



Église évangélique réformée
de Suisse

Matériel d'approfondissement

Gestion des crises : Communication de crise

Principes et standards

Les institutions qui disposent d'une procédure d'intervention clairement définie sont mieux à même de faire face à une situation problématique et complexe et peuvent mettre fin à un abus par une approche compétente. En cas de signalements, toute institution doit disposer d'une stratégie et d'une procédure d'intervention claires, avec des personnes ou structures désignées et des services spécialisés préalablement définis, qui conseillent et accompagnent la suite de la procédure. Les standards minimaux ci-dessous définissent les grandes lignes de la procédure d'intervention, celle-ci doit être définie de façon précise et selon les types d'abus au sein de chaque Église membre.

Les Églises sont responsables des décisions à prendre et des différentes étapes de communication qui font suite à un signalement d'atteinte à l'intégrité personnelle. Les interventions doivent être soigneusement planifiées et ne doivent en aucun cas être précipitées. Les membres dirigeants des Églises sont sollicités pour garder la vue d'ensemble, pour permettre une bonne coopération entre les spécialistes ou les services impliqués et pour garantir une procédure coordonnée. Pour ce faire, il est recommandé de prévoir des personnes ou structures désignées au sein des Églises membres.

Nous parlons généralement de gestion de crise, lorsqu'il y a suspicion d'infraction pénale. En cas d'irritation, il convient d'encourager une culture du feedback et de se référer aux principes et standards définis dans les éléments d'action précédents ainsi qu'aux règlements internes et au droit du travail.

L'objectif d'une procédure d'intervention définie par avance est d'abord de protéger les personnes victimes ainsi que d'autres personnes contre de nouvelles atteintes à l'intégrité personnelle. Enfin, elle doit tenir compte du risque de fausses accusations et doit donc préserver l'identité de la personne mise en cause.

Les standards minimaux suivants doivent être appliqués.

Mise en place d'une stratégie d'intervention pour le domaine non pénal :

- *L'EERS et ses Églises membres se dotent d'une stratégie d'intervention qui sera applicable en cas de signalement et désignent des personnes ou structures qui coordonnent et déterminent la marche à suivre en concertation avec les services spécialisés. Les*

personnes ou structures désignées sont responsable des décisions et de la communication interne et externe du signalement.

- *La stratégie d'intervention prévoit les responsabilités des différents organes, les procédures d'intervention, dont la clarification des faits, les mesures et sanctions possibles, les principes de communication ainsi que l'apprentissage à en tirer.*

Définition

Les crises surviennent généralement lorsque des événements négatifs et inattendus se produisent, causant des préjudices à des personnes et ne laissant place à aucune solution simple ou immédiate. Dans de telles situations, la marge de manœuvre personnelle est fortement réduite. Les événements et les informations prennent rapidement une dynamique propre, en particulier lorsque plusieurs acteurs ou des parties externes sont impliqués. L'évolution de la situation est incertaine, instable et présente un risque élevé pour la réputation.

On distingue les crises d'origine externe de celles d'origine interne. Les allégations d'abus relèvent des "crises internes", car elles résultent du comportement de membres de l'Église ou de l'institution.

Face à l'attention accrue du public et à la pression médiatique, la gestion de crise et la communication doivent se faire rapidement, avec des ressources et des compétences immédiatement mobilisables. C'est pourquoi il est souvent pertinent de faire appel à des spécialistes externes en communication.

Actions en matière de communication pour surmonter une crise

- Une communication interne et externe rapide, adaptée à la situation et aux destinataires, est essentielle pour surmonter une crise.
- La présomption d'innocence doit être respectée dans toute prise de parole publique, en particulier face aux médias. Il est crucial d'éviter toute déclaration pouvant être interprétée comme un jugement juridique.
- Le mandat de communication des structures désignées par l'Église membre (par exemple : cellule de crise) n'a pas pour mission de se prononcer sur la culpabilité ou l'innocence des personnes impliquées. Ces aspects relèvent des autorités compétentes ou d'organes internes habilités, dans un second temps.
- Les procédures, responsabilités, listes de vérification et de contacts avec les médias doivent être définis en amont. Cette préparation permet de réagir avec réactivité et professionnalisme. Une liste de diffusion destinée aux médias doit être constituée, comprenant les coordonnées, noms de contact et adresses électroniques des médias pertinents pour l'institution, l'Église membre ou la paroisse.
- La communication vise également, dans un second temps, à préserver la crédibilité et la réputation de l'institution, tout en plaçant en priorité la protection et le soutien des personnes victimes et personnes concernées.

Missions particulières de communication

Missions particulières de communication à réaliser dans une structure désignée par l'Église membre (une cellule de crise par exemple)

- Faire le point sur la situation de départ : l'événement est-il connu seulement de quelques personnes directement impliquées, ou bien des personnes tierces ou extérieures sont-elles déjà impliquées ou informées et prêtes à intervenir ? Dans le premier cas, la démarche et la communication peuvent être soigneusement préparées d'entente avec les personnes impliquées ; dans le second cas, la situation peut évoluer très rapidement (en l'espace de quelques heures) et de manière imprévisible.

- Identification des groupes auxquels la communication s'adresse et de la forme de la communication destinée aux groupes et personnes en question. 1. personnes impliquées, 2. proches, amis, 3. autres personnes concernées (parents des enfants qui participent à un même camp ou suivent une même classe), témoins qui ont donné un signalement, 4. direction de la paroisse, 5. collaboratrices et collaborateurs de la paroisse (employés ou bénévoles) impliqués ou concernés, 6. tous les collaboratrices et collaborateurs employés et bénévoles, 7. paroissiennes et paroissiens, 8. population, médias, public.
- Les situations de crise impliquent souvent un grand nombre de personnes concernées de façons diverses. Il est donc important de les distinguer et de prendre contact avec elles de façon adaptée et dans l'ordre prévu : personnellement et de vive voix, par téléphone, par lettre. Il faut donner les informations délicates et non confirmées seulement par oral. Il faut toujours partir du principe que des informations données par écrit (lettre ou mail) seront transmises à des tiers.
- Préparer des avant-projets de formulations, de textes destinés aux médias ou de prises de position.
- Dresser une liste questions difficiles et de réponses possibles (avec l'appui d'un conseiller en communication extérieur). Voir plus bas.
- Organiser le travail médias et le cas échéant des rencontres avec les médias, être disponible le plus rapidement possible, chaque jour, pour des questions ou organiser des réponses, des interviews ou des prises de position des personnes responsables.

Dans les situations de crise, la communication de l'Église se distingue par les caractéristiques suivantes :

- Elle est sincère, transparente (nous ne mentons pas, la vérité finit toujours par se révéler) et factuelle.
- Gérer la communication de manière proactive et rapide, sans attendre de répondre à des demandes.
- Avoir un seul et unique interlocuteur : plus la situation a de poids et plus est potentiellement grave, plus il est important que l'organisation soit représentée (à l'interne et vis-à-vis de l'extérieur) au plus haut niveau possible (présidence ou personne mandatée par la cellule de crise).
- Communiquer à l'interne avant de communiquer vis-à-vis de l'extérieur : les personnes impliquées et les collaboratrices et collaborateurs sont informés avant, ou au moins en même temps que le public, notamment lors d'une assemblée convoquée dans ce but, par téléphone ou par courrier personnel.
- Communiquer dans toute la mesure du possible les informations importantes et douloureuses pour les personnes impliquées en étant physiquement en présence de la personne (voir ci-dessus « Identification des groupes auxquels la communication s'adresse »)
- Faire preuve d'une empathie et d'une compassion perceptibles envers les personnes impliquées : dans l'Église, le bien et la dignité de toutes les personnes concernées est toujours une priorité.
- Témoigner de courtoisie et d'appréciation envers les médias : leur intérêt est légitime et les journalistes font leur travail au mieux et doivent être considérés comme des partenaires ou des interlocuteurs, pas comme des opposants.
- Respecter la protection de la personnalité de toutes les personnes impliquées : ne pas dire leur nom (victimes, auteurs) et se limiter à indiquer leur sexe, et le cas échéant leur âge et la position ou leur fonction au sein de la paroisse.

- La présomption d'innocence est un droit qui s'applique à toutes les personnes concernées : s'abstenir de tout jugement hâtif ou supposition.
- S'abstenir de s'exprimer sur le fond pendant qu'une procédure est en cours
- Respecter le secret de fonction et le secret lié à l'assistance spirituelle (vaut pour les autorités de l'Église et pour les personnes employées).
- Tenir compte de l'effet « David et Goliath » : la sympathie du public va toujours vers le petit, qui est seul (David) tandis que les autorités ou l'organisation, l'entreprise (ici : l'employeur, le conseil de paroisse, le Synode, etc.) sont toujours perçus comme étant plus forts (Goliath) et comme devant impérativement respecter les règles. Il faut donc faire preuve de retenue dans ses propos concernant les diverses personnes, s'abstenir de toute parole dépréciative et de tout jugement sans preuve ou décision de justice.
- Certaines personnes impliquées ou condamnées sont en mesure de s'exprimer elles-mêmes à leur propre sujet, et les autorités de l'Église doivent respecter le secret de fonction et la protection de la personnalité.
- Éviter de ne faire aucun commentaire ou de n'avoir rien à dire : il est toujours possible de fournir des renseignements sur le déroulement, les conditions, les règles ou les circonstances, de communiquer les prochaines échéances et d'assurer une continuité.

Les 7 questions les plus fréquentes

1. Que s'est-il passé ? Qui est impliqué et de quelle manière ?
2. Quelle aide est-elle apportée aux personnes impliquées ?
3. Quelles sont les mesures prises pour éviter que de tels événements ne puissent se reproduire ?
4. Qui est coupable ?
5. Qui était le ou la responsable (de la formation, du recrutement, de la gestion du personnel, de l'examen de l'adéquation pour le poste ou la fonction, etc.) ?
6. Comment le dommage sera-t-il réparé ? Des prestations de reconnaissance sont-elles prévues ?
7. Que fait-on pour éviter que de tels événements ne puissent se reproduire ?

Question 1 : constater les faits, les événements, s'abstenir de tout jugement, s'abstenir d'établir des liens de causalité

Que s'est-il passé ? Qui est impliqué et de quelle manière ?

La structure (la cellule de crise p. ex.) doit établir le plus rapidement possible les éléments suivants : le déroulement précis des événements, les personnes impliquées, les accusations et les dommages, et les communiquer, en ne réunissant que les faits. On ne juge pas les déclarations faites et on ne déduit pas de relation de causalité, en tout cas pour sa communication extérieure.

On ne peut gérer la communication que par une communication active. Autrement dit, les personnes responsables doivent en savoir plus, et en partie dire plus, que ce que les médias savent déjà.

Question 2 : prendre immédiatement des mesures et communiquer ces mesures

Qu'est-ce qui est fait (ou a été fait) pour éviter, dès le moment où ils ont été connus ou signalés, que de tels événements ne puissent se reproduire ?

Les personnes responsables doivent être en mesure de fournir des renseignements : comment la direction de la paroisse ou l'Église membre ont-elles par exemple rempli le devoir de diligence qui leur incombe en tant qu'employeuses vis-à-vis des personnes impliquées, des collaboratrices et des collaborateurs ?

Question 3 : aide immédiate centrée sur les personnes impliquées

Les personnes impliquées, les personnes concernées et le public veulent savoir quelle est l'aide apportée dans l'immédiat aux personnes impliquées, de manière rapide et sans formalités.

Question 4 : qui est coupable ?

Si les médias et la société veulent toujours un coupable, dans la communication de crise, on ne désigne pas de coupable, on ne condamne pas, on ne juge pas. Concernant les accusations et les procédures en cours, la protection de la personnalité et la présomption d'innocence s'appliquent aussi aux personnes accusées.

Question 5 : qui était responsable ?

Il s'agit ici de l'historique, de la formation, des vérifications faites au moment d'une nomination ou d'un recrutement, des mesures de prévention, du devoir de diligence de la direction de la paroisse.

Question 6 : Comment le dommage sera-t-il réparé ?

Aspects possibles : suivi thérapeutique des personnes impliquées, autres mesures envisagées, création d'une cellule d'écoute pour d'autres personnes impliquées.

Questions financières : prise en charge des coûts, indemnisations, prestations de reconnaissance ; en fonction de questions juridiques, examen de la légitimité des accusations, question de la culpabilité, décisions de justice.

Question 7 : que fait-on pour éviter que de tels événements ne puissent se reproduire ?

Renvoyer aux mesures prises à ce jour, aux changements apportés aux règles et aux directives, aux importantes mesures de prévention et aux concepts de l'EERS ou de l'Église membre.