

Gérer le message

Gestion de la communication
et des médias en cas de
crise de sécurité

European Interagency Security Forum (EISF)

L'EISF est un réseau indépendant de points focaux de sécurité qui représentent les ONG humanitaires européennes œuvrant à l'échelle internationale.

L'EISF s'engage à améliorer la sécurité des opérations de secours ainsi que celle des personnels impliqués. Son objectif est de faire bénéficier les agences humanitaires d'un accès sécurisé aux populations touchées par des situations d'urgence. Ses activités s'appuient sur le développement de recherches et d'outils propices à la sensibilisation, à la préparation aux différentes situations et aux bonnes pratiques.

www.eisf.eu

L'EISF est une entité indépendante financée par le Bureau américain de l'Aide d'urgence à l'étranger (OFDA), l'Agence suisse du développement et de la coopération (SDC), le ministère britannique du Développement international (UK aid) et les contributions de ses membres.

Remerciements

Ce manuel a été traduit par Catherine Dauvergne-Newman pour le Secrétariat de l'EISF. Le manuel original en anglais a été rédigé par Sara Davidson et révisé par Ellie French (EISF).

L'EISF tient à remercier les personnes suivantes qui ont bien voulu contribuer à ce document, que ce soit en accordant des entretiens, en partageant des documents, en répondant à des demandes de renseignements ou en en assurant une revue par les pairs : Frédéric Bardou (Action Contre La Faim, ACF), Manuela Corda (CESVI), Andrew Hogg et Brian Martin (Christian Aid), Karen Mol (Cordaid), Fredrik Pålsson (Conseil danois pour les réfugiés), René Hingst (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), Sylvain Ogier (Handicap International), Barbara Bosma, Lorne Cook, Suzanne Williams (consultants indépendants), Timothy Chapuis (Medair), Ben Holt, Nicolette Jackson et Victoria Russell (Médecins Sans Frontières), Heather Hughes (Oxfam GB), Jacco Vlastuin (Oxfam Novib).

L'EISF remercie également Michel Peremans, Barbara Bosma, Diderik van Halsema, Hans Laroes, Christoph Prommersberger et Ruud Huurman pour l'aide qu'ils ont bien voulu apporter à l'organisation d'ateliers qui ont contribué à l'élaboration de ce manuel.

Tous ont fourni des informations et un retour significatifs, mais l'EISF est seul responsable de toute erreur susceptible d'apparaître dans le présent document.

Avis de non-responsabilité

Ce document a été élaboré par Sara Davidson, consultante indépendante (« auteure ») et diffusé par le European Interagency Security Forum (« EISF »). L'EISF est une plate-forme dirigée par ses membres qui ne possède pas de statut juridique propre en vertu du droit de l'Angleterre et du pays de Galles ni de toute autre juridiction. Les références à l'EISF qui apparaissent dans la présente déclaration désignent les agences membres, les agences d'observation et le Secrétariat de l'EISF. Bien que l'EISF et l'auteure de ce document se soient efforcés de veiller à l'exactitude des informations y figurant, ils n'en garantissent ni la précision, ni l'exhaustivité. Les informations données dans ce document sont fournies « telles quelles », sans aucune condition, garantie ou autre modalité quelle qu'elle soit, et les risques liés à l'utilisation de tout renseignement ou autre information

contenus dans le présent document incombent pleinement à l'utilisateur. Par conséquent, dans les limites autorisées par le droit en vigueur, l'EISF et l'auteure déclinent toute responsabilité quant aux représentations, garanties, conditions et autres modalités qui, sans cet avis, pourraient être applicables concernant les informations contenues dans le présent document. L'EISF et/ou l'auteure ne sont pas responsables de toute perte ou dommage subie par vous ou un tiers et découlant de l'utilisation des informations contenues dans le présent document.

© European Interagency Security Forum, 2015

Le contenu de ce manuel peut être stocké et reproduit à des fins non lucratives à condition d'en mentionner la source.



Sommaire

Introduction	02	Outil 6 Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux	54
En quoi consiste la gestion de la communication et des médias ?	03	Sources d'information complémentaire	59
À qui s'adresse ce manuel ?	04	Glossaire	62
Comment utiliser le manuel « Gérer le message »	05	Références	69
Première partie – Planification	06	 Tableaux	
1.1 Équipe dirigeante	07	Table 1 Meilleures pratiques en matière de préparation à la crise	09
1.2 Politiques, plans et procédures	08	Table 2 Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias	17
1.3 Personnel	09	Table 3 Réponse en matière de gestion de la communication et des médias – synthèse	26
1.4 Ressources et partenaires	20		
Deuxième partie - Réponse à apporter en cas de crise	22		
2.1 Une crise se déclare	24		
2.2 La crise se poursuit	37		
2.3 La crise se termine	38		
2.4 Après la crise	41		
Troisième partie - Bilan	42		
 Outils		Sigles et acronymes	
Outil 1 Politique et directives applicables aux médias sociaux	46	CECC Équipe de communication en situation de crise	
Outil 2 Check-list pour préparer un plan communication et média en situation de crise	48	EGC Équipe de gestion de crise	
Outil 3 Modèle de déclaration à chaud	50	OLF Officier de liaison avec les familles	
Outil 4 Modèle de communiqué de presse	51	RH Ressources humaines	
Outil 5 Préparation des interviews – questions potentielles	52	TIC Technologies de l'information et de la communication	
		FSI Fournisseur de services Internet	
		ONG Organisation non gouvernementale	
		PdV Preuve de vie	



Introduction



« C'est par Twitter, et non pas par l'agence, que j'ai appris l'enlèvement de membres de notre personnel¹. »

« Pour une gestion de crise optimale, il est généralement conseillé de tenir les médias à distance afin de maîtriser la situation du mieux possible et de protéger les victimes et leur famille². »

« Pour les organisations d'aide, la visibilité médiatique peut être synonyme de fonds supplémentaires, qui permettent de développer les services mis à la disposition des populations les plus vulnérables³. »

La vitesse à laquelle circule l'information peut sauver des vies. Cependant, les messages relatifs à un incident sécuritaire peuvent influencer sur la perception, l'évolution et la résolution de cet incident⁴. La manière dont réagit une agence, non seulement à l'incident, mais aussi aux renseignements et aux avis qui s'y rapportent, revêt une grande importance pour la sécurité des personnels nationaux et internationaux.

Les ONG internationales s'appuient sur leur profil médiatique pour bâtir et maintenir leur réputation, mener des campagnes, lever des fonds et attirer du personnel. Elles emploient des responsables des relations publiques, des chargés de presse et, de plus en plus, des journalistes et des spécialistes des médias sociaux pour adapter les annonces et les messages aux publics visés⁵.

Il est de plus en plus fréquent que les ONG et leur personnel recourent aux médias sociaux ainsi qu'aux voies plus conventionnelles pour communiquer des informations sur leurs objectifs et leur rôle. Et elles ne sont pas les seules : à travers le monde, des membres du public, des journalistes citoyens, des photographes et des cinéastes se servent aussi des médias sociaux. Ils peuvent ainsi instantanément diffuser des avis, partager des photos, nourrir des préjugés ou lutter contre l'injustice, comme bon leur semble⁶.

Il existe des différences importantes entre les médias sociaux et conventionnels, mais ils sont interdépendants et alimentent tous un marché qui reste ouvert en permanence. La manière dont une agence communique et gère les médias sociaux et conventionnels fait partie intégrante de sa stratégie de protection du personnel.

Le manuel « Gérer le message » propose des conseils généraux sur la gestion de la communication et des médias lorsque survient un incident critique impliquant un ou plusieurs membres du personnel national ou international. La gestion de la communication et des médias est un pilier de la gestion de crise et une composante essentielle de l'éthique d'entreprise⁷ et de la gestion des risques.

En quoi consiste la gestion de la communication et des médias ?

« La manière dont les médias sont gérés peut soit aider une crise, soit lui être préjudiciable⁸. »

La « gestion de la communication et des médias » désigne la surveillance et la gestion des messages internes et externes relatifs aux travaux d'une agence, que ce soit via des organes médiatiques conventionnels, des relations publiques, des voies de communication personnelle ou des réseaux médiatiques sociaux.

Au sein des ONG, les stratégies de gestion de la communication et des médias devront aussi bien couvrir la communication personnelle que professionnelle.

Le terme « personnel » n'est pas synonyme de « privé » : toute divulgation d'informations sensibles peut porter atteinte à la vie privée et parfois à la sécurité des membres du personnel, de leurs collègues, des bénéficiaires et / ou des agences partenaires.

La divulgation d'informations est susceptible de constituer une source de responsabilité. C'est la raison pour laquelle les agences ont aussi besoin de recourir à des pratiques de qualité en matière de gestion de l'information et de protection des données.

 *Rapport de l'EISF : The Information Management Challenge*¹⁰

Les agences se doivent d'adapter leur stratégie de communication et de gestion des médias aux circonstances. Cependant, la priorité sera toujours de protéger les agents sur le terrain qui sont directement affectés et le bien-être de leurs collègues et de leurs familles. Lorsqu'un incident se produit, une préparation est impérative, de même qu'une surveillance et une gestion de la communication et des médias.



À qui s'adresse ce manuel ?

Les manuels de bonnes pratiques produits par l'EISF s'adressent aux managers. Le document « Gérer le message » a été rédigé à l'attention des responsables opérant au siège, dans un bureau régional ou de terrain et qui sont susceptibles d'être impliqués dans la planification ou l'application d'un mode de gestion de crise ou de gestion de la communication et des médias avant, pendant et après un incident critique.



Tableau 2

Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias

Les responsables de la sécurité et les responsables médiatiques sont parmi ceux qui sont le plus étroitement impliqués dans la gestion médiatique et des incidents critiques. Comme le montre le tableau 2, cependant, la gestion de crise recoupe plusieurs disciplines. Concrètement, cela veut dire que les autres chefs, responsables et membres du personnel national et international de toute l'agence sont impliqués. Il peut arriver que des membres de la famille, des amis et des représentants des médias demandent aux personnels affiliés à l'agence et à ceux qui ne sont directement impliqués ni dans l'incident ni dans la gestion des médias de fournir des renseignements ou des commentaires.

Les organisations emploient différents noms pour désigner les fonctions de responsable de la communication et des médias, par exemple chargé de presse, responsable des relations médiatiques, directeur de la communication, responsable numérique, etc. Quel que soit l'intitulé choisi, la « gestion de la communication et des médias » lors d'une crise doit couvrir les médias sociaux et conventionnels de même que les communications personnelles et professionnelles du personnel.

Le présent document a été conçu pour servir de manuel générique et synthétique. Il doit être utilisé comme une liste de contrôle et être adapté par chaque agence en fonction de ses besoins et de ses circonstances particulières. Les principaux concepts et définitions des termes employés dans ce document sont répertoriés dans le [Glossaire](#).

Certains aspects plus généraux de la planification de la gestion de crise et de la sécurité dépassent le cadre du manuel « Gérer le message ». Vous trouverez des informations sur ces thématiques sur le site <http://www.eisf.eu>

Comment utiliser le manuel « Gérer le message »

Ce manuel se compose de trois parties, à savoir Planification, Réponse à apporter et Bilan de la gestion de la communication et des médias. Vous trouverez au début de chaque chapitre un diagramme de navigation indiquant en bleu l'étape du processus dont il sera question.

Dans tout le manuel :

- Les principaux points et conseils sont représentés par le symbole
- Les citations d'experts sont représentées par le symbole
- Les tableaux sont représentés par le symbole
- Les renvois vers d'autres parties du manuel sont représentés par le symbole
- Des [hyperliens](#) sont fournis pour faciliter votre navigation
- Les renvois vers d'autres publications de l'EISF, disponibles sur le site www.eisf.eu, sont représentés par le symbole

Vous trouverez plusieurs outils pratiques à la fin du manuel. Les renvois vers ceux-ci sont indiqués par l'icône ci-après :

- Outil 1** : Check-list pour élaborer une politique et des directives applicables aux médias sociaux
- Outil 2** : Check-list pour préparer un plan communication et média en situation de crise
- Outil 3** : Modèle de déclaration à chaud
- Outil 4** : Modèle de communiqué de presse
- Outil 5** : Préparation des interviews – questions potentielles
- Outil 6** : Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux

Les outils peuvent également être consultés dans un format modifiable sur le site www.eisf.eu

Les outils doivent impérativement être modifiés pour s'adapter à chaque organisation et chaque contexte.

1

Planification



« La planification est essentielle pour assurer une gestion efficace des demandes de renseignements émanant des médias, des bailleurs de fonds et du personnel¹¹. »

« Préparer, toujours préparer, encore préparer¹². »

La gestion de la communication et des médias doit être planifiée pour les différentes phases d'une crise. Pour de nombreuses agences, la gestion des médias fait partie des processus de gestion des incidents critiques, de la crise ou des risques. Il est impératif de se pencher sur tous les domaines en bleu ci-dessous lors de cette étape.



- 1.1 Équipe dirigeante
- 1.2 Politiques, plans et procédures
- 1.3 Personnel
 - 1.3.1 Responsable communication et médias
 - 1.3.2 Principal porte-parole
 - 1.3.3 Agent chargé de la veille médiatique
 - 1.3.4 Standardiste / réceptionniste
 - 1.3.5 Personne chargée d'annoncer la nouvelle
 - 1.3.6 Officier de liaison avec les familles
 - 1.3.7 Formation et simulations
 - 1.3.8 Soutien et prise en charge de suivi à l'attention du personnel clé
- 1.4 Ressources et partenaires

1.1 Équipe dirigeante

« En instaurant de puissants mécanismes de gestion de crise, on peut optimiser la préparation et réduire le risque qu'un incident se produise, ou en diminuer l'impact¹³. »



Une crise représente une source de risque pour l'entreprise. Elle exige des cadres dirigeants qu'ils fassent preuve de leadership et de coordination. L'organisation doit être vue comme agissant avec autorité. Les cadres dirigeants devront par conséquent montrer l'exemple en matière de planification et en veillant à ce que l'organisation soit prête. Une Équipe de gestion de crise (EGC) et une Équipe de communication en situation de crise (ECC) spécialisée devront pouvoir commencer à travailler sur-le-champ.

Document d'information de l'EISF : Crisis Management of Critical Incidents

Document d'information de l'EISF : Abduction Management

Une Équipe de gestion de crise est mobilisée lorsque les cadres dirigeants de l'agence déterminent qu'un incident critique ou une autre situation constitue une crise. L'équipe peut être amenée à gérer la crise depuis le siège de l'organisation, au niveau régional, du pays, ou à plusieurs niveaux. Le processus de mobilisation d'une EGC et d'une ECC peut être différent d'une agence à une autre. D'une manière générale, c'est l'Équipe de gestion de crise qui mobilisera l'Équipe de communication en situation de crise.

Il est important que chaque agence s'assure que l'ensemble du personnel pertinent connaît les procédures de mobilisation des équipes de crise et sait quel serait son rôle, le cas échéant.



La responsabilité et l'autorité globales en matière de gestion de la crise incombent à l'EGC. L'ECC se devra d'« appuyer la stratégie opérationnelle de l'EGC¹⁴ ».

Les rôles représentés au sein de l'EGC et de l'ECC varient d'une agence à une autre. Pour certaines, le responsable de l'Équipe de communication en situation de crise est membre de l'Équipe de gestion de crise, tandis que pour d'autres, il n'en fait pas partie, de manière à maintenir une certaine distance entre l'EGC et les médias. Cela permet d'éviter que les porte-parole ne divulguent des informations qui n'étaient pas destinées au domaine public.

Figure 1 L'EGC, l'ECC et les médias



L'Équipe de communication en situation de crise (ECC) est responsable de toute l'information qui sera transmise aux médias conventionnels et sociaux et aux autres parties prenantes telles que les familles et le personnel. L'ECC diffuse cette information conformément aux consignes de l'EGC. Les responsabilités et l'autorité de chaque membre devront être clairement définies. L'équipe préparera des communiqués de presse, publiera des déclarations et désignera et briefera les porte-parole. L'ECC se devra également de gérer et / ou de fournir des conseils en matière de communication interne et de transmettre des informations actualisées au personnel national et international¹⁵.

Au minimum, l'ECC se composera des membres suivants :

- Responsable communication et médias (chef)
- Principal porte-parole
- Agent chargé de la veille médiatique
- Standardiste / réceptionniste

1.2 Politique, plans et procédures

« C'est maintenant qu'il faut réfléchir à l'élaboration d'une politique en matière de médias sociaux¹⁶. »

L'étape de planification doit servir à élaborer, documenter et répéter les politiques et plans régissant la gestion de la communication et des médias. Si un plan communication et média en situation de crise est déjà en place, il faudra le passer en revue régulièrement. Le processus d'élaboration et de révision devra impliquer les directeurs et managers locaux, nationaux et régionaux responsables de la sécurité, des programmes, de la communication et des médias, ainsi que le personnel affecté par ces politiques¹⁷.

Si l'agence ne dispose pas encore de politiques régissant la gestion de l'information ou les médias sociaux, il sera crucial qu'elle s'y attelle. Ces politiques devront tenir compte de l'évolution des environnements opérationnels et des technologies des médias.

Tableau 1 Meilleures pratiques en matière de préparation en cas de crise¹⁸

1	Disposer d'un plan de gestion de crise destiné à la communication et aux médias et le mettre à jour au moins une fois par an.
2	Établir une ECC dont les membres sont correctement formés.
3	Procéder à une simulation au moins une fois par an afin de mettre à l'épreuve le plan communication et média en situation de crise et l'ECC.
4	Rédiger une version préliminaire des communiqués, y compris des modèles de déclarations de situation de crise.

1.3 Personnel

« L'événement est susceptible de perdurer ; il faudra donc tenir compte des questions que sont la durabilité, la résilience, le bien-être, l'accompagnement, les systèmes de rotation, la permanence de l'intervention et la continuité de l'activité¹⁹. »

Lors d'une crise, les personnels de différents services, pays, régions et agences affiliées devront assumer des rôles clés en matière de gestion de la communication et des médias.

Profitez de la phase de planification pour :

- Déterminer les attributions des différents rôles au sein de l'ECC
- Désigner le personnel clé devant jouer un rôle au sein de l'ECC en cas de crise
- Comprendre le rôle que jouent les autres acteurs de la communication, p. ex. la personne chargée d'annoncer la nouvelle, l'officier de liaison avec les familles (OLF), les managers pays et régionaux et le personnel de l'équipe de communication
- Identifier les employés qui devront décharger les membres de l'ECC de leurs fonctions habituelles en cas de crise
- Former l'ECC et effectuer des répétitions ; décharger le personnel de ses fonctions habituelles
- Intégrer un soutien et une prise en charge de suivi du personnel



Tableau 2

Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias



Outil 1

Politique et directives applicables aux médias sociaux



Outil 2

Check-list pour préparer un plan communication et média en situation de crise





Selon la phase, la durée et l'intensité de la crise, il faudra sans doute impliquer plusieurs personnes pour assumer les différentes fonctions requises au sein de l'ECC, et trouver des remplaçants en cas de maladie ou de congé. Des membres du personnel pourront être recrutés ou affectés de manière provisoire afin d'apporter un soutien au niveau international, régional ou du pays.

Toutes les crises, tous les contextes et toutes les agences ont des caractéristiques qui leur sont propres. Lors de la phase de planification, les fonctions du personnel incluront sans doute au moins les rôles et tâches génériques répertoriés dans le tableau 2.

1.3.1 Responsable communication et médias

« Non seulement il vous faut quelqu'un qui soit doué sur le plan technique, mais également qui connaisse bien les médias sociaux, pour travailler avec vous de manière coordonnée en cas de crise. Lorsque les projecteurs seront braqués sur vous et que vous n'aurez que quelques heures voire quelques minutes pour réagir, il sera trop tard pour trouver une telle personne²⁰. »

Le responsable communication et médias :

- Dirige les étapes d'élaboration / de revue des politiques et procédures régissant les médias conventionnels et les médias sociaux
- Est chargé de développer la présence en ligne de l'agence
- Est chargé de développer des relations avec les médias conventionnels et les médias sociaux : p. ex. rencontrer en personne des journalistes importants et des adeptes des médias sociaux²¹
- Est chargé de développer le plan communication et média en situation de crise.

La liste qui suit fournit uniquement des indications – il ne s'agit pas de consignes rigides. Elle vous permettra de gagner du temps si une crise se déclare. Il s'agira par exemple de préparer :

- Des réponses aux questions fréquemment posées sur l'agence et ses programmes
- Des modèles de tableaux permettant d'enregistrer les communications
- Des déclarations à chaud destinées à la communication interne et externe

- Des messages clés à propos de l'agence
- Des listes des contacts médiatiques prioritaires
- Les contacts prioritaires au niveau interne et dans les agences partenaires
- Des modèles de communiqués de presse
- Les textes que devront utiliser les membres du personnel qui reçoivent des appels téléphoniques
- Les coordonnées des membres du personnel national et international
- Les principaux points que devront couvrir les personnes interrogées
- Des informations sur la manière de supprimer des messages parus sur les réseaux sociaux
- Est responsable du droit des médias et de la veille médiatique
- Consulte les déclarations que son agence ou d'autres agences ont faites lors de précédents incidents
- Fournit des conseils en matière de paysage médiatique local et de stratégie à employer dans les pays du programme²²
- Conseille l'agence sur les répercussions que peut avoir un soutien apporté aux projets de journalistes citoyens
- S'assure que le mot de passe et la photo qu'utilise le personnel de terrain peuvent être obtenus en cas de crise
- Est d'astreinte ou travaille par roulement en cas de crise et a accès au plan médiatique et de communication général et aux contacts pertinents
- Se concerta avec l'officier de liaison avec les familles (OLF) concernant les lignes directrices médiatiques et le soutien aux familles
- Selon la structure de l'agence, il se **pourrait** qu'il soit membre de l'ECC. Sinon, il est **probable** qu'il dirige l'ECC si celle-ci a été mobilisée.

► Figure 4 : Diffuser des messages internes et externes appropriés



Outil 3
Modèle de déclaration à chaud

Outil 4
Modèle de communiqué de presse



Outil 2
Check-list pour préparer un plan communication et média en situation de crise

Outil 6
Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux



Tableau 2
Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias



1.3.2 Principal porte-parole

« Les professionnels des médias demandent souvent à parler à des personnes proches de l'action, mais celles-ci n'ont pas toujours été correctement formées pour leur répondre²³. »

« Le conseil le plus important que l'on puisse donner est le suivant : " Si un journaliste vous pose une question, dites-lui de s'adresser au porte-parole. " ²⁴ »

Le principal porte-parole :

- Apprend et répète son rôle
- Consulte les déclarations que son agence ou d'autres agences ont faites lors de précédents incidents
- Donne des consignes aux autres porte-parole (voir ci-après)
- Est d'astreinte ou travaille par roulement en cas de crise et a accès à une hotline destinée aux médias, à des communications générales ainsi qu'au plan médiatique et aux contacts pertinents
- **Fait partie** de l'ECC

Un remplaçant du principal porte-parole devra aussi être désigné. Il est possible que d'autres cadres soient également tenus d'intervenir en tant que porte-parole, selon la nature de la crise, la phase dans laquelle elle se trouve, la ou les langue(s) parlée(s) dans le pays, et / ou l'agence ou le(s) membre(s) du personnel concernés. Par exemple, à l'issue d'un accident ou d'un incident ayant entraîné des blessures, il est probable que le directeur international, le DRH, le PDG et / ou le directeur pays fassent également office de porte-parole.



Les porte-parole remplaçants et suppléants devront également recevoir une formation et participer à des exercices de simulation et / ou un coaching.

► Voir section 2.1.5 : Profil médiatique

Même les membres de l'équipe médiatique les plus chevronnés sont susceptibles d'avoir quelques difficultés à suivre les directives en place lorsqu'ils s'adressent aux médias en situation de crise. Lorsqu'une déclaration est faite, il peut être utile d'imprimer le texte et de l'avoir sous les yeux, ce afin de ne pas s'éloigner du message dont il a été convenu.



Tableau 2
Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias

1.3.3 Agent chargé de la veille médiatique

« Nous traitons toutes les personnes qui ont besoin de notre aide. Mais nous avons découvert sur le compte Twitter d'un journaliste la photo de l'un de nos employés avec un patient. En arrière-plan, on voyait notre logo. La légende précisait que le patient était un militaire et qu'il avait hâte de retourner au combat. Cela aurait pu être problématique pour notre agence. Le journaliste a fini par enlever la photo, mais, dès la première heure, sa publication avait été re-tweetée par environ cinq personnes, dont certains membres de notre personnel dans différents pays. Nous avons vu que l'information sensible pouvait se propager sur les réseaux sociaux, et cela nous a servi de leçon²⁵. »

L'agent chargé de la veille médiatique :

- Surveille, en situation de crise, les médias sociaux et conventionnels, y compris les agences de presse, la presse écrite, la radio, les chaînes en ligne et télévisées en temps réel
- Tient le Responsable communication et médias fréquemment informé de l'évolution de l'information sur une crise – ou de l'information ou des images susceptibles de provoquer une crise
- Transmet au Responsable communication et médias les informations problématiques de manière prioritaire
- Dirige / soutient les homologues internationaux et / ou en langue locale dans les autres pays
- Est d'astreinte en cas de crise
- **Fait partie** de l'ECC

Certaines agences font appel à des cabinets spécialisés pour assumer ce rôle.

1.3.4 Standardiste / réceptionniste

Le standardiste / réceptionniste :

- Apprend son rôle et le « script » à utiliser en situation de crise
- Oriente et enregistre les appels entrants / visites des médias
- Oriente et enregistre les appels entrants des agences affiliées, des partenaires et d'autres parties prenantes
- Peut faire partie de l'ECC

► Figure 3 : Veille de l'information en situation de crise



Outil 6
Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux

1.3.5 Personne chargée d'annoncer la nouvelle²⁶

La personne chargée d'annoncer la nouvelle :

- Apprend et répète la manière dont il lui faudra annoncer la nouvelle à la famille d'un membre du personnel
- N'est pas membre de l'ECC mais joue un rôle de communication clé

► Voir section 2.1.3 : La famille d'abord – informer la famille

📖 Manuel de l'EISF : La Famille avant tout

1.3.6 Officier de liaison avec les familles

« Il faut tenir compte du fait que l'agence n'est pas la seule partie prenante : il peut également y avoir des gouvernements, des diplomates, des communautés, des familles qui interagissent avec les médias²⁷. »

L'officier de liaison avec les familles :

- Apprend et répète la manière dont il lui faudra annoncer la nouvelle à la famille d'un membre du personnel
- N'est pas membre de l'ECC mais joue un rôle de communication clé
- Se familiarise avec les sources de soutien médiatique (conventionnel et social) pour la famille et établit un lien avec celle-ci pour lui apporter un appui direct si nécessaire
- Reste joignable en permanence par la famille

► Voir section 2.1.3 : La famille d'abord – informer la famille

📖 Manuel de l'EISF : La Famille avant tout

1.3.7 Formations et entraînements

« Les entraînements, les simulations et les exercices permettent non seulement de savoir si les mesures et les plans d'intervention fonctionnent, mais ils aident aussi le personnel à se familiariser avec les procédures et tâches qu'il est tenu d'exécuter²⁸. »

« Veillez à intégrer l'équipe Internet et l'équipe en charge des médias sociaux dans vos simulations et votre planification pour vous assurer que vos relations avec les médias se dérouleront sans heurt en cas de crise²⁹. »

Selon son profil et son rôle, le personnel clé aura besoin de suivre une formation (y compris présentation générale, briefing, ateliers, simulations, coaching, mentoring, etc.) sur différentes thématiques, notamment :

- Mode de fonctionnement de l'EGC et de l'ECC
- Plan communication et média en situation de crise

- Prises de décisions à titre individuel et autorité budgétaire
- Différents scénarios de crise et réponses appropriées
- Évaluation de la sécurité et des risques personnels en cas de déploiement dans une autre région
- Mode d'enregistrement des différentes mesures qui ont été prises
- Législation et bonnes pratiques en matière de vie privée, d'anonymat et de confidentialité³⁰
- Comment gérer le stress personnel et éviter le surmenage
- Comment traiter les demandes formelles / informelles de renseignements émanant des médias
- Comment donner une interview
- Sources externes de soutien professionnel
- Les responsables communication et médias sont susceptibles de ne pas avoir l'habitude des crises d'envergure internationale
- Le personnel de l'équipe médias et communication est susceptible de ne pas avoir conscience des perspectives sécuritaires et de la nécessité de garder un profil bas face aux médias
- Les personnels de sécurité chevronnés peuvent ne pas avoir l'habitude du comportement des médias sociaux
- La première impression est cruciale : les porte-parole potentiels doivent impérativement suivre une formation à la technique d'interview.

Formez plus de gens que vous n'estimez en avoir besoin : le personnel clé peut avoir à s'absenter et, dans les ONG, la rotation du personnel peut être élevée. Incluez le personnel régional et pays et le personnel en charge des médias sociaux.

Même le personnel expérimenté doit être formé et s'entraîner à l'éventualité d'une crise.

En situation de crise, il peut être déconseillé, pour des raisons d'ordre personnel ou professionnel, de confier un rôle au sein de l'ECC à un employé. Par exemple, cet employé pourrait :

- Souffrir de stress personnel ou d'un événement de vie majeur, ou être en phase de rétablissement
- Entretenir des relations personnelles avec l'employé concerné ou, au contraire, de mauvaises relations de travail
- Ne pas être en mesure d'être déchargé de ses fonctions normales au sein de l'agence



1.3.8 Soutien et prise en charge de suivi à l'attention du personnel clé

La gestion de crise est un processus éprouvant tant sur le plan physique qu'émotionnel. Veillez à désigner des remplaçants ou à mettre un place un roulement pour les permanences que doit assurer le personnel : cela réduira la pression qui pèse sur les individus et permettra une continuité malgré les congés.

Envisagez de recourir à des services externalisés pour certains rôles, par exemple :

- Si la crise perdure
- Si l'agence ne dispose pas de responsable communication et médias dans le pays où l'incident s'est produit
- Si l'agence n'a pas de personnel dans le ou les pays où vivent les familles et où l'intérêt médiatique pourrait être élevé
- Si vous avez besoin de traducteurs et d'interprètes
- Si l'agence ne dispose pas de services internes de conseil pour son personnel.

Le personnel clé et les membres de l'ECC devront avoir la possibilité de parler de manière informelle et de bénéficier de conseils s'ils en ont besoin pendant et après la crise. En outre, l'organisation devra leur proposer un soutien psychosocial professionnel. C'est pendant la phase de planification que ces intervenants extérieurs seront identifiés. Une séance de soutien psychologique devrait être obligatoire une fois par an pour le personnel d'astreinte et après chaque déploiement.

Tableau 2 Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias

Personnel	Rôle éventuel lors de la phase de planification
PDG Cadres dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger le développement des politiques, les plans de dotation en ressources et la planification de la gestion de crise. • Élaborer les mandats des principaux membres de l'équipe de crise. • Désigner une personne chargée d'annoncer la nouvelle. • Former les individus appropriés au rôle de porte-parole ou de personne chargée d'annoncer la nouvelle.
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger / fournir des conseils en matière de planification de la gestion de crise. • Diriger / fournir des conseils en matière de gestion des informations sensibles.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle majeur dans le domaine du développement des politiques et de la communication interne. • Veiller à ce que les politiques soient conformes aux exigences en matière d'obligation de protection, de législation et de consultation du personnel^{31 32}. • Élaborer les mandats du personnel des équipes médias et de communication en situation de crise. • Aider à l'identification des candidats adéquats pour assumer des rôles clés et de remplaçants. • Organiser la formation, le soutien du personnel et l'observation en situation de travail. • Assurer la formation au rôle de porte-parole. • Veiller à ce que les fichiers des contacts nationaux et internationaux, y compris numéros d'urgence, mots de passe pour accéder aux réseaux sociaux et photos, soient à jour et accessibles en cas de crise.
Officier de liaison avec les familles (OLF)	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre une formation au rôle consistant à conseiller les familles ou le personnel affectés. • Comprendre les sources de soutien médiatique dont disposent les familles.

Personnel	Rôle éventuel lors de la phase de planification
Responsable communication et médias	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger la planification de la communication en situation de crise. • Développer les relations de l'agence avec les médias conventionnels. • Diriger le développement d'une présence en ligne. • Fournir des conseils en matière de paysage médiatique dans les pays où l'agence exerce des activités. • Connaître les législations relatives aux médias et à Internet et assurer la surveillance de ceux-ci. • Désigner le porte-parole principal et d'autres porte-parole. • Former le ou les porte-parole. • Se former au rôle de responsable médias et / ou principal porte-parole en situation de crise. • Savoir réagir aux demandes informelles émanant de la presse. • Veiller à doter la hotline médias en personnel. • Planifier et maintenir un système de rotation actif 24 heures / 24 et les contacts. • Établir des listes des contacts médias et les tenir à jour. • Veiller à briefer l'OLF sur le soutien médiatique dont peut bénéficier la famille de l'agent affecté.
Responsable TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger / fournir des conseils en matière de politique de gestion de l'information. • Fournir des conseils en matière de cyber-sécurité et de fermeture des sites de réseaux sociaux. • Rôle éventuel en matière de veille médiatique.
Conseiller juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des conseils relatifs à la législation régissant les médias et Internet. • Fournir des conseils relatifs à l'obligation de protection et aux aspects juridiques de la communication.
Médecine du travail / soutien psychosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des conseils en matière de soutien psychosocial destiné au personnel de l'agence pendant et après une crise.

Personnel	Rôle éventuel lors de la phase de planification
Agent sur le terrain (+ personnes à charge qui les accompagnent)	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les politiques de l'agence en matière de médias sociaux et s'y conformer. • Tenir à jour les données contenues dans les fichiers d'informations personnelles. • Avant tout déploiement, faire savoir aux Contacts d'urgence que ses coordonnées ont été transmises à l'agence afin d'être consultées en cas de crise.
Gestion des locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Attribuer un espace et des équipements de travail provisoires. • Prendre les dispositions nécessaires pour que l'accès au bureau et un service de restauration soient opérationnels en dehors des heures normales de travail.
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la mise en place rapide des autorisations / d'argent pour couvrir le personnel, les équipements et les activités supplémentaires.
Ensemble du personnel national et international	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir réagir aux demandes de renseignements en situation de crise. • Respecter la stratégie de communication de l'agence en situation de crise. • Participer à la consultation sur les politiques. • Connaître les politiques de l'agence en matière de médias sociaux et s'y conformer.
Autres : conseillers, affiliés et partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des conseils en matière de médias locaux / internationaux et de veille, ou sur des questions diplomatiques, juridiques, religieuses, linguistiques ou d'assurance, par exemple.

1.4 Ressources et partenaires

L'argent, le temps, l'espace et les équipements font partie des ressources. Les besoins peuvent varier au niveau du siège ou du pays et comprendre :

- Argent :
 - Du personnel supplémentaire pour assumer les fonctions normales du personnel clé
 - Une formation du personnel clé et remplaçant
 - Des services fournis par des partenaires, des consultants ou des sous-traitants
 - Des exercices de simulation de crise
 - Temps :
 - Une formation
 - Des remplacements
 - Un soutien psychologique
 - Espace :
 - Une salle de médias / communication
 - Des interviews avec la presse
 - Une conférence de presse
 - Un lieu permettant au personnel de dormir et de manger
- Les interviews ou les réunions médiatiques avec des personnes qui ne font pas partie de l'EGC ou de l'ECC devront avoir lieu dans une salle ne contenant pas d'informations sur la crise.**
- Équipements :
 - Du matériel de télécommunication supplémentaire pour le bureau du pays
 - Des batteries
 - Des chargeurs
 - Des ordinateurs
 - Un lecteur DVD
 - Des tableaux à feuilles mobiles
 - Des matelas et de la literie
 - Des téléphones portables pour l'OLF et la famille
 - Des téléphones portables avec un numéro dédié pour les porte-parole
 - Un réseau et des prises téléphoniques
 - Des imprimantes
 - Une radio
 - Des fournitures de bureau
 - Une télévision
 - Des tableaux blancs, des stylos, des chiffons



Des personnes et des organisations externes peuvent fournir à l'agence des ressources et des conseils et services experts. Il peut notamment s'agir des entités suivantes :

- Affiliés
- Agences partenaires (par exemple pour assurer la veille médiatique locale ou fournir des traductions)
- Cabinets spécialisés dans le soutien psychologique
- Spécialistes des médias / de la communication en situation de crise
- Cabinets de veille médiatique
- Gouvernement / ambassades pertinentes (la communication peut représenter une exigence statutaire)
- Compagnies d'assurance
- Experts en gestion de crise avec prise d'otages
- Traducteurs / interprètes

2 Réponse à apporter en cas de crise



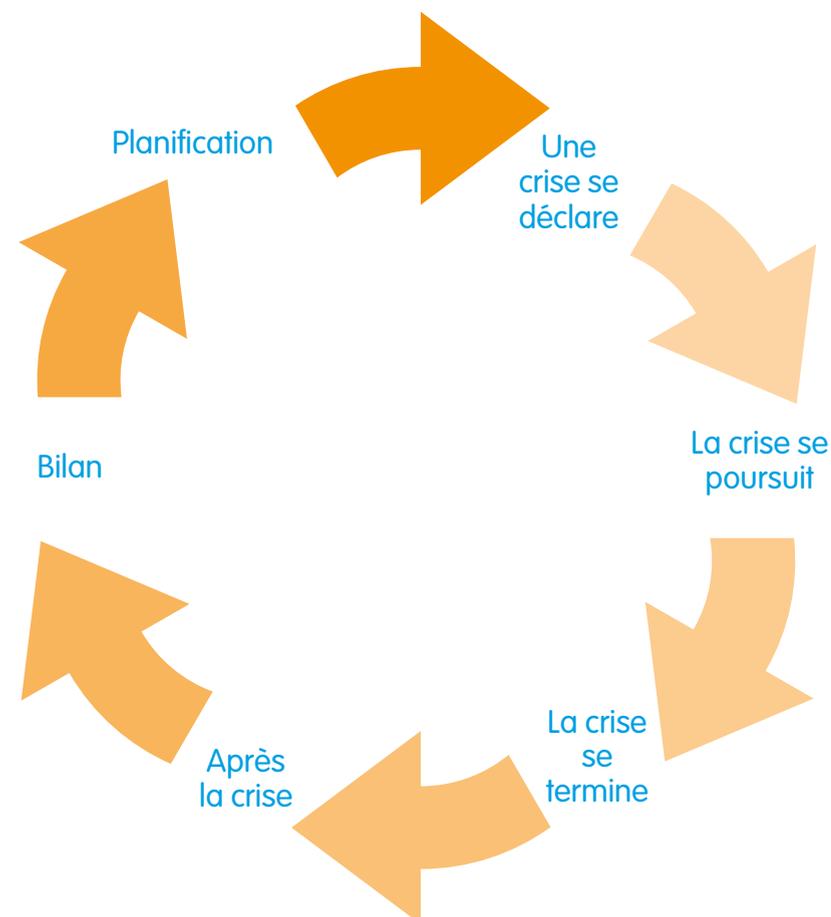
« Après un événement majeur, les premières nouvelles arrivent souvent par les médias sociaux – notamment les plateformes axées sur une diffusion instantanée³³. »

Lorsqu'une crise se déclare, l'agence doit assumer la gestion de la communication et des médias le plus vite possible. Il en va de la protection et du bien-être du personnel national et international, de l'autorité perçue de l'agence, de la continuité de son activité et de sa réputation.



- 2.1 Une crise se déclare
 - 2.1.1 Établir les faits et ce que les médias conventionnels et sociaux affirment à leur sujet
 - 2.1.2 Mobiliser l'Équipe de communication en situation de crise
 - 2.1.3 La famille d'abord – informer la famille
 - 2.1.4 Répondre aux autres contacts prioritaires et les informer
 - 2.1.5 Profil médiatique
 - 2.1.6 Les médias et les cas d'enlèvement
 - 2.1.7 Communication interne
- 2.2 La crise se poursuit
- 2.3 La crise se termine
- 2.4 Après la crise

Figure 2 Cycle de gestion de la crise



2.1 Une crise se déclare



Lorsqu'une crise se déclare, l'agence doit agir rapidement.

Chaque crise est différente. La stratégie de réponse de l'agence doit prendre en compte les spécificités de la crise, et les politiques devront être adaptées comme il se doit.

2.1.1 Établir les faits et ce que les médias affirment à leur sujet

« Surveiller, surveiller, surveiller – tout, partout³⁴. »

« On oublie souvent de surveiller les médias sociaux en langue locale. Or c'est dans la langue locale que l'on trouvera les vraies informations³⁵. »

Les cadres dirigeants devront chercher à réunir les faits connus sur l'incident :

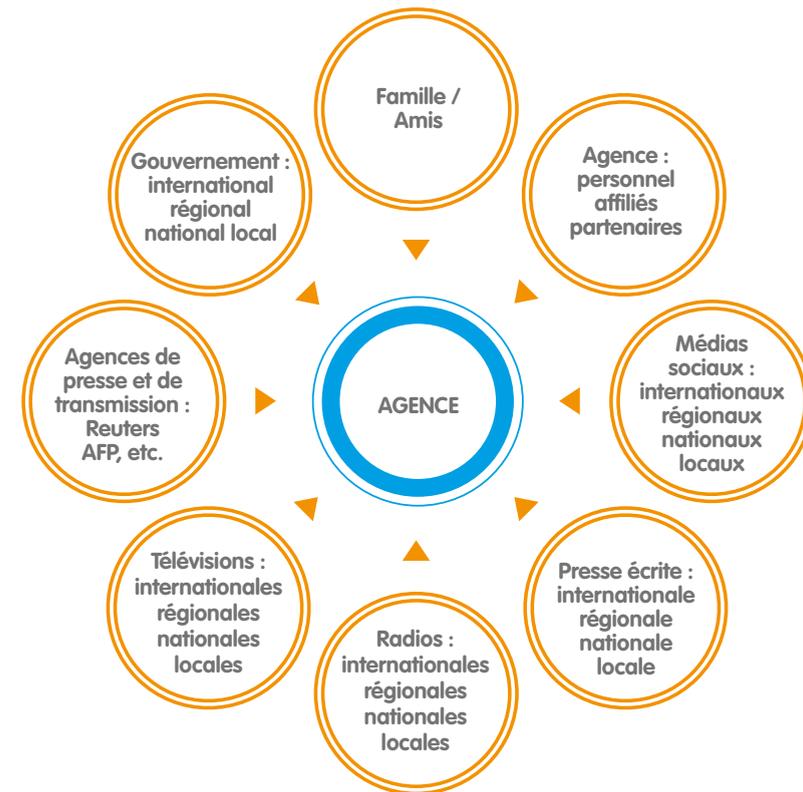
- Ce qui s'est passé
- Ce qui a provoqué l'incident
- Où l'incident s'est produit
- Qui est impliqué
- L'impact de l'incident
- Qui d'autre se trouve sur place / à proximité du lieu de l'incident
- Quelles mesures ont déjà été prises.

Le personnel en charge de la sécurité et des médias devra assurer une veille de l'information émanant de différentes sources en temps réel et faire savoir aux responsables ce qui se dit à propos de l'incident et ce qu'on en montre.



N'oubliez pas que les journalistes peuvent aussi constituer une source d'information pour l'organisation.

Figure 3 Veille de l'information en situation de crise



Lors d'une crise, il faut identifier toute l'information par ordre logique, en précisant :

- s'il s'agit d'un fait établi ou non confirmé
- la source
- l'heure
- le moyen de communication
- si l'information est publique ou privée

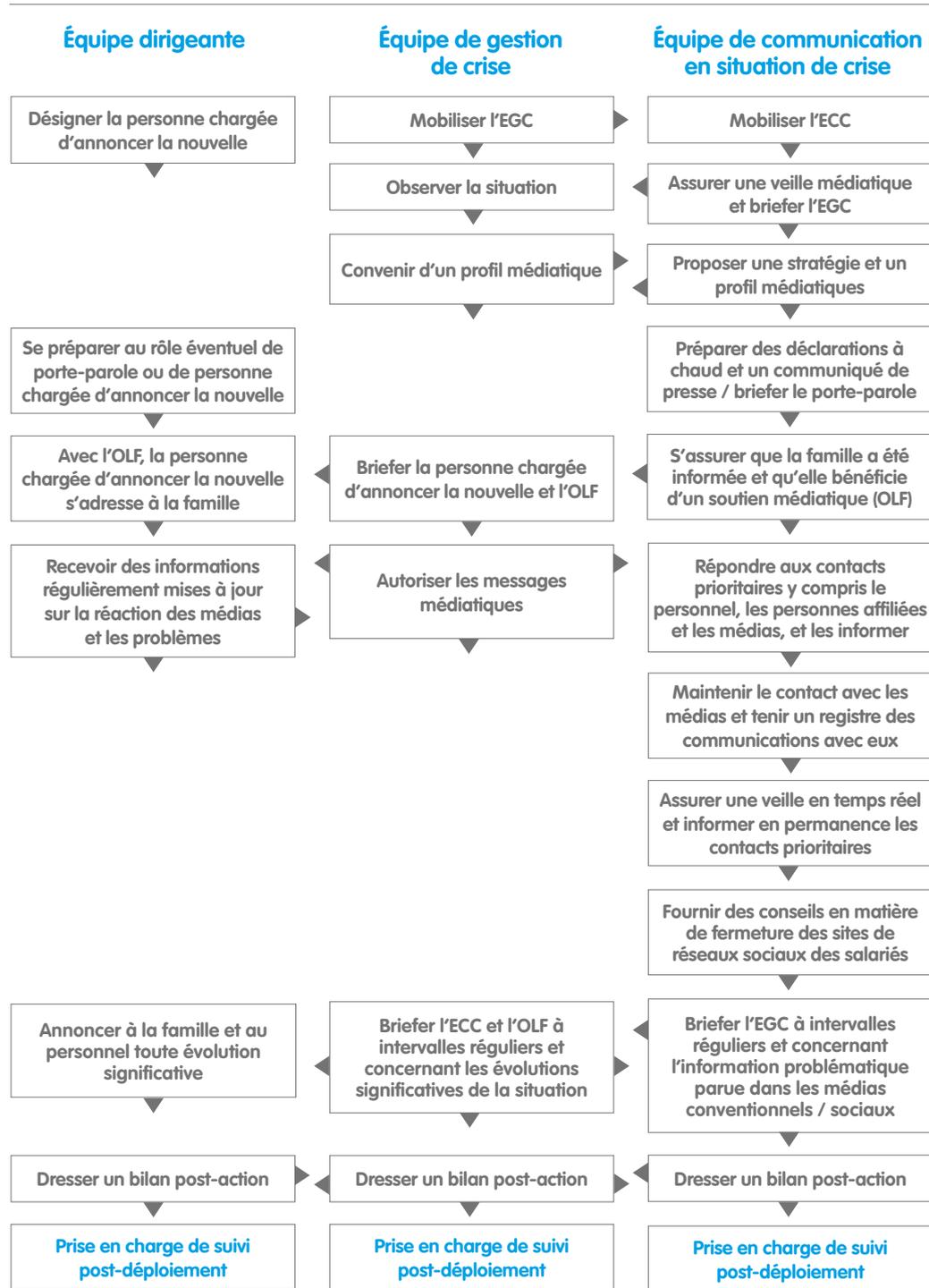
Il est impératif de tenir un registre des mesures qui sont prises, en précisant la date / l'heure et les raisons.



Outil 6

Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux

Table 3 Réponse en matière de gestion de la communication et des médias – synthèse



2.1.2 Mobiliser l'Équipe de communication en situation de crise

« Le gros défi... provient des agences de presse ou de transmission – si une annonce est lancée, on la retrouve absolument partout : du Japon à New York en passant par Helsinki³⁶. »

Si nécessaire, les cadres dirigeants devront convoquer l'Équipe de gestion de crise (EGC) et l'Équipe de communication en situation de crise (ECC). Ils désigneront une personne chargée d'annoncer la nouvelle, ainsi qu'un officier de liaison avec les familles.

► Voir section 2.1.3 : La famille d'abord – informer la famille

📖 Manuel de l'EISF : La Famille avant tout

L'ECC et l'EGC se tiendront régulièrement informées. En effet, les perceptions de la crise et la couverture médiatique peuvent influencer sur :

- La résolution de la crise
- L'issue de la crise pour le personnel affecté
- La continuité de l'activité
- La réputation de l'agence

Lorsqu'une crise se déclare, par exemple :

- L'EGC donne un aperçu de la version préliminaire du plan de réponse à la crise, en précisant notamment qui sont les contacts prioritaires (famille, PDG, gouvernement / ambassades, etc.).
- L'Équipe de communication en situation de crise effectue une veille médiatique et tient l'EGC informée de ce qui se dit à propos de la crise ou de ce que l'on en montre.
- L'EGC autorise la diffusion de messages initiaux auprès des contacts prioritaires.
- L'EGC met en place un calendrier d'information avec l'Équipe de communication en situation de crise, par ex. 5 minutes toutes les heures.
- L'Équipe de communication en situation de crise évalue la situation et décide d'une stratégie médiatique appropriée, en la validant auprès de l'EGC si nécessaire.
- L'Équipe de communication en situation de crise prépare les déclarations à chaud et / ou les communiqués de presse à partir des modèles élaborés lors de la phase de planification. En fonction des procédures de l'agence, ces déclarations peuvent nécessiter l'approbation de l'EGC avant de pouvoir être diffusées.

► Voir section 1.1 : Équipe dirigeante



Outil 3

Modèle de déclaration à chaud



Tableau 3

Réponse en matière de gestion de la communication et des médias – synthèse

Tableau 2

Rôles en matière de planification de la gestion de la communication et des médias

2. Réponse à apporter en cas de crise

2. Réponse à apporter en cas de crise



2.1.3 La famille d'abord – informer la famille

« Il faut à tout prix éviter que le plus proche parent apprenne d'abord la mauvaise nouvelle par les médias³⁷. »

« C'est un dimanche que j'ai appris la nouvelle. J'ai cherché le nom de la personne sur Google pour voir quelles informations apparaissaient. J'ai trouvé un compte Facebook. Je n'ai pas pu aller dessus mais j'ai réussi à me connecter sur les pages Facebook de ses enfants. Un journaliste aurait pu trouver le numéro de téléphone en quelques secondes. Nous avons demandé à l'OLF de leur dire de modifier leurs paramètres de confidentialité³⁸. »

L'ECC jouera un rôle important en soutenant la famille, par l'intermédiaire de l'OLF.

L'ECC devra collaborer étroitement avec l'OLF avant, pendant et après la crise, pour s'assurer que :

- La famille reçoive le soutien dont elle a besoin pour traiter avec les médias
- Le message reste homogène
- La famille comprenne la stratégie médiatique et de communication de l'agence



La liaison avec la famille est primordiale lors de la résolution d'une crise. Elle permet de s'assurer que l'agence présente une réponse coordonnée, que l'information soit gérée efficacement et que l'agence remplisse ses obligations de protection envers le membre du personnel et sa famille³⁹.

La famille du membre du personnel directement affecté par un incident devra être la première à apprendre la nouvelle. C'est l'agence qui devra l'en informer, avant que l'ECC n'émette d'autres messages à propos de l'incident. Vu l'évolution des technologies de communication, il faudra faire vite pour annoncer la nouvelle à la famille en face à face⁴⁰.

Lorsqu'une crise se déclare, même si le contact d'urgence a déjà appris la nouvelle par d'autres sources, il est impératif que la personne chargée d'annoncer la nouvelle et l'OLF s'adressent à la famille.

En liaison avec l'EGC, l'ECC devra informer la personne chargée d'annoncer la nouvelle et l'OLF sur les points suivants :

- Les éléments dont dispose l'agence
- Ce que les médias en disent
- Les souhaits de l'agent sur le terrain concernant la divulgation d'informations (dans son dossier personnel)
- La politique et les procédures de l'organisation relatives à la communication et aux médias

► Voir section 1.3.6 : Officier de liaison avec les familles

L'OLF devra expliquer le soutien que l'agence peut offrir et conseiller la famille sur les points suivants :

- Gestion des contacts avec les médias⁴¹
- Fermeture des sites de réseaux sociaux
- Amélioration des paramètres de confidentialité en ligne
- Soutien personnel et technique

Dans le cas d'un enlèvement, il est vivement conseillé à la famille et aux amis de ne pas s'adresser aux médias en raison de l'impact potentiellement négatif qu'une couverture médiatique locale ou internationale pourrait avoir sur la prise d'otage. Cela ne signifie pas que l'agence ne fait rien, et l'OLF devra sans cesse le leur rappeler.

► Voir section 2.1.5 : Profil médiatique

► Voir section 2.1.6 : Les médias et les cas d'enlèvement

Dans certains cas, on emploiera délibérément une stratégie consistant à maintenir une forte visibilité médiatique, mais il s'agira de la gérer et de la coordonner avec soin en tenant compte des conseils de sécurité. La décision de s'adresser aux médias ou non dans différentes situations reviendra à la famille. L'agence devra la conseiller sur les avantages et les inconvénients d'un dialogue avec les journalistes et offrir d'autres sources de conseil⁴².

📖 *Manuel de l'EISF : La Famille avant tout, section 2.1, Identifier la personne à contacter en cas d'urgence*

📖 *Manuel de l'EISF : La Famille avant tout, section 2.8, Flux d'informations*



Outil 6

Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux

Outil 3

Modèle de déclaration à chaud

Outil 4

Modèle de communiqué de presse



2.1.4 Répondre aux autres contacts prioritaires et les informer

« Tous les médias suivent Twitter et surveillent les blogs et les messages publiés sur Facebook. Les journalistes citoyens prennent des photos et les publient sur des sites comme YouTube ou les transmettent aux principaux organes de presse⁴³. »

« Attendez-vous à ce que les médias demandent une confirmation des faits, en évaluent l'impact, en mesurent les implications et commencent à spéculer sur leur cause⁴⁴. »

Les grandes ONG comptent parmi leurs effectifs des professionnels des médias. Les agences de moindre envergure devront quant à elles chercher à obtenir des conseils professionnels. Il s'agira notamment de veiller aux tâches suivantes. Les personnes chargées de ces tâches auront été désignées lors de la phase de planification :

- S'assurer que l'agence est perçue comme une source d'information crédible, fiable et sûre.
- Ne pas répondre par « Pas de commentaires ». Ne pas spéculer. S'il faut donner une réponse mais que l'information est limitée, faire une déclaration à chaud.
- Continuer de surveiller l'information disponible sur la crise à partir de toutes les sources.
- Accorder une grande importance à la veille des médias sociaux.
- Veiller à ce que les appels téléphoniques des médias soient répertoriés en en précisant la date et l'heure et signalés au principal porte-parole.
- Respecter les journalistes et leurs échéances, et les rappeler quand ils le demandent.
- Proposer d'inclure les journalistes qui appellent l'agence sur la liste de distribution des courriels de l'agence, pour s'assurer qu'ils accèdent à toutes les nouvelles et communiqués de presse téléchargés sur Internet.
- Inviter les journalistes à suivre l'agence sur son microblog, par exemple sur Twitter.
- Essayer d'empêcher que des informations ne soient publiées. Si cela est impossible, rectifier et / ou supprimer les récits, messages, images et vidéos problématiques de la source en question. Expliquer cette démarche par le fait que l'attention médiatique pourrait mettre en danger le personnel affecté.
- Informer les porte-parole principaux et supplémentaires et répéter leur intervention.
- Préparer des messages clés et les réponses aux questions fréquemment posées aux porte-parole principaux et supplémentaires.
- Préparer une déclaration écrite que lira le porte-parole si nécessaire – ainsi, tout le monde reste centré sur le même message.



Outil 3

Modèle de déclaration à chaud

Outil 6

Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux

Outil 5

Préparation des interviews – questions potentielles

- Utiliser des microblogs comme Twitter pour publier des informations brèves, avec des liens vers un site Internet pour consulter déclarations et communiqués de presse.
- Veiller à l'homogénéité de la communication interne et externe.

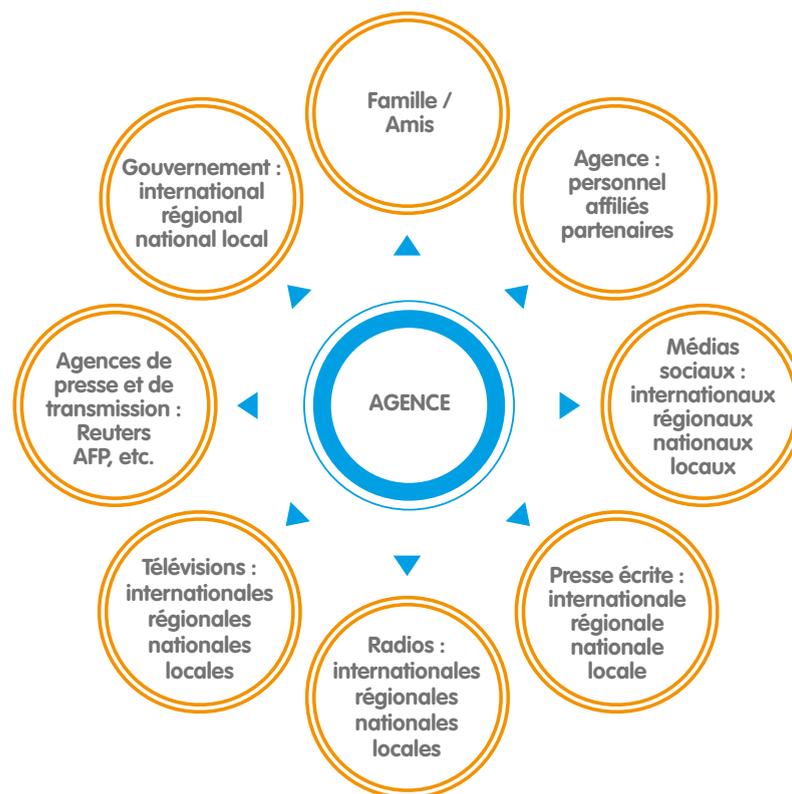
► Voir section 2.1.7 : Communication interne

- Tenir un registre des décisions prises, et des facteurs qui ont influé sur la décision.
- Ne pas oublier que l'objectif premier est la protection du personnel directement affecté.

Important : On peut toujours publier un complément d'information ultérieurement ; mais on ne peut pas retirer l'information une fois qu'elle se trouve dans le domaine public.

La figure 4 identifie les groupes de parties prenantes dont l'agence devra tenir compte.

Figure 4 Transmission de messages internes et externes appropriés



2. Réponse à apporter en cas de crise



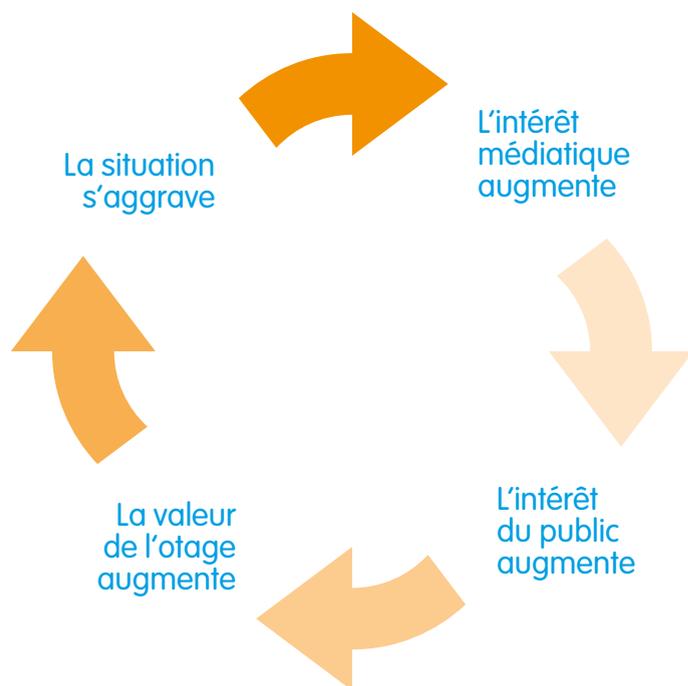
Outil 3

Modèle de déclaration à chaud

Outil 4

Modèle de communiqué de presse

Figure 5 Impact potentiel de l'intérêt médiatique lors d'une prise d'otage⁴⁵



2.1.5 Profil médiatique

Si un membre du personnel national ou international décède, est blessé dans un accident ou victime d'un accident mortel, sa famille devra immédiatement être prévenue, après quoi un cadre ou le PDG émettra généralement une déclaration ou un communiqué de presse dans lequel il exprimera sa sympathie au blessé, fera part de la peine de ses collègues ou transmettra ses condoléances à la famille du défunt, selon le cas. Selon le contexte, une conférence de presse ou un communiqué de presse seront organisés.

Les agences peuvent aussi utiliser des communiqués de presse et des déclarations pour rappeler leur rôle humanitaire et réclamer un accès sécurisé pour le personnel humanitaire ou les agences d'exécution de la loi, les gouvernements ou l'ONU afin d'enquêter sur l'accident, le décès ou le meurtre.

Chaque déclaration de l'agence aura une portée mondiale et locale. Après un incident sécuritaire, il est généralement conseillé à l'agence de garder un profil bas vis-à-vis des médias, voire de ne pas communiquer avec eux afin de protéger le personnel national et international directement affecté par l'incident ou qui se trouve encore à proximité du lieu où celui-ci s'est produit.

Si un individu est porté disparu et que l'on soupçonne un enlèvement, la couverture locale et internationale, les détails personnels sur sa religion, ses opinions politiques, son style de vie ou son orientation sexuelle sont autant d'éléments susceptibles d'affecter la manière dont les ravisseurs percevront l'otage et sa « valeur », d'où un danger supplémentaire pour l'otage.

L'accès aux comptes sur les réseaux sociaux peut compromettre les preuves de vie ou fournir aux médias des renseignements personnels et des contacts dont ils pourraient se servir pour poser des questions, donner une dimension particulière à l'incident et le mettre en avant alors qu'il gagnerait à être peu médiatisé.

Manuel de l'EISF : La Famille avant tout, Outil 3

Dans certains cas, on emploiera délibérément une stratégie consistant à maintenir une forte visibilité médiatique ou à l'accroître. Si tel est le cas, il faudra la gérer et la coordonner avec soin⁴⁶.

L'obtention d'une couverture médiatique peut justement être l'objectif de l'enlèvement, et cette publicité pourrait se traduire par une recrudescence de ce genre d'incidents.

Dans certains pays, la loi interdit aux médias d'identifier les victimes d'attaques sexuelles et de publier des documents susceptibles de contribuer à leur identification⁴⁷. Dans de nombreux pays, l'identification d'une victime peut entraîner son ostracisme ou des brimades supplémentaires.

2.1.6 Les médias et les cas d'enlèvement

« L'ami d'un otage était... très actif sur les médias / réseaux sociaux et s'est mis à demander à certaines personnes d'organiser une conférence de presse... Nous avons mis cette personne en relation avec la famille..., laquelle a déclaré : "Bien, ne vous inquiétez pas, [l'agence] s'en occupe. Ne vous inquiétez pas si vous ne voyez rien dans les médias. C'est le règlement."⁴⁸ »



Toutes les situations sont différentes. La liste qui suit n'est pas contraignante. Parmi les choses « À faire » et « À ne pas faire » à la suite d'un enlèvement, citons notamment :

- **À faire**
 - Utiliser un langage neutre, par exemple « personne portée disparue », jusqu'à ce que les faits aient été établis
 - Envisager de multiples scénarios et essayer de prévoir des messages et des mesures pour chacun d'entre eux
 - Émettre des déclarations brèves et minimales, le cas échéant
 - Contacter les journalistes et / ou rédacteurs et leur expliquer qu'une couverture médiatique pourrait être néfaste
 - Continuer d'assurer une veille des médias sociaux et conventionnels et signaler rapidement à l'EGC toute information ou rapport problématique
 - Fermer les comptes de médias sociaux de l'agent en question
 - Corriger et supprimer les récits, messages et images problématiques parus dans les médias sociaux et conventionnels : si un organe médiatique brise un black-out médiatique, d'autres en feront autant⁴⁹
 - Diffuser la photo préférée de la famille auprès des médias si les images disponibles dans le domaine public ne sont pas appropriées ou représentatives
 - Demander à la presse de respecter la vie privée de la famille
 - Mettre l'accent sur l'agence et ses activités plutôt que sur le membre du personnel et sa nationalité s'il s'agit d'un agent international
 - Trouver un moyen pour le personnel national et international de faire part de ses réflexions et de ses sentiments à l'égard de son ou ses collègue(s) sans compromettre la sécurité
 - Tenir un registre des mesures qui sont prises

- **À ne pas faire**
 - Employer un langage prêtant à controverse, par exemple « terroriste » ou « rançon », qui pourrait parvenir jusqu'aux ravisseurs et renforcer leur intérêt
 - Omettre de surveiller les médias locaux (sociaux) et en langue locale : les articles de presse adoptent une perspective adaptée aux marchés étrangers cibles et les questions importantes peuvent être « perdues dans la traduction »⁵⁰
 - Penser qu'il faut répondre aux questions pour la simple raison qu'un journaliste vous les pose
 - Utiliser un porte-parole susceptible d'attirer l'attention, par ex. un PDG, un président ou une personne dont la nationalité peut prêter à controverse et contribuer à une plus forte médiatisation de l'incident⁵¹
 - Accorder des interviews : si vous acceptez d'en faire une, les autres journalistes s'attendent à ce que vous leur en accordiez également une
 - Organiser une conférence de presse qui attirera l'attention et conduira à la formulation de questions, sauf si cela est nécessaire pour gérer l'intérêt médiatique existant

Certaines agences font valoir que le fait de chercher à supprimer des informations sur les sites de réseaux sociaux peut susciter une attention accrue⁵².



2.1.7 Communication interne

« Si certaines personnes ont l'impression de ne pas être tenues au courant de ce qui arrive à leurs collègues en danger, elles pourraient rapidement perdre confiance dans... l'organisation d'une manière plus générale... [L'organisation] peut rapidement se retrouver avec deux crises à gérer, dont une est d'ordre interne, si elle ne traite pas cet aspect correctement⁵³. »

La communication interne devra être conforme aux objectifs du plan communication et média global. L'agence cherchera à partager le plus d'information possible avec son personnel, en tenant compte de la protection et du bien-être des membres du personnel directement affectés, de leurs souhaits et du profil que l'agence souhaite maintenir. Les employés devront recevoir l'information par l'agence au lieu de l'apprendre par les médias. Cependant, il faudra leur faire comprendre qu'en situation de crise, certaines informations ne seront pas partagées afin de protéger leurs collègues.

La communication interne doit atteindre :

- Le personnel sur le terrain dans le pays affecté (dans la langue appropriée)
- Le personnel sur le terrain dans d'autres pays – en raison de leurs déplacements, des collègues peuvent ne plus travailler dans le même pays
- Le personnel régional
- Le PDG et les membres du conseil d'administration
- Le personnel du siège social
- Les agences affiliées
- Les agences partenaires clés ou réseaux (sécuritaires) d'ONG dans le pays

Les messages doivent inclure :

- Un minimum d'information sur l'incident et ce que fait l'agence, dans les langues appropriées
- La raison pour laquelle seule une information minimale est donnée
- Le cas échéant, un rectificatif de ce qu'affirment les médias externes
- Une requête de ne pas parler aux médias ou de ne pas publier de détails sur les réseaux sociaux
- Le nom de la personne de l'agence qui se charge des demandes émanant des médias
- La réponse qu'il faudra donner à toute demande de renseignements
- Quand de nouvelles informations seront disponibles, par exemple mises à jour hebdomadaires ou lorsque la situation connaîtra un changement significatif
- Le lieu où l'information sera disponible

2.2 La crise se poursuit

Si une crise se poursuit pendant un certain temps, il faudra :

- Continuer de contrôler la gestion de la communication et des médias
- Tenir les publics internes et externes informés de ce qui se passe
- Surveiller ce que disent les médias
- Rester sensible au besoin d'information de la famille (par l'intermédiaire de l'OLF)
- Rappeler au personnel national et international de ne pas s'adresser aux médias, aux amis, aux agences partenaires ou à d'autres entités
- Fournir un soutien et un appui aux membres de l'ECC
- Offrir un soutien aux autres membres du personnel national et international
- Offrir un soutien aux membres du personnel qui ont été directement affectés par de précédents incidents, ainsi qu'à leurs familles
- Tenir un registre des mesures qui sont prises

Certaines agences se servent d'affiches, de panneaux d'information, de coupures de presse ou d'un site Intranet pour relayer les préoccupations de leur personnel et marquer les dates importantes si une crise n'est pas résolue rapidement.

Si une prise d'otage persiste ou que l'enquête sur l'incident n'est pas satisfaisante, il peut être utile de renforcer sa visibilité médiatique. Cette stratégie est susceptible d'affecter la sécurité et le bien-être d'autres membres du personnel ou de mettre en péril le futur rôle de l'agence dans un pays, par conséquent l'EGC et les cadres supérieurs devront bien réfléchir avant de prendre une telle décision.

La crise peut raviver des souvenirs de précédents incidents ayant impliqué des membres du personnel actuel. Il peut arriver que des journalistes rappellent les précédents incidents que cette agence, ce pays ou d'autres agences ont connus. Il est impératif de se préparer à de tels récits tant en termes de réponse à apporter aux médias qu'en termes de soutien psychosocial à fournir au personnel national et international et aux familles ayant pu être impliqués dans des événements qui ont eu lieu plusieurs années auparavant.

► Figure 2 : Cycle de gestion de la crise



2.3 La crise se termine

« Un journaliste local a vu notre convoi... Il a fait le lien avec notre affaire. Alors tout à coup, on se retrouve avec ce communiqué. Et comme nous avions un chargé de presse qui surveillait les médias, nous avons obtenu l'information... Nous avons été obligés d'informer la famille, alors que nos équipes n'étaient pas [encore] rentrées. Elles étaient encore dans l'avion ⁵⁴. »



Certaines crises n'ont pas un point d'achèvement clair.

Dans d'autres cas, l'issue de la crise peut être que :

- Le membre du personnel rentre chez lui sain et sauf
- Le membre du personnel rentre chez lui blessé ou malade
- Le membre du personnel est évacué
- Le membre du personnel est décédé

► *Figure 2 : Cycle de gestion de la crise*

Quelle que soit l'issue, la famille du membre du personnel devra être la première informée par l'OLF et / ou la personne chargée d'annoncer les nouvelles. Tout comme au début de la crise, il est important que l'agence informe elle-même la famille même si elle a déjà pris connaissance de la situation à partir d'autres sources.

► *Voir section 2.1.3 : La famille d'abord – informer la famille*

L'agence aura sans doute pris des dispositions pour annoncer qu'un membre de son personnel a été blessé ou est décédé. Elle devra accorder une grande importance à la protection des données, aux bonnes pratiques et aux souhaits de l'agent affecté. Il conviendra également dans les déclarations à la presse de demander le respect de la vie privée du personnel directement affecté et des familles.

En cas de décès d'un membre du personnel, l'agence devra envisager de prendre les mesures suivantes au siège social et dans les bureaux sur le terrain ⁵⁵ :

- Prévoir un entretien entre le PDG ou un cadre supérieur et les RH et le personnel chargé du soutien psychosocial pour réfléchir au meilleur moyen d'annoncer la nouvelle
- Impliquer un spécialiste du soutien aux personnes en deuil ou victimes d'un traumatisme, de préférence qui comprenne le contexte humanitaire
- Demander à un cadre supérieur ou au PDG d'annoncer d'abord la nouvelle aux plus proches collègues de l'employé
- Accorder aux proches collègues une journée de congé
- Prendre les dispositions nécessaires pour que les membres de l'EGC et de l'ECC puissent prendre un congé et être remplacés
- Organiser une réunion pour annoncer la nouvelle à l'ensemble du personnel
- Si le personnel clé est absent, la direction ou le PDG l'en informera par téléphone ou en personne dès son retour au bureau
- Après avoir consulté la famille, informer le personnel des dispositions prises pour les obsèques
- Libérer le personnel pour qu'il puisse assister aux obsèques
- Consulter les collègues du membre du personnel sur un moyen approprié de lui rendre hommage (monument, service commémoratif ou autre)
- Informer le personnel, les affiliés ou les agences partenaires des mesures prévues
- Faire participer les collègues du membre du personnel au service commémoratif ou à tout autre hommage rendu
- Après consultation avec l'OLF, inviter les membres de la famille à participer au service commémoratif et / ou à consulter le registre signé par les collègues pour lui rendre hommage
- Noter les dates importantes relatives à de futurs services commémoratifs
- Tenir un registre des mesures qui ont été prises



Quelle que soit l'issue, l'agence devra s'assurer de fournir un soutien approprié au personnel directement impliqué dans l'EGC et l'ECC et d'offrir un appui psychosocial.

Si un membre du personnel enlevé est libéré, les médias sont susceptibles d'être fort intéressés.

Il est généralement conseillé à l'agence de conserver un profil bas. Dans de telles situations, soit par l'intermédiaire de l'OLF, soit en liaison avec celui-ci :

- Conseiller la famille sur la manière de traiter avec les médias et sur le soutien que l'agence peut lui apporter, par exemple veiller à ce que la famille soit accompagnée d'un conseiller média
- Aider la famille à préparer une déclaration écrite à l'attention des médias, si nécessaire
- Tenir à disposition les versions préliminaires de déclarations et de communiqués de presse. Veillez à inclure :
 - Des renseignements sur ce qui s'est passé
 - Des photos – demander à la famille une photo qu'elle souhaite voir utilisée
 - Remercier les personnes qui ont contribué à résoudre la situation
 - Remercier les médias pour leur coopération pendant la crise
 - Demander le respect de la vie privée de l'otage et de sa famille
- Informer le personnel national et international
- Organiser des conférences de presse préemptives si nécessaire, sur le terrain, dans le pays d'origine de l'otage et / ou au siège de l'agence
- Immédiatement après l'enlèvement, ne pas impliquer un otage libéré récemment dans des émissions ou des conférences de presse
- Rappeler les contraintes relatives à l'information, par exemple en expliquant que l'agence dispose de personnel dans le pays
- Publier une déclaration sur le site Internet de l'agence
- Surveiller les médias et chercher à rectifier tout récit, message, image ou vidéo problématique
- Tenir un registre des mesures qui sont prises

2.4 Après la crise

« Il peut arriver que, plusieurs années après un événement, l'histoire réapparaisse dans les médias ⁵⁶. »

La fin de la crise ne signifie pas la fin de l'histoire. Immédiatement après sa résolution, il arrive que des journalistes utilisent des récits qu'ils s'étaient gardé de publier jusque-là ; cette situation peut durer plusieurs semaines.

L'agence doit s'assurer que la victime et / ou sa famille continuent de bénéficier d'un soutien pour traiter avec les médias. Il peut arriver qu'une famille soit contactée des années après un événement. Dans le pire des cas, une dépouille peut être retournée ou un otage prononcé mort. Dans d'autres cas, des membres du personnel, leurs familles ou l'agence peuvent être contactés par des journalistes qui souhaitent recueillir leurs commentaires sur la capture, le procès, l'incarcération ou la mort d'un ravisseur. Et il peut même arriver qu'on les contacte lorsqu'un incident grave se produit ailleurs ou au sein d'une autre agence.

Même après que l'ECC a terminé son travail collectif, les responsables communication et médias devront :

- Aider la famille à traiter avec les médias
- Préparer les porte-parole à traiter toute question relative à la culpabilité, la responsabilité et la sécurité du personnel
- Être prêts à expliquer pourquoi les opérations de secours ont cessé, ont repris ou se poursuivent, et l'impact de celles-ci sur les bénéficiaires et l'organisation
- Rappeler au personnel national et international qu'il doit se garder de discuter de l'incident et le conseiller sur la manière de répondre aux demandes de renseignements
- Savoir réagir si des victimes accordent des interviews ou publient leur récit d'un incident de manière indépendante
- Savoir comment répondre aux médias si des victimes ou leurs familles cherchent à demander réparation auprès de l'agence
- Se préparer aux grandes dates ou anniversaires importants
- Se préparer à faire campagne, par exemple si l'autorité pertinente n'enquête pas de manière satisfaisante sur la cause d'un incident ou n'en arrête pas les auteurs
- Tenir un registre des mesures qui sont prises

3

Bilan

Les constatations faites dans le cadre du bilan devront être documentées et les recommandations partagées afin de consolider les prochains travaux de planification de la gestion de la communication et des médias⁵⁷.



Un bilan doit être réalisé après chaque crise. Il s'agira en priorité d'évaluer ce qui s'est passé et la manière dont l'ECC a réagi à la situation plutôt que les responsabilités individuelles⁵⁸.

Selon l'agence et la situation, il faudra dresser un bilan interne sur la planification et la prestation des activités menées au titre de la gestion de la communication et des médias, par exemple :

- Lorsque l'EGC a fini d'apporter sa réponse à la situation, dans le cadre d'un bilan post-action
- Au moins une fois par an, après les répétitions et les exercices de simulation
- Chaque fois que les membres de l'équipe en charge de la communication et des médias font l'objet d'un changement significatif
- Chaque fois que la politique régissant les médias sociaux fait l'objet d'un changement significatif ou qu'une nouvelle technologie est utilisée

Certains salariés et membres de leur famille directement impliqués dans la crise seront disposés à prendre part au bilan ou à fournir des renseignements aux personnes chargées de planifier la future gestion de la communication et des médias, mais il ne faudra pas les y contraindre s'ils ne souhaitent pas le faire ou s'ils ne se sentent pas prêts.



Veiller à ce que les enseignements tirés de cette crise soient intégrés dans les travaux de planification.

► Figure 2 : Cycle de gestion de la crise

Outils

Rendez-vous sur www.eisf.eu
pour obtenir une version
téléchargeable et modifiable



Outil 1 Politique et directives applicables aux médias sociaux⁵⁹



« Utilisez des normes applicables dans des contextes non virtuels... Traitez le 'comportement électronique' comme vous traiteriez un 'comportement non électronique'⁶⁰. »

« Voici ce que j'explique aux gars de la sécurité : Je ne vous force à rien faire. Mais les choses se sont déjà mises en route. Nous devons disposer d'un plan plus robuste. Si l'on ne fait rien, d'autres vont remplir le vide. Et c'est comme ça que les rumeurs commencent à circuler⁶¹. »

1. **Objectif**
2. **Portée – qui est couvert par cette politique ?**
3. **Pourquoi utiliser les médias sociaux ?**
4. **Pourquoi le personnel doit-il être prudent lorsqu'il utilise les médias sociaux ?**
5. **Quels éléments doivent être approuvés par l'agence ? Lesquels n'ont pas besoin d'être approuvés ?**
6. **Meilleures pratiques**
 - Être un bon ambassadeur
 - Obtenir des conseils
 - Réfléchir avant de publier une information : la BBC, le New York Times, que penserait votre mère, votre patron...
 - Ne pas oublier qu'il est difficile de supprimer des informations et des images en ligne
 - Réfléchir à l'aspect sécurité
7. **Bien renseignés**
 - Consulter les conditions de service et la politique de confidentialité des sites de réseaux sociaux
8. **Respect**
 - Respecter son public et les valeurs de l'agence
 - Respecter les autres partenaires / agences / gouvernements
 - Respecter les bénéficiaires
 - Respecter ses collègues
 - Éviter les disputes

9. **Règles et obligations**
 - Utiliser une déclaration de non-responsabilité
 - Ne pas diffuser d'informations confidentielles
 - Dans certains cas, il faudra limiter les communications sur les médias sociaux
 - Être le premier à reconnaître une erreur
 - Faire preuve de jugement
 - Protéger sa propre vie privée
 - Respecter les lois sur le droit d'auteur
 - Respecter les lois régissant la santé et la sécurité
 - Ne pas utiliser le logo de l'agence
 - Rester axé sur son travail
 - Même une fois la mission terminée, les règles de confidentialité restent en vigueur
 - Veiller à l'aspect sécurité

10. Comment répondre aux demandes de renseignements émanant de la presse

11. Conséquences d'un non-respect des règles

Notez que la politique régissant les médias sociaux doit être conforme aux exigences légales et aux bonnes pratiques. Veuillez consulter le service des Ressources humaines et les conseillers juridiques sur les questions touchant par exemple à la vie privée du personnel, à la sécurité et à la protection des données. Respectez les accords relatifs au lieu de travail.

Certaines agences demandent à leur personnel de signer un formulaire de consentement qui leur permet de fermer sa présence en ligne personnelle lors d'une crise.

► Voir Sources d'information complémentaire : People In Aid Code on staff consultation

« Faites particulièrement attention si vous êtes dans un contexte opérationnel. Ne parlez jamais des itinéraires ou des horaires des convois ou de la distribution de marchandises. Ne publiez jamais de détails personnels, par exemple votre adresse personnelle ou celle d'un collègue. N'oubliez pas que les détails personnels des membres de l'équipe locale peuvent être très sensibles dans de nombreux domaines opérationnels – notamment leur nom et leur photo. Pour éviter les cambriolages, ne publiez pas d'informations sur vos déplacements ou sur les dates auxquelles vous serez absent de votre poste⁶². »





Outil 2 Check-list pour préparer un plan communication et média en situation de crise⁶³

Un plan communication et média doit :

- **Présenter l'objectif du plan**
- **Décrire et désigner les rôles et responsabilités qui incombent au personnel national et international en situation de crise**
- **Préciser la manière dont l'Équipe de communication en situation de crise sera mobilisée**
- **Désigner :**
 - qui fait partie de l'Équipe de gestion de crise et qui n'en fait pas partie
 - qui fait partie de l'Équipe de communications en situation de crise et qui n'en fait pas partie
 - qui est chargé de préparer une salle des opérations
 - qui est chargé de mener la réponse communication et média et d'autoriser la diffusion d'information
 - qui est chargé de surveiller les médias et les réactions sur les réseaux sociaux
 - qui est chargé de mettre en œuvre d'autres mesures, par exemple d'informer la famille, de fermer les sites de réseaux sociaux
 - qui a besoin d'information sur ce qui s'est passé
- ▶ *Voir Figure 4 : Diffuser des messages internes et externes appropriés*
- **Inclure :**
 - les procédures de vérification de l'information et les autorisations relatives à la diffusion de l'information
 - les noms et les coordonnées accessibles 24 heures / 24 du porte-parole principal et des autres porte-parole
 - les noms et les coordonnées des porte-parole pays, régionaux ou affiliés
 - la liste vérifiée et actualisée des contacts médias
 - la marche à suivre pour les briefings des équipes EGC–ECC



Outil 6
Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux

- les politiques et procédures relatives aux contacts des salariés avec les médias
- des informations sur la suppression des messages publiés sur les réseaux sociaux
- **Indiquer dans les grandes lignes :**
 - les plans d'urgence à mettre en place selon les différents scénarios
 - les exercices et simulations qui permettront de tester le plan communication et média en situation de crise
- **Identifier :**
 - les individus, agences partenaires ou autres experts, par exemple concernant un pays ou une région particulière, qui sont prêts à collaborer en cas d'urgence
 - les entités susceptibles de fournir des conseils en matière de sécurité au personnel déployé dans une autre région
- **Rassembler des exemplaires des documents suivants :**
 - versions préliminaires de déclarations à chaud, de communiqués de presse, de messages clés et de modèles
 - fiches d'information, points à discuter et tout autre document
 - procédures à respecter pour publier des informations sur des sites Internet
 - listes des tâches à accomplir lors des 2, 4, 8, 12, 16, 24 et 48 premières heures
 - procédures à suivre pour évaluer le plan communication et média en situation de crise
 - toute politique à laquelle il pourrait être nécessaire de se référer en cas de crise, par ex. :
 - liaison avec les familles et soutien
 - gestion de l'information
 - législation et bonnes pratiques en matière de vie privée, d'anonymat et de confidentialité
 - soutien psychosocial
 - médias sociaux
- **Coordonnées des contacts prioritaires**
- **Date de la dernière révision du plan**

Certaines agences conservent le plan communication et média en situation de crise sur un site Intranet ou dans un fichier qui n'est activé qu'en cas de crise. D'autres détiennent une partie ou la totalité du plan sur des documents papier. Quelle que soit la méthode employée, l'information doit être gardée de manière sécurisée mais accessible au personnel désigné et autorisé.



Outil 3
Modèle de déclaration à chaud

Outil 4

Modèle de communiqué de presse



Outil 3 **Modèle de déclaration à chaud**⁶⁴

(À utiliser avant que des informations plus spécifiques ne soient prêtes à être diffusées) :

Date : [date de la diffusion]

Heure : [heure de diffusion]

[Numéro de diffusion de la nouvelle]

[Titre résumant l'événement]

[Nom de l'organisation] **confirme avec appris** [nature de l'événement]. **D'après les informations reçues jusqu'à présent, le [événement] s'est produit à [heure et lieu]. Des rapports indiquent que [toute information confirmée sur l'événement] et que des mesures [mesures initiales] sont en train d'être prises pour assurer la sécurité de [équipe dans le pays, bénéficiaires, ou préciser]. Le plan d'urgence [préciser la nature du plan d'urgence] a désormais été mobilisé [et nous faisons tout notre possible pour résoudre ce problème].**

Nous fournirons des informations complémentaires dès que nous en aurons. [Donner des détails sur l'heure de la prochaine mise à jour ou réunion d'information]. **La prochaine [réunion d'information / mise à jour] aura lieu [lieu et / ou heure].**

Pour tout renseignement complémentaire :

Nom [nom de l'interlocuteur des médias] :

Fonction [intitulé du poste de l'interlocuteur des médias] :

Organisation :

Téléphone : [numéro de téléphone]

Portable : [numéro de téléphone]

Courriel : [adresse électronique]

Site Internet : [adresse Internet]

Outil 4 **Modèle de communiqué de presse**⁶⁵



Pour publication immédiate

Titre

[Lieu, heure] Une phrase de 7 à 10 mots décrivant le principal point visé par le communiqué : (par ex. Un membre du personnel blessé à la suite d'un vol de voiture.) (Date)

Paragraphe principal

Répondre rapidement aux questions Qui, Quoi, Où, Quand et Pourquoi

- Qui est affecté ?
- Que se passe-t-il ?
- Où cela se passe-t-il ?
- Quand cela s'est-il produit ?
- Pourquoi est-ce important ?

Paragraphes suivants

Ces paragraphes doivent inclure les messages clés et des citations de porte-parole désignés qui fournissent des détails sur les mesures qu'ils sont en train de prendre et / ou expriment compassion et inquiétude.

Message clé

1.

2.

Citation

Ajouter une déclaration pour rappeler aux lecteurs la raison pour laquelle votre agence se trouve dans le pays / la région et la nature humanitaire de ses activités.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter :

[Nom du contact]

Numéro de téléphone de l'interlocuteur : [Numéro de téléphone]

Courriel : [Adresse électronique]



Outil 5 Préparation des interviews – questions potentielles⁶⁶

1. Pouvez-vous nous dire ce qui s'est passé ? Étiez-vous présent(e) ?
2. Comment le savez-vous ?
3. Quand cela s'est-il passé ?
4. Où cela s'est-il produit ?
5. Qui a été blessé ?
6. Quels sont les noms, âges et nationalités des personnes qui ont été blessées ?
7. Payez-vous des rançons ?
8. Le gouvernement / ministère des Affaires étrangères a-t-il été informé ?
9. Des revendications ont-elles été faites ?
10. Pourquoi votre personnel se trouvait-il là ?
11. Le personnel avait-il été formé à ce genre de situation ?
12. Aviez-vous évalué la situation sécuritaire ?
13. Combien de personnes ont été blessées ?
14. Ces blessés reçoivent-ils de l'aide ?
15. De quelle manière les blessés reçoivent-ils de l'aide ?
16. La situation est-elle maîtrisée ?
17. Avec quel degré de certitude déclarez-vous que la situation est maîtrisée ?
18. Les autres membres du personnel sont-ils exposés à un danger immédiat ?
19. Que fait-on suite à ce qui s'est passé ?
20. Qui est la personne responsable au sein de l'agence ?
21. Est-ce le même phénomène que [cas précédent ayant affecté votre agence / ce pays / une autre agence] ?

22. À quoi pouvons-nous maintenant nous attendre ?
23. Que conseillez-vous à votre personnel ?
24. Pourquoi cela s'est-il produit ?
25. Saviez-vous que cela pourrait se produire ?
26. Pourquoi n'a-t-on pas empêché cet incident de se produire ? Aurait-il pu être évité ?
27. Comment aurait-on pu l'éviter ?
28. À cause de qui cela s'est-il produit ?
29. À qui la faute ?
30. Pensez-vous que les personnes impliquées aient suffisamment bien géré la situation ? Qu'auraient-elles pu ou dû faire d'autre ?
31. Quand votre réponse à cet incident a-t-elle démarré ?
32. Quand avez-vous appris qu'un incident s'était produit ?
33. Qui mène l'enquête ? Le résultat sera-t-il annoncé au grand public ?
34. Que comptez-vous faire après l'enquête ?
35. Qu'avez-vous découvert pour l'instant ?
36. Pourquoi n'en a-t-on pas fait plus pour empêcher cet incident de se produire ?
37. Quel est votre avis personnel sur la chose ?
38. Qu'est-ce que vous ne nous dites pas ?
39. Quelles vont être les répercussions de l'incident sur les personnes impliquées ?
40. Quelles précautions ont été prises ?
41. Cela s'était-il déjà produit ?
42. Pourrait-ce se produire ailleurs ?
43. Quel est le scénario le plus pessimiste ?
44. Quelles mesures faut-il prendre pour empêcher un incident similaire ? Ces mesures ont-elles déjà été prises ? Si non, pourquoi ?
45. Quand en saurons-nous davantage ?



Outil 6 Veille et suppression des messages apparaissant sur les réseaux sociaux⁶⁷

La distinction entre médias conventionnels et médias sociaux est de plus en plus floue. L'Internet compacte le temps et l'espace. Les images et les messages, qu'ils soient vrais ou faux, bienvenus ou malvenus, sont instantanés et facilement retransmis d'un bout à l'autre du « village planétaire ».

Les médias sociaux peuvent sauver des vies ; en effet, les messages peuvent servir à alerter les agences et les aider à partager des données d'évaluation à la suite d'une catastrophe. Cependant, comme pour les rumeurs, les messages parus sur les réseaux sociaux doivent parfois être contestés car ils sont susceptibles d'affecter la sécurité du personnel. Les rumeurs peuvent être difficiles à étouffer, les messages et images sur Internet difficiles à supprimer. Ils peuvent tous continuer de circuler longtemps après la conclusion de l'incident. C'est la raison pour laquelle une gestion proactive de la communication et des médias est essentielle.

A. Première heure

1. Effectuer une large recherche à la fois sur Internet et sur les sites de réseaux sociaux. Utiliser **TweetDeck** pour créer de multiples colonnes de recherche à partir d'un éventail de mots clés pertinents. Utiliser **NetVibes** pour créer de multiples champs de recherche, actualisés toutes les 15 minutes.

► Voir Outil 6, partie B : Affiner une recherche sur Google

2. Si vous découvrez sur **Facebook** un message ou une image qui vous préoccupe, trouvez la partie responsable. Vous pouvez pour cela rechercher soit un nom, soit une adresse électronique. Lorsque vous l'avez trouvée, alertez un conseiller en charge de la Politique publique et de confidentialité et informez-le de la situation. Il prendra les mesures nécessaires pour suspendre ou supprimer ce profil Facebook.

3. Si les résultats de votre recherche font apparaître une page Internet avec du contenu sensible sur lequel l'organisation ne peut exercer aucune influence (le blog personnel de la partie affectée ou un site Internet externe), il peut être conseillé d'envoyer une demande DMCA pour que cette page soit retirée.

► Voir Outil 6, partie C : Envoyer une demande de retrait DCMA

4. Continuez à surveiller les médias sociaux (notamment **Twitter**) pour connaître les éventuelles mises à jour et / ou affirmations, surtout en langue locale. Cherchez à résoudre ce problème de la meilleure manière possible avec l'aide de la personne chargée des incidents critiques.
5. Wikipedia applique une politique de suppression de routine.

Voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Critères_de_suppression_immédiate

Cette procédure peut être lente. Les demandes urgentes peuvent être envoyées à Jimmy Wales : jwales@wikia.com

Voir http://en.wikipedia.org/wiki/Kidnapping_of_David_Rohde

B. Affiner une recherche sur Google

Rechercher un mot ou un groupe de mots exact : Mettez des guillemets autour du mot ou du groupe de mots. Par ex. *"imagine all the people"*. N'utilisez cette technique que si vous cherchez un mot ou un groupe de mots très précis.

Exclure un mot : Précédez du signe moins (-) le mot ou le site à exclure de tous les résultats qui incluent ce mot ou ce site. Utile pour les synonymes.

Inclure des mots similaires : Si des synonymes peuvent remplacer certains mots de votre première recherche, ajoutez un tilde (~) juste devant un mot pour rechercher ce mot et ses synonymes. Par ex. *~alimentation* inclura les résultats de *~nutrition*.

Rechercher dans un site ou un domaine précis : incluez *site* : pour rechercher des informations dans un site unique. Par ex., pour rechercher toutes les mentions des Jeux olympiques sur le site Internet du Guardian, tapez *Olympiques site:guardian.co.uk*.

Remplir les blancs : Utilisez un astérisque (*) comme substitut dans votre requête si vous n'êtes pas sûr d'un terme. Ajoutez des guillemets pour trouver des variantes de cette expression précise ou pour mémoriser des mots au milieu de l'expression, par exemple *"*père, *fils"*.

Rechercher un mot ou l'autre : Si vous voulez chercher des pages susceptibles de contenir uniquement un mot parmi plusieurs, tapez or (en majuscules) entre les mots. Sans OR, vos résultats indiqueront uniquement les pages contenant les deux termes (*lieu Olympiques 2014 OR 2018*). Mettez des guillemets autour de groupes de mots pour rechercher l'un ou l'autre groupe : *"Mondial 2014" or "Olympiques 2014"*

C. Envoyer une demande de suppression DMCA

La législation américaine Digital Millennium Copyright Act (DMCA) stipule que si un fournisseur de services Internet (FSI) n'est pas responsable en cas de transmission d'information susceptible de porter atteinte à la loi sur le droit d'auteur, il doit supprimer les matériels qui semblent constituer une atteinte à la loi sur le droit d'auteur depuis les sites Internet des utilisateurs après avoir reçu un avis en bonne et due forme. Il n'est pas nécessaire que le droit d'auteur de votre agence ait été enregistré pour pouvoir recourir à cette disposition DMCA.

Si vous découvrez qu'un site utilise l'une de vos images sans votre permission, votre agence a la possibilité de contacter le FSI pour signaler l'infraction et demander à ce que l'image soit supprimée du site. Le courrier envoyé au FSI (voir ci-dessous) s'appelle un « Avis de retrait DMCA ». Le FSI doit tenir à disposition le nom et l'adresse de son agent pour que vous puissiez lui transmettre un avis. Une fois que le FSI l'a reçu, il devrait supprimer les matériels contestés.

L'Union européenne dispose d'une législation équivalente mais un avis de suppression adressé à un FSI en dehors des États-Unis est susceptible de prendre plus de temps^{68 69}.



Renseignez-vous auprès d'un conseiller juridique si nécessaire.

Vous trouverez le FSI qui héberge le site Web faisant l'objet de votre contestation en effectuant une recherche de type « qui est » sur des sites comme Domain Tools ou Whois.net. Lorsque vous avertissez le FSI d'une atteinte, votre courrier doit remplir certains critères. Plus précisément, votre avis devra se conformer aux exigences suivantes :

- Il doit être envoyé par écrit
- Il doit être signé par le propriétaire du droit d'auteur ou son agent ; votre signature électronique suffit
- Identifiez l'œuvre soumise au droit d'auteur qui, selon vous, a fait l'objet d'une atteinte (ou donnez une liste des atteintes commises sur ce même site)
- Identifiez l'élément qui porte atteinte à votre œuvre
- Incluez vos coordonnées
- Déclarez que votre réclamation est faite « en toute bonne foi »
- Déclarez que, « sous peine de parjure », l'information contenue dans l'avis est précise, et
- Déclarez que vous avez le droit de procéder (puisque vous êtes le propriétaire du droit d'auteur ou l'agent de ce propriétaire).

Modèle d'avis de suppression – Droit d'auteur

Envoyez un message similaire à l'exemple suivant pour porter plainte :

Par courriel adressé à [\[ISPHosting\[at\]isp.com\]](mailto:ISPHosting[at]isp.com)

Objet : Réclamation au titre du droit d'auteur

À l'attention du FSI :

Je suis le propriétaire du droit d'auteur des photographies faisant l'objet d'une atteinte aux adresses suivantes :

[\[http://www.offendingwebsite.com/photo1.htm\]](http://www.offendingwebsite.com/photo1.htm)

[\[http://www.offendingwebsite.com/photo2.htm\]](http://www.offendingwebsite.com/photo2.htm)

Je joins une copie des photographies faisant l'objet de l'atteinte afin de vous aider à les supprimer des sites Internet visés.

Ce courrier constitue un avis officiel aux termes des dispositions de la Section 512(c) du Digital Millennium Copyright Act (« DMCA ») visant la suppression des atteintes signalées ci-dessus. Je vous demande d'adresser sur-le-champ un message d'annulation tel que spécifié au RFC 1036 pour les publications spécifiées et d'empêcher le responsable de cette atteinte, identifié par son adresse Internet, de publier à l'avenir les photographies en question sur vos serveurs. Sachez que la loi exige que vous, en tant que prestataire de service, « agissiez diligemment pour supprimer ou désactiver l'accès » aux photographies visées dès réception du présent avis. Un non-respect de cette exigence pourra entraîner une perte de l'immunité à l'égard de la responsabilité en vertu du DMCA.

J'estime en toute bonne foi que ni moi, ni le propriétaire du droit d'auteur, ni la loi n'autorisent l'utilisation du matériel de la manière décrite dans la présente réclamation. L'information fournie dans les présentes est, à ma connaissance, exacte. Je déclare, sous peine de parjure, que [\[je / l'organisation\]](#) suis / est le propriétaire du droit d'auteur.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir m'envoyer votre réponse à l'adresse indiquée ci-après dans les plus brefs délais en précisant les mesures que vous avez prises pour résoudre ce problème.

Cordialement,

[\[Nom\]](#)

Courriel : [\[inom@email.com\]](mailto:inom@email.com)

Modèle d'avis de suppression – Sécurité / vie privée

Par courriel adressé à [ISPHosting[at]isp.com]

Objet : Réclamation au titre du respect de la vie privée

À l'attention du FSI :

Le contenu du site Internet suivant pose un danger à la sécurité d'un membre de notre personnel :

[<http://www.offendingwebsite.com/photo1.htm>]

[<http://www.offendingwebsite.com/photo2.htm>]

Je joins une copie des photographies susceptibles de causer un préjudice afin de vous aider à les supprimer des sites Internet visés.

Ce courrier constitue un avis officiel aux termes des dispositions de la Section 512(c) du Digital Millennium Copyright Act (« DMCA ») visant la suppression des atteintes signalées ci-dessus. Je vous demande d'adresser sur-le-champ un message d'annulation tel que spécifié au RFC 1036 pour les publications spécifiées et d'empêcher le responsable de cette atteinte, identifié par son adresse Internet, de publier à l'avenir les photographies / l'information en question sur vos serveurs. Sachez que la loi exige que vous, en tant que prestataire de service, « agissiez diligemment pour supprimer ou désactiver l'accès » aux photographies visées dès réception du présent avis. Un non-respect de cette exigence pourra entraîner une perte de l'immunité à l'égard de la responsabilité en vertu du DMCA.

J'estime en toute bonne foi que ni moi, ni le propriétaire du droit d'auteur, ni la loi n'autorisent l'utilisation du matériel de la manière décrite dans la présente réclamation. L'information fournie dans les présentes est, à ma connaissance, exacte.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir m'envoyer votre réponse à l'adresse indiquée ci-après dans les plus brefs délais en précisant les mesures que vous avez prises pour résoudre ce problème.

Cordialement,

[nom]

Courriel : [nom@email.com]



Sources d'information complémentaire

Planification

Robert Ayre (2010), *The Information Management Challenge*, Document d'information, EISF.

Andrea Broughton, Tom Higgins, Ben Hicks et Annette Cox (2010), *Workplaces and social networking*. The Institute for Employment Studies, pour ACAS.

Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*. Document d'information, EISF.

W. Timothy Coombs (2007), *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations.
www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/

Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout : Soutien et liaison en situation de crise*, EISF.

Centre for the Protection of National Infrastructure, *Staff training and awareness*.
www.cpni.gov.uk/Security-Planning/Staff-training-and-communications

Greencrest (Janvier 2008), *PR : Crisis Communications*, Greencrest.

Humanitarian Practice Network (2010), *Operational security management in violent environments*. Good Practice Review 8 (édition révisée) ODI.
<http://www.odihpn.org>

Infoasaid, *Media Landscape Guides*.
<http://infoasaid.org/media-and-telecoms-landscape-guides>

Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management: How to manage the Media in the Digital Age*. CRC Press.

Sharlyn Lauby (2009), *Should Your Company Have a Social Media Policy?*, Mashable, <http://mashable.com/2009/04/27/social-media-policy/>

Timo Lüge (2009), *Social Media Guidelines for IFRC Staff*.

Bob Macpherson, Christine Persaud and Norman Sheehan (Mars 2008), *Experienced Advice Crucial in Response to Kidnappings*. Monday Developments. InterAction.

People In Aid (2003), *People In Aid Code*. www.peopleinaid.org/code/online.aspx

Réponse

Robert Ayre (2010), *The Information Management Challenge*, Document d'information, EISF.

Esperança Bielsa et Susan Bassnett (2009), *Traduction dans Global News*, Routledge.

Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*. Document d'information, EISF.

First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis: Toolkit*, FNHC Canada.

Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout : Soutien et liaison en situation de crise*, EISF.

Jamie Dettmer (2012), *Richard Engel's Kidnapping: A Behind the Scenes Look*, <http://www.thedailybeast.com/articles/2012/12/22/richard-engel-s-kidnapping-a-behind-the-scenes-look.html>

Directive de l'UE sur le commerce électronique (2000), *Article 14*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0031:Fr:HTML>

Gouvernement britannique (2006), *Humanitarian Assistance in Emergencies*, DCMS and ACPO, Annex B, Guidance on Dealing with the Media.

Hostage UK (2010), *A family's guide to handling the media during and after a kidnapping*, www.hostageuk.org

Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management: How to manage the Media in the Digital Age*. CRC Press.

Edward Kemp et Maarten Martelbach (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisation towards their staff*, Security Management Initiative.

Press Complaints Commission, *Editor's Code of Practice*, <http://www.pcc.org.uk/cop/practice.html>

Sara Rependa (2012), « Breaking the Bad News: Telling Employees about a Co-Worker's Death », *The Trauma and Mental Health Report*, York University, Toronto <http://trauma.blog.yorku.ca/2012/11/breaking-the-bad-news-telling-employees-about-a-co-workers-death/>

UK Department for Culture, Media and Sport and ACPO (2006), *Humanitarian Assistance in Emergencies: Non-statutory guidance on establishing Humanitarian Assistance Centres*.

Wikipedia, Notice and takedown, http://en.wikipedia.org/wiki/Notice_and_take_down

Christine Williamson et Roger Darby (2011), *The importance of HR management in supporting staff working in hazardous environments*, People In Aid.

Bilan

Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*. Document d'information, EISF.



Glossaire

Crise

Un incident critique devient une crise lorsque sa nature, sa gravité ou ses conséquences au sens large pour une organisation appellent une réponse qui dépasse les capacités des mécanismes habituels de gestion des programmes et nécessitent des cadres dirigeants qu'ils fassent preuve de leadership et de coordination⁷⁰. Les incidents susceptibles d'entraîner une crise sont par exemple :

- Les enlèvements, les kidnappings ou les prises d'otages
- Les arrestations ou détentions de membres du personnel
- Les attentats
- Les événements qui posent un danger très élevé pour les membres du personnel
- Les événements qui font de nombreuses victimes et appellent de toute urgence une réponse
- Les mines antipersonnel
- Les évacuations à grande échelle ou les évacuations médicales de membres du personnel
- Une perte de contact avec l'ensemble / une partie des opérations d'un pays
- Des agressions majeures
- Des meurtres, ou des morts dans des circonstances suspectes
- Des viols ou attaques sexuelles
- Des vols

Lorsque de tels incidents se produisent, des politiques et procédures spéciales doivent être mobilisées pour compléter les capacités habituelles de gestion. Citons notamment la mobilisation d'une Équipe de gestion de crise et d'une Équipe de communication en situation de crise.

Déclaration à chaud

La toute première déclaration diffusée aux médias lorsqu'une crise éclate, l'objectif étant d'éviter toute spéculation et déformation des faits⁷¹. Une déclaration à chaud permet de reconnaître la situation mais sans prendre d'engagements quant à ce que l'agence compte faire. Donner le moins possible de détails sur l'heure, le lieu et la nature de l'événement, en précisant que cette déclaration sera suivie d'autres informations lorsque celles-ci seront disponibles.



Outil 3
Modèle de
déclaration à
chaud

Enlèvement

Le fait d'enlever une personne contre son gré. L'enlèvement ne doit pas être confondu avec le « kidnapping », qui implique que des demandes ont été faites (par exemple, une rançon) en échange du retour de la victime⁷².

► Voir également *Kidnapping*

Équipe de gestion de crise (EGC)

Une Équipe de gestion de crise est mobilisée lorsque les cadres dirigeants de l'agence déterminent qu'un incident critique ou une autre situation constitue une crise. L'équipe peut être amenée à gérer la crise depuis le siège de l'organisation ou au niveau régional. Il est déconseillé d'intégrer les membres de l'Équipe de communication en situation de crise dans l'EGC s'ils sont en contact avec les médias, par exemple le principal porte-parole.

Famille

Le terme « famille » comprend : les conjoints, les parents, les frères et sœurs, les enfants, les tuteurs, les aidants non professionnels, les amis et toute autre personne qui entretient une relation directe et étroite avec la personne portée disparue, blessée ou décédée⁷³.

Dans certains cas, une famille peut être divisée, par exemple si les parents sont séparés. Dans d'autres, le conjoint d'un agent sur le terrain peut ne pas être connu, ou ne pas être reconnu par les parents. Notons également que les amis et la famille ne se connaissent pas forcément.

En raison de l'évolution des dynamiques familiales et des relations en général, il est important que l'agent sur le terrain maintienne son fichier personnel à jour.

📖 *Manuel de l'EISF : La Famille avant tout*

Fichier d'informations personnelles

Fichier contenant des informations personnelles sur un agent sur le terrain, ainsi que des informations utiles pour établir une preuve de vie, dont les coordonnées de la personne que l'agent souhaite voir contactée en cas d'urgence et les mots de passe permettant d'accéder à ses comptes courriel et de médias sociaux, par exemple Facebook, Twitter, Wordpress et LinkedIn, qui ne seront utilisés qu'en cas d'incident critique tel qu'un enlèvement.

Un fichier d'informations personnelles est requis pour tous les personnels recrutés au niveau national et international. Même si l'embauche est conclue au niveau du pays, le bureau de terrain fait partie de l'organisation, et

l'obligation de protection continue d'incomber au niveau du siège. Le personnel national est plus susceptible d'être kidnappé que le personnel international.

► Voir également *Preuve de vie*

► Voir également *Kidnapping*

📖 *Manuel de l'EISF : La Famille avant tout, Outil 2*

Gestion de la communication et des médias

La « gestion de la communication et des médias » fait référence à la surveillance et à la gestion des messages internes et externes concernant les travaux d'une agence qui sont publiés par le biais des médias conventionnels, des relations publiques, de la communication personnelle et des réseaux sociaux.

► Voir également *Médias conventionnels et Médias sociaux*

Gestion des risques

La gestion des risques fait référence aux activités coordonnées qui orientent et contrôlent une organisation en matière de risque d'entreprise⁷⁴. La gestion des risques est un élément central de la gestion stratégique de l'organisation. C'est le processus par lequel les organisations font face, de manière méthodique, aux risques liés à leurs activités, l'objectif étant de dégager des bénéfices soutenus pour chaque activité et à tous les niveaux du portefeuille d'activités⁷⁵.

Incident critique

Un incident critique est un événement ou une série d'événements qui menace sérieusement le bien-être du personnel et pourrait même entraîner des morts, des blessures mortelles ou une maladie⁷⁶.

Informations sensibles

D'une manière générale, les informations sensibles sont les suivantes : renseignements confidentiels qui, s'ils sont compromis à la suite d'une modification, d'une corruption, d'une perte, d'une utilisation abusive ou d'une divulgation non autorisée, pourraient être gravement préjudiciables à l'organisation qui en est propriétaire, à son personnel, à ses partenaires et / ou ses bénéficiaires⁷⁷. L'utilisation et le stockage d'informations sensibles devront être couverts par une politique de gestion de l'information et peuvent faire l'objet d'une loi.

📖 *Rapport de l'EISF : The Information Management Challenge*

Kidnapping

« C'est le personnel national qui fait l'objet du plus grand nombre d'enlèvements [criminels]. D'après les estimations, 90 % des kidnappings touchant les ONG impliquent des collègues nationaux⁷⁸. »

Capture forcée et détention d'une personne dans le but explicite d'obtenir quelque chose (de l'argent, des documents, une couverture médiatique, etc.) en échange de son maintien en vie et de sa libération.

► Voir également *Enlèvement*

Médias conventionnels

La presse écrite, la télévision et la radio. La distinction entre médias conventionnels et médias sociaux est de plus en plus floue. Les personnes qui travaillent pour les médias conventionnels s'appuient sur des sources provenant des médias sociaux pour obtenir des nouvelles : les journaux publient en permanence des versions en ligne. La radio et la télévision peuvent diffuser l'information par Internet ou vers les téléphones portables. Les récits publiés dans les médias conventionnels sont partagés par les usagers des réseaux sociaux.

Médias sociaux

« Le message, c'est le médium⁷⁹. »

« Les rumeurs représentent la forme la plus ancienne de médias de masse⁸⁰. »

« Oh marde [sic] fort tremblement de terre en ce moment même ! En Haïti⁸¹. »

Les médias sociaux (également connus sous le nom de médias numériques, médias électroniques, nouveaux médias, réseautage social, médias virtuels ou web 2.0) sont un terme très générique qui désigne toute une gamme de technologies audio, vidéo, d'image et de texte qui communiquent par le biais de téléphones portables ou d'Internet avec un large éventail d'individus⁸². Citons par exemple Facebook, LinkedIn, les sites et blogs personnels, et les microblogs comme Twitter. La distinction entre médias conventionnels et médias sociaux est de plus en plus floue (voir Médias conventionnels ci-dessus).

L'Internet compacte le temps et l'espace. Les images et les messages, qu'ils soient vrais ou faux, bienvenus ou malvenus, sont instantanés et facilement retransmis d'un bout à l'autre du « village planétaire ».

Les médias sociaux peuvent sauver des vies ; en effet, les messages peuvent servir à alerter les agences et les aider à partager des données d'évaluation à la suite d'une catastrophe. Cependant, comme pour les rumeurs, les



messages parus sur les réseaux sociaux doivent parfois être contestés car ils sont susceptibles d'affecter la sécurité du personnel. Les rumeurs peuvent être difficiles à étouffer, les messages et images sur Internet difficiles à supprimer. Ils peuvent tous continuer de circuler longtemps après la conclusion de l'incident. C'est la raison pour laquelle une gestion proactive de la communication et des médias est essentielle.

Messages clés

Les messages clés sont le message central que l'on veut que les publics cibles entendent et gardent en tête⁸³. Par conséquent, il est important que ces messages soient clairs et concis. Ils devront se limiter à une ou deux phrases et porter sur les principales préoccupations relatives à la crise⁸⁴. Ils servent à transmettre ce que vous devez dire et faire comprendre – quelles que soient les questions que l'on vous pose⁸⁵.

Obligation de protection

« L'obligation de protection est un devoir légal incombant à un individu ou une organisation au titre duquel il ou elle est tenu(e) de faire preuve d'un certain niveau de diligence raisonnable lorsqu'il ou elle accomplit des actes (ou omissions) présentant un risque raisonnablement prévisible de porter préjudice à autrui⁸⁶. » L'obligation de protection s'étend au personnel national et international (y compris personnel de l'équipe média employé par l'agence⁸⁷). Elle peut également s'appliquer aux personnes à charge, aux bénévoles et aux consultants⁸⁸.

► Voir également *Responsabilité*

Officier de liaison avec les familles (OLF)

Membre du personnel qui a été formé et choisi pour apporter de l'aide à une famille au nom de l'agence. Si plusieurs agents sur le terrain sont impliqués dans la crise, chaque famille devra se voir attribuer un OLF. Si une famille est divisée (voir Famille ci-dessus), il est normal de désigner plusieurs OLF. Si une crise se prolonge, par exemple en cas de kidnapping, le premier OLF peut passer la relève à un autre.

L'OLF offre une communication à double sens entre la famille et l'agence lors d'une crise. Il est également chargé de conseiller la famille sur la manière de répondre aux médias conventionnels et sociaux et de traiter avec eux.

📖 *Manuel de l'EISF : La Famille avant tout*

Présence en ligne

« Dans un pays, quelqu'un a créé une page Facebook factice au nom du directeur du pays et est devenu 'ami' avec plusieurs de nos contacts locaux et internationaux. Il s'est retrouvé avec 100 amis Facebook. Des photos indécentes ont ensuite été publiées. Elles étaient très choquantes. Nous avons pris contact avec Facebook, qui a supprimé cette page en moins d'une heure. Facebook nous a conseillé de créer une page officielle dans chaque pays. Ou d'avoir au moins une page de référence, même si l'on ne s'en sert pas. Ainsi, on occupe le domaine⁸⁹. »

La gestion de la présence en ligne est le processus par lequel une organisation attire des internautes vers sa marque en ligne⁹⁰. Ce processus associe marketing et médias sociaux afin de créer une présence de longue durée. Il est important que les agences occupent les noms de domaine appropriés en ligne (même si elles n'utilisent pas le domaine) afin d'empêcher des tiers de créer un site Internet, une page Facebook ou un compte Twitter factices qui, outre les problèmes liés à la marque, peuvent être dangereux pour le personnel en cas de crise, voire provoquer une crise.

Preuve de vie (PdV)

La preuve de vie (PdV) sert à confirmer qu'un prisonnier est vivant et à vérifier que les ravisseurs le détiennent bel et bien. La meilleure preuve de vie est un appel téléphonique. Parmi les autres preuves, citons la question de PdV et l'échantillon d'écriture. Une question de PdV est une question à laquelle un individu, sa proche famille et ses amis sont les seuls à pouvoir répondre.

Les questions de PdV doivent être recueillies avant le déploiement de l'agent et enregistrées dans le fichier d'informations personnelles scellé. Il est **impératif** que les réponses aux questions de PdV ne soient pas faciles à trouver sur les sites de réseaux sociaux. Il faudra donc éviter les informations telles que :

- Date de naissance
- Nom de la première école fréquentée
- Nom du petit-ami / de la petite-amie

📖 *Manuel de l'EISF : La Famille avant tout, Outil 3*

Prise en charge de suivi

Comprend un soutien psychosocial et pratique (par exemple, l'octroi d'un congé payé supplémentaire). Les agences doivent s'assurer que non seulement l'agent sur le terrain qui est impliqué mais aussi sa famille et les autres membres du personnel susceptibles d'avoir été affectés par l'incident et impliqués dans la réponse à la crise se voient proposer une prise en charge de suivi appropriée.



Responsabilité

Fait d'être responsable d'une perte ou d'un dommage du fait d'un acte ou d'une omission tel que l'entend la loi, et d'assumer son obligation de réparer et / ou offrir une indemnisation en cas de perte ou dommage imputable à un acte ou une omission et / ou d'une autre sanction imposée par un tribunal⁹¹.

Un agent sur le terrain ou sa famille peut demander à ce qu'une agence le / la dédommage s'il s'avère que l'agence a agi d'une manière ayant porté atteinte à des lois spécifiques régissant la santé et la sécurité ou que l'agence, par négligence, a causé des blessures ou la mort de l'agent sur le terrain⁹². La signature de formulaires de renonciation ou d'exclusions de la responsabilité par le personnel opérant sur le terrain ne garantit pas l'immunité juridique de l'agence.

Outre les coûts humains, le fait de faire l'objet d'un procès intenté par un agent sur le terrain ou sa famille, ou de perdre ce procès, peut s'avérer coûteux sur le plan financier ainsi que pour le moral du personnel et la réputation de l'agence.



Références

- 1 Entretien avec un informateur, 19.07.13.
- 2 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 12.
- 3 Kimberly Abbott : « Working together, NGOs and journalists can create stronger international reporting », 09.11. 2009, www.niemanlab.org/2009/11/kimberly-abbott-working-together-ngos-and-journalists-can-create-stronger-international-reporting.
- 4 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 12.
- 5 Voir Glenda Cooper (2011), *From their own Correspondent?*, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- 6 Rachel Sklar, « Citizen Journalism a Sudden Essential in Myanmar », www.huffingtonpost.com/2007/09/28/citizen-journalism-asudd_n_66309.html.
- 7 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 12.
- 8 Cité dans Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press, p. 43.
- 9 Timo Lüge (2009), *Social Media Guidelines for IFRC Staff*, IFRC, p. 2.
- 10 Robert Ayre (2010), *The Information Management Challenge*, EISF.
- 11 Bob Macpherson, Christine Persaud et Norman Sheehan (mars 2008), « Experienced Advice Crucial in Response to Kidnappings », *Monday Developments*, InterAction, p. 24.
- 12 Michel Peremans, cité dans Medair (interne).
- 13 Oliver Behn, dans Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 2.
- 14 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 12.
- 15 PR : Crisis Communications, janvier 2008, at Greencrest.
- 16 Sharlyn Lauby (2009), « Should Your Company Have a Social Media Policy? », Mashable, <http://mashable.com/2009/04/27/social-media-policy/>.
- 17 People In Aid (2003), *People In Aid Code*, Principle 4, www.peopleinaid.org/code/online.aspx
- 18 Adapté de W. Timothy Coombs (2007), *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations, www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications.
- 19 Membre de l'EISF.
- 20 Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press, p. 233.
- 21 Entretien avec un informateur, 19.07.13.
- 22 Infoasaid, *Media Landscape Guides*, <http://infoasaid.org/media-and-telecoms-landscape-guides>.
- 23 Humanitarian Practice Network (2010), *Operational security management in violent environments*. Good Practice Review 8 (Revised Edition) ODI, p. 160 www.odihpn.org
- 24 Entretien avec un informateur, 16.07.13.
- 25 Entretien avec un informateur, 03.07.13.
- 26 Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout*, EISF, p. 17.
- 27 Entretien avec un informateur, 28.06.13.
- 28 Staff training and awareness, Centre for the Protection of National Infrastructure, www.cpmi.gov.uk/Security-Planning/Staff-training-and-communications.
- 29 Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press, p. 233.
- 30 Disaster Action (2006), *Working with Disaster Survivors and the Bereaved: Code of Practice on Privacy, Anonymity & Confidentiality*, www.disasteraction.org.uk.
- 31 Disaster Action (2006), *Working with Disaster Survivors and the Bereaved: Code of Practice on Privacy, Anonymity & Confidentiality*, www.disasteraction.org.uk.

- 32 People In Aid (2003), *People In Aid Code*, Principle 4, www.peopleinaid.org/code/online.aspx.
- 33 Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press, p. 47.
- 34 Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press, p. 50.
- 35 Entretien avec un informateur, 12.07.13.
- 36 Entretien avec un informateur, 20.06.13.
- 37 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 11.
- 38 Entretien avec un informateur, 11.07.13.
- 39 Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout*, EISF, p. 3.
- 40 Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout*, EISF, p. 17.
- 41 HM Government (2006), *Humanitarian Assistance in Emergencies, DCMS and ACPO*, Annex B, Guidance on Dealing with the Media.
- 42 Hostage UK (2010), *A family's guide to handling the media during and after a kidnapping*, www.hostageuk.org.
- 43 First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis: Toolkit*, FNHC, Canada.
- 44 Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press p. 51.
- 45 Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout*, EISF, p. 20.
- 46 Sara Davidson (2013), *La Famille avant tout*, EISF, p. 20.
- 47 Press Complaints Commission, *Editor's Code of Practice*, <http://www.pcc.org.uk/cop/practice.html>, UK
- 48 Entretien avec un informateur, 28.06.13.
- 49 Jamie Dettmer (2012), « Richard Engel's Kidnapping: A Behind the Scenes Look », <http://www.thedailybeast.com/articles/2012/12/22/richard-engel-s-kidnapping-a-behind-the-scenes-look.html>.
- 50 Esperança Bielsa et Susan Bassnett (2009), *Translation in Global News*, Routledge, p. 12.
- 51 Entretien avec un informateur, 12.07.13.
- 52 Correspondance avec un informateur, 02.08.13.
- 53 Correspondance avec un informateur, 18.08.13.
- 54 Entretien avec un informateur, 29.06.13.
- 55 Adapté de Sara Rependa (2012), « Breaking the Bad News: Telling Employees about a Co-Worker's Death », *The Trauma and Mental Health Report*, York University, Toronto <http://trauma.blog.yorku.ca/2012/11/breaking-the-bad-news-telling-employees-about-a-co-workers-death/>.
- 56 Correspondance avec un informateur, 11.08.13.
- 57 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF p. 7.
- 58 Humanitarian Protection Network (2010), *Operational security management in violent environments*, Good Practice Review 8 (Revised Edition), p. 16.
- 59 Adapté de Timo Lüge (2009), *Social Media Guidelines for IFRC Staff*, IFRC ; Medair (interne) ; Jane Jordan-Meier (2011), *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*, CRC Press, p. 263 ; et ACAS, Social Networking and how to develop a policy, www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=3381.
- 60 Andrea Broughton, Tom Higgins, Ben Hicks et Annette Cox (2010), *Workplaces and social networking*, The Institute for Employment Studies for ACAS, p. 30.
- 61 Entretien avec un informateur, 19.07.13.
- 62 Timo Lüge, (2009), *Social Media Guidelines for IFRC Staff*, IFRC.
- 63 Adapté de First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis, Toolkit*, FNHC, Canada. Merci à la GTZ RDC : Medair, MSF et Oxfam d'avoir partagé des informations supplémentaires.
- 64 Adapté de First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis: Toolkit*, FNHC, Canada.
- 65 Adapté de First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis: Toolkit*, FNHC, Canada.
- 66 Adapté de First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis, Toolkit*, FNHC, Canada ; et EISF, atelier « Media Management in a Crisis », notes AMS, 30/05/2013.
- 67 Merci à MSF pour l'assistance apportée concernant cette section.
- 68 Wikipedia, Notice and takedown, http://en.wikipedia.org/wiki/Notice_and_take_down
- 69 Article 14 de la Directive de l'UE sur le commerce électronique : [//eur lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0031:EN:NOT](http://eur.lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0031:EN:NOT)
- 70 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 4.
- 71 First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis: Toolkit*, FNHC, Canada.
- 72 Humanitarian Protection Network (2010), *Operational security management in violent environments*, Good Practice Review 8 (Revised Edition), p. xv.
- 73 UK Department for Culture, Media and Sport and ACPO (2006) *Humanitarian Assistance in Emergencies: Non-statutory guidance on establishing Humanitarian Assistance Centres*, p. 13.
- 74 Edward Kemp et Maarten Martelbach (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisation towards their staff*, Security Management Initiative, p. 19.
- 75 *A Risk Management Standard*, IRM, ALARM et AIRMIC (2002), p. 1.
- 76 Pete Buth (2010), *Crisis Management of Critical Incidents*, Document d'information, EISF, p. 4.
- 77 Robert Ayre (2010), *The Information Management Challenge*, EISF, p. 2.
- 78 Bob Macpherson, Christine Persaud et Norman Sheehan (2008), « Experienced Advice Crucial in Response to Kidnappings », Monday Developments, InterAction, Mars 2008, p. 23.
- 79 *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects* est le titre de l'ouvrage de Marshall McLuhan et Quentin Fiore paru en 1967.
- 80 Jean-Noël Kapferer (1990), *Rumors: the world's oldest media*, Transaction Publishers.
- 81 Lewis MacLeod cite ce tweet du Haïtien Fredo Dupoux, l'un des premiers tweets enregistrés dans Lewis MacLeod, (2010), « New media vital in breaking Haiti earthquake story », www.bbc.co.uk/worldservice/worldagenda/2010/01/100122_worldagenda_haiti_monitoring.shtml.
- 82 Simon Davey, « An in depth look at social media », NCVO. Consulté en septembre 2013.
- 83 Catriona Pollard
- 84 First Nations Health Council (2009), *Managing the Media During a Community Health Crisis: Toolkit*, FNHC, Canada.
- 85 Catriona Pollard
- 86 Edward Kemp et Maarten Martelbach (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisation towards their staff*, Security Management Initiative, p. 20.
- 87 Christine Williamson et Roger Darby (2011), *The importance of HR management in supporting staff working in hazardous environments*, People In Aid, p. 18.
- 88 Edward Kemp et Maarten Martelbach (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisation towards their staff*, Security Management Initiative, p. 50.
- 89 Entretien avec un informateur, 03.07.13.
- 90 Online presence management http://en.wikipedia.org/wiki/Online_presence_management
- 91 Edward Kemp et Maarten Martelbach (2011), *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisation towards their staff*, Security Management Initiative, p. 19.
- 92 Ibid., p. 22.



Autres publications de l'EISF

Documents d'information et rapports

Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management

Octobre 2014
Vazquez Llorente, R. et Wall, I. (éd.)

Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance

Août 2014
Hodgson, L. et al. Édité par Vazquez Llorente, R.

The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts

Mars 2014
Armstrong, J. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF.

The Cost of Security Risk Management for NGOs

Février 2013
Finucane, C. Édité par Zumkehr, H. J. – Secrétariat de l'EISF

Security Management and Capacity Development: International agencies working with local partners

Décembre 2012
Singh, I. et Secrétariat de l'EISF

Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management

Septembre 2012 – Versions en esp. et fr. disponibles
Persaud, C. Édité par Zumkehr, H.J.

Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations

Décembre 2011
Glaser, M. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

Octobre 2010
Kingston, M. et Behn O.

Abduction Management

Mai 2010
Buth, P. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Crisis Management of Critical Incidents

Avril 2010
Buth, P. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

The Information Management Challenge

Mars 2010
Ayre, R. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Joint NGO Safety and Security Training

Janvier 2010
Kingston, M.

Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report

Décembre 2009
Finucane, C. Édité par Kingston, M.

Articles

Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management: Using and Producing them

Mars 2012
Van Brabant, K.

Managing Aid Agency Security in an Evolving World: The Larger Challenge

Décembre 2010
Van Brabant, K.

Whose risk is it anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management (dans Humanitarian Exchange 47)

Juin 2010
Behn, O. et Kingston, M.

Risk Transfer through Hardening Mentalities?

Novembre 2009
Behn, O. et Kingston, M.

Manuels

Office Opening

Mars 2015
Source 8

Security Audits

Septembre 2013 - Versions en esp. et fr. disponibles
Finucane, C. Édité par French, E. et Vazquez Llorente, R. (esp. et fr.)

Managing The Message: Communication and Media Management in a Crisis

Septembre 2013
Davidson, S., et French, E. (éd.)

Family First: Liaison and support during a crisis

Février 2013 – Version en fr. disponible
Davidson, S. Édité par French, E.

Office Closure

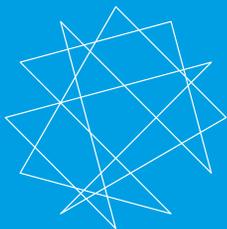
Février 2013
Safer Edge. Édité par French, E.

À paraître

Security to go

Si vous souhaitez contribuer à de prochains projets de recherche ou suggérer des thématiques pouvant faire l'objet de travaux de recherche, veuillez contacter eisf-research@eisf.eu.

eisf



EISF – Coordination

T : +44 (0) 203 195 1360

M : +44 (0) 77 6099 2239

eisf-coordinator@eisf.eu

EISF – Recherche

T : +44 (0) 203 195 1362

M : +44 (0) 77 6099 2240

eisf-research@eisf.eu

www.eisf.eu

Première publication

Octobre 2013 (édition en anglais)