des "réunions techniques" plus restreintes (sans le préfet), pour des discussions de fond, explications, désamorçages de points polémiques, qui prépareront la prise de décision. Les malentendus et fausses divergences sont levés, les divergences restantes sont clarifiées, prêtes à être formulées de façon synthétique en réunion plénière.

Encadré 21 : La présence du préfet en réunion

⁵⁷ D'autres schémas sont parfois appliqués, relativement rarement. Par ex :

- Direction des débats par une personne d'un institut : GRNC, GEP sur les sites miniers d'uranium du Limousin. Dans les deux cas, il s'agit plus de groupement d'études scientifique que d'instance de décision.
- Organisation et pilotage par le maître d'ouvrage (§ 17.6 p 78, et Exemple 56 ci-dessus).

| Formes et modalités | Qui | Niv- eau | Exemples de pratiques | |
|---|--|------------------|--|---|
| | | | Cas | Précisions Fréquence, destinataires/participants,... |
| Entretien bilatéral | MO-Pop ^o | - | <i>Kodak Sevrans, Vincennes,...</i> | Face à face MO-population évité, hors des rencontres informelles sur le terrain. |
| | | 1 ^{er} | <i>Dévers' phytos</i> | Rencontre en direct des personnes clés qui "feront l'opinion" sur la question : journalistes, personnes s'impliquant particulièrement, élus, ... |
| | MO-PP | 2 ^{ème} | <i>Site Superfund</i> | « "Soirée ouverte au mobilhome" régulière avec du café et des cookies », par le responsable de projet (US EPA, 2005a p 33). |
| Séance de travail technique en bilatéral | MO, PP | 2 ^{ème} | <i>Vincennes</i> | Réunions de travail du comité d'expert avec MO et son BE ou le collectif local. |
| Préparation bilatérale de réunion et de retour de réunion | MO-PP, Pop ^o -Resp. Implic ^o | 1 ^{er} | <i>Renault Boulogne (MO-PP), ...</i> | En particulier avec les personnes clés, pour "sentir le vent", désamorcer des crises potentielles, "préparer le terrain", s'organiser entre certains acteurs, pour l'ordre du jour ou les modalités de la réunion, la logistique. Les recontacter ensuite pour recueillir leur sentiment. |
| Préparation de réunion en comité restreint | MO, PP | 1 ^{er} | <i>Vincennes</i> | Réunions de préparation : DDASS, STIIC, Préfecture, Comité d'expert (+MO et son BE parfois) |
| Séance de travail en comité restreint | MO, PP | 1 ^{er} | <i>Vincennes</i> | Réunions d'avancement sur les études : MO et son BE, collectif local, Préfecture, DDASS, STIIC, comité d'expert,... Organisation DDASS/STIIC/ Préfecture. Etape intermédiaire peu formelle très utile entre les comités solennels et moins techniques. |
| Réunion "plénière", CLIS,... | MO, PP | 1 ^{er} | <i>Vincennes, Kodak Sevrans, Renault Boulogne, ...</i> | Intervalle < 1 an, selon avancement. |
| Réunion publique "frontale" (tribune, présentations power point) | PP | 1 ^{er} | <i>Vincennes</i> | A chaud, pilotage préfecture ; réunion non maîtrisée (Exemple 109 ci-après). |
| | MO+PP | 1 ^{er} | <i>Kodak Sevrans</i> | Présidée par la mairie, qui passe la parole au MO (co-organisation). |
| | MO | 2 ^{ème} | <i>Décharge et usine phytos</i> | Organisation et pilotage par MO. En général plutôt évité. |
| | Pop ^o | 2 ^{ème} | <i>Vincennes</i> | A chaud, réunion maîtrisée. |
| Stands/ateliers en réunion publique | MO+PP | 2 ^{ème} | <i>Site Superfund</i> | Utilisation courante (ATSDR, 2005b). |
| Flash d'information dans un rassemblement | MO+PP + Pop ^o | 2 ^{ème} | <i>Kodak Sevrans</i> | Fêtes de quartier (autogérées par habitants avec soutien mairie). |
| | | | <i>Site Superfund</i> | Conseil de quartier, réunion parents d'élèves, ... (ATSDR, 2005b) |
| <i>Brainstorming</i> | MO+PP + Pop ^o | 2 ^{ème} | - | Dépôt d'idées sans discussion, par oral ou sur papiers. Modalité favorable à la concertation. |
| <i>Tour de table</i> | | | <i>Vincennes</i> | A certains comités de suivi. Peu pratiqué dans les CLIS et équivalents sols pollués à notre connaissance. Modalité favorable à la concertation. |
| Jeu de rôle | | | <i>Pays-Bas</i> | Discussions/exercices où l'on échange les positions des parties prenantes (Source : "country Session" des Pays-Bas au congrès Consoil 2005) |

Tableau 18 : Exemples illustrés de formes et modalités d'échanges avec la population pour "Gérer les Réunions"

Contre-exemples :

Lors d'une séance de la structure de concertation (comité de suivi) à Vincennes, la présentation de résultats des études qui devaient être discutées a été empêchée pendant plus d'un quart d'heure par une incompatibilité entre le format du fichier (Mac) et celui de l'ordinateur (Windows). Pour une réunion commençant à 18h, ce fut une chance ou la spécificité du lieu (préfecture) que des services techniques furent disponibles pour trouver une solution. Il n'était guère possible de passer à un autre point de l'ordre du jour entre-temps, aussi ce gros quart d'heure fut pesant sur le coup et mis le reste de la réunion sous une forte contrainte de temps. (Source : expert tiers)

Exemple 107 : Perturbation d'une réunion de concertation par un problème de logistique

Lors d'une présentation en Comité Local d'Information et de Concertation (*incendie de dépôt de produits phyto-sanitaires*), seule la moitié haute de l'écran était visible pour les participants, la moitié basse étant occultée par les personnes assises près de l'écran.

Ce n'est qu'après une demi-heure de présentation, à la faveur d'un changement d'intervenant, qu'une personne de l'assistance, en l'occurrence un membre d'association habitué aux réunions de ce type, a osé signaler l'anomalie, et qu'il y fut remédié. (Source : bureau d'étude (INERIS))

Exemple 108 : "Projection invisible" en CLIC

Contre-exemples et exemples à suivre :

(autre Tableau 18 ci-avant)

Dans le *quartier Sud de Vincennes*, la première réunion publique 2001 fut organisée à chaud, à la demande des familles et sous pression des médias (Le parisien, 8/5/2001). La réunion avait été mise en place rapidement, peu préparée : pas de réunion préalable avec des parents, pas de perspective d'action, discours défensif fondé uniquement sur l'étude antérieure contestée et dépassée du fait du signalement de nouveaux cas, et une étude complémentaire en cours. La puissance invitante était la sous-préfecture, alors que les populations reprochaient leur inertie aux autorités. L'espace, la cantine de l'école, était restreint pour l'assistance venue en nombre (une centaine de personnes).

La réunion tourne très vite au "clash" de deux visions opposées. Les riverains « *balaient les quelques assurances fournies (...), s'élèvent vigoureusement contre l'attitude des pouvoirs publics et réclament des décisions* ». Une mère révèle le cancer de sa petite fille, un homme celui de son épouse, qui a travaillé 8 ans sur l'école Franklin Roosevelt. Il apostrophe la tribune : « *prenez conscience* ». « *L'émotion bat son plein* ». Puis les questions fusent. Elles traduisent un ressenti fort, des préoccupations et des attentes concrètes et immédiates vis-à-vis de la santé des enfants et des adultes : « *Est-ce que vous seriez prêts à y mettre vos enfants ?* » Le ton monte face à des réponses « *glaciales* » et à l'opposé de ce ressenti et de ces attentes : « *Les questions tournaient autour de l'école maternelle* » (pour expliquer l'absence de prise en compte des cancers des adultes) ; « *il n'y a rien qui indique que ces cas sont liés à la fréquentation de l'école* » ; promesse de « *prendre les décisions appropriées* ». « *Le sous-préfet ne peut que lancer vigoureusement un appel à la raison* ». La réunion se termine dans la confusion. (citations du Parisien, 17/5/2001).

Une deuxième réunion publique fut organisée et présidée par le collectif local dans un gymnase, après une réunion entre familles et institutions et la décision de créer un comité scientifique et un comité de suivi (Le figaro, 25/5/2001). Certes, il y eut encore quelques moments de tension avec des cris, et des décalages de discours entre populations et experts et officiels. La presse (Libération, 21/6/06) parla encore de « *réunion houleuse* », de « *paroles d'officiels contre maux de parents* », de « *bataille d'expert* », et conclut : « *2 h d'explications, 1 h de questions. Et toujours pas de réponses* ». Ou encore « *les habitants du quartier restent, comme les scientifiques, confrontés à leurs incertitudes* » (Le Monde 21/6/06).

Mais au moins la réunion permet de présenter un premier programme de travail, de donner des explications, de préciser des modalités où le rôle du collectif local pour la suite des études est garanti. Un dialogue était établi, rendez-vous était pris pour la suite des études.⁵⁸

Exemple 109 : Deux organisation de réunions publiques à *Vincennes***Pour en savoir plus :**

- Présentation illustrée des modalités de réunion de Santé Canada (2000a) : Annexe 11.

⁵⁸ A noter qu'une des personnes à la tribune a ensuite relaté cette réunion comme une épreuve, avec une tribune acculée à un mur d'escalade et sans porte de sortie face à sept cents personnes en colère, debout faute de chaises (200), et avec des représentants de la population ayant préparé leur argumentaire avec l'appui d'un toxicologue reconnu et faisant monter la pression. Une situation qui aurait obligé des officiels à lâcher des promesses sans suite (engagement de faire réaliser des tests de génotoxicité) pour en sortir sans dommage.