



Communiquer, c'est gérer !

Conseils stratégiques et opérationnels aux bourgmestres en communication de crise
Annexe au « Guide en communication de crise »

Table de matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 3 |
| Principes fondamentaux | 5 |
| Définir un cadre clair et commun | 5 |
| • Légitimité et symbolisme : le bourgmestre s'exprime au nom de tous | 5 |
| • Séparation des pouvoirs : le Bourgmestre agit dans l'intérêt de tous | 6 |
| • Organisation étatique : le bourgmestre s'appuie sur son administration | 7 |
| Les défis de la communication en crise | 7 |
| • Agir en « bon père de village » | 7 |
| • Etre flexible et adapter son fonctionnement à la crise | 8 |
| Se préparer à communiquer en crise | 10 |
| Oser communiquer sur les risques | 11 |
| Elaborer une stratégie de communication en crise | 12 |
| Renforcer la collaboration entre communicateurs | 12 |
| Participer à des formations et exercices | 13 |
| Communiquer en situation d'urgence | 14 |
| S'organiser pour agir | 14 |
| Communiquer dans la 1ère heure | 15 |
| Construire une communication de crise | 17 |
| • « Celui qui gère communique » | 17 |
| • « One voice » | 18 |
| • « Chacun parle pour ses compétences » | 18 |
| • « Collégialité en crise » | 19 |
| Définir une communication de crise pour le bourgmestre | 19 |
| • Communiquer via les canaux adéquats | 21 |
| • Une communication directe et humaine | 21 |
| • Les journalistes comme partenaires | 22 |
| • Les médias sociaux | 23 |
| • La communication interne | 24 |
| Guider pour un retour à la normale | 25 |
| Conclusions | 27 |

Introduction

Malgré toutes les mesures de sécurité prises à titre de prévention, de précaution et de protection, les bourgmestres, échevins, gouverneurs, ministres ou autres responsables politiques sont parfois malheureusement confrontés à des situations d'urgence tragiques et complexes. Dans de telles situations, les responsables politiques ont un rôle important en gestion de crise, même s'ils n'ont pas ou peu d'expériences en la matière. Cela vaut aussi pour les conseillers et porte-paroles politiques.

Communiquer est une action essentielle en gestion de crise. Oublier cette réalité et le reste de la gestion, aussi professionnelle soit-elle, sera perçue comme improvisée, amateuriste voire manipulatrice. Une crise nécessite un pilotage marqué, une prise de décisions rapide, une communication unique traçant un chemin dans le chaos. S'il peut compter sur un fonctionnaire d'information en charge de la Discipline 5 (alerte et information de la population en crise) voire sur une cellule de communication de crise locale, c'est le bourgmestre qui est responsable de cette D5 et qui doit donc, dans le cadre de sa gestion de crise, assumer la communication de crise.

Confrontés à une situation d'urgence, des réflexes prennent souvent le dessus. Les décideurs politiques utilisent dès lors souvent ce qu'ils connaissent, soit une gestion et une communication politique classique, alors qu'en situation d'urgence il est primordial de changer de logiciel. Certains prennent parfois l'option d'affirmer encore plus leur programme politique, de défendre leurs actions précédentes et d'annoncer des actions à venir en tenant des propos politiques dignes des plus grands débats électoraux. C'est justement un des pièges à éviter en communication de crise. Se positionner en défense ou en attaque politique ne répond pas aux besoins d'information de la population. Un tel message politique n'est pas ou mal perçu pendant une situation d'urgence.

Ceci ne veut certainement pas dire que les responsables politiques ne doivent pas communiquer en crise. Une communication de crise uniquement menée par des experts ne répondra pas non plus à une information optimale de la population. Le politique est naturellement empreint de l'empathie nécessaire, du symbolisme souhaité et de l'organisation structurée indispensable à toute crise. L'importance est de permettre à chacun de trouver sa place pour une communication de crise optimale.

La communication de crise peut revêtir autant d'habits qu'il y a de crises mais elle nécessitera à chaque fois une communication humaine. Les bourgmestres, gouverneurs et ministres jouent un rôle important dans cette communication humaine. En temps de crise, le citoyen a besoin d'un « père de village » et moins d'un bourgmestre. Une oreille attentive qui, grâce à une communication empathique appropriée, apportera à la société la force nécessaire à sa résilience.

Dans notre société de l'information, communiquer en crise c'est d'abord écouter les perceptions et besoins des personnes confrontées à la situation d'urgence, afin de les comprendre et d'avoir ensemble une même image de la crise.

En se fondant sur l'expérience acquise lors de situations d'urgence auxquelles notre pays a été confronté ces dernières années, cette Annexe au « Guide en communication de crise » a pour objectif d'identifier des conseils pratiques pour tous les responsables politiques, du niveau local au niveau national, amenés à communiquer dans le cadre d'une situation d'urgence.

Pour des raisons d'aisance de lecture, les termes « bourgmestre », « gouverneur » ou « ministre » seront utilisés dans ce document de manière neutre pour évoquer tant les hommes que les femmes politiques qui endossent une telle fonction étatique.

*L'imprévisibilité des crises n'est plus.
Des situations d'urgence, notre société en vivra encore.*

*Les hommes et femmes politiques doivent dès lors se préparer à l'imprévu.
Ils doivent se préparer à piloter et à communiquer dans le chaos.*

Principes fondamentaux

► Définir un cadre clair et commun

Pour établir des principes directeurs à une communication d'un bourgmestre en crise, il faut retourner aux fondements de la politique : notre démocratie. Si certains principes évoqués ci-dessous semblent couler de source, il est important de préciser que ceux-ci nécessitent en situation d'urgence une application quasi à la lettre. En crise, le logiciel communicationnel des responsables politiques doit retourner à son code-source : l'engagement étatique et altruiste.

- **Légitimité et symbolisme : le bourgmestre s'exprime au nom de tous**

Le bourgmestre a une obligation « morale » et « fonctionnelle » de communiquer en situation d'urgence car il dispose tout d'abord d'une légitimité reconnue par tous.

A l'inverse, ne pas communiquer en tant que bourgmestre sur une crise à l'échelon local pourrait laisser penser à une partie de l'opinion publique qu'il n'a pas pris la mesure de la situation, s'en désintéresse voire n'a pas mobilisé tous les moyens nécessaires pour y faire face.

Que la crise soit nationale ou locale, un bourgmestre sera en effet rapidement contacté par les habitants de sa commune afin de s'exprimer sur cette situation (même s'il ne la gère pas) dès que ses concitoyens se sentent touchés ou sont (in)directement concernés.

Le bourgmestre est un symbole sociétal auquel il est important de pouvoir se raccrocher en crise. Par une communication adéquate, il montre que, malgré la situation d'urgence en cours (engendrant inquiétudes, paniques et incompréhensions), notre Etat démocratique est toujours présent. C'est de ce pilotage en crise qu'ont besoin les citoyens dans les premières heures de toute situation d'urgence.

Ce rôle essentiel du bourgmestre en communication de crise est renforcé par le fait qu'il est généralement une personnalité empreinte d'empathie naturelle et de contacts rapprochés avec sa population locale. Ce charisme est également important en communication de crise : le bourgmestre apporte un côté humain à la communication de crise en étant complémentaire aux informations directives ou factuelles des autorités et services impliqués.



Conseils : De chaleur humaine, de regards compréhensifs et de vos mots provenant davantage du cœur que de la tête : de ça aussi les citoyens ont besoin en crise.

- **Séparation des pouvoirs : le Bourgmestre agit dans l'intérêt de tous**

Les responsables politiques amenés à agir en gestion (et communication) de crise appartiennent surtout au pouvoir exécutif (gouvernements, ministres, bourgmestres,...). Ils détiennent en effet les pouvoirs nécessaires aux actions rapides et immédiates et ce, dans le respect du cadre légal existant et encadrant la gestion (et la communication) de crise.

Pour qu'un Bourgmestre puisse agir au mieux dans cet intérêt de tous, il doit respecter avec la plus grande attention la séparation des pouvoirs. Cela se traduit en communication de crise par une prudence toute particulière à suivre quant à certaines déclarations.

Le bourgmestre doit tout d'abord éviter toute stigmatisation d'une communauté ou toute désignation spontanée d'un bouc-émissaire. Il doit éviter de tirer des conclusions hâtives sur les causes et les responsabilités. Il doit laisser le soin au pouvoir judiciaire de mener les enquêtes qui s'imposent (même si cela prend du temps).

Conseil : Ne vous prononcez jamais sur la cause ni sur la responsabilité de la situation d'urgence !
Insistez sur le fait que la gestion de crise a maintenant d'autres priorités très importantes (comme par exemple l'accueil des victimes).

Exemple : Lors de l'accident d'avion de Gelbressée, le bourgmestre s'est exprimé sur les mesures prises par les autorités en matière de sécurité et de mobilité. Il a délivré un message d'empathie pour les proches des victimes mais s'est abstenu d'évoquer les causes de l'accident. Dans pareille situation, l'enquête déterminera les responsabilités par la suite et le parquet communiquera en temps utile. Sortir de son rôle pourrait amener un bourgmestre à l'inverse à mettre sur la place publique des hypothèses qui ne se vérifieront pas et avoir des conséquences pour les personnes ou institutions désignées à tort comme responsables.



Notre société moderne a également vu éclore d'autres (contre-)pouvoirs (comme les médias ou les milieux économiques et financiers), sans compter les nombreux lobbies (diplomatique, religieux, syndical, pharmaceutique, environnemental, altermondialiste, Franc-maçon,...). Au quotidien le bourgmestre est à l'écoute de ces pouvoirs mais il est primordial qu'en gestion (et communication) de crise il prenne tout le recul nécessaire à son action. Seul l'intérêt général compte en situation d'urgence.

Cette distance (temporaire) avec tous les (contre-)pouvoirs est essentielle. Le bourgmestre ne sera crédible et n'aura la confiance des citoyens (deux éléments essentiels en communication de crise) que s'il applique strictement cette séparation des (contre-)pouvoirs. Il doit agir en Homme ou Femme d'Etat, pour le bien de tous.

- **Organisation étatique : le bourgmestre s'appuie sur son administration**

Pour exécuter ses missions de planification d'urgence et de gestion de crise, le bourgmestre peut s'appuyer sur les autorités administratives ainsi que sur les différents services d'urgence et d'intervention. Une organisation structurée pour la gestion de crise est indispensable et prend forme grâce au Plan Général d'Urgence et d'Intervention (PGUI) de la commune.

En gestion de crise, le bourgmestre est appuyé par des experts émanant des différentes autorités et services concernés. Le bourgmestre a le pilotage de la gestion de crise en main mais il est conseillé par ces experts.

Face à la complexité inhérente à toute situation d'urgence, la seule solution est en effet une collaboration entre tous les acteurs concernés. Pour le citoyen, l'Etat ne fait qu'un : il attend une communication de crise unique dans un objectif commun. Ce besoin demande dès lors à tous les acteurs de s'organiser (avant, pendant et après toute situation d'urgence). L'intérêt supérieur (sauver des vies) doit favoriser une gestion collégiale et pragmatique de crise.

En communication de crise, il est primordial de veiller à cette collaboration étroite pour une concertation des actions de communication entre tous ces acteurs. Il doit y avoir du respect, de l'écoute et de la compréhension réciproque entre les porte-paroles et communicateurs concernés. Chacun a son rôle et sa place.

► **Les défis de la communication en crise**

Pour pouvoir agir au mieux dans le cadre fixé, il est important d'identifier certains pièges dans lesquels un bourgmestre pourrait tomber. Identifier ces défis permet de mettre aussi en lumière les difficultés réelles auxquelles sont confrontés les hommes et femmes politiques gestionnaires de crise.

- **Agir en « bon père de village »**

Face à un accident industriel, un attentat terroriste ou à une catastrophe naturelle, il est légitime de s'interroger sur les causes de ceux-ci afin d'identifier les éventuelles mesures préventives ou curatives à prendre pour éviter que de tels événements ne surviennent à nouveau ou, à tout le moins, en limiter l'impact. Ce processus est indispensable dans le cadre de la gestion des risques, de la planification d'urgence et de la gestion de crise. Ceci nécessite du temps pour des analyses approfondies et des décisions éclairées. Cependant, c'est justement ce que n'ont pas les bourgmestres en communication de crise : pas de temps pour réfléchir, il faut agir.

Alors parfois un bourgmestre est amené à faire de la politique en crise : des déclarations rappellent les politiques menées (positives ou négatives), de nouvelles actions politiques sont annoncées (modifications de règlements communaux, renforcement des moyens budgétaires et en personnel,...). De la sorte, le bourgmestre pense ou espère se positionner en acteur responsable. Cependant, en fonction de l'événement vécu et du ressenti de la population, il se peut que de telles communications politiques soient perçues comme déplacées voire blessantes de par leur caractère précipité.

Les citoyens attendent de leurs responsables politiques d'abord de l'empathie, de l'écoute et de la compréhension, et non un retour trop brutal à la gestion quotidienne de la cité. Ils ont besoin d'un « bon père de village ».

L'équilibre est délicat : trop tôt et le jeu politique est décrié, trop tard et le manque d'action est critiqué.

- Outre bien entendu des mesures urgentes nécessaires pour assurer la sécurité et la santé de tous, il faut agir dans une vision à moyen et à long terme.
- Il faut éviter de réagir politiquement à des polémiques jouant sur l'émotion du moment, et plutôt privilégier la raison de notre démocratie et le respect des (familles de) victimes.
- Les actions politiques porteront par après sur les éléments sociétaux, économiques voire environnementaux qui pourraient être identifiés après analyse comme des facteurs liés aux situations vécues.

Pour faire accepter cette démarche responsable qui demande du temps (manquant en crise) :

- le bourgmestre peut l'exprimer de manière ouverte et transparente et assumer son action par une communication publique de crise ouverte et pédagogique.
- Il affirme sa priorité du moment (la sécurité et la santé de tous, en particulier des victimes et de leurs proches) tout en indiquant le chemin à parcourir pour atteindre un horizon plus politique (dans les semaines ou mois à venir).
-

Le temps de la crise est de la sorte adopté par tous, le bourgmestre y compris, pour une communication plus sereine en phase avec les perceptions et besoins de la population.

Conseil important : en situation d'urgence, ne pas faire de communication politique. Chaque communication en son temps. C'est en agissant en « bon père de village » responsable que le bourgmestre répondra aux attentes de sa population qui reconnaîtra en lui un Homme d'Etat.

- **Etre flexible et adapter son fonctionnement à la crise**

Tout Collège communal se caractérise par un programme politique établi au préalable et pour lequel il s'est engagé envers les électeurs. Cependant, toute situation d'urgence perturbe inévitablement les équilibres établis. Il est dès lors normal et attendu de voir le bourgmestre adapter ce cadre fixé pour correspondre à cette nouvelle réalité.

En situation d'urgence, le bourgmestre doit agir dans l'intérêt général et dès lors se positionner au-dessus (en dehors) de tout parti.

Il est parfois constaté dans la pratique politique qu'un risque identifié ou une situation d'urgence soit utilisé à des fins politiques. Focaliser sa communication sur un risque spécifique ou une crise en particulier peut conduire le bourgmestre dans une situation impossible si les aléas de la vie devaient mener à la survenance d'un tel événement dramatique dans sa commune.

La communication face à ces risques et crises se doit d'être mesurée et positionnée sur de réels débats sociétaux, économiques ou environnementaux de fond dans une vision de gestion à long terme en « bon père du village ».

Cette approche demande inévitablement de la flexibilité et une certaine adaptabilité en crise : elle est indispensable à toute gestion (et communication) de crise optimale.

Conseil : Pour réussir sa communication en crise, certains réflexes sont recommandés au bourgmestre : prendre de la distance avec son positionnement politique et se tourner vers les experts impliqués dans la gestion de la crise.

Se préparer à communiquer en crise

Certains bourgmestres sont souvent surpris lorsque survient un accident ou une catastrophe, alors qu'il n'y a malheureusement qu'une certitude : ils sont arrivés, arrivent et arriveront encore. Les seules incertitudes résident dans le temps, le lieu et leurs conséquences : quand, où et avec quelle ampleur ?

Les hommes et femmes politiques estiment parfois ne pas devoir se préparer davantage à la communication de crise étant donné qu'ils communiquent déjà (quasi) tous les jours. Ils ont le sentiment de maîtriser leur communication et leurs relations avec les journalistes (qu'ils connaissent généralement personnellement et certains informellement) ainsi que leurs canaux de communication externe (du site web au blog, en passant inévitablement par leurs médias sociaux). Des déclarations à la presse, ils en ont souvent l'habitude. Des discours devant leurs habitants, ils excellent. Malheureusement, la communication de crise n'est pas la communication externe, et encore moins la communication politique. Elle a d'autres codes et nécessite d'autres réflexes.

Déjà citée ci-dessus, l'adaptabilité (inhérente aux incertitudes en situation d'urgence) nécessaire à la gestion et à la communication de toute crise n'est optimale que si le bourgmestre est mieux préparé et formé à réagir dans le chaos. Si la survenance d'une situation d'urgence est inéluctable, il n'y a pas de fatalité dans l'impréparation. Il est important qu'un bourgmestre prenne le temps nécessaire, en dehors de toute crise, de se préparer (et de préparer son équipe) à agir et communiquer en crise.

Dans la pratique, ce sont malheureusement des responsables politiques qui ont été confrontés un jour dans leur carrière politique à un événement dramatique, à une catastrophe naturelle ou un accident industriel tragique, qui prennent conscience de cette nécessité. Pourquoi dès lors attendre un tel drame avant d'agir en « bon père de village » et de se préparer à l'inconnu ?

Conseil : Si ceci est vrai pour un bourgmestre, cela l'est d'autant plus pour un échevin amené ponctuellement à remplacer le bourgmestre et confronté très épisodiquement à une gestion de crise, sans avoir nécessairement la même aisance en communication politique ni la même expérience en gestion et communication de crise. Il convient donc de se préparer aussi à cette éventualité, en formant au minimum le premier échevin.



► Oser communiquer sur les risques

Lorsqu'un bourgmestre entre en fonction, il élabore sa vision politique et la communication y relative. Ce faisant, il identifie aussi les risques, difficultés et écueils liés à ses missions. Après cette analyse des risques, il prend des positions, mène des projets ou lance des actions concrètes pour démontrer son action politique.

Dans le cadre de ce travail, il identifiera certainement des risques sociétaux, sécuritaires, sanitaires, industriels, environnementaux... liés à ses responsabilités et qui pourraient porter atteinte à la sécurité ou la santé de la population. C'est dans le développement de cette démarche qu'un bourgmestre est dès lors également invité à se préparer à la communication de risques et de crise.

Face aux risques identifiés pour sa commune, le bourgmestre doit oser communiquer. D'aucuns vont avoir tendance à oublier ou nier, ne souhaitant pas communiquer sur ces risques. Le réflexe est en général le suivant: pourquoi en parler s'il n'y a rien ? Cela va faire paniquer la population pour rien !

Pour contrer ces préjugés, tous les experts en communication des risques au niveau (inter)national sont formels : un citoyen informé en vaut deux ! C'est une erreur de penser que le bourgmestre qui informe sa population d'un risque possible d'accident chimique (en raison par exemple d'une usine Seveso située sur son territoire) va susciter davantage de craintes et de paniques au sein de sa population. Au contraire, ceux-ci apprécieront la démarche d'ouverture et de transparence, de communication publique. Informés, les citoyens comprendront dès lors davantage le risque, les actions prises par les autorités locales, régionales ou nationales, ainsi que les actions qu'ils peuvent eux-mêmes entreprendre pour leur sécurité. Ils ne seront plus spectateurs passifs, mais acteurs proactifs (ce qui a tendance à rassurer en crise).

- Appuyé par les experts de son administration ou de partenaires publics voire privés, le bourgmestre est invité à mener une politique (pro)active de communication des risques identifiés sur le territoire de sa commune.
- Par cette démarche ouverte et pédagogique menée en dehors de toute situation d'urgence, il construit une relation de confiance avec la population concernée, ce qui renforcera sa crédibilité nécessaire en crise.

Pour appuyer les autorités locales dans leur communication sur les risques, le Centre de crise (SPF Intérieur) a diffusé un guide intitulé « Communiquer sur les risques » et lancé un portail web <http://www.info-risques.be>. Cette démarche d'éducation aux risques est développée avec les autorités fédérales et régionales, les Services fédéraux auprès des Gouverneurs de Province ainsi que des Services d'urgence et d'intervention. Depuis 2014, de nombreux outils existent : vidéos pédagogiques, affiches et brochures, bannières web et infographies, animation en réalité virtuelle.



INFO-RISQUES.be
S'informer. Se préparer. Ensemble.

Conseils : utilisez dans votre journal communal ou sur votre site web et vos médias sociaux ces outils mis à disposition de tous pour sensibiliser vos habitants aux risques présents sur le territoire de votre commune.

► Elaborer une stratégie de communication en crise

Si la législation en termes de planification d'urgence et de gestion de crise prévoit l'élaboration de plans d'urgence au niveau communal, provincial et fédéral, celle-ci évoque peu la préparation des hommes et femmes politiques en tant que tels. Et pourtant, ceux-ci doivent également réfléchir au préalable à leur rôle et leurs actions propres en situation d'urgence.

Si l'existence en tant que telle d'un plan de communication de crise n'est pas la panacée, c'est en fait tout le processus mis en place pour y parvenir qui est le plus important : prise de conscience des risques et de l'importance d'une communication de crise, organisation de discussions et concertations menées en dehors de toute crise, mise par écrit d'accords préalables pour une communication réflexe rapide et optimale en cas de crise, constitution d'un réseau de contacts favorisant une (re)connaissance réciproque des rôles et missions de chacun,...

La stratégie de communication en crise d'un bourgmestre :

- ne sera pas politique (distance réflexe),
- aura pour objectif l'intérêt de tous (ponts coupés avec toute influence externe)
- et sera coordonnée conformément à la communication publique de crise (lien avec les conseillers experts en communication de crise de la Discipline 5).

Un tel positionnement stratégique est indispensable pour éviter les pièges déjà précités et veiller à une communication de crise répondant réellement aux besoins et attentes de la population confrontée (in)directement à un attentat terroriste, une tempête ou un black-out électrique.

L'importance pour un Bourgmestre de rédiger au préalable une telle stratégie de communication de crise réside essentiellement dans la mise par écrit des réflexions précitées, résultat d'un processus de concertation interne et externe (avec son fonctionnaire D5 et ses conseillers politiques). Cette stratégie sera un cadre structurant (premiers contacts organisationnels, communication réflexe, actions dans les 1^{ère} heures, rôle symbolique,...) mais flexible (processus intégrant l'improvisation au regard des faits).

► Renforcer la collaboration entre communicateurs

En situation d'urgence, il est primordial de veiller à une concertation étroite entre les communications politiques et publiques. A défaut, l'information à la population devient incohérente, incomprise puis inaudible.

Tout expert qu'il est en communication politique, le (porte-parole d'un) bourgmestre n'a souvent pas d'expérience suffisante en communication de crise. Il doit dès lors professionnellement se tourner vers les experts en communication de crise présents au sein des différentes autorités et services impliqués sur le long terme dans la planification d'urgence et la gestion de crise.

Le fonctionnaire d'information en charge de la D5 sera alors un précieux conseiller de l'autorité : il aura souvent une maîtrise plus grande des outils (comme BE-ALERT) et de leurs potentiels mais aussi une « culture » plus grande de la communication de crise grâce au travail en réseau avec les responsables D5 des autres communes, des gouverneurs de province ou du Centre de crise national. Un accord peut par exemple être conclu au préalable entre ces responsables D5 des communes avoisinantes et les Services fédéraux auprès du Gouverneur pour un appui réciproque en situation d'urgence.

Le fonctionnaire d'information D5 sera dès lors un allié précieux pour le bourgmestre, lequel garde bien entendu, in fine, la responsabilité et donc le pouvoir de décision. Renforcer cette collaboration au quotidien favorisera une (ré)action optimale en crise, une concertation étroite empreinte de confiance réciproque et d'appui mutuel au cœur de la tempête, une communication de crise répondant aux réalités du terrain. L'humain est un facteur essentiel de réussite... ou d'échec en communication de crise.

Conseil : Afin de préparer ensemble cette communication de crise, le (porte-parole du) bourgmestre doit rencontrer régulièrement le fonctionnaire d'information communal en charge de la D5 (voire les communicateurs des autres autorités et services concernés) afin tout d'abord d'apprendre à se connaître, à se faire confiance et à se respecter (chacun dans son rôle) pour ensuite s'accorder sur une communication de crise cohérente et complémentaire.

► Participer à des formations et exercices

Bien qu'il communique au quotidien, la communication de crise n'est pas le quotidien du bourgmestre. Il leur est donc vivement conseillé d'entraîner plus particulièrement sa communication de crise en participant notamment à des formations spécifiques ou des exercices de gestion de crise. Ceux-ci existent et sont organisés notamment par son fonctionnaire communal en charge de la planification d'urgence.

Un bon exercice de crise a pour objectif de mettre à dessein les gestionnaires de crise dans l'inconnu et l'inconfort afin de les aider à surmonter les difficultés rencontrées (manque d'informations, de compétences, d'expertise, de procédures établies,...) et d'améliorer la gestion (et la communication) de crise.

Il faut à nouveau oser plonger dans le chaos pour tester ses propres capacités personnelles et professionnelles. Communiquer sous la pression de journalistes (inter)nationaux est bien un défi de taille pour tout communicateur.

Lors de certains média-trainings spécifiquement mis sur pied pour pousser à bout la communication de crise, des responsables politiques peuvent perdre pied. Pourtant aguerris aux interviews dans leurs missions quotidiennes, ils semblent parfois perdus de montrer de la sorte leurs faiblesses en la matière. Cette réaction humaine et compréhensible doit cependant être dépassée dans l'intérêt général : le bourgmestre doit accepter qu'il sera malheureusement un jour plongé dans ce chaos et qu'il doit dès lors s'y préparer. Tout est question de volonté : à lui de participer régulièrement à des exercices multidisciplinaires de crise, à lui de prévoir (avec son équipe) une formation ciblée sur sa communication en crise.



Communiquer en situation d'urgence

En communication de crise, les premiers instants sont primordiaux. La tonalité et les accents de la crise seront (en partie) déterminés par les communications effectuées ou les informations et rumeurs circulant dans la 1^{ère} heure. Pour le bourgmestre réveillé au milieu de la nuit comme pour tout citoyen, les émotions sont très fortes à l'annonce d'une situation d'urgence. Il est humain de se sentir un instant perdu dans l'immensité du chaos que la situation vient de provoquer.

D'où la préparation indispensable pour adopter un réflexe immédiat : changement de logiciel, basculement vers une gestion étatique pour une communication publique de crise.

Face à un incendie ravageant une partie du village ou à un nuage toxique envahissant toute sa commune, le bourgmestre pourrait être amené à appliquer certaines procédures de manière robotique, froide et rationnelle. Il pourrait aussi au contraire se laisser submerger par la panique et les inquiétudes que ces événements peuvent engendrer (en surréagissant dans une communication de crise provoquant davantage de panique, d'incompréhension et de chaos). L'équilibre est parfois difficile à trouver.

Cependant, agir dans le chaos, face à l'inconnu est possible. Cela demande à la fois de la structure et de la flexibilité :

- c'est grâce à certains processus déterminés au préalable que les gestionnaires de crise peuvent rapidement retrouver les bons réflexes,
- c'est grâce à une méthode de travail connue de tous que chacun peut agir tout de suite connaissant son rôle et ses tâches précises,
- c'est grâce aux réseaux et aux relations interpersonnelles que la gestion et la communication, collégiale et humaine, de crise prend forme.

► S'organiser pour agir

Dès la survenance d'une situation d'urgence, les premières informations lacunaires et parcellaires commencent à circuler tant au niveau des autorités et services d'urgence et d'intervention qu'auprès de la population et des journalistes. Le bourgmestre risque d'être immédiatement harcelé tant par ses citoyens que par des journalistes qui souhaitent tous en savoir plus et tout de suite.

Le bourgmestre doit en gestion de crise pouvoir retomber sur les accords précités et l'organisation mise en place en temps de paix :

- prise de contacts avec les responsables gestionnaires de crise (fonctionnaire de planification d'urgence de la commune, chef de corps de la police locale ou commandant du service d'incendie par exemple), pour une première information factuelle de la situation,
- convocation du Comité communal de coordination (pour une réponse structurelle au chaos)
- application des principes de communication réflexe dans ses premiers contacts avec des journalistes ou des citoyens (we know - we do - we care - we'll be back).

En adoptant ces bons réflexes, le bourgmestre se donne quelques minutes salvatrices pour endosser son lourd manteau étatique et personifier la communication de crise dans l'intérêt de tous.

C'est également dans ces premiers instants que la gestion de crise se met en place : elle est généralement structurée en Poste de Commandement Opérationnel (PC-OPS) et Comité communal de coordination (CC-COM) se réunissant au plus vite pour agir comme un seul homme. Il est important que le bourgmestre appuie, facilite et respecte au mieux la mise en place de ces structures car celles-ci l'aideront à mener une gestion et une communication empreintes d'expertise, de responsabilités et de collégialité indispensables en crise.



Pour réussir une communication de crise, celle-ci doit également se structurer et s'organiser au plus vite. Le bourgmestre doit activer sa Discipline 5 communale (son fonctionnaire d'information et la cellule de communication de crise telle que prévue dans le Plan mono-disciplinaire d'intervention de la D5), si nécessaire avec l'appui des responsables D5 communaux voisins ou du Gouverneur.

Si celle-ci est toutefois limitée en termes de moyens, de personnel ou d'infrastructures spécifiques au regard de la situation d'urgence réelle qui se produit, le bourgmestre peut activer le réseau d'appui en communication de crise : le Team D5. Avec près de 50 communicateurs de crise formés à cet effet, le Team D5 peut rapidement conseiller la D5 locale, la soutenir et implémenter avec et pour elle un

Processus Opérationnel en Communication de crise. Le Team D5 intervient cependant en renfort, mais en aucun cas en lieu et place de la D5 locale.

Conseil : Pour être efficace, le bourgmestre doit dès lors prévoir une équipe formée, les moyens nécessaires (budgétaires et logistiques) ainsi qu'une infrastructure adéquate aux missions de la D5 communale. Pour y parvenir, il peut éventuellement envisager de possibles collaborations avec les communes avoisinantes ainsi qu'identifier les membres de son propre personnel communal qui en situation d'urgence pourraient appuyer la D5.

► Communiquer dans la 1^{ère} heure

Lorsque survient une inondation, une panne de courant électrique ou un accident de train sur le territoire communal, l'alerte est généralement donnée par les services d'urgence et d'intervention arrivant les premiers sur les lieux. Les premières informations et communications sont transmises sur le terrain par ces pompiers, policiers ou ambulanciers auprès de leur hiérarchie, mais également auprès des riverains ou des journalistes sur place. La communication de crise est lancée.

Dans les premiers instants, il est primordial pour le bourgmestre d'activer rapidement une alerte de la population concernée par la situation d'urgence. Le Centre de crise (SPF Intérieur) a diffusé un guide intitulé « Alerter pour sauver des vies » reprenant les conseils stratégiques et opérationnels pour réussir une alerte. En plus, chaque Commune peut adhérer à la plateforme technologique <http://www.be-alert.be> pour envoyer un message vocal et/ou un SMS dans la zone géographique concernée et ce, via plusieurs canaux simultanément (sur les téléphones fixes ou mobiles, sur les ordinateurs,...).

L'objectif premier est :

- d'informer quant aux faits (confirmer l'événement, sans entrer dans les détails quant aux causes ni quant au nombre de victimes par exemple),
- d'expliquer les actions menées sur le terrain (par les services opérationnels)
- et de donner les premières recommandations (mise à l'abri, évacuation, mise à l'écoute,...).

Conformément aux accords établis en principe au préalable, ces éléments constituent la base d'une communication dite réflexe pouvant être diffusée immédiatement. Cette communication réflexe est basée sur quatre éléments de communication de crise immédiate : we know - we do - we care - we'll be back.

Reprenant des informations de mobilité (fermeture de routes ou lignes ferroviaires, périmètres de sécurité établis, déviations en place,...) ou encore des recommandations valables en toute crise (dégager les routes pour les secours, éviter de se rendre sur place, préférer les SMS aux appels vocaux, éviter de propager des rumeurs,...), ces messages ont pour objectif de positionner rapidement la communication de crise afin que les autorités compétentes deviennent les références pour la population et les médias (et éviter au maximum les rumeurs et désinformations).

En communication réflexe, un référent spécifique est également le plus souvent désigné : une autorité ou un service qui assumera le rôle de premier porte-parole afin d'absorber les premiers appels de journalistes, tout le monde renvoyant chez lui, permettant aux autres gestionnaires et communicateurs de se réunir, de s'informer et de s'organiser.

- Dans cette 1^{ère} heure, le bourgmestre doit renvoyer les journalistes vers un porte-parole, appliquant cette communication réflexe (par exemple le porte-parole de son administration ou de la Police locale).
- Il peut appuyer celle-ci en reprenant (via notamment ses médias sociaux) les mêmes messages et conseils (ce qui démontrera la coordination établie et la prise en main étatique de la situation).



En agissant de la sorte, le bourgmestre se donne une heure pour établir sa première déclaration (de préférence réalisée lors d'un point de presse et non via un communiqué, l'image et le son étant plus personnels et humains).

En effet, au-delà de cette communication réflexe purement informative et factuelle, il est important que le bourgmestre communique personnellement afin de porter dans cette première heure essentiellement un message d'empathie à l'attention de toutes les

personnes (in)directement touchées par la catastrophe et en particulier à l'attention des (éventuelles) victimes et de leurs proches.

Cette première communication de crise doit être sobre et humble. La commune a été touchée par un drame. Il n'est pas question ici de grandes déclarations détaillées reprenant les causes et origines, les pourquoi et les comment, les erreurs et les pistes d'actions... Au contraire, le bourgmestre doit asseoir sa stature d'Homme ou de Femme d'Etat en apportant une touche responsable, humaine et symbolique.

Pour le reste, le bourgmestre doit renvoyer pour toute information complémentaire aux autorités administratives ou judiciaires, aux services d'urgence et d'intervention compétents (ou au communicateur central de référence désigné par ceux-ci).

► Construire une communication de crise

En fonction des événements, la communication de crise peut nécessiter, au-delà de cette communication réflexe, une stratégie, des messages-clés et des actions spécifiques, adaptés à la situation d'urgence vécue. Si, pour une tornade aussi soudaine qu'éphémère ou une explosion industrielle contenue au site d'exploitation, le temps de la crise peut être relativement court, lorsqu'il est question d'accident nucléaire ou de black-out électrique, celui-ci peut durer plusieurs jours.

Il est alors indispensable d'élaborer une stratégie ad hoc de communication de crise évoluant avec le déroulement :

- de la crise,
- de son impact auprès de la population
- et de ses conséquences sur la vie socio-économique.

Au niveau de la communication de crise, il est important de structurer les (ré)actions de chacun. Sous l'impulsion du bourgmestre, différents accords doivent être établis (au préalable si possible, ou au moment même si nécessaire) et respectés en phase communale afin de veiller ensemble à une cohérence des communications qui vont émerger de plus en plus et ce, à tous les niveaux de pouvoir.

Quatre principes inhérents à la communication de crise doivent guider ces accords :

- **« Celui qui gère communique »**
Le bourgmestre en charge de la gestion de la situation d'urgence est responsable de la (coordination de la) communication de crise. Aux autres à respecter cette règle de base.

Certains bourgmestres ou échevins, voire gouverneurs ou ministres, prennent parfois la parole trop rapidement (notamment via les médias sociaux) et s'expriment en se plaçant de facto sur l'échiquier médiatique (alors qu'ils n'ont peut-être aucune information officielle et ne peuvent au mieux exprimer que de l'empathie).

De telles communications politiques éparses sont à éviter car elles pourraient également refléter une image tronquée de la situation auprès des journalistes et de la population : une prise d'otages dans une banque aura une connotation différente si la communication est portée par la police locale et le bourgmestre concerné (situation locale, criminelle) plutôt que par le ministre de l'Intérieur ou le Premier ministre (prise d'otages à caractère terroriste).

Le risque est par ailleurs de donner par erreur ou du moins involontairement des informations qui relèvent du secret de l'instruction ou qui nuisent à une stratégie de communication élaborée par un autre niveau de pouvoir.

Conseil : Cette règle de base doit être inscrite dans tous les accords conclus au préalable. C'est la première pièce du puzzle organisationnel de la communication de crise.

- **« One voice »**

Le bourgmestre qui prend en main le pilotage de la communication de crise guide celle-ci en donnant le ton, le rythme et l'attitude afin de permettre aux acteurs concernés de pouvoir communiquer de manière cohérente. C'est le principe « one voice » qui invite tous les acteurs impliqués dans la communication de crise à s'exprimer d'une seule voix, en suivant le guide.

Le principe « one voice » n'est pas exclusif mais inclusif : chaque acteur impliqués dans la gestion de crise peut être amené à communiquer ; cependant chacun doit le faire en respectant un cadre commun, une stratégie de communication de crise définissant des messages-clés et des canaux (comme un site web d'information centralisateur, un seul numéro d'information, un référent pour les journalistes,...).

L'objectif de ce principe de base est clair : veiller à une cohérence de la communication de crise pour une information claire de la population. A défaut, des contradictions dans les messages diffusés conduiront inévitablement à davantage d'incompréhension voire à un manque de confiance envers les autorités au sein de la population.

La désignation d'un « porte-parole de crise » peut parfois être recommandé lors de crises complexes afin d'avoir un visage médiatique central personnifiant (et humanisant) la communication de crise. Le bourgmestre peut symboliser ce principe « one voice » en s'exprimant au nom de tous. Mais il se peut qu'en fonction de la situation ce soit davantage un échevin aux compétences spécifiques qui soit le plus légitime pour communiquer : par exemple, l'échevin en charge de la Jeunesse en cas d'incendie ravageant un camp de mouvement de jeunesse ou encore l'échevin des sports en cas d'effondrement d'une tribune lors d'un match de football au niveau local. Les autres échevins peuvent également apporter leur pierre à l'édifice en renforçant cette communication de crise, en l'appuyant concrètement par la diffusion des mêmes messages et conseils via leurs propres canaux.

Le principe « one voice » doit être porté par l'autorité qui est reconnue comme la plus légitime à s'exprimer au regard de la crise.

- **« Chacun parle pour ses compétences »**

Il serait inadéquat et totalement incompris par la population de voir un policier s'exprimer sur un virus de grippe, un échevin des travaux publics parler d'un incendie dans une centrale nucléaire, ou un ministre des Affaires étrangères expliquer les périmètres de sécurité établis suite à un accident de train. A l'exception d'un « porte-parole de crise » spécifiquement désigné à cet effet (étant amené, lui, à communiquer au nom de tous, sur tous les aspects de la gestion de crise), ce principe « chacun parle pour ses compétences » a donc pour objectif de répartir les nombreuses communications de crise sur base de la légitimité et de l'expertise.

A nouveau, il est ici question de respect entre acteurs concernés et de structuration de la réponse des autorités en crise. Chacun a une place en communication de crise. Chacun a un rôle spécifique à jouer pour contribuer ensemble à une information optimale en crise. L'interaction et le dialogue avec la popula-

tion mais également avec des groupes-cibles spécifiques (agriculteurs, PME, enseignants, transporteurs,...) nécessitent une implication de tous. La coordination de chacun s'effectue dès lors sur base des principes précités : « one voice » et « chacun parle pour ses propres compétences » (les deux étant complémentaires).

- Il incombe dès lors à un échevin par exemple d'identifier dans le cadre de ses compétences les impacts et conséquences de la situation d'urgence vécue.
 - S'il est amené à prendre des décisions ou à contribuer à l'implémentation de décisions générales dans le cadre de la gestion collégiale de crise mise en place, il peut également structurer une communication de crise spécifique à ses missions (concertée avec le coordinateur de la D5).
 - En utilisant ses canaux d'information et de communication avec ses groupes-cibles spécifiques, il contribue à renforcer la communication globale de crise (par exemple : un échevin des PME diffusant une brochure à l'attention des commerçants de sa commune reprenant des conseils spécifiques à suivre par et pour eux en cas de coupures de courant électrique).
- **« Collégialité en crise »**
Les principes énoncés ci-dessus nécessitent pour être efficaces une attitude commune et partagée par tous les acteurs politiques concernés : un principe de « collégialité en crise ».

Si des failles, erreurs ou lacunes ressortent pendant ou à l'occasion de cette gestion de crise, elles seront analysées, discutées et commentées après le temps de la crise. Il est recommandé de ne pas profiter de ces « opportunités » pour effectuer des communications politiques qui mettraient à mal cette solidarité en crise. « L'union fait la force » doit résonner d'autant plus que la société est fragilisée par cette plongée soudaine dans le chaos et l'inconnu.

Toute querelle politicienne serait incomprise par le citoyen meurtri et n'aurait comme seule conséquence que d'affaiblir la crédibilité de l'Etat et la confiance de la population. Au-delà des responsables politiques, c'est le professionnalisme des autorités et services étatiques impliqués dans cette gestion de crise qui serait remis en question (ce qui pourrait engendrer une remise en question par la population de toute la gestion de crise, de toutes les mesures de précaution et de protection prises, des recommandations faites, des informations diffusées,...).

Il sera d'autant plus apprécié par la population de voir par exemple des membres du Conseil communal de couleurs politiques opposées s'allier dans l'intérêt commun. En agissant de la sorte, ils démontrent concrètement leur engagement davantage étatique que politique.

► Définir une communication de crise pour le bourgmestre

Il est difficile de définir au préalable une stratégie de communication de crise étant donné que celle-ci sera fortement dépendante la situation réellement vécue, de la perception de celle-ci par la population et de ses besoins en informations. En effet, ce n'est qu'en faisant correspondre la stratégie avec la (perception de la) réalité que l'information à la population sera efficace.

Si cette analyse des perceptions et besoins pour une communication de crise optimale est prise en main par la D5, il est important pour le bourgmestre d'en prendre connaissance afin de veiller à une cohérence de sa stratégie et de ses actions : démarche réactive ou (pro)active, positionnement symbolique et empathique ou davantage explicatif et pédagogique, communication généraliste ou ciblée, présence forte ou retenue dans la presse,...

Conseil : la concertation et la collaboration étroite entre le bourgmestre et son fonctionnaire d'information en charge de la D5 sont essentielles tout au long de la crise.

- En tout état de cause, la stratégie de communication de crise du bourgmestre doit veiller à une cohérence et complémentarité avec la communication réflexe et la communication de crise des autorités et services concernés coordonnée au sein de la D5.
- Sa communication de crise ne peut pas être établie de manière autonome.
- Si l'empathie doit fonder toute communication du bourgmestre, son contenu doit évoluer en fonction de la situation d'urgence et des besoins ressentis par la population. Le bourgmestre devra entendre ce besoin et y apporter (avec les responsables et experts compétents de son administration, des autorités et services partenaires) les informations disponibles et utiles (comme des explications chiffrées, didactiques et précises), sans mentir ni faire de grandes déclarations politiques.

Conseil : tout au long de l'évolution de la stratégie, gardez en tête votre rôle essentiel dans cette communication de crise : guider chacun dans cette tempête.



- **Communiquer via les canaux adéquats**

Dans notre société moderne de l'information, il est tentant d'utiliser tous les canaux de communication possibles et imaginables afin de faire passer son message. Cependant, le choix d'un canal en particulier fait aussi partie de la stratégie. Ce choix informe également sur un contexte ou une attitude sans nécessairement communiquer un message spécifique.

Un communiqué de presse revêt par exemple une forme écrite très formelle, mais également plus distante, à la différence d'une session d'information avec les citoyens qui démontre une communication informelle plus humaine et directe. L'écrit permet aussi davantage de réflexion et de mesure, tandis que l'oral fait prendre plus de risque. Les médias sociaux ouvrent au dialogue direct mais limité, là où le site web permet une diffusion large et complète d'informations, de photos, de schémas,...mais dans un sens et sans interaction. Un canal n'est pas meilleur qu'un autre : il faut juste faire le bon choix et surtout avoir une démarche multicanale en combinant plusieurs d'entre eux.

Certains canaux de communication sont toutefois peu adéquats pour la communication d'un bourgmestre en crise : un site web personnel (celui utilisé au quotidien est généralement très politisé), un numéro de GSM personnel (le bourgmestre ne sera pas derrière le téléphone), une brochure (trop connotée électorale),... Ces vecteurs de communication seront davantage pris en mains par les autorités publiques en charge de la gestion de crise : ouverture (et gestion) d'un seul numéro d'information de la population, mise en ligne de toutes les informations utiles via un site web de référence (avec renvoi vers d'autres canaux de communication des autorités et services partenaires vers celui-ci), gestion des médias sociaux officiels et centralisateurs (par une équipe dédiée, pour un dialogue continu avec la population), ouverture d'une ligne téléphonique pour la presse (afin de les aider dans leur travail d'information), diffusion d'une lettre informative en toute-boite,...

Communiquer en soit est déjà un message. Mal communiquer ou surcommuniquer via des canaux en contradiction avec la stratégie établie peut conduire à de l'incommunication. Il est dès lors important dans le cadre de la stratégie de communication du bourgmestre en crise que les canaux soient identifiés afin d'être utilisés au mieux.

- **Une communication directe et humaine**

En communication de crise, le bourgmestre doit poser des actes qui correspondent à sa stratégie. En tant qu' élu légitime et symbolique, il est attendu dans une communication directe et humaine, au plus près des citoyens (in)directement concernés.

Le bourgmestre doit aller au contact direct, serrer des mains, écouter les inquiétudes, regarder les gens dans les yeux, montrer physiquement sa présence aux côtés des victimes. Cette démarche peut se concrétiser via notamment :

- une visite sur le terrain (mais en dehors de tout danger, après évacuation des personnes blessées et décédées, sans perturber le travail des services d'urgence et d'intervention),
- une rencontre avec les victimes et leurs proches (discrètement, en dehors de toute présence médiatique, et si possible avec leur accord préalable) ainsi qu'avec les personnes impliquées (notamment présentes dans un centre d'accueil),
- ou encore via une session d'information organisée au niveau local (à l'attention de tous, ouverte à toutes les questions et inquiétudes, dans une démarche de transparence et de disponibilité).
-

Conseil : Pour renforcer ce contact direct et humain en crise, un bourgmestre peut activer un « contact center de crise » mis à disposition par le Centre de crise (SPF Intérieur). Un numéro d'information de la population en situation d'urgence, le 1771, peut être activé dans l'heure pour appuyer la communication de crise mis en place (et soulager les collaborateurs communaux ainsi que les centres d'appels des services de secours). Cette infrastructure est gérée directement par la D5 communale et apporte un soutien direct et immédiat aux autorités et à la population.

- **Les journalistes comme partenaires**

Le bourgmestre est également attendu par et dans les différents médias traditionnels (TV, radio, presse écrite et en ligne). Les journalistes sont en effet généralement les premiers partenaires en communication de crise.

Cependant, les relations informelles qu'entretiennent au quotidien les responsables politiques avec le milieu journalistique peuvent être des haches à double tranchant en crise. Si de bons contacts professionnels permettent de se connaître et de se comprendre afin de mieux agir ensemble en crise, malheureusement le naturel ou le business revient parfois au galop. En se positionnant clairement dans une communication étatique et non politique, le bourgmestre obtiendra le respect de (quasi) toutes les rédactions et journalistes. Sa crédibilité en sera accrue, même si au moment même certains feront pression.

Cette distance mesurée ne signifie nullement un éloignement total des médias traditionnels comme canaux d'alerte et d'information en crise. Au contraire, ils doivent être intégrés dans une large approche multicanale, sans exclusive ni privilège.

En fonction de la situation d'urgence, de son ampleur et du(des) public(s) visé(s), la relation à la presse devra s'adapter, notamment en définissant des priorités dans les interviews. La moindre crise, en fonction du contexte, peut aujourd'hui mobiliser des médias internationaux même si son impact est strictement limité à un quartier ou un village. Dans ce cas précis, il sera bien plus efficace de privilégier la télévision locale à une chaîne nationale étrangère (même si l'équipe télévision étrangère pourra tenter le coup de force, insister sur l'opportunité que cela représente pour le bourgmestre, etc).

La force des médias traditionnels réside dans leur réactivité (quasi) immédiate avec un grand impact. Le bourgmestre doit utiliser cette force de frappe lors de sa première déclaration à la presse : réalisée si possible dans l'heure, celle-ci peut prendre la forme d'un point de presse relativement bref, devant tous les journalistes, debout, devant ou dans une pièce d'un lieu étatique symbolique, sans texte écrit lu, sans questions-réponses. Les médias se chargeront de diffuser cette déclaration qui marquera les premiers pas d'une communication de crise d'un Homme ou d'une Femme d'Etat face au drame qui vient de se passer. Le public aura dès lors l'impression immédiate que la crise est gérée par les autorités compétentes.

Conseil : Dans les premières heures, il est préférable de laisser la communication de crise être effectuée via les médias traditionnels par un « porte-parole de crise ».

Le bourgmestre peut toutefois garder le contact avec ces médias traditionnels en organisant par exemple dans le courant de la journée une conférence de presse à laquelle seront conviés les autres échevins impliqués ainsi que les experts concernés (avec un temps réparti comme suit : courtes déclarations, questions-réponses et interviews individuelles, le tout en maximum 45 minutes).

Par ailleurs, le bourgmestre pourrait être invité sur les plateaux de télévision ou dans des émissions de radio. Ces canaux étant privilégiés par la majorité de la population pour s'informer en crise, il est dès lors primordial que dans la mesure du possible il accepte ces invitations.

- Ces participations doivent être cadrées au préalable avec les journalistes : participation dans le cadre d'une communication publique de crise (dans l'intérêt général), pas de polémiques ni de débats politiques par médias (interposés ou en direct) durant la gestion de crise.
- Les demandes se multipliant et parfois se chevauchant, il est important de veiller à une cohérence et à une coordination de ces présences médiatiques (le contenu devant primer sur la forme, la communication doit être portée par la bonne personne au bon moment).

- **Les médias sociaux**

Dans le cadre d'une communication directe en crise, les médias sociaux sont devenus incontournables. Les bourgmestres ne s'y trompent pas et les utilisent déjà de plus en plus au quotidien. C'est d'autant plus pertinent et attendu dès lors en crise.

A leurs égards, il est important tout d'abord de suivre la même stratégie que pour tous les autres canaux de communication :

- Une communication réflexe via les autorités compétentes (pas le niveau politique),
- L'expression d'empathie, de compréhension et de solidarité (action du Bourgmestre par excellence),
- Un renforcement des communications diffusées via les canaux officiels des autorités et services concernés (partage et soutien de ces messages via ses médias sociaux)

Le déclenchement d'une alerte de la population peut également être réalisée via les médias sociaux de la commune (en complément d'autres canaux, dans une démarche d'alerte multicanale) en utilisant pour ce faire la plateforme technologique BE-Alert (cf. supra).



L'utilisation de ses médias sociaux en crise est cependant très délicate pour un bourgmestre en charge de la gestion d'une situation d'urgence : en effet, qui dit médias sociaux, dit interactions. Si le bourgmestre communique via ses médias sociaux personnels, les citoyens y verront logiquement une porte ouverte au dialogue direct avec lui et attendront dès lors qu'il réponde immédiatement à toute interpellation (comme il le ferait oralement lors d'une session d'information).

Si ceci correspond pleinement à la stratégie de communication de crise qui vise le contact direct avec la population, les médias sociaux ne sont néanmoins pas les canaux de communication les plus adéquats en raison de cette interaction immédiate. Le bourgmestre n'aura pas le temps suffisant en crise que pour se consacrer à ces multiples canaux en ligne (sauf s'il prévoit une équipe de Community Manager qui gère pour lui et en son nom ses médias sociaux personnels).

Conseil : Il est recommandé au bourgmestre de renvoyer vers les canaux officiels des autorités et services concernés, par exemple les pages Facebook ou comptes Twitter de la commune ou de la zone de Police locale, gérés par les communicateurs impliqués dans la Discipline 5.

- **La communication interne**

Malgré la pression extérieure, il ne faut pas oublier ses propres collaborateurs. Informer les membres du collège et du conseil communal ainsi que le personnel de l'administration communale est une nécessité : ils seront autant d'ambassadeurs d'une communication officielle. Une telle démarche de communication interne contribue à éviter ou du moins à limiter le risque de diffusion d'informations officieuses, non-validées voire erronées.

Conseil : Dupliquez toute communication externe par une communication interne, via vos canaux réguliers, votre intranet, votre affichage interne ou via un briefing au personnel.

Guider pour un retour à la normale

Le temps d'une crise n'est (quasi) jamais le même. Il diffère d'une situation d'urgence à l'autre, en fonction de son ampleur, de son impact émotionnel, de ses conséquences sur la vie socio-économique, du contexte dans lequel elle s'est produite. Si l'incendie est éteint et que les périmètres de sécurité sont levés, cela ne signifie nullement que la crise est finie. Il existe généralement une période de transition plus ou moins longue avant d'arriver finalement à une situation post-crise, un « retour à la normale » autant que se peut.

Cette période de transition est souvent oubliée. Dès que les caméras de l'actualité se sont détournées du drame, certains ont tendance à considérer la crise comme finie. Ceux-ci repartent alors parfois trop rapidement dans une gestion normale, quotidienne et politique. En agissant de la sorte, ils peuvent choquer les victimes et leurs proches qui peuvent ressentir comme un abandon des autorités face à ce qu'ils vivent encore au quotidien.

- Si la résilience est l'objectif de toute gestion de (post-)crise, celle-ci ne peut cependant pas être décrétée par un bourgmestre.
- Elle doit être accompagnée par tout le collège voire le conseil communal (ainsi que les autorités et services impliqués dans cette transition et post-crise) en respectant le temps de la crise.
- Le bourgmestre doit à nouveau faire preuve de pilotage pour guider chacun vers la sérénité et la stabilité recherchée après une période si perturbée.



La communication politique doit évoluer en respectant ce temps de la crise, le temps nécessaire à son estompement. Il serait déplacé et peu apprécié de se lancer dans de grandes déclarations politiques immédiatement après une situation d'urgence majeure. Celles-ci ne seront interprétées par le citoyen que comme de la récupération politique, au pire comme un manque d'empathie.

Face à un drame humain, une catastrophe naturelle ou un accident industriel, le bourgmestre doit encore mesurer quelque peu ses communications politiques dans les heures et jours qui suivent afin d'appuyer et de renforcer les communications publiques déployées durant la phase de transition et ce, jusqu'en post-crise.

- En effet, pour correspondre à cette démarche de « retour à la normale », la communication en phase de transition doit être principalement portée par les autorités et services compétents (et moins par le bourgmestre). Ceux-ci symbolisent la stabilité et la gestion à long terme.
- Durant cette transition, le bourgmestre sera amené quant à lui à poursuivre sa communication directe de crise (principalement auprès des victimes et de leurs proches afin de montrer par des actes concrets, et parfois discrets, sa réelle présence continue à leurs côtés).

Le retour à une communication politique au sens quotidien du terme pourra être opéré en situation de post-crise. A ce moment-là, toutes les conséquences de la situation d'urgence ont été gérées ou du moins prises en mains. Les premières analyses et enquêtes portent leurs fruits avec des résultats et des responsabilités qui commencent à se dessiner.

Ce moment peut s'étaler symboliquement sur une semaine ou un mois après l'événement tragique. C'est alors que le bourgmestre reprend le rôle qui lui est dévolu afin de proposer des actions concrètes pour éviter qu'un tel drame ne se produise à nouveau. La politique reprend ses droits dans une gestion démocratique de la Cité.

Conclusions

La communication de crise des autorités est une discipline qui s'est développée de manière exponentielle ces dix dernières années. Le Processus Opérationnel en Communication de Crise démontre pleinement que communiquer en crise ne s'improvise pas. Agir dans le chaos est possible.

Il appartient à présent aux hommes et femmes politiques, appelés à assumer des fonctions étatiques essentielles pour la sécurité de tous, à structurer également leur communication en crise.

Il leur faudra pour ce faire quitter des réflexes inadéquats voire inacceptables en crise, au risque de voir leurs communications incomprises voire inaudibles car ne répondant pas aux perceptions des hommes et des femmes perdus au cœur du chaos.

C'est dès lors en partant des fondements de l'engagement politique au sein de notre démocratie que ce document propose un cadre pour une communication optimale d'un bourgmestre, ou de tout responsable politique en crise.

Ce document n'apporte cependant qu'une première pierre à l'édifice. S'il a le mérite de vouloir proposer un cadre, ce n'est que le début d'une démarche préparatoire et opérationnelle que devra prendre en main chaque bourgmestre amené à assumer des fonctions importantes en gestion et communication de crise. Ces quelques pages pourront lui servir de guide pour construire sa propre stratégie de communication face aux risques et crises, mais il devra prendre le temps pour se préparer à endosser en crise le lourd manteau d'Homme ou Femme d'Etat.

Il est difficile d'établir un canevas générique de communication de crise pour un bourgmestre, un échevin, un gouverneur ou un ministre. Tout homme ou femme politique est en effet caractérisée par une personnalité forte, ancrée dans son terroir, avec ses accents et ses faiblesses, incarnant des valeurs et des idées qui lui sont propres et qu'il personifie au quotidien dans ses communications politiques. Pour que sa communication corresponde à sa personnalité (gage de sincérité et de crédibilité), il faut dès lors élaborer une stratégie de communication de risques et de crise propre à chaque homme et femme politique. En partant des principes communs précités et des conseils pratiques de communication de crise adaptés aux réalités politiques, le contenu et la forme de sa communication de crise seront adaptés à sa personnalité (le ton, l'attitude, les actions, les canaux,...).

Dernier conseil : osez communiquer ! Osez ouvrir la porte et discuter de cette communication des hommes et femmes politique face aux risques et crises avec les communicateurs publics des autorités et services impliqués depuis longtemps dans la planification d'urgence et la gestion de crise. Oubliez un instant les œillères politiques et prenez le temps de construire une stratégie de communication de crise qui transformera un Bourgmestre en Homme ou Femme d'Etat.

Communiquer, c'est gérer - Fiches pratiques : Pour agir directement, gardez près de vous l'annexe au présent document stratégique qui vous guidera en tant que bourgmestre à chacune de ces étapes :

- Un cadre pour agir
- Les défis de la communication en crise
- Se préparer au mieux
- Agir en communication de crise
- Actions dans la 1ère heure
- Guider vers un retour à la normale
- Mémo utile pour la communication de risque et de crise