



TONY BLAIR
INSTITUTE
FOR GLOBAL
CHANGE

Covid-19 : communications de crise

Mars 2020



Une communication claire, cohérente et transparente est indispensable pour enrayer le Covid-19



Objectifs des communications de crise sur le Covid-19

Absorber la pression maximale qui pèse sur les systèmes de santé



Enrayer la contagion



Alléger la charge financière



Leviers stratégiques

Réprimer : coordonner une réponse au sein du gouvernement avec pour objectif de sauver des vies. Imposer des changements de comportement afin de réprimer l'épidémie en maintenant l'isolement et en respectant la distanciation sociale.
Par exemple, l'isolement obligatoire à Taïwan et en Afrique du Sud

Tester et tracer : éliminer la peur du test qui retient les citoyens. Rester transparent sur la véritable disponibilité des solutions de test. Tester rapidement afin de déterminer les zones à plus haut risque de contagion.
Par exemple, service de test au volant en Corée du Sud et en Allemagne

Relancer : coordonner un plan de réponse économique national. Communiquer rapidement que le gouvernement fait tout ce qu'il peut pour stabiliser les marchés, protéger les moyens de subsistance et rétablir la croissance économique.
Par exemple, le plan de relance des États-Unis, les prêts de la BCE

Une mauvaise communication peut nuire aux politiques et accélérer la contagion



Enseignements

Impact

Ne sous-estimez pas la menace

Là où les dirigeants ont minimisé la menace dans leurs déclarations publiques, **des taux de contagion et de décès plus élevés ont suivi.**

Éliminez les signaux contradictoires

Lorsque les dirigeants ont donné des messages contradictoires à leurs hauts fonctionnaires, ils ont créé **la confusion au sein du public, provoquant la panique.**

Évitez les « fuites » dans la presse

Là où les messages de confinement du gouvernement ont été divulgués à la presse avant leur annonce officielle, la panique s'est aggravée, ce qui a conduit de nombreuses personnes à quitter la « zone rouge », **augmentant le risque de contagion dans les zones moins touchées.**

Fondé sur des preuves

Là où les dirigeants n'ont pas agi sur les données de l'épidémie et ont permis aux activités ordinaires et aux célébrations d'ampleur de continuer, **la contagion s'est accélérée et a propagé l'épidémie à de nouvelles locations.**

Nous avons appris de nos expériences passées à instaurer la confiance, à partager les informations et à agir de façon décisive au cours des crises



Ebola au Liberia



Problème : en 2014, les Libériens n'avaient pas confiance en leur gouvernement, ce qui a causé l'échec de la campagne médiatique sur Ebola.

Instaurer la confiance

Solution : des volontaires ont été recrutés dans les villages pour propager les informations, répondre aux questions et engager les citoyens.

SRAS à Taïwan



Problème : en 2003, Taïwan n'était pas préparé à recueillir des données suffisantes ni à redistribuer les ressources au cours de l'épidémie de SRAS.

Partager les informations

Solution : le gouvernement a mis en place un centre de contrôle sanitaire national afin d'agir comme point de commande opérationnel pour les communications.

Crise financière aux États-Unis



Problème : en 2008, les marchés de capitaux américains étaient gelés, et les consommateurs et les investisseurs ont commencé à ne plus avoir confiance dans le système financier.

Agir de façon décisive

Solution : le gouvernement a réagi rapidement avec une initiative majeure, en montrant à la population son engagement à aider les propriétaires et la population active.

Les communications des leaders doivent être adaptées à chaque phase de la pandémie...



Réprimer



Tester et tracer



Relancer



Réprimer l'épidémie en insistant fermement sur les politiques de confinement telles que les interdictions de voyager, les quarantaines, les mesures de prévention et d'hygiène de base.

Tester et tracer autant de personnes que possible, aussi rapidement que possible afin de détecter les cas, de comprendre où est l'épidémie, et d'affecter des ressources à ces secteurs et ces populations.

Relancer les fonctions gouvernementales, les systèmes de santé et l'économie par l'intermédiaire de mesures adaptées (fiscalité et services publics, compensations des revenus pour la population active et les employeurs, crédits et investissements).

... et conçues pour stimuler les influenceurs majeurs qui peuvent intensifier les messages des leaders



Clé : exemples de messages

Influenceurs	Réprimer	Tester et tracer	Relancer
Faites l'éloge du rôle des leaders religieux et communautaires		« N'ayez pas peur de vous faire tester. Il n'y a aucune honte à être infecté. »	
Adressez-vous à l' opposition politique	« Nous devons adopter une approche unifiée dans notre réponse. »		« Nous devons travailler ensemble pour guérir notre nation. »
Remerciez les professionnels de santé		« Merci. Vous êtes les héros de cette crise. »	
Engagez les investisseurs et les grandes entreprises			« Nous avons besoin d'investissements pour reconstruire. »
Impliquez les partenaires de développement		« Nous avons besoin de votre assistance immédiate pour augmenter nos capacités médicales. »	
Exprimez votre soutien aux associations de PME/PMI	« Le gouvernement fera tout ce qu'il peut pour aider votre famille. »		
Informez régulièrement les médias et lutez contre les fausses informations		« Les médias ont la responsabilité de garantir que nos citoyens sont informés des faits réels. »	

À chaque étape, il y a un rôle à jouer pour chaque influenceur

Communiquez immédiatement et de façon cohérente l'importance des changements de comportement afin de réprimer l'épidémie



Sujets de discussion pour l'intervention potentielle des leaders

« L'arrivée du Covid-19 est inquiétante et nous devons la prendre au sérieux, mais **nous ne devons pas paniquer**. Nous avons fait face à des moments difficiles par le passé et, ensemble, nous pouvons faire face à celui-là. »

« **L'objectif est de ralentir la progression du virus** de façon à ce que moins de personnes doivent recourir à un traitement et éviter de surcharger le système de santé. »

« Nous faisons face à une pandémie mondiale sans précédent et nous sommes tous vulnérables, **mais personne n'est impuissant** : nous demandons à chacun de respecter une distance raisonnable, de réduire ses interactions sociales et de suivre des règles d'hygiène de base. »

« Nous avons instauré des restrictions... Celles-ci sont temporaires, **mais indispensables pour protéger nos vies**. »

« Comme dans toutes les crises, la désinformation se répand. **Ne croyez pas les rumeurs**, ne faites confiance qu'aux messages émanant du comité d'urgence et des institutions fiables. »

Options tactiques



Organiser des réunions d'information régulières



Mettre en place un poste de commande central



Lancer une campagne publique de sensibilisation



Promouvoir l'image des leaders suivant les directives



Envoyer des messages SMS pour informer le public

Autres considérations

Faites la première annonce dès que possible : cela permet d'établir des paramètres de confiance. Après cette première annonce, mettez en place un rythme régulier de communications.

Nommez des porte-paroles : le chef d'État doit faire la première annonce mais les mises à jour doivent venir des experts et des représentants du gouvernement du ministère de la Santé.

Ne vous contentez pas d'énoncer des décisions : parlez sur un ton personnel et listez les mesures que le public peut prendre pour faire en sorte d'être moins vulnérable.

Donnez un contexte et rassurez les citoyens : rappelez-leur ce que vous avez déjà fait, ce que vous êtes en train de faire et ce que vous ferez prochainement si nécessaire.

Recrutez d'autres parties prenantes : des personnes en qui la communauté a confiance pour diffuser les réglementations et les recommandations d'hygiène personnelle.

Encouragez les tests et le traçage pour prévenir une contagion plus importante



Sujets de discussion pour l'intervention potentielle des leaders

Pour les pays disposant d'une capacité de tests :

« Notre objectif est de **tester autant de personnes que possible**. Si vous présentez des symptômes ou que vous avez été en contact avec une personne infectée, faites-vous tester. »

« **Le dépistage nous permet d'allouer des ressources de façon adéquate**. Si nous ne savons pas où est l'infection, nous ne saurons pas où diriger nos efforts de santé publique. »

Pour les pays dont les ressources sont limitées :

« Il ne s'agit pas de chiffres abstraits. **Chaque vie compte** et, en tant que communauté, nous nous devons de faire tout ce que nous pouvons pour les protéger. »

« Nous travaillons avec les pays et les institutions afin d'augmenter notre capacité de dépistage, mais nous devons également demander à chacun de **cesser toutes les activités non essentielles**. »

Pour tous les pays :

« **Je veux remercier nos professionnels de santé** qui risquent leur vie chaque jour pour nous protéger. Vous êtes tous des héros. »

Options tactiques



Organiser des réunions d'information régulières



Publier les mises à jour sur les dépistages



Partager les histoires des leaders



l'activité des médias pour maîtriser les rumeurs et la



Solliciter l'aide des experts de la santé

Autres considérations

Commencez chaque réunion avec des mises à jour factuelles : ne soyez pas alarmiste mais soyez honnête sur la réalité de la situation et des conséquences auxquelles nous faisons face.

Favorisez la transparence afin de conserver la confiance du public : cependant, gardez à l'esprit qu'utiliser cette limitation pour dissimuler des informations alarmantes n'est pas encouragé.

Adressez-vous directement au public : évitez de laisser les ministres ou autres agents informer les journalistes anonymement.

Coordonner les gouvernements locaux et fédéraux : cela est particulièrement important car les informations évoluent et se répandent rapidement.

Recrutez d'autres parties prenantes : les scientifiques, les médecins et les professionnels de santé sont des porte-parole parfaits pour relayer la crédibilité et la confiance.

Évoquez la perspective de reprise qui rallie les efforts pour mieux se relever



Sujets de discussion pour l'intervention potentielle des leaders

« Cette épidémie affecte tous les continents et est devenue l'une des **crises sanitaires et économiques les plus sérieuses** qui ait jamais frappé notre pays. »

« Je sais que les mesures mises en place pour contenir le virus sont **particulièrement difficiles pour les entreprises et la population active qui soutiennent leurs familles.** »

« Je peux vous assurer que nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour **alléger les conséquences économiques pour les entreprises et préserver les emplois.** Nous concentrons tous nos efforts pour limiter le préjudice économique en... »

« Nous **œuvrons pour relancer notre économie** et garantir que nos citoyens peuvent réussir leur vie. »

« Nous remercions toutes les entreprises qui soutiennent leur personnel et les employés qui permettent d'approvisionner les magasins. Chaque acte de gentillesse est un rappel : **nous surmonterons cette crise.** »

Options tactiques



Discours par le chef d'État



Entretien en tête-à-tête avec le chef d'État



campagne médiatique pour présenter les nouvelles



Publier une FAQ sur les mesures



Mobiliser une diversité de voix, y compris des micro-entreprises

Autres considérations

Informez les citoyens : les gouvernements ont la responsabilité d'informer la population de l'ensemble du plan d'action et de décrire le parcours de traversée de la crise.

Admettez que c'est un sujet sensible : certains peuvent ne pas être satisfaits des mesures mises en place ; il est essentiel de faire preuve d'empathie.

Faites simple : les mesures économiques peuvent être complexes et susciter de la confusion ; il est essentiel de clarifier les mesures prises pour tous.

Éviter de faire des promesses vaines : les ministres et les représentants du gouvernement ne peuvent pas prétendre avoir un contrôle précis de la situation ou faire des promesses économiques qu'ils ne peuvent pas tenir.


Recrutez d'autres parties prenantes : que ce soit les économistes ou les chefs des micro-entreprises et propriétaires terriens qui ont trouvé des moyens de résister malgré les difficultés économiques, tous peuvent apporter une aide précieuse dans la résolution des problèmes et la communication de messages.

Annexe 1: une réunion de crise quotidienne peut fournir des informations utiles et façonner le discours des médias




Réunions quotidiennes réussies



Andrew Cuomo 
Gouverneur de l'état de New York


Réunion d'information matinale quotidienne



Ashley Bloomfield 
Directeur général de la Santé

Une réunion chaque jour à 13 h



Yoon Tae-ho 
Fonctionnaire du ministère de la Santé

Deux réunions d'information par jour

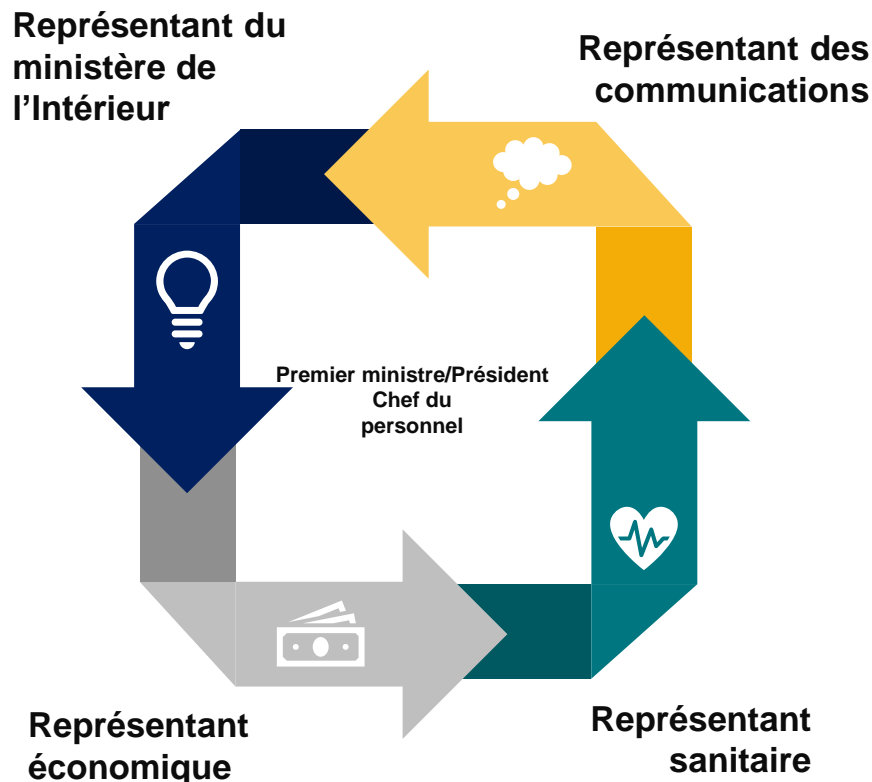
Liste de contrôle des réunions d'information quotidiennes

- Rappeler l'objectif : nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour sauver des vies
- Fournir des mises à jour factuelles
- Exprimer sa tristesse et ses regrets concernant les décès, remercier les acteurs du service public
- Avoir des histoires à raconter sur le développement et la reprise dans son pays et d'autres
- Décrire la réponse du gouvernement
- Se préparer à l'avance à répondre aux questions
- Vous devez y croire : les gens ont besoin de voir et d'entendre que vous êtes confiant, et que vous représentez un leadership préparé
- Organiser les réunions d'information le matin afin de contrôler le discours ; faire des mises à jour plus tard si nécessaire
- Utiliser des visuels et des graphiques

Annexe 2 : une équipe de coordination des communications de crise au centre du gouvernement peut améliorer l'efficacité du message



Structure et suggestion de membres



Cela inclut des représentants des communications, des médias et des députés de chacun, et la représentation du gouvernement local pour garantir mise en œuvre et coordination au niveau local.

Rôles et responsabilités

Assurer la coordination

- Développer et partager les plans de communication
- Mettre en place un processus d'approbation pour les documents
- Clarifier les responsabilités et définir les attentes au sein du gouvernement

Développer les systèmes de messagerie

- Installer un poste de commande central comme référentiel d'informations
- Instaurer des réunions d'information quotidiennes et une logistique sur mesure
- Créer les documents nécessaires

Préparer les porte-parole

- Identifier et former les porte-parole
- Recruter et informer les représentants des tierces parties
- Mettre en place des mécanismes pour tenir les porte-parole informés régulièrement

Contrôler, évaluer et répondre

- Instaurer un contrôle des médias et des opérations de réponse rapide
- Réagir à la désinformation le plus rapidement possible
- Partager des modèles de documents avec tous