Auteur	Fonction	Date	Statut	Approuvé par
Quentin Minsier	Chargé des Fonds institutionnels et Fondations	16/12/2024	Approuvé	EQDI (+information au CA)
Jean-François Lauwens	Coordinateur Service Politique	16/12/2024	Approuvé	EQDI (+information au CA)

Octobre 2024

POLITIQUE ET PROCÉDURE DE COMMUNICATION DE CRISE ENTRAIDE ET FRATERNITE / ACTION VIVRE ENSEMBLE[1]

1. Qu'est-ce que la communication de crise ?

La communication de crise répond **aux événements susceptibles de mettre en péril la réputation, l'intégrité et la stabilité d'une organisation.** La communication de crise s'inscrit dans la stratégie de communication globale de nos organisations.

Il importe de **ne pas confondre la communication de crise**, qui concerne l'impact d'un événement sur l'organisation en tant que telle, **et la communication d'urgence** qui porte sur des crises ou événements extérieurs (catastrophe naturelle, coup d'État ou guerre dans un pays partenaire, etc.) qui nécessitent également une réponse rapide mais ne remettent pas en cause l'association elle-même.

Il importe également de **ne pas confondre la communication de crise avec la gestion de la crise** qui consiste à prendre les mesures nécessaires pour mettre fin à une crise.

2. Anticiper pour mieux faire face aux crises

L'importance de la réputation

Une organisation possédant une bonne image globale a davantage de chances de surmonter une crise.

Cette réputation s'entretient quotidiennement par le travail des équipes, leur contact avec leur public ou l'extérieur, l'image que l'association donne sur les réseaux sociaux et dans les médias.

Il est donc **important d'analyser de manière récurrente la réputation de nos associations, de l'entretenir et de la renforcer.**

Le plan de communication de crise

Un plan de communication de crise est **essentiel pour ne pas perdre de temps en période de crise et pour pouvoir agir de manière ciblée dès le départ**. Ceci est d'autant plus important qu'avec le fonctionnement des réseaux sociaux, l'organisation doit fournir immédiatement des explications sur les causes et conséquences d'un incident.

Notre plan de communication de crise fixe la cohérence de l'ensemble du dispositif de communication. **Il présente, pour chaque typologie de crise, l'objectif de la communication, le message, les cibles, les moyens et les erreurs à éviter.** Il fait dès lors partie de notre travail de gestion de risques.

Notre plan de communication de crise comprend :

1. *Une typologie des crises potentielles :* quelles sont les crises les plus probables et/ou qui ont le plus de répercussions sur les activités quotidiennes de l'organisation ?
2. *Pour chaque typologie de crise* :
   - La stratégie de communication la plus pertinente
   - Le message le plus adapté
   - Les parties prenantes pertinentes et les canaux pour les atteindre
   - Les moyens
   - Les erreurs à éviter
3. *Processus de validation et de rapport :*
   - Qui doit être informé, quand, sur quoi et par qui ?
   - Qui doit approuver quoi ?
4. *Les différents outils à disposition :*
   - Les « template » à utiliser lors des différentes actions de communication
   - Une check-list reprenant les coordonnées des personnes-clés
   - Le listing des principaux contacts presse
   - Etc.

3. Gérer la crise : procédure de gestion de crise

Cellule de communication de crise : composition et rôles

La gestion de la crise et la gestion de la communication de crise sont deux choses différentes, gérées par deux cellules distinctes.

La cellule de gestion de crise (cf. procédure de gestion de crise) détermine si et quand la cellule de communication de crise doit se mettre en place.

Globalement, la cellule de communication de crise a pour mission d'évaluer la situation sur le plan de la communication et de mettre en œuvre toutes les actions de communication nécessaires afin de protéger la réputation, l'intégrité et la stabilité de l'organisation.

Sa composition et les rôles de chaque membre sont décrits ci-dessous et **sont basés sur le fonctionnement actuel du Département de Communication de nos organisations**. Cela peut par conséquent être revu en cas de réorganisation.

1. **Directeur·rice de la communication. La personne fait partie tant de la cellule de gestion de crise que de la cellule de communication de crise. Elle permet de faire le lien entre les deux.** Elle a plusieurs fonctions majeures :
   - Elle est responsable de la stratégie de communication de crise. Celle-ci doit être validée par la cellule de gestion de crise ;
   - Coordonner la mise en œuvre de la stratégie de communication choisie au sein de la cellule de crise ;
   - Coordonner le bon fonctionnement de la cellule de communication de crise ;

- Avec l'équipe du DCRF, elle :
  - élabore les messages clés (déclarations, communiqués de presse, argumentaires, etc.) et veille à leur diffusion par les différents canaux. Les messages clés peuvent éventuellement être testés par des personnes internes ou externes afin de juger les messages projetés ;
  - Élabore et suit les orientations de la communication interne (inclus FAQ, Q&R) ;
- Décider qui sera le ou la porte-parole ;

2. **Chargé·e de communication.** Son rôle est le suivant :
   - Est responsable du suivi de la relation avec les médias (consigner tout ce qui apparaît dans les médias au sujet de l'organisation, etc.) ;
   - Est responsable des réseaux sociaux (adapter les messages clés pour chaque réseau social, répondre aux questions des différents publics sur les réseaux sociaux, etc.) ;

3. **Responsable de la communication Web.** Son rôle est le suivant :
   - Publier les communications externes sur le site Web ;
   - Envoyer les mailings internes et externes ;

4. **Assistant·e du département.** Son rôle est le suivant :
   - Répondre au téléphone (noter les informations de chaque appelant et faire une compilation des différentes questions posées) ;
   - Tenir le journal de bord qui consigne toutes les actions de communication qui ont été entreprises durant la crise.

En dehors des membres clés décrits ci-dessus, un dernier acteur prend part à la cellule de communication de crise, mais uniquement à certaines réunions qui lui sont dédiées. Cet acteur est le suivant :

- **Porte-Parole.** La personne est désignée par le·a Directeur·rice de la communication, en accord avec la cellule de gestion de crise.
  - Il est important de noter que le porte-parole n'est pas obligatoirement un communicant de l'organisation. Le porte-parole doit toutefois avoir une aisance avérée en communication orale et face aux médias ;
  - Le porte-parole doit recevoir un script clair et il est préférable qu'il ne soit au courant que de ce qu'il doit communiquer.

Il est important de noter que le·a Directeur·rice de la communication prévoie une ou des « suppléant·es » en cas d'absence de l'un ou l'autre des membres (vacances, maladie, etc.).

Des principes de communication clairs

Il peut être tentant d'invoquer un certain nombre de modes de communication comme les pratiquent par exemple les responsables politiques ou les entreprises et lobbys : le refus de commenter une information, la victimisation, la négation ou la relativisation du problème, le déplacement de celui-ci vers d'autres responsables, le cynisme légaliste ("Nous avons respecté la loi") ou encore la déconsidération des accusateurs. Toutefois, nous considérons que ces pratiques ne cadrent pas avec les valeurs et l'éthique d'organisations comme les nôtres.

C'est pourquoi la communication de crise d'Entraide et Fraternité et Action Vivre Ensemble repose sur les principes fondamentaux suivants :

- **Proactivité :**

En diffusant de manière proactive des informations problématiques, les organisations assument implicitement leur responsabilité, ce qui fait que le public est moins susceptible de prêter attention à une couverture négative de l'organisation.

- **Transparence et vérité :**

Communiquer de manière transparente permet d'éviter de renforcer une crise.

- **Responsabilité et regrets :**

La crédibilité de l'association passera par sa façon de regretter les événements et de présenter éventuellement ses excuses, mais aussi d'assumer sa responsabilité en reconnaissant que quelque chose a failli dans le fonctionnement de l'organisation.

- **Empathie :**

Quelle que soit la problématique, il faut marquer une empathie avec les victimes avérées ou supposées, avec les personnes choquées.

- **Mesure :**

Il faut trouver le juste équilibre dans la communication : s'il ne faut pas donner l'impression de relativiser l'événement, il ne faut pas non plus l'exagérer.

- **Cohérence et coordination :**

La version officielle ne peut être différente selon les moments ni selon les interlocuteurs.

- **Résilience :**

Quelle que soit la nature du problème, l'organisation doit assez rapidement annoncer que, dans le cas où elle a failli, elle met immédiatement tout en œuvre pour analyser les raisons pour lesquelles cela a pu se produire et proposer des solutions pour l'avenir.

- **Mise à jour :**

Il faut évidemment que la crise dure le moins longtemps possible. Aussi, on communiquera sur la sortie de celle-ci de manière conclusive (mesures, rapport, sanction...) pour ne plus y revenir.

Un seul message

Il est essentiel de ne pas se perdre dans plusieurs messages essayant d'expliquer la complexité de la crise.

Définir un message unique comme fil rouge et le répéter lors de chaque prise de parole.

Ce message doit inclure trois types d'informations :

- Nous savons – les faits
- Nous comprenons – empathie
- Nous agissons – les actions

Une communication adaptée à chaque public

On distingue trois types de communication, tant dans le fond que dans la chronologie, en fonction des intérêts des différents publics concernés.

- *La communication interne (personnel, CA, AG, volontaires, etc.)*

Le personnel de nos associations doit être informé en premier en cas de crise. L'objectif est d'éviter que le personnel apprenne par les médias la crise, ce qui pourrait constituer un facteur majeur de démotivation qui perdure longtemps après la fin d'une crise. Les communications au personnel sont prises en charge par le·la Secrétaire Général(e), avec l'appui du Directeur·rice de la communication.

Étant donné que, lors d'une crise, les employé·es sont souvent interpellé·es par les journalistes, il est également **essentiel de créer un FAQ et un Q&R** afin de fournir des réponses claires et concrètes en cas de questions posées par des acteurs externes. Entraide etFraternité/Action Vivre Ensemble fait le choix dans ce cadre de relayer vers le Porte-parole pour toute question complexe. Cette personne a les compétences de communication nécessaires, elle est préparée sur le contenu de la communication et peu dès lors reprendre la main dans la communication avec la presse.

- *La communication externe en direction du grand public*

Le grand public n'a, pour l'essentiel, pas de lien avec l'association (ni même probablement de connaissance de son existence). Elle ne la découvrira que dans un contexte négatif via les médias classiques et les réseaux sociaux. C'est de cette communication que va dépendre la réputation de l'organisation, y compris pour son public proche.

Elle est du ressort de la cellule de communication de crise qui gère communiqués de presse, publications en ligne, sollicitations de la presse, modération des réseaux sociaux, etc.

- *La communication externe en direction des parties prenantes*

Elle **concerne ceux qui, par leur apport notamment financier** (bailleurs publics et privés, donateurs·trices), **sont prioritaires en termes de redevabilité**. On peut y ajouter des structures avec lesquelles les associations travaillent de manière privilégiée : associations "sœurs", fédérations, coupoles etc.

Cette communication devra **rassurer ces interlocuteurs en montrant la flexibilité et la résilience de l'organisation.** La proactivité est essentielle.

Avec l'appui de la cellule de communication de crise, le·la Secrétaire Général(e) d'Entraide et Fraternité/Action Vivre Ensemble est la personne en charge de mener les échanges avec les parties prenantes.

4. Après la crise

Suivis

Plusieurs suivis sont possibles une fois le cœur de la crise passé. La cellule de communication de crise prend par exemple en charge les éléments suivants :

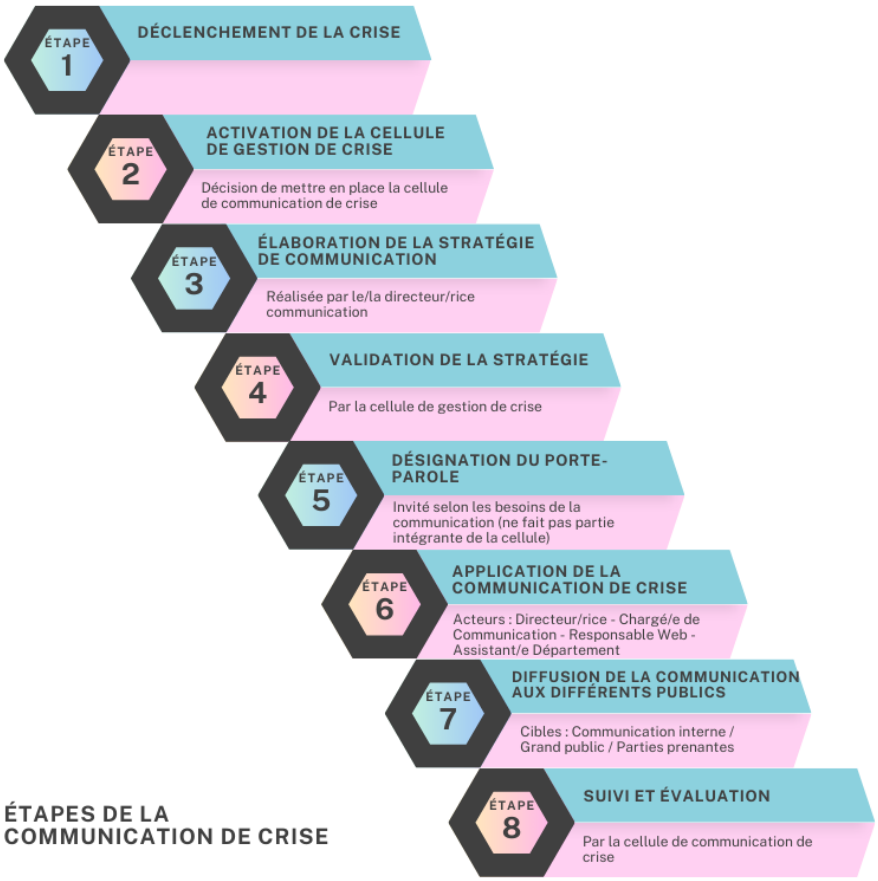
- Une action ou une campagne est-elle nécessaire pour rétablir la confiance ou la réputation ?
- Communiquer au fil du temps sur les actions promises durant la crise.
- Assurer un suivi communicationnel des victimes potentielles.
- Assurer un suivi communicationnel en cas de poursuites judiciaires et d'un éventuel procès.

Évaluation et leçons apprises

Après chaque crise, un rapport d'évaluation est élaboré par la cellule de communication de crise. Ce rapport inclut :

- Évaluation de la manière dont la cellule de communication de crise a communiqué avec ses parties prenantes internes et externes pendant la crise.
- Évaluation du journal de bord et des différentes actions de communication entreprises.
- Examen et évaluation des procédures et processus prévus dans le plan de communication de crise.
- Évaluation des ressources matérielles disponibles pour la communication de crise.

5. La communication de crise en schéma



---

[1] Pour réaliser ce document, nous nous sommes notamment appuyés sur les textes suivants :
Guide pour une communication de crise en cas d'atteinte à l'intégrité, Acodev – NGO Federatie -Fiabel - Finn Agency, septembre 2023
Libaert Thierry, *La communication de crise*, 5e édition, Paris, Dunod, 2020.
Nous avons également participé à un échange d'expériences avec Caritas International ce qui a permis d'affiner le document