

A close-up photograph of two hands clasped together in a firm grip, symbolizing support and communication. The hands are positioned in the center of the frame, with a Belgian flag (red, yellow, and black stripes) visible in the background. The entire image is framed by a white border.

Communiquer, c'est gérer

Fiches pratiques pour les bourgmestres en
communication de crise

Annexe au « Guide en communication de crise »

Un cadre pour agir

- **La communication de crise est portée par le bourgmestre qui en a la légitimité, appuyé par son fonctionnaire d'information D5.**
 - ▶ *Le bourgmestre en cas de situation d'urgence locale, appuyé par l'échevin de l'enseignement en cas d'incendie dans une école communale ou de l'échevin des sports en cas de tempête ravageant un hall sportif,...*
- **Le bourgmestre s'exprime comme symbole important de la commune, apportant par une présence médiatique de la structure dans le chaos.**
 - ▶ *Face à une inondation dévastatrice, le bourgmestre symbolise d'une part la force de l'autorité (organisation étatique et pouvoirs légaux) et la « communauté » de ses habitants (approche humaine et sociétale).*
- **Le bourgmestre s'exprime au nom de tous, personnifiant l'empathie de tous à l'égard des victimes et de leurs proches.**
 - ▶ *En tant que représentant élu, le bourgmestre met avant tout l'humain au cœur de sa communication en portant un message de compassion, de compréhension, d'écoute et d'entraide envers les victimes et leurs proches.*
- **En basculant dans une gestion plus étatique que politique, le bourgmestre communique dans l'intérêt de tous.**
 - ▶ *Face à l'inconnu, l'Homme ou la Femme d'Etat doit apparaître aux yeux de tous par des actes (et une communication) clairs, raisonnés et directifs.*
- **Pour une communication de crise collégiale et cohérente, le bourgmestre s'appuie sur tous les acteurs impliqués afin de veiller ensemble à une information de tous.**
 - ▶ *Au-delà des frontières administratives ou politiques, le bourgmestre pilote et coordonne la communication de crise ; pour éviter toute incohérence et renforcer son action, il collabore avec tous les acteurs politiques concernés : échevins de son Collège, conseillers communaux (de sa majorité ou de l'opposition), bourgmestres voisins et ministres régionaux ou fédéraux.*

Conseils pratiques face aux défis de la communication en crise

- **Respecter le temps de la crise par une communication publique.**
 - ▶ *Communiquer de manière informative, directive et empathique.*
 - ▶ *Expliquer le processus en cours (récolte d'informations, analyse de la situation, prise collégiale de décisions, opérationnalisation par tous les acteurs concernés,...).*
 - ▶ *Oser dire « je ne sais pas », « cela prendra du temps »,... tout en expliquant pourquoi (l'incertitude, le manque d'informations, le temps nécessaire à l'implémentation des actions...tout cela est normal et connu en gestion de crise).*
- **Guider avec flexibilité.**
 - ▶ *Agir hors cadre (un plan d'urgence ne doit pas être suivi à la lettre, il doit servir de guide pour des décisions et communications adaptées à la réalité).*
 - ▶ *Oublier le programme, les projets et actions politiques prévus pour se focaliser sur l'essentiel (sauver des vies et limiter les conséquences de la situation d'urgence).*
- **Ecouter les experts des autorités et services compétents.**
 - ▶ *S'asseoir à côté des responsables des autorités et services impliqués et les écouter pour gérer ensemble la situation.*
 - ▶ *Ecouter les conseils en communication de crise de son responsable communal D5.*
- **Intégrer tous les acteurs politiques.**
 - ▶ *En fonction de la situation et de leurs compétences, inviter les autres acteurs politiques à rejoindre la gestion de crise.*
 - ▶ *Renforcer les contacts (in)formels avec tous les acteurs politiques (in)directement concernés (de tous les niveaux de pouvoirs, de tous les partis).*
- **Communiquer avec prudence et humilité face aux risques.**
 - ▶ *Accepter les risques et crises de notre société moderne.*
 - ▶ *Eviter toute conclusion ou prise de position précipitée.*
 - ▶ *Oser communiquer sur les risques dans votre commune de manière ouverte et pédagogique.*

Conseils pour se préparer au mieux

- **Identifier et analyser les risques potentiels pour sa commune, dans une démarche de gestion à long terme.**
 - ▶ *Demander à son administration cette identification et analyse des risques.*
 - ▶ *Organiser une concertation au niveau communal, en Cellule de sécurité communale.*
 - ▶ *Déterminer le cas échéant les actions (politiques) à mener pour éviter ou limiter ces risques.*
- **Communiquer de manière ouverte et pédagogique sur ces risques ainsi que sur les actions préventives et préparatoires mises en place pour y faire face.**
 - ▶ *Contribuer à l'information de la population sur les risques identifiés, en appuyant une communication menée par son administration et les experts en la matière.*
 - ▶ *Utiliser pour ce faire les outils pédagogiques, visuels et conseils disponibles via <http://www.info-risques.be>.*
 - ▶ *Encourager cette communication des risques régulière sur base d'un « calendrier des risques » (lié aux saisons ou occurrences), adaptable en fonction des actualités et événements locaux ou (inter) nationaux.*
- **Rédiger une stratégie de communication de crise.**
 - ▶ *Organiser au début de son mandat les concertations utiles.*
 - ▶ *Déterminer au préalable les accords utiles avec d'une part, son équipe politique (voire les autres membres du Collège communal) et d'autre part, son administration.*
 - ▶ *Fixer par écrit l'organisation et la répartition des rôles de chacun (surtout dans la 1^{ère} heure), en intégrant l'imprévu et la nécessaire improvisation en crise.*
 - ▶ *Donner un mandat clair à la D5, notamment pour une communication réflexe optimale.*
 - ▶ *Adhérer à la plateforme technologique BE-ALERT et à l'infrastructure de contact-center de crise 1771 et conclure des accords internes très clairs pour leur activation et utilisation.*
 - ▶ *Conclure des accords d'entraide réciproque avec les communes avoisinantes et les Services fédéraux des Gouverneurs pour appuyer, si nécessaire, sa D5 communale.*
- **Se former à la communication de crise.**
 - ▶ *Organiser pour soi-même et pour le Collège communal une formation intensive et répétée (au moins 1 fois par an) à la communication de crise (Processus Opérationnel en Communication de Crise, média-training, résistance au stress, agir dans le chaos, communication réflexe,...).*
 - ▶ *Former également à la communication de crise les membres du personnel communal qui pourrait en situation d'urgence venir en appui de la D5.*
- **Participer aux exercices de gestion et de communication de crise.**
 - ▶ *Participer personnellement aux exercices multidisciplinaires organisés dans sa commune (ou par le Gouverneur) en s'impliquant réellement dans une mise en difficulté volontaire afin de tester ses capacités personnelles et professionnelles.*

Conseils pour agir en communication de crise

- **Adopter les bons réflexes.**
 - ▶ *S'informer auprès des autorités et services compétents.*
 - ▶ *Convoquer et intégrer les structures de crise.*
 - ▶ *Alerter et se concerter avec le fonctionnaire d'information D5.*
 - ▶ *Exécuter la communication réflexe prédéfinie.*

- **Communiquer dans l'heure.**
 - ▶ *Ecouter la perception de la situation pour compléter les informations officielles.*
 - ▶ *Donner un premier point de presse.*
 - ▶ *Appuyer et renvoyer vers les communications publiques des autorités et services.*
 - ▶ *Utiliser les canaux directs d'information (BE-Alert, site web, médias sociaux, 1771).*

- **Respecter les principes de base.**
 - ▶ *« Celui qui gère communique ».*
 - ▶ *« One voice ».*
 - ▶ *« Chacun parle pour ses propres compétences ».*
 - ▶ *« Collégialité en crise ».*

- **Etablir une stratégie ad hoc fondée sur la réalité et la perception de la crise.**
 - ▶ *Veiller à la cohérence et la complémentarité des communications.*
 - ▶ *Faire évoluer la stratégie à la situation et ses conséquences.*
 - ▶ *Oser communiquer.*

- **Agir conformément à sa stratégie.**
 - ▶ *Communiquer directement avec les victimes, les impliqués et leurs proches.*
 - ▶ *Informers indirectement toute la population via les médias traditionnels.*
 - ▶ *Informers simultanément votre personnel communal.*
 - ▶ *Eviter les canaux de communication ne répondant pas à sa stratégie.*

Actions dans la 1^{ère} heure

- **Alerter sa Discipline 5.**
 - ▶ *Téléphoner au fonctionnaire d'information communal, en charge de la D5.*
 - ▶ *Demander d'activer sa D5, la mise en place d'une Cellule de communication.*
 - o *Si nécessaire : demander un appui aux D5 des communes avoisinantes et au Service fédéral auprès du Gouverneur.*
 - o *OU, si nécessaire : demander d'activer le TEAM D5 (réseau national de renfort en communication de crise).*
 - ▶ *Préparer l'activation d'un numéro d'information communal pour la population.*
 - o *A défaut d'infrastructure/de personnel : mettre en alerte le numéro d'information 1771 (l'infrastructure de contact-center de crise nationale).*

- **Déclencher l'alerte de la population directement concernée.**
 - ▶ *En cas menace sur ou d'urgence pour la santé ou la sécurité de la population, déclencher BE-Alert.*
 - ▶ *En complément, activer l'alerte via d'autres canaux (par exemple : déclaration à l'agence de presse BELGA, message Twitter, message direct via porte-à-porte ou haut-parleurs de véhicules d'intervention dans les rues concernées).*

- **Déterminer une communication réflexe.**
 - ▶ *Déterminer avec son fonctionnaire d'information communal D5 une première communication officielle des autorités communales sur la base des principes en communication réflexe :*
 - o *WE KNOW : les faits (sans interprétation)*
 - o *WE DO : les actions (des autorités et services impliqués, processus en cours)*
 - o *WE CARE : les conseils (à la population), l'empathie des autorités*
 - o *WE'LL BE BACK : les canaux d'information complémentaires*
 - ▶ *Demander au fonctionnaire d'information communal D5 de diffuser cette communication réflexe via les canaux communaux (site web, médias sociaux, affichages publics,...).*

- **Désigner un « Porte-parole de crise ».**
 - ▶ *Déterminer, avec le fonctionnaire d'information communal D5, la personne qui sera « porte-parole de crise », si le bourgmestre n'endosse pas ce rôle.*

- **Valider une stratégie de communication de crise.**
 - ▶ *Sur la base d'une analyse des perceptions et besoins de la population réalisée par la D5, valider une stratégie de communication de crise proposée par la D5.*
 - ▶ *Préparer un premier point de presse officiel.*
 - ▶ *Activer votre numéro d'information communal pour la population (ou à défaut le 1771).*

Conseils pour guider vers un retour à la normale

- **Accepter le temps de la crise.**
 - ▶ *Eviter toute déclaration politique dans les 1^{ères} heures (et jours) qui suivent un drame.*
 - ▶ *Adapter sa stratégie de communication de crise à la perception de la situation par la population dans la durée.*
- **Accompagner la période de transition.**
 - ▶ *Maintenir des concertations régulières avec les autorités et services impliqués dans la phase de transition afin de veiller à une cohérence des communications.*
 - ▶ *Soutenir les communications effectuées par les experts des autorités et services compétents.*
- **Maintenir une communication directe de crise.**
 - ▶ *Montrer par des actes concrets (parfois discrets, sans présence médiatique) un intérêt réel dans le suivi des victimes et de leurs proches (visites, invitations, rencontres,...).*
 - ▶ *Organiser des sessions d'information thématiques (sur un aspect de la gestion des conséquences sur la vie socio-économique) ou ciblées (pour les agriculteurs, les directeurs d'écoles ou d'entreprises, les commerçants locaux,...) pour poursuivre une communication ouverte et didactique.*
 - ▶ *Ne pas oublier d'informer suffisamment le personnel communal et d'être à son écoute.*
- **Revenir en post-crise vers une communication politique.**
 - ▶ *Donner une dernière conférence de presse (qui clôturera symboliquement cette gestion de crise pour entrer en post-crise) empreinte d'empathie pour les victimes.*
 - ▶ *Communiquer sur les actions politiques à mener pour éviter ou limiter à l'avenir la survenance d'un tel événement tragique en évitant tout triomphalisme ou toute certitude (l'humilité et la prudence sont de rigueur en communication politique face aux risques et crises).*

Mémo utile pour la communication de risque et de crise

Documentation

- Guide en communication de crise (2007) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/guide-en-communication-de-crise>
- La communication de crise sur le terrain (2013) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/la-communication-de-crise-sur-le-terrain>
- Les médias sociaux en communication de crise (2013) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/les-medias-sociaux-en-communication-de-crise>
- Communiquer sur les risques (2014)
<https://centredecrise.be/fr/publication/communiquer-sur-les-risques>
- Processus Opérationnel en Communication de crise (2015) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/le-processus-operationnel-de-communication-de-crise-pocc>
- Restez hors de toute fumée (2016) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/restez-hors-de-toute-fumee>
- Alerter pour sauver des vies (2017) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/alerter-pour-sauver-des-vies-o>
- BE-Alert : réussir son message d'alerte SMS ou vocal (2018) :
<https://centredecrise.be/fr/publication/be-alert-reussir-son-message-dalerte-sms-ou-vocale-o>

Actions

- BE-Alert :
<http://www.be-alert.be>
- TEAM D5 :
<https://centredecrise.be/fr/content/team-d5-un-renfort-en-communication-de-crise>
- 1771 :
<https://centredecrise.be/fr/contactcenter>

Liens web utiles

- <http://www.centredecrise.be>
- <http://www.info-risques.be>