



150 ans d'action humanitaire

**Conseil des Délégués du Mouvement international
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

Sydney (Australie), novembre 2013



FR

CD/13/8.2

Original : anglais

Pour information

**CONSEIL DES DÉLÉGUÉS
DU MOUVEMENT INTERNATIONAL
DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE**

Sydney, Australie
17-18 novembre 2013

Guide pratique sur la marque

RAPPORT

**Document préparé par
les participants de l'équipe de projet de l'Initiative internationale sur la marque issus
des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, du Comité
international de la Croix-Rouge et de la Fédération internationale des Sociétés de la
Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

Genève, octobre 2013

Comment développer la marque ?

Définition d'une marque

Lorsque les membres du Mouvement parlent de leur « marque », on ne sait pas toujours très bien ce qu'ils entendent par là. Il se peut que certains pensent à un logo ou à un motif, tandis que d'autres auront à l'esprit quelque chose de plus complexe.

Le CICR et la Fédération internationale, avec le concours de plusieurs Sociétés nationales, ont donc élaboré une définition de travail du terme « marque » et proposé dans une résolution qu'elle soit adoptée par le Mouvement.

Définition de la « marque » adoptée par le Mouvement

Notre marque est la somme de ce que le public pense du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et ressent à son égard.

Mieux nous gérons notre marque, mieux le public comprendra quels principes nous défendons, ce que nous promettons et ce que nous faisons. Et plus le public aura le sentiment qu'il nous connaît, plus nous pourrons améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables.

Comment faire pour bien gérer notre marque ? Nous devons agir conformément à nos valeurs et à nos Principes fondamentaux (à la fois dans ce que nous faisons et dans notre façon de le faire) et utiliser des mots et des images qui les reflètent.

Qu'entendons-nous par notre « marque » ?

Lorsque nous parlons de notre marque, nous ne pensons pas uniquement à notre emblème (la croix rouge, le croissant rouge ou le cristal rouge) ou à nos logos (les symboles accompagnés des mots indiquant quelle composante nous sommes, c'est-à-dire une Société nationale, la Fédération internationale ou le CICR). Nous pensons à tout cela à la fois : ce que les gens pensent de nous, leurs sentiments à notre égard, la façon dont ils nous voient, ce qu'ils ont vécu avec nous – au niveau local, dans chacun des pays où nous sommes présents et dans le monde entier. Bien sûr, la perception du public est influencée par ce que nous lui disons de nous-mêmes, mais elle dépend tout autant de notre conduite et de l'expérience que les populations ont du Mouvement. De nos jours, l'opinion du public se fonde souvent autant sur ce que d'autres disent que sur ce que nous disons nous-mêmes. Pour gérer notre marque, nous devons être conscients de ces points de vue et faire preuve d'initiative pour tenter de les influencer en notre faveur.

Développement de la marque

Les premières étapes d'une gestion efficace de votre marque sont les suivantes : déterminer l'état actuel de votre marque, définir quelles sont vos ambitions en matière de développement de la marque, puis concevoir un processus qui vous permettra de renforcer progressivement votre position dans vos principaux domaines d'activité.

Étape 1 – Audit et analyse de la marque : déterminer les points forts, les défis et les ambitions de votre marque

Analyse stratégique

Pour commencer, il convient d'effectuer une analyse stratégique de l'énoncé de mission et des buts et objectifs stratégiques de votre organisation/Société nationale avec l'équipe dirigeante, afin d'établir clairement quelles sont ses ambitions pour la marque.

L'équipe devrait ainsi pouvoir déterminer quels sont actuellement les points forts de la marque de la Société nationale en termes de perception et d'expérience des membres du public et d'autres parties prenantes clés.

Cette analyse devrait aussi être considérée comme une occasion de comparer deux éléments : ce que l'équipe estime être le plus important, en termes d'image de l'organisation auprès du public, et ce qu'elle considère comme étant les principaux obstacles, défis et possibilités qui pourraient avoir un impact sur la santé de leur marque et dont il faudrait donc peut-être s'occuper.

Le processus devrait permettre à l'équipe dirigeante de formuler clairement les problèmes liés à la marque qu'elle entend résoudre, c'est-à-dire les problèmes révélés par l'analyse de la marque. La première communication de l'équipe au personnel et aux volontaires devrait exposer le but et les objectifs de l'analyse ; elle devrait aussi inviter le personnel et les volontaires à participer en donnant leur avis.

Deux des objectifs d'une telle analyse seront généralement de formuler clairement les aspects de votre marque ci-après, et d'en gérer de façon proactive la perception :

son but : préciser pour le public ce que votre Société nationale souhaite réaliser ;

son essence : établir clairement ce que votre Société nationale offre aux personnes en détresse ;

ses valeurs : veiller à ce que votre action soit sous-tendue par les Principes fondamentaux ;

sa structure : améliorer la visibilité des différents types d'activités que mène votre Société nationale ;

sa position : renforcer votre position par rapport à vos concurrents dans des domaines d'activité clés.

Vue d'ensemble

Vous devez commencer par poser une hypothèse stratégique : dans ce cas, quels sont, de l'avis des dirigeants, les défis auxquels leur Société nationale est confrontée. Cette hypothèse stratégique doit ensuite être vérifiée à l'interne et à l'extérieur.

Il peut être utile de vous entretenir avec des membres du personnel ou des volontaires de votre Société nationale : ils peuvent vous fournir des informations pertinentes et vous permettre de vérifier certaines des conclusions auxquelles votre Société nationale est parvenue. Il est en outre essentiel de procéder à une enquête à l'extérieur, afin de

comprendre ce que les parties prenantes pensent de votre Société nationale, l'expérience qu'elles en ont et comment elles vous considèrent par rapport à vos concurrents.

Vous devrez aussi savoir ce que le public pense de vos concurrents dans vos domaines d'activité clés – activités communautaires, services de santé, intervention d'urgence, etc.

L'importance des besoins dans votre pays – ainsi que la propension du public à faire des dons, la place du volontariat dans la culture et la force de vos concurrents – sont aussi des éléments clés à étudier.

Lorsque vous disposez des fonds nécessaires, il peut être utile de travailler avec des organismes de recherche extérieurs pour garantir l'objectivité de votre étude, la représentation correcte de la population auprès de laquelle vous voulez enquêter (c'est-à-dire un profil démographique exact), la qualité de vos questions (veiller à ce qu'elles ne soient pas formulées de façon à induire certaines réponses), etc.

Cependant, si les fonds manquent, beaucoup d'études peuvent être effectuées de façon informelle en utilisant les mêmes méthodes – avec l'aide de Google et/ou dans le cadre de partenariats avec d'autres Sociétés nationales.

Dans la mesure du possible, l'étude devrait être à la fois qualitative (essentiellement entretiens en groupes, par téléphone, en face à face) et quantitative (essentiellement enquêtes, notamment en ligne). Vous serez ainsi sûrs que votre réflexion sera guidée par des informations pondérées par la quantité (c'est-à-dire le nombre de personnes ayant une certaine opinion de votre Société nationale). Cela permettra en outre que votre réflexion stratégique ne soit pas influencée de façon disproportionnée par les opinions extrêmes de quelques personnes.

Vous pouvez acheter des questions auprès d'organismes de recherche spécialisés qui effectuent des enquêtes omnibus (enquêtes régulières auprès du grand public et de groupes spécifiques).

Étape 2 – Stratégie de développement de la marque : trouver des solutions stratégiques pour renforcer votre position dans vos domaines d'activité essentiels

Les recherches que vous menez ne devraient pas simplement révéler ce que pense votre public cible, elles devraient aussi vous aider à renforcer votre position dans vos domaines d'activité essentiels en vous permettant de savoir ce que veulent ces personnes et ce qu'elles pensent obtenir de vous. Il s'agit notamment de :

Déterminer clairement votre pertinence

À quel point vos services sont-ils utiles ? Par exemple, votre service d'ambulances est-il remplacé par des services publics ou privés ? Est-il encore nécessaire de disposer d'un service national de transfusion sanguine ?

Déterminer si le public sait ce que vous promettez

Dans l'esprit du public et d'autres groupes clés, que promet la marque/votre Société nationale ? Par exemple, une aide pendant la saison des ouragans, en période d'insécurité

alimentaire, et durant les inondations ? Pouvez-vous satisfaire ou gérer leurs attentes efficacement ?

Vous assurer que le public puisse faire la différence entre vous et vos concurrents

Le public peut-il différencier vos activités de celles d'autres organismes humanitaires ou commerciaux qui offrent les mêmes services ? Si oui, que pense-t-il des services de votre Société nationale par rapport à ceux de vos concurrents ?

Faire en sorte de comprendre les principaux déterminants de l'engagement du public

Quels sont les principaux facteurs déterminants qui incitent les gens à recourir à vos services, à devenir volontaires, à faire des dons ou à plaider en faveur des bénéficiaires ? Quelles motivations poussent le public à s'impliquer et à vous rester fidèle – et en tenez-vous compte dans vos communications ?

En se fondant sur les informations recueillies durant la phase d'audit et d'analyse décrite ci-dessus, une Société nationale peut commencer à développer sa réflexion sur ce qu'elle a effectivement et ce qu'elle souhaite en ce qui concerne :

- le but de la marque
- l'essence de la marque
- les valeurs de la marque
- l'architecture de la marque
- la position de la marque
- la pertinence de la marque
- la promesse de la marque
- la différenciation de la marque
- les facteurs déterminants de la marque.

Elle devrait pouvoir commencer à dégager de l'analyse une stratégie de promotion de la marque. Celle-ci devrait définir les messages et les offres les plus importants, ainsi que les publics clés et les principaux domaines d'activité, contextes extérieurs et concurrents. L'étape suivante consistera à déterminer comment utiliser le pouvoir de la marque dans divers contextes et auprès de différents publics.

Étape 3 – Engagement envers la marque : inciter vos publics clés à s'impliquer

Une fois que les priorités stratégiques ont été établies, il faut élaborer des plans pour inciter vos publics clés à s'impliquer. Le but est de faire en sorte que toutes les parties prenantes, internes et externes, aient une expérience positive et que votre marque soit gérée de façon homogène dans toutes vos interactions avec vos publics.

Mise en œuvre de la marque – élaboration de lignes directrices

L'ensemble de votre organisation doit « vivre la marque ». Il est utile de créer des lignes directrices qui permettent à chacun de présenter l'organisation et de se comporter de façon uniforme et toujours positive.

Dans l'idéal, toutes vos activités devraient avoir la même image et donner la même impression. Vous devrez créer des lignes directrices pour votre représentation graphique (identité visuelle), le type de photos que vous utilisez et la façon dont vous parlez de vous-mêmes, par écrit et oralement (style, ton et messages clés). De plus, vous devrez réfléchir à votre conduite et à la façon dont elle reflète, à tous les niveaux, les Principes fondamentaux du Mouvement et toute autre valeur que votre Société nationale pourrait avoir adoptée.

La Fédération internationale pourra vous mettre en contact avec d'autres Sociétés nationales qui sont déjà passées par ce processus. Les lignes directrices concernant l'usage de l'emblème élaborées par l'Initiative internationale sur la marque seront également utiles.

Promotion concrète de la marque – accès aux ressources

Il ne suffit pas de créer des lignes directrices. Vous devez aussi fournir des outils et des modèles pour qu'elles puissent être mises en œuvre. Certaines Sociétés nationales ont créé des portails en ligne consacrés à la marque (sites web), où le personnel et les volontaires peuvent avoir accès à toutes ces ressources. D'autres ont publié des lignes directrices sur papier. Il est essentiel, toutefois, que ces lignes directrices n'étouffent pas toute créativité. Elles devraient être relativement souples, tout en tenant dûment compte de la nécessité de respecter le Règlement de 1991 sur l'usage de l'emblème. Les médias sociaux, les ateliers, les formations en ligne, les prix et les récompenses sont autant de moyens d'inciter vos collaborateurs à « vivre la marque ». Il est essentiel d'avoir des champions de la marque à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par le secrétaire général et la direction.

Engagement envers la marque – inspirer par les récits

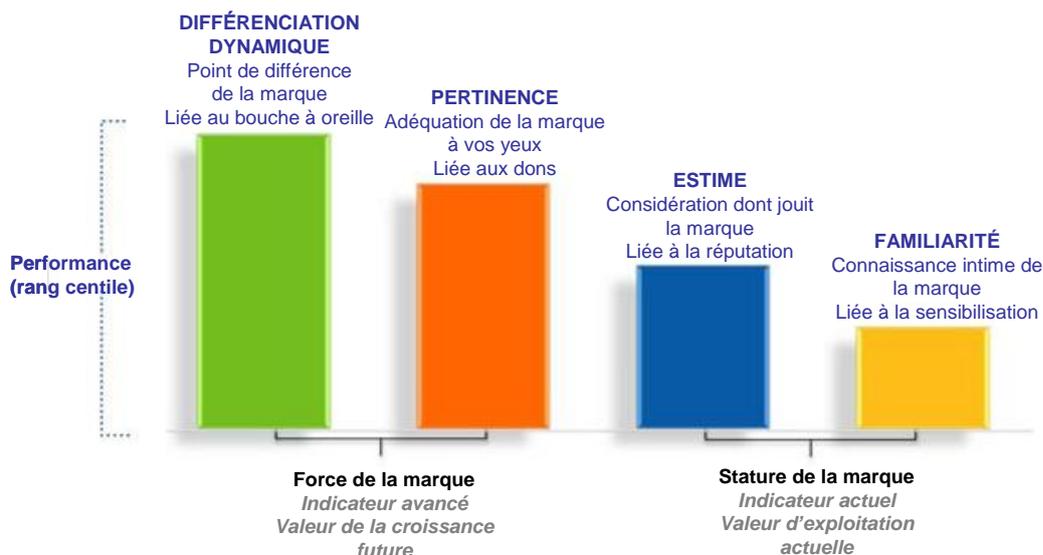
Enfin, le meilleur moyen de faciliter l'engagement est de diffuser des récits – positifs ou négatifs, témoignant de réussites ou de domaines à améliorer. Afin de montrer l'impact positif de vos activités sur la marque, vous pouvez communiquer des résultats d'études. Choisissez des paramètres/indicateurs clés pour mettre en évidence vos réussites lorsque vous expliquez ce que votre organisation a accompli sur les plans interne et externe. Les récits peuvent être essentiels pour donner vie à l'ambition, aux défis, aux valeurs et aux Principes fondamentaux attachés à la marque.

Étape 4 – Suivi et évaluation de la marque

En principe, chaque Société nationale devrait évaluer comment elle est perçue par ses publics clés dans ses principaux domaines d'activité et suivre l'évolution de cette image dans le temps.

Sondages informels, groupes de réflexion et commentaires recueillis au fil des activités peuvent être utiles lorsque le budget ne suffit pas à financer d'autres méthodes d'évaluation, plus rigoureuses.

Certaines Sociétés nationales ont déjà commencé à utiliser des modèles appartenant à des sociétés de conseil en stratégie de marque, par exemple le *Brand Asset Valuator* (BAV, modèle d'évaluation du capital marque) présenté ci-dessous.



Les autres Sociétés nationales ont la possibilité d'utiliser le même modèle. Elles peuvent passer pour cela par la Fédération internationale ou d'autres Sociétés nationales, qui les mettront en contact avec des personnes qui ont utilisé de ce modèle ou des modèles plus simples.

En quoi est-il utile de promouvoir la marque ?

Enfin, pour obtenir le soutien de votre conseil de direction et de votre équipe dirigeante, ainsi que les investissements nécessaires pour renforcer votre marque, il faut faire valoir l'utilité d'investir dans la recherche, le design, le matériel promotionnel, les ateliers pour le personnel et les volontaires, etc. Un argument clé devrait être la nécessité de rester compétitifs en termes de mobilisation de ressources, de recrutement des volontaires et d'amélioration de l'accès aux services. La confiance, la réputation, la loyauté et l'accès peuvent tous être renforcés par un développement et une gestion efficaces de la marque.

Vous trouverez une présentation complète à ce sujet ici [\[insérer le lien\]](#)

Processus de développement de la marque (version 2)

Le processus générique en sept points présenté ci-après pourra vous être utile :

- 1. Analyse stratégique :** énoncé de mission, objectifs, groupe de réflexion, recherche, audit, harmonisation stratégique, identification des problèmes, détermination des ambitions et du but.
- 2. Vue d'ensemble :** recherche interne et externe, analyse du contexte, perceptions, concurrence.
- 3. Solutions stratégiques :** modèle et architecture de la marque, messages clés, engagement, présentation de la vue d'ensemble qui s'est dégagée de la recherche, différenciation, valeurs, attributs, ce que la population peut attendre, comment utiliser le pouvoir de la marque dans différents contextes.

4. **Mise en œuvre** : l'ensemble de l'organisation doit « vivre la marque ». Nécessité de créer des lignes directrices relatives à l'identité visuelle, au comportement, aux images, au style rédactionnel, au ton, au site web et aux médias sociaux, aux produits, etc.
5. **Promotion** : création d'un portail pour la marque. Permettre aux utilisateurs de conserver une certaine créativité et de jouir d'une certaine souplesse dans ce qu'ils veulent produire. Utiliser les médias sociaux pour interagir. Penser à des prix/récompenses. Formuler un slogan frappant et facile à retenir pour décrire votre Société nationale, que chacun puisse mémoriser et utiliser régulièrement. Apporter une assistance technique. Utiliser des champions de la marque et une influence politique pour créer une culture positive de la marque.
6. **Engagement** : récits – positifs ou négatifs – illustrant aussi bien les réussites que les domaines à améliorer. Communiquer les résultats des études effectuées, en utilisant des paramètres clairs pour mettre en évidence ce qui a été réalisé avec succès. Œuvrer à instaurer, sur le plan interne, une volonté de vivre selon vos valeurs et les Principes fondamentaux.
7. **Suivi et évaluation** : suivi des paramètres et évaluation de la marque. Évaluation de son utilisabilité, tests A/B, recherche qualitative et quantitative. Effectuer une analyse des parties prenantes et une évaluation d'impact. Analyse spécifique de la concurrence pour déterminer ce qui est plus pertinent.

Modèle de développement de la marque (version 2)

L'utilisation d'un modèle simple de développement de la marque peut faire apparaître clairement l'importance d'un exercice de stratégie de marque pour le Mouvement ou pour une Société nationale spécifique. En particulier, un tel modèle peut aider l'organisation à comprendre où elle se trouve et à visualiser où elle veut aller et ce qu'elle veut réaliser.

L'idée, pour aller de l'avant, serait de créer un modèle clair et simple que le Mouvement et les Sociétés nationales pourraient utiliser comme point de départ pour développer la marque. Cependant, pour définir un modèle qui puisse être utile au Mouvement, il fallait d'abord passer en revue les modèles existants.

Des composantes clés ont été dégagées des modèles étudiés. Elles peuvent être regroupées de la façon suivante :

Clarifier l'identité et l'offre de notre marque

But

Essence

Architecture

Valeurs

Renforcer notre position dans nos domaines d'activité essentiels

Pertinence

Promesse

Différenciation

Facteurs déterminants

Inciter nos publics clés à s'impliquer envers notre marque

Client

Public

Engagement

Plateformes

Il est à noter que certaines Sociétés nationales ont déjà commencé à utiliser des modèles appartenant à certaines sociétés de conseil en stratégie de marque – le *Brand Asset Valuator* par exemple. Cependant, il a été décidé qu'il serait difficile, à ce stade, d'utiliser ce type de modèle dans tout le Mouvement : nous devrions notamment convenir que les paramètres du modèle sont des paramètres adéquats pour nous tous, et nous aurions besoin de fonds pour pouvoir déterminer notre performance par rapport à ces indicateurs. Nous nous contenterons donc pour l'instant de décrire les principes de développement de la marque et la proposition de la Fédération de mettre les Sociétés nationales qui n'ont pas encore commencé en contact avec d'autres qui sont déjà plus avancées dans ce domaine.

Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire dans les médias sociaux

À faire

- > **Les relations dans les médias sociaux sont réelles.** Il faut reconnaître tant la valeur des réseaux virtuels que celle des réseaux réels.
- > **Dialoguez.** Les médias sociaux sont des voies de communication à double sens. Prenez le temps d'apprendre à connaître vos publics et remerciez-les pour leurs contributions.
- > **Intégrez.** Incorporez les médias sociaux dans l'ensemble de vos activités de communication au lieu de les traiter comme des modes de communication à n'utiliser qu'exceptionnellement.
- > **N'oubliez pas d'écouter.** Dans les médias sociaux, il est tout aussi important d'écouter que de parler. Surveillez ce que disent les utilisateurs au sujet de votre marque et de votre organisation et veillez à ce que ces informations influencent le dialogue et la prise de décision à l'avenir.
- > **Évaluez les communications en ligne.** Il existe de nombreux outils d'évaluation dans le monde numérique. Trouvez ceux qui correspondent le mieux à vos besoins.
- > **Soyez vous-mêmes.** Exprimez-vous de façon informative, mais aussi personnelle.
- > **Faites participer.** Invitez et incitez vos fans à participer : demandez-leur d'aimer vos images ou de partager vos messages – et dites toujours « merci ».
- > **Soyez prêts.** Étant donné la rapidité à laquelle les informations se propagent en ligne, il est crucial de disposer d'un plan de crise afin de pouvoir réagir rapidement si un problème se présente.
- > **Faites preuve d'initiative et de réactivité.** Réfléchissez à l'avance à la façon dont vous gèrerez les critiques ou les sentiments négatifs du public. Essayez de réagir rapidement aux plaintes isolées qui pourraient être formulées, en accord avec les parties prenantes internes qui pourraient être concernées par ces plaintes.
- > **Éduquez.** Fournissez au personnel et aux volontaires des lignes directrices et une formation qui leur permette d'utiliser les médias sociaux de façon responsable et efficace en tant qu'ambassadeurs de la marque.

À ne pas faire

- > **Ne vous répétez pas.** Essayez de varier. Même si vous devez publier à plusieurs reprises une information ou une promotion, faites en sorte d'ajouter chaque fois un élément nouveau.
- > **Ne soyez pas négligents.** Les médias sociaux sont, avant tout, « sociaux ». Il est donc important d'assurer un flux régulier d'informations et un niveau d'engagement constant afin de répondre aux attentes croissantes des utilisateurs en matière de relation personnelle avec la marque.
- > **Ne vous contentez pas de texte.** Afin de varier et d'animer la conversation, utilisez également des images et des vidéos.
- > **Ne soyez pas impolis.** Soyez toujours clairs, polis et calmes. Ne prenez pas les critiques comme un affront personnel ; voyez-y plutôt une occasion de donner une image positive de la marque. Ne vous mêlez pas aux différends.
- > **Ne vous dispersez pas trop.** Il n'est pas nécessaire d'être présent sur chaque réseau social. Déterminez quels sont les réseaux les plus populaires dans votre public cible – et ceux qui correspondent le mieux à votre stratégie de communication.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur :

- > <http://likealyzer.com/> (en anglais)
- > <http://mashable.com/how-to/> (en anglais)
- > <https://www.facebook.com/help>

Gérer une crise de réputation sur les réseaux sociaux

Ensemble de meilleures pratiques, à l'intention des Sociétés nationales, sur l'utilisation des médias sociaux¹ avant, pendant et après une crise²

L'adoption de meilleures pratiques dans l'utilisation quotidienne des médias sociaux peut contribuer à vous assurer des communautés virtuelles actives et loyales, bien placées pour répondre à une crise et s'en relever. C'est pourquoi nous incluons une brève description de tâches simples qu'une Société nationale peut entreprendre régulièrement pour renforcer ses relations ainsi que son identité en ligne. Nous exposons en outre des mesures permettant de répondre aux crises par le biais des médias sociaux, et visant à atténuer les risques pour la réputation tout en répondant aux attentes du public.

Avant une crise

- > Prenez les dispositions nécessaires pour définir l'organisation du travail, les parties prenantes internes et le processus d'approbation pour les communications sur les médias sociaux.

¹ Les « médias sociaux » désignent souvent un ensemble de plateformes qui facilitent la création, l'échange et le visionnement de contenus multimédia. Le terme est parfois également utilisé pour décrire comment la technologie mobile et les services réseau ont modifié à la fois les modes de communication, et le volume et la rapidité de ces communications. C'est la première de ces définitions qui est utilisée dans ce document.

² Une « crise » est un événement qui constitue une menace sérieuse pour la santé, la sécurité ou le bien-être d'une communauté ou d'un autre ensemble important de personnes, généralement sur une zone étendue. Les conflits armés, les épidémies, les famines, les catastrophes naturelles et autres situations d'urgence majeures peuvent tous inclure une crise ou évoluer en une crise. Dans ce document, un événement qui pourrait nuire à la réputation du Mouvement est aussi considéré comme une crise.

Obtenez l'approbation de la direction afin de vous assurer qu'elle a les mêmes attentes que vous quant à la façon dont fonctionnera la communication officielle de votre organisation sur les médias sociaux.

- > Dressez une liste de coordonnées des autres personnes chargées de la communication sur les médias sociaux au sein du Mouvement.
- > Identifiez des spécialistes, des organes du gouvernement et d'autres organisations œuvrant dans le même domaine qui seraient susceptibles de vous fournir des informations utiles pour les activités du Mouvement, suivez leur activité et communiquez avec eux.
- > Adoptez un système quotidien de veille des conversations virtuelles concernant votre Société nationale. Le simple fait d'« écouter » chaque jour en début et en fin de journée peut vous aider à rester informés de ce qui se passe.
 - Des outils Internet gratuits tels que HootSuite.com, TweetDeck.com, SocialMention.com, Topsy.com et Google.com/alerts vous permettent de chercher les mentions de mots clés – par ex. « Croix-Rouge » ou « Croissant-Rouge » – sur les réseaux sociaux. Pour des capacités de veille plus sophistiquées, vous pouvez investir dans une plateforme de veille des médias sociaux, telle que Radian 6, qui peut surveiller, évaluer et analyser le sentiment du public dans de nombreux médias sociaux.
- > Mettez en place des communautés virtuelles actives auxquelles vos volontaires, vos sympathisants et le grand public soient encouragés à participer librement.
- > Veillez à ce que les médias sociaux fassent partie intégrante de toutes les voies officielles de communication afin de garantir la cohérence des messages, des idées exprimées et du ton.
- > Assurez-vous que des ressources matérielles et humaines suffisantes soient disponibles pour communiquer régulièrement tant durant les périodes de crise que de calme, permettant le partage des tâches si nécessaire.
- > Dotez-vous d'un système vous permettant d'obtenir des informations officielles auprès de certaines sources, efficacement et en temps utile.
- > Mettez au point un système virtuel facile à utiliser permettant au public de faire des dons à votre Société nationale. Par exemple, un lien bien visible sur votre site web, menant à une page consacrée aux dons, peut contribuer à faciliter les collectes de fonds.

Pendant une crise

- > Étant donné la vitesse à laquelle les informations se propagent sur les médias sociaux, c'est souvent par ces voies que vous recevrez la première alerte d'une crise. Si vous voyez une information alarmante, transmettez cette information aux parties prenantes internes, vérifiez-les et convenez des mesures à prendre.

Premiers signes d'une crise de réputation

- Essayez de déterminer si l'auteur de la communication négative a un problème réel ou essaie simplement de causer une perturbation. Essayez aussi de déterminer à quel point cette personne est influente : par exemple, combien de personnes la suivent sur Twitter. Dans le monde virtuel, des utilisateurs appelés « trolls » harcèlent les communautés virtuelles. Regardez si le profil personnel ou les communications passées de l'utilisateur révèlent un comportement provocateur. Le mieux est d'être sur ses gardes en ce qui concerne ce genre de personnalités – et de les ignorer.

- Les commentaires des utilisateurs, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont autant d'occasions d'engager un dialogue. En clarifiant un élément ou en donnant de nouvelles informations, en les remerciant d'avoir fait part de leur point de vue ou simplement en leur disant que vous écoutez, vous pouvez contribuer à désamorcer une situation de tension et donner aux utilisateurs une image positive de la marque.
- Si un commentaire ou une conversation semblent alarmants parce que mentionnant votre Société nationale sous un jour négatif – mais sans avoir encore la dimension d'une crise – surveillez-les de près. Avant de réagir à une publication négative, contactez votre responsable pour avoir un deuxième avis et demandez que l'on vous indique des réponses adéquates en ce qui concerne le sujet ou le problème en question.
- Prévenez l'équipe de la Fédération internationale chargée des communications aux premiers signes de crise, afin qu'elle puisse aider votre Société nationale à réduire au minimum les dommages potentiels à la marque Croix-Rouge/Croissant-Rouge, et aider à coordonner l'intervention si la crise se propage à d'autres Sociétés nationales.

Premiers signes d'une crise physique

- Répondez rapidement à toute préoccupation immédiate liée à la crise en appliquant l'organisation des tâches et le processus d'approbation prédéfinis. Transmettez les informations qui ont été vérifiées, par le biais des réseaux sociaux de votre Société nationale, pour expliquer comment la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge – qu'il s'agisse de votre Société nationale ou de plusieurs composantes – répondent à la situation d'urgence.
 - Avertissez l'équipe de la Fédération internationale chargée de la communication – et celle du CICR si nécessaire – afin qu'elle puisse coordonner les activités de communication au niveau international.
-
- > Si un nombre important d'utilisateurs émettent les mêmes questions, accusations ou préoccupations à l'égard de votre Société nationale, mais qu'elle-même n'a pas d'informations vérifiées, reconnaissez publiquement que votre Société nationale est consciente de la situation et qu'elle s'en occupe (vous devriez avoir à disposition des réponses adéquates pour ce type de situation).
 - > Surveillez la correspondance entrante et les références au Mouvement plus souvent que d'habitude, si possible toutes les heures. Utilisez ces informations pour évaluer le degré de préoccupation et comprendre le sentiment du public, informer le personnel et adapter les communications en cours.
 - > Collaborez avec les parties prenantes internes afin de rédiger des messages clés et/ou des réponses adéquates qui pourront être utilisés pour répondre aux questions et aux préoccupations dans vos communautés virtuelles. Essayez si possible de personnaliser la correspondance.
 - > Afin de favoriser une réponse uniforme, fournissez à votre réseau professionnel (autres Sociétés nationales, sections locales, etc.) des informations pertinentes à diffuser par le biais de leurs médias sociaux.
 - > Utilisez des supports multimédia (photos, vidéo) pour présenter visuellement la réponse de votre Société nationale à la crise. Une meilleure transparence peut vous aider à renforcer la

confiance, à dissiper les rumeurs et à accroître votre crédibilité en montrant la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge en action.

- Afin d'accélérer la diffusion des produits multimédia de la Société nationale, envisagez d'utiliser des licences [Creative Commons](#). Ces licences permettent à des parties externes – par exemple des agences de presse ou une autre Société nationale – d'utiliser vos ressources pour autant qu'elles mentionnent les droits d'auteur de façon appropriée (d'autres restrictions sont possibles, en fonction de la licence choisie). Si votre Société nationale charge un professionnel de l'audiovisuel de produire des supports multimédia, il faudrait régler les questions de licence de contenu et de droits dans son contrat.
- > Pendant une crise physique, demandez au public de soutenir l'intervention de la Société nationale par des dons d'argent. Dites-lui comment et où il peut le faire.

Après une crise

- > Assurez un suivi régulier, en assurant aux communautés virtuelles que votre Société nationale prend la crise au sérieux. Si possible, essayez de montrer, plutôt que de dire, comment vous gérez la situation.
- > N'oubliez pas de remercier les communautés virtuelles et de montrer que vous appréciez leur soutien en précisant les formes que revêt leur soutien, qu'il soit direct ou indirect.
- > Continuez de suivre les discussions en ligne et le sentiment des utilisateurs, et faites part de vos constatations aux parties prenantes internes.

Développement de la marque dans la sphère numérique et les médias sociaux

Conseils pratiques importants pour les communications virtuelles quotidiennes

- > Lorsque vous planifiez vos communications numériques, rappelez-vous d'utiliser plusieurs plateformes : site web – créez une version pour téléphone portable si possible – et divers réseaux sociaux. Vous pourrez ainsi mieux positionner votre Société nationale, dialoguer avec beaucoup plus de communautés virtuelles et toucher plus de monde. Les membres du grand public auront en outre plus de facilité à trouver votre organisation ou les informations que vous diffusez dans la sphère numérique – communications d'urgence, rapports sur des situations critiques, etc.
- > Dialoguez constamment avec votre public virtuel. Dans l'idéal, vous devriez interagir chaque jour afin de garantir que votre communauté sociale reste impliquée, lui permettre de croître et vous assurer sa fidélité.
- > Interagissez : les organisations communiquent avec succès lorsque leur public virtuel peut interagir avec le contenu. Essayez de faciliter la communication à double sens, posez des questions, invitez les internautes à formuler des commentaires, décernez des prix (une mention sur Twitter, une image publiée en ligne, etc.) et parlez avec votre public si nécessaire. Donnez vie à votre marque en ligne.
- > Restez simples dans vos communications numériques : qu'il s'agisse d'une campagne, d'un article ou d'informations au sujet de votre Société nationale, essayez de vous exprimer clairement, sans jargon, et de façon accessible à tous.
- > Facilitez la navigation sur votre site web et sur vos pages dans les réseaux sociaux. Ainsi, les internautes pourront facilement trouver ce qu'ils cherchent et reviendront.

- > Intégrez les messages et les communications. Afin d'utiliser efficacement les liens de la sphère numérique, vous devez veiller à parler le même langage dans toutes vos communications et à diffuser le même message sur vos pages et vos sites web. Faites en sorte que les utilisateurs puissent passer facilement d'une plateforme à l'autre – par exemple, d'une publication sur Facebook au site Internet de votre Société nationale.
- > Tirez des enseignements de vos expériences et utilisez les outils existants. Certains médias sociaux permettent au propriétaire d'une page ou d'un compte d'analyser le trafic (<https://developers.facebook.com/docs/insights/>, <http://www.google.com/analytics/>, <https://analytics.twitter.com>). Vous pouvez ainsi savoir quel est le meilleur moment pour communiquer, quand votre public cible se connectera et si votre contenu atteint son but. Utilisez les outils pour apprendre et ajuster votre stratégie en conséquence.

Conseils pratiques importants pour la planification d'une campagne de communication

Les campagnes de communication sont un moyen de renforcer nos marques. Elles nous permettent aussi d'interagir avec le grand public et d'établir un dialogue avec les publics pertinents. Ces campagnes peuvent aider une organisation à modifier l'image de sa marque.

Considérez soigneusement les questions suivantes au moment de planifier une campagne :

- > Formulez des messages simples. Aujourd'hui plus que jamais, les gens ont peu de temps et sont submergés d'informations. Il est donc crucial que vos messages soient simples et directs, et ne compliquent pas l'information. Sinon, le public perdra tout intérêt et se tournera vers quelque chose de plus immédiat et de plus compréhensible.
- > Veillez à publier des messages intéressants pour votre public cible. Passez du temps à faire des recherches sur le contexte et à formuler votre message en conséquence. « Message », dans ce cas, désigne également le langage et le ton utilisés. Si vos propos sont pertinents, le public prêter attention à votre message et aura une meilleure opinion de votre organisation.
- > Essayez de pousser le public à réfléchir. En diffusant des messages simples, vous incitez votre public à réfléchir. Votre message aura ainsi un plus grand impact, et votre organisation aussi par conséquent.
- > Favorisez le débat si les circonstances s'y prêtent. Le dialogue en ligne fonctionne lorsque les gens participent et peuvent exprimer leur opinion. Essayez de vous assurer leur participation en posant des questions, en effectuant des sondages, en les invitant à publier des commentaires, etc.
- > Soyez attentifs à la production du matériel de la campagne. Le public d'aujourd'hui est beaucoup plus apte à juger la qualité (visuel, son, images) d'une campagne. Si votre message est « beau », il y prêter attention.
- > L'élément « drôle » : si les conditions s'y prêtent, faites sourire votre public. Les médias sociaux sont un espace que la plupart des utilisateurs fréquentent durant leur temps libre. Vous pouvez envisager des publications d'un ton plus léger que d'habitude. En les faisant sourire, vous produirez en outre un impact positif sur l'engagement de ceux qui vous suivent en ligne, et ils reviendront.
- > Associez des célébrités à vos campagnes. Ainsi, vous profiterez d'un public virtuel déjà constitué. N'oubliez pas de contrôler leur réputation ; il peut être risqué de s'associer à quelqu'un dont l'image publique est douteuse.

Gérer les relations avec les médias pendant une crise de réputation

Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire pendant une crise de réputation

À faire

- > **Soyez prêts** – référez-vous à la liste de contrôle des risques pour la réputation (disponible sur <https://fednet.ifrc.org/en/resources/communications/>, en anglais) pour apprendre comment vous préparer.
- > **Analysez l'impact potentiel de la crise** sur la réputation de votre Société nationale et du Mouvement.
- > **Surveillez toutes les communications**, internes et externes.
- > **Bloquez les communications non autorisées et empêchez des personnes non autorisées de communiquer.**
- > **Envisagez d'obtenir un soutien externe.** Demandez des conseils et un soutien à la Fédération internationale / au CICR / à d'autres Sociétés nationales ayant connu des crises semblables.
- > **Essayez de saisir la situation dans son ensemble.** Ne pensez pas que la situation s'améliorera toute seule.
- > **Élaborez un plan de communication et adaptez-le à la crise.**
- > **Mettez en place l'équipe chargée de la communication** et élaborez à l'avance des procédures à appliquer en cas de crise de réputation (autrement dit, soyez prêts).
- > **Désignez un ou plusieurs porte-parole formés à la communication avec les médias et ayant une bonne réputation personnelle.**
- > **Rédigez des messages clés.** Préparez et distribuez des déclarations à usage interne et externe.
- > **Attendez-vous à ce que toute communication soit reprise par les médias.** Alors soyez prudents quant à ce que vous écrivez et ce que vous diffusez.
- > **Engagez un dialogue avec les médias si vous jugez que cela en vaut la peine.** Ne le faites qu'après avoir élaboré un plan et défini des messages clés et votre position.
- > **Utilisez les médias** (conventionnels, Twitter, Facebook, etc.) pour communiquer vos messages si les conditions s'y prêtent.
- > **Communiquez rapidement des informations précises et claires.**
- > **Corrigez les erreurs des médias.** Si leur compte rendu d'un sujet de préoccupation est inexact, expliquez la situation au rédacteur en chef ou à un autre responsable, et demandez une correction ou une rétractation.
- > **Utilisez vos voies de communication.** Par exemple, passez par le site web et les pages des médias sociaux de la Société nationale, ou par les personnes compétentes, pour atteindre votre public.
- > **N'oubliez pas que les médias sont presque toujours du côté des bénéficiaires**, parties prenantes, etc.
- > **Pensez à l'impact de la crise sur les autres Sociétés nationales de votre région.** Informez-les de façon à garantir qu'elles puissent gérer toute propagation de la crise.
- > **Soyez honnêtes.**
- > **Restez calmes.**

À ne pas faire

- > **Ne faites pas de commentaires sur des rumeurs, des spéculations ou des informations que vous ne pouvez pas vérifier.**
- > **Ne coupez pas les voies de communication normales.** Répondez aux courriels et aux commentaires publiés sur votre site web et sur les médias sociaux après y avoir bien réfléchi.
- > **Ne sous-estimez pas ce que savent les journalistes.**
- > **N'ignorez pas les appels des médias, mais réfléchissez soigneusement avant d'accorder une interview.** Parfois, une brève déclaration est la meilleure option.
- > **Ne faites pas de spéculations.**
- > **Ne dites rien « off the record » (confidentiellement, non destiné à publication) ; il n'existe rien de tel.**

Diagramme de la gestion des crises transnationales

Diagramme de la communication de crise



Lignes directrices relatives à la gestion des crises nationales

Avant une crise – prévention et atténuation de la crise

La meilleure façon de gérer une crise est de l'éviter, ce qui n'est pas toujours possible, mais l'est souvent.

En général, une gestion adéquate de vos communications internes et externes vous aidera à éviter que les problèmes³ dégénèrent en véritables crises. Par conséquent :

- > Créez une culture de communication positive et franche au sein de votre Société nationale et avec les parties prenantes extérieures⁴.
- > Veillez à ce que le personnel et les volontaires comprennent les valeurs de la Société nationale et les Principes fondamentaux, et qu'ils reconnaissent l'importance de les manifester dans leurs actes et leur attitude. Assurez-vous qu'ils comprennent comment votre Société nationale veut être perçue.
- > Faites-vous une réputation solide et gérez-la de manière adéquate afin de garantir que votre organisation puisse résister à la tourmente. Veillez à ce que l'image de votre Société nationale reflète bien son identité et ses valeurs.
- > Établissez des liens solides entre les divers départements de votre Société nationale et avec les principales parties prenantes⁵ (gouvernement, donateurs, journalistes, etc.). Une communication suivie et franche est cruciale pour établir des relations positives, à la fois à l'interne et avec l'extérieur.
- > Élaborez des lignes directrices relatives aux médias et à la communication pour votre personnel et vos volontaires afin de garantir la cohérence des messages, des idées exprimées et du ton dans toutes les voies de communication officielles. Cliquez sur ce lien pour voir un exemple de lignes directrices relatives aux médias sociaux (en anglais) : <https://fednet.ifrc.org/en/resources/communications/communication-tools/>
- > Mettez en place des communautés virtuelles actives (au sein de la Société nationale et ailleurs) auxquelles votre personnel, vos volontaires, vos partisans et d'autres personnes soient encouragés à participer librement. Suivez attentivement ces conversations et participez-y régulièrement.

³Un problème est une tendance ou un état qui, si on n'y met pas un terme, aurait un impact considérable sur le fonctionnement d'une organisation ; il peut aussi avoir un impact négatif sur la mission de cette organisation.

⁴Une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes ayant un intérêt, un droit ou une responsabilité dans une organisation.

⁵Les parties prenantes clés sont les personnes ou les groupes dont les actes peuvent nuire ou bénéficier à une organisation.

Alerte précoce – gestion des crises

- 1. Surveillance de l'environnement externe et interne :** repérez les problèmes qui pourraient se transformer en crises et porter préjudice à la réputation de la Société nationale et/ou du Mouvement. « Scannez » et surveillez régulièrement votre environnement interne et externe à la recherche de nouvelles, de tendances et de conversations liées à votre Société nationale et à l'environnement humanitaire dans lequel vous travaillez.

Surveillance de votre environnement interne et externe : mesures essentielles

- > Mettez en place un système de veille médiatique (presse, radio et télévision, médias numériques/sociaux) pour repérer les informations et les conversations relatives à votre Société nationale. (Par exemple, des outils gratuits tels que SocialMention.com vous permettent de rechercher les mentions « Croix-Rouge » ou « Croissant-Rouge » dans les réseaux sociaux populaires.)
- > Identifiez des spécialistes, des organes du gouvernement, d'autres Sociétés nationales de votre région et d'autres organisations œuvrant dans le même domaine qui seraient susceptibles de vous fournir des informations utiles pour les activités du Mouvement, suivez leur activité et communiquez avec eux.
- > Et surtout, n'oubliez pas de suivre attentivement la culture organisationnelle, ainsi que le degré de satisfaction et de motivation des employés de votre Société nationale.
 - o **CONSEIL PRATIQUE :** effectuez un sondage sur la satisfaction des employés une fois par année, communiquez les résultats à votre personnel et prenez des mesures d'amélioration si nécessaire.

Remarque : gardez à l'esprit que les problèmes sont souvent cycliques et peuvent réapparaître. Un problème « latent » peut ressurgir pour diverses raisons, et la gestion et le suivi des problèmes constituent donc un processus continu.

- 2. Analysez et hiérarchisez** les problèmes et les risques et essayez de comprendre chaque tendance/problème/événement. Utilisez le registre des risques et les outils de gestion des risques pour la réputation. Gardez les points suivants à l'esprit en effectuant votre analyse : leur importance pour les parties prenantes internes et externes, la perception du public, l'impact possible pour votre organisation et la probabilité que ces problèmes se présentent.
 - o **CONSEIL PRATIQUE :** élaborer une matrice des risques pour les principaux problèmes / risques qui pourraient nuire à votre Société nationale – voir ci-dessous – où vous associez les dommages possibles pour la réputation (impact) et la probabilité qu'ils se produisent (probabilité).

Probabilité	Très probable	Moyen 2	Élevé 3	Extrême 5
	Probable	Faible 1	Moyen 2	Élevé 3
	Improbable	Faible 1	Faible 1	Moyen 2
	Quelle est la probabilité que cela se produise ?	Mineur	Modéré	Majeur
Impact				

Vous trouverez des ressources sur la gestion des risques pour la réputation ici : <https://fednet.ifrc.org/en/resources/communications/> (en anglais).

- > Repérez les problèmes (très probables et qui produiraient un impact majeur sur votre Société nationale) pour lesquels il convient de prendre des mesures concrètes afin de prévenir les crises, et discutez avec la direction des actions ou des résolutions stratégiques nécessaires ; elles doivent correspondre aux intérêts de l'organisation et du public.
- > Il se peut que vous décidiez qu'il n'est pas nécessaire d'agir et que vous continuiez de surveiller le problème de près. Cependant, si des mesures sont nécessaires, envisagez de

prendre les dispositions suivantes : un changement de politique, un changement de pratique, une communication ciblée avec les parties prenantes clés ou une participation active de l'organisation à l'élaboration d'une politique publique.

3. **Planification de mesures** : définissez et communiquez la position de l'organisation et les mesures qu'elle prendra pour gérer la situation : un programme d'information/de formation du personnel pour prévenir les incidents impliquant des collaborateurs/volontaires dont la conduite n'est pas conforme aux Principes fondamentaux, une campagne de sensibilisation, des activités de pression, les relations avec les médias, etc.

Avant une crise – préparation en prévision d'une crise

Comme souligné dans le chapitre précédent sur la prévention des crises, la gestion des problèmes (notamment par la surveillance et le suivi de l'environnement), la gestion / l'atténuation des risques et le renforcement des relations avec les principales parties prenantes sont cruciales pour prévenir les crises ou s'y préparer. Cependant, une préparation minutieuse aux crises comprend quelques mesures supplémentaires.

1. Définissez une procédure de communication de crise et veillez à ce qu'un chargé de communication fasse partie de l'équipe de gestion de crise

- > Convenez avec la direction des rôles et des responsabilités du personnel chargé des communications. Assurez-vous à l'avance que le rôle important de la communication dans la gestion d'une crise soit compris et reconnu.
- > Convenez avec la direction que lorsqu'une crise enfle, un représentant de la communication soit inclus dans l'équipe chargée de la gestion des crises.
- > Définissez la répartition des responsabilités et les processus d'approbation du matériel de communication.
- > Faites approuver par la direction le fonctionnement de toutes les voies officielles de communication (y compris les médias sociaux) et les équipes de gestion de crise⁶ et de communication de crise.
- > Analysez le flux des informations à l'interne, les personnes concernées et leur rôle et leurs responsabilités avant de créer un diagramme du flux des informations. Vous garantirez ainsi la transmission interne efficace des informations durant la crise.

2. Créez un plan de gestion et de communication de crise comprenant :

- > Une description de la procédure de communication de crise et des flux d'informations convenus.
- > Un accord sur les personnes qui lanceront et composeront les équipes de gestion de crise et de communication de crise (par exemple, pour l'équipe de gestion de crise : représentants de la direction, comme le secrétaire général, et des collaborateurs de départements tels que les opérations, la communication, le département juridique et les finances ; et pour l'équipe chargée de la communication de crise : des représentants du bureau de la presse, l'équipe Internet/des médias sociaux, le département de la communication interne, etc.).
- > Des listes de coordonnées des parties prenantes internes et externes pertinentes, notamment les autres composantes du Mouvement qui pourraient être touchées. Assurez-vous qu'un représentant du département de la communication figure sur les listes de numéros de téléphone, de SMS et de courriel pour qu'il reçoive les alertes et les mises à jour.
- > Des porte-parole qualifiés pour tous les problèmes. Le porte-parole est le « visage » de l'organisation pendant une crise. Une de ses principales responsabilités consiste à veiller à ce que les messages transmis soient précis, cohérents, pertinents et clairs.
- > Créez des modèles pour les médias ainsi que des messages et des réponses clés pour les parties prenantes pour divers problèmes/crises⁷.

⁶ L'équipe de gestion de crise est un groupe multifonctionnel qui crée et met en œuvre un plan de gestion des crises, et qui a été désigné pour gérer toutes les crises.

Vous trouverez une liste de contrôle relative aux risques pour la réputation qui résume ces mesures et ces conseils pratiques en activant ce lien (en anglais) :

<https://fednet.ifrc.org/en/resources/communications>

3. Procédez à une simulation de crise une fois par an

- > Les membres des équipes chargées de la gestion de crise et de la communication de crise et les autres personnes concernées doivent suivre une formation. Des exercices et des simulations permettront de leur enseigner comment gérer une crise et révéleront les domaines à améliorer.

Pendant la crise

- > Étant donné la vitesse à laquelle les informations se propagent sur les médias sociaux, c'est souvent par ce biais que vous recevrez la première alerte d'une crise. Si vous constatez un problème alarmant, faites-en part aux parties prenantes internes, vérifiez les informations et convenez de la marche à suivre.
 - Crise de réputation : si le commentaire ou la conversation qui vous inquiète présente votre Société nationale sous un jour négatif mais n'a pas encore la dimension d'une crise, surveillez-le de près.
 - Crise physique : appliquez le plan d'organisation des tâches et le processus d'approbation convenus afin de répondre rapidement à toute préoccupation immédiate liée à la crise. Transmettez des informations qui ont été vérifiées – par le biais des réseaux et des médias sociaux de votre Société nationale – pour expliquer comment votre Société nationale répond à la crise.
- > Mobilisez les équipes de gestion de crise et de communication de crise.
- > Rassemblez autant d'informations pertinentes que possible et définissez le type de crise dont il s'agit, afin de décider de la stratégie de communication à adopter :
 - Considérez les risques/avantages qu'il y aurait à ne pas communiquer (à donner très peu ou pas d'informations) et ceux que représenterait une divulgation complète (tout dire, et vite), les problèmes juridiques (demandez conseil à votre juriste) et dans quelle mesure les parties prenantes jugent l'organisation responsable de la crise (responsabilité).
- > Pendant une crise, les communications présentent plusieurs difficultés : « Si vous vous exprimez avant de savoir exactement ce qu'il en est, c'est de la spéculation. Si cela se révèle faux, vous êtes un menteur. Si vous ne dites rien, vous faites de l'obstruction⁸ ». Cependant, si votre Société nationale est pressée de répondre à de nombreuses questions ou accusations, et que vous n'avez pas vous-même vérifié les faits, reconnaissez publiquement que votre Société nationale est consciente de la situation et qu'elle y travaille (vous devriez avoir des réponses déjà prêtes pour ce type de situation⁹ ; voir la section sur la préparation aux crises). Faites savoir au public que vous l'écoutez. Cela vous laissera du temps pour rassembler des informations et convenir de messages clés au sein de votre Société nationale.
- > Désignez et préparez des porte-parole. Choisissez les personnes appropriées pour chaque type de crise et fournissez-leur une formation. Aidez-les à gérer leur emploi du temps (organisation des interviews avec les médias, logistique, etc.) et fournissez-leur des messages clés et des points de discussion. Gardez à l'esprit qu'une crise peut s'aggraver. Selon la gravité de la crise, il peut être nécessaire que des membres de la direction – votre secrétaire général, voire le président du conseil de votre Société nationale – jouent le rôle de porte-parole.

⁷ Veuillez vous référer à la section suivante de ce document.

⁸ Warren Anderson, ancien directeur général d'Union Carbide.

⁹ Voir section suivante pour des exemples d'intervention.

- > Avec les parties prenantes internes, élaborer des messages clés, des lignes de réaction et des réponses aux questions les plus fréquemment posées, que vous pourrez utiliser pour répondre aux préoccupations des parties prenantes pertinentes : gouvernement, donateurs, médias, société civile, public, vos communautés virtuelles, personnel, volontaires, etc. Obtenez les approbations nécessaires le plus rapidement possible. Des retards dans la communication peuvent aggraver les dommages à la réputation. Essayez si possible de personnaliser la correspondance.
- > Transmettez les messages clés, les lignes directrices relatives aux médias (voir la section sur la préparation aux crises) et les coordonnées des bureaux de presse/porte-parole au personnel qui se trouve en première ligne : travailleurs sur le terrain, réception, bureaux des sections et volontaires.
- > Si votre direction est d'accord, transmettez les informations à la Fédération internationale et au CICR et demandez-leur un soutien et des conseils si nécessaire. Tenez-les au courant de l'évolution de la crise, afin qu'ils puissent communiquer avec le reste du Mouvement de façon à prévenir ou à limiter les dommages dans d'autres pays.
- > Élaborez un plan de communication pour toutes les parties prenantes, y compris internes. Le personnel, les volontaires, les donateurs, les partenaires communautaires ont tous besoin d'informations et peuvent aider à transmettre les messages clés à leur propre public. N'oubliez pas de faire régulièrement le point sur la situation avec votre personnel et vos volontaires, car ils peuvent aussi jouer un rôle clé dans la gestion d'une crise.
- > Surveillez constamment la correspondance entrante et les références à votre Société nationale ou au Mouvement pendant toute la durée de la crise afin d'évaluer les préoccupations courantes et le sentiment du public. Utilisez ces informations pour mettre le personnel au courant et adapter la communication en cours.
- > Publiez constamment des mises à jour en ligne.
 - Mettez à jour les informations figurant sur votre site web aussi souvent que possible.
 - Diffusez des messages clés par le biais des médias sociaux les plus utilisés dans votre région, comme Facebook ou Twitter.
 - En fonction de la crise et de votre stratégie de communication, envisagez de demander au personnel, aux volontaires et aux donateurs de diffuser des informations par le biais de leurs réseaux, notamment par courriel ou sur Facebook et Twitter.
- > Dans le but de garantir une réponse uniforme, fournissez ces informations aux membres de votre réseau professionnel (autres Sociétés nationales, sections locales, etc.) afin qu'ils puissent les diffuser par le biais de leurs voies de communication respectives.

Après la crise

- > Appuyez-vous sur les enseignements que vous en avez tirés en termes de communication :
 - Menez une évaluation avec la direction et les équipes chargées de la gestion de crise et de la communication de crise, en demandant des retours d'information sur leur performance et leurs activités.
 - Incorporez les enseignements tirés dans le plan de gestion et de communication de crise ainsi que dans tout autre matériel de communication de crise afin d'être mieux préparés ou de prévenir la prochaine crise.
- > Assurez un suivi régulier, en assurant à vos parties prenantes, au grand public, aux médias et à vos communautés virtuelles que votre Société nationale prend toujours la crise au sérieux.
- > Continuez de suivre les discussions et le sentiment des utilisateurs en ligne, et faites part de vos constatations aux parties prenantes internes.

Propositions de réponses et réactions

En réponse aux cinq situations qui peuvent mettre en péril la réputation d'une Société nationale et déboucher sur une crise de réputation dépassant les frontières du pays, les premiers éléments de réponse suivants ont été établis.

Une présomption de fraude, de corruption ou d'une autre forme de détournement d'argent dans une Société nationale sœur

- > Nous sommes au fait de ces très graves accusations. Nous savons qu'elles font l'objet de l'attention urgente de la Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge XX. Au stade actuel, nous n'avons pas d'autres informations, mais nous sommes convaincus que la Société nationale est en train de prendre toutes les mesures nécessaires pour faire la lumière sur cette situation et y faire face.
- > La Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge XX est une entité indépendante ; elle dispose à ce titre d'un certain nombre de mécanismes et procédures internes pour faire face à de tels incidents. Il est de ce fait de la responsabilité de sa direction de veiller à ce que cette affaire fasse l'objet d'un examen approfondi.
- > En tant que membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ces accusations nous préoccupent au plus haut point. Nous sommes néanmoins persuadés que nos partenaires de la Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge XX feront une enquête minutieuse. Ils peuvent aussi compter sur le Secrétariat de la Fédération internationale et sur le CICR pour leur apporter l'aide et les conseils dont ils pourraient avoir besoin en la matière.

Progrès insuffisants après une catastrophe : pourquoi si peu de résultats un an après ?

- > L'intervention de la Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge XX en réponse à cette catastrophe a été immédiate et elle se poursuit encore aujourd'hui. Les difficultés rencontrées ont été importantes (terrain difficile, endroits reculés, mauvais temps, inondations constantes, difficultés avec les propriétaires des terres, instabilité politique, manque de fonds, etc.). C'est une opération complexe, et un certain nombre d'activités importantes ont été conduites tout au long de l'année de façon tout à fait professionnelle par des personnes qui ont fait preuve d'un engagement remarquable. Il y a eu notamment (donner des exemples concrets). Nous voudrions tous que les choses aillent plus vite mais il faut reconnaître que les défis sont énormes. Il faut du temps pour bien comprendre la situation et les besoins spécifiques de la population. Nous devons commencer par là pour pouvoir ensuite aider les gens de façon efficace à se relever de la crise, en répondant à leurs besoins essentiels et en leur apportant un soutien psychologique.
- > La Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge XX est l'organisation la plus grande et la plus expérimentée du pays en matière d'interventions d'urgence ; elle a une excellente connaissance des opérations de secours et de relèvement. Nous savons ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans les interventions post-catastrophes. Nous savons notamment qu'il est nécessaire de gérer des dons importants de façon responsable et efficace. Les situations d'urgence et les catastrophes naturelles sont, de par leur nature

même, imprévisibles, et il faut parfois du temps pour déterminer les besoins et la meilleure façon de gérer le processus de relèvement.

- > Pour nous assurer que l'argent que nous recevons est dépensé à bon escient et qu'il en est tiré le meilleur parti pour les personnes qui ont besoin de notre aide, nous nous appuyons sur notre réseau de volontaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge présents dans les communautés locales et sur l'expérience de nos experts en gestion des catastrophes pour décider de la meilleure approche à adopter. Il est évident que plus la réponse sera rapide, mieux ce sera, mais la qualité de notre intervention et les bénéfices à long terme qu'elle peut apporter sont aussi des aspects à prendre en compte.

Une Société nationale est accusée d'avoir manqué aux principes de neutralité et d'indépendance

- > Dans les efforts qu'elles déploient en vue de soulager les souffrances humaines, les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont guidées par les Principes fondamentaux de neutralité, d'indépendance et d'impartialité du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ces principes guident toutes nos actions et nous veillons à ce que nos employés et volontaires les respectent et s'y conforment. Notre Société nationale prend très au sérieux ces accusations de manque de neutralité et d'indépendance, et un examen de cette affaire est en cours. Si ces accusations sont fondées, nous prendrons toutes les mesures nécessaires pour que notre travail se poursuive dans le respect de nos principes.
- > Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont neutres : nous ne prenons parti pour aucune des parties à un conflit, qu'il s'agisse de forces internationales, gouvernementales ou de groupes d'opposition armée.
- > Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont impartiales : nous aidons les personnes dont les besoins sont les plus importants pendant un conflit armé, quelles qu'elles soient – qu'il s'agisse de civils ou de combattants ne participant plus aux hostilités.
- > Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont indépendantes : nous ne représentons aucun gouvernement ni aucune autorité, et nous agissons en tant qu'auxiliaires des États pour les questions humanitaires exclusivement. En tant qu'auxiliaires des gouvernements, nous fournissons toute une gamme de services, parmi lesquels des secours en cas de catastrophe et des programmes sociaux. En temps de guerre, les Sociétés nationales peuvent apporter leur aide aux personnes qui ne participent pas aux combats et offrir un soutien aux services sanitaires des forces armées.
- > Les principes de neutralité, d'indépendance et d'impartialité permettent à la Croix-Rouge et au Croissant-Rouge de se faire accepter par les parties à un conflit et par la population locale. Cette acceptation permet au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge d'accéder en toute sécurité à des zones qui sans cela pourraient être dangereuses.
- > Le fait de rester neutre à l'égard des parties en conflit et d'être indépendant des autres parties, États ou institutions, permet au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge d'agir en toute impartialité : l'aide apportée par le Mouvement est fonction des besoins humanitaires ; elle n'est conditionnée par aucune considération de nature politique, ethnique, religieuse, idéologique ou autre.

- > C'est parce qu'il est neutre et qu'il s'abstient de participer aux conflits et différends que le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est prêt à intervenir pour soulager les souffrances humaines sans autre motivation et sans discrimination, et qu'il est en mesure de le faire.

Utilisation abusive de l'emblème

- > Nous sommes en train d'étudier les informations faisant état d'un abus présumé de l'emblème. Nous prenons ces questions très au sérieux car les emblèmes de la croix rouge, du croissant rouge et du cristal rouge doivent être utilisés à bon escient pour que leur fonction première, qui est de protéger, soit assurée.
- > Les emblèmes de la croix rouge et du croissant rouge ne sont porteurs d'aucun sens religieux ou politique. Ce sont des emblèmes purement humanitaires, consacrés par le droit international.
- > Les emblèmes sont nés sur un champ de bataille et ils ont été créés pour désigner et protéger le personnel sanitaire et religieux qui soignait et assistait les blessés et les malades. Ils indiquent qu'une personne qui ne participe pas ou plus aux hostilités est protégée en vertu du droit international humanitaire et ne peut pas être attaquée.
- > L'emblème de la croix rouge vient du drapeau suisse, sur lequel figure une croix blanche sur fond rouge. Il a été choisi en hommage au fondateur du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui était Suisse.
- > L'emploi des emblèmes protecteurs (la croix rouge, le croissant rouge et le cristal rouge) est régi par les Conventions de Genève et leurs Protocoles additionnels et, dans de nombreux pays, par la législation nationale. En tant que signataires des Conventions de Genève, les États ont la responsabilité de veiller à ce que les emblèmes soient utilisés dans le respect des règles.
- > **Fonction protectrice** : dans les conflits armés, les emblèmes de la croix rouge, du croissant rouge et du cristal rouge sont les signes visibles de la protection conférée par les Conventions de Genève et leurs Protocoles additionnels au personnel de santé et aux unités et moyens de transport sanitaires des forces armées, ainsi qu'aux secouristes, au personnel de santé civil et aux hôpitaux et autres structures médicales civiles dûment autorisés. Les emblèmes ont été créés pour signaler aux parties à un conflit armé qu'un individu ou un objet est protégé au titre du droit international humanitaire et qu'il ne doit pas être attaqué. Quand ils sont utilisés pendant un conflit armé, les emblèmes doivent être arborés sans aucune adjonction et ils doivent être de la plus grande taille possible.
- > **Fonction indicative** : utilisés à titre indicatif, les emblèmes indiquent qu'il existe un lien entre une personne ou un bien et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Dans ce cas, les emblèmes doivent être accompagnés d'un élément d'information supplémentaire, par exemple du nom ou des initiales de la Société nationale à laquelle ils se réfèrent. Ils doivent être relativement petits et ne peuvent pas être placés sur des brassards ou sur les toits de bâtiments, afin d'éviter toute confusion avec les emblèmes utilisés à des fins de protection.

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter le document suivant sur le site du CICR : <http://www.icrc.org/fre/war-and-law/emblem/overview-emblem.htm>

Comportement inapproprié d'employés ou de volontaires

- > Nous sommes au courant des accusations très graves qui ont été portées contre un des employés/volontaires de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge. Nous croyons savoir que cette question est examinée avec toute l'attention qu'elle mérite et que la personne en question aura la possibilité de s'expliquer. Nous vous informerons dès que nous connaîtrons l'issue de l'enquête et de l'entretien avec la personne concernée. Nous vous tiendrons également informés de toute mesure qui pourrait s'avérer nécessaire. Une fois que les faits seront établis, nous prendrons les dispositions qui s'imposent au vu de la situation et veillerons à ce que ces actes ne se reproduisent plus.

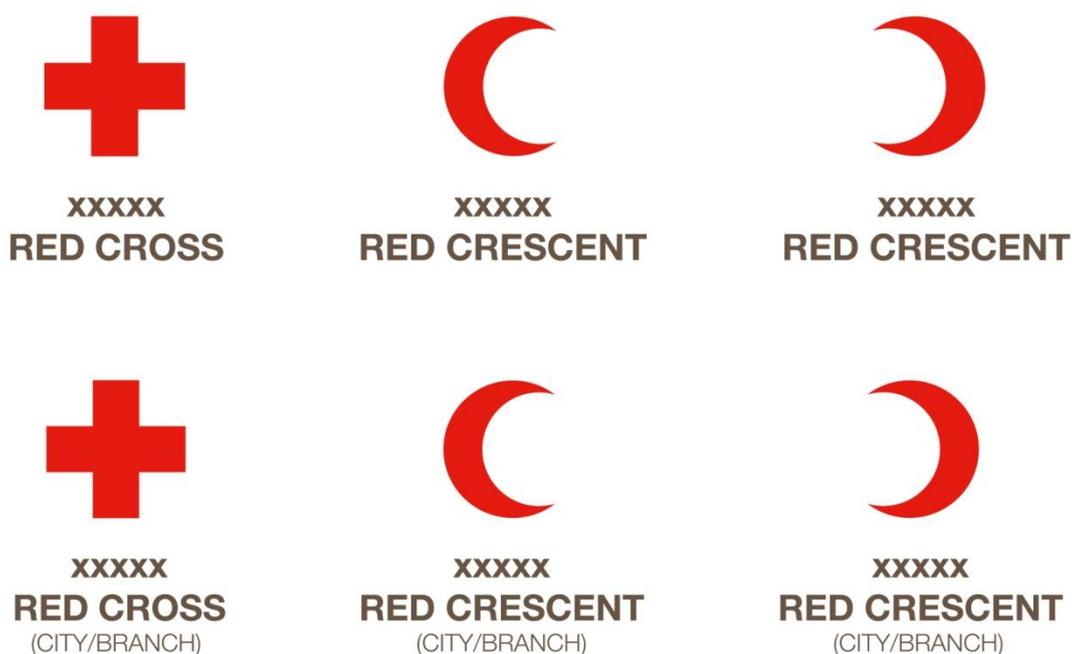
- > En tout état de cause, le comportement qui a été dénoncé n'est pas conforme aux Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge – les principes d'indépendance, d'impartialité et d'humanité – que tous nos employés et volontaires sont tenus de respecter.

Modèles de marques pour les logos des Sociétés nationales

Plusieurs modèles ont été élaborés et sont proposés aux Sociétés nationales qui souhaitent engager un processus de refonte de leur marque.

L'emploi de ces modèles n'est pas obligatoire. En fait, chaque Société nationale est libre de décider de la façon dont elle veut se représenter, dans le cadre fixé par le Règlement de 1991 sur l'usage de l'emblème. Les modèles proposés ici sont mis à la disposition des Sociétés nationales qui entament une redéfinition de leur identité visuelle. Les fichiers graphiques sont disponibles et ils peuvent être utilisés tels quels ou adaptés [lien]. Pour les Sociétés nationales qui souhaitent être plus précises sur la provenance des personnes ou objets qui arborent leur logo – c'est-à-dire mentionner autre chose que le pays de provenance –, un logo est proposé avec le nom d'une section locale ou d'une ville.

Si les Sociétés nationales font usage de ces options, elles pourront à terme contribuer à rendre les identités visuelles de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge plus uniformes, et à harmoniser l'image que nous projetons dans le monde entier.



XXXXX Croix-Rouge	XXXXX Croissant-Rouge	XXXXX Croissant-Rouge
XXXXX Croix-Rouge (ville/section)	XXXXX Croissant-Rouge (ville/section)	XXXXX Croissant-Rouge (ville/section)

Documents pour la gestion d'un emploi abusif des emblèmes

Emploi abusif des emblèmes par un tiers – étapes de la procédure à suivre et modèles de documents à utiliser

Un des facteurs qui compromettent le plus gravement la reconnaissance et la compréhension de nos marques, fondées sur l'emblème de la croix rouge ou du croissant rouge, est l'emploi abusif de ces signes par des tiers qui, souvent, ne sont pas conscients qu'il s'agit de signes protégés.

Les pharmacies, les cabinets médicaux et les vétérinaires font souvent usage de ces emblèmes pour promouvoir leur activité ; il arrive aussi, comme on l'a vu dans certains pays du monde arabe pendant les récents soulèvements, que des corps de métier comme des électriciens, ou même des responsables politiques, fassent de même. Bien que, d'une certaine façon, un tel emploi soit flatteur

car il reflète la crédibilité et l'image positive de la marque, il sape la crédibilité du Mouvement et crée une confusion autour de la marque.

Du fait que les emblèmes sont protégés par les Conventions de Genève, les tiers qui les arborent enfreignent le droit international et, le plus souvent, également la loi de leur pays. En règle générale, une simple lettre à la personne ou entreprise en question pour attirer son attention et lui demander de mettre fin à cet emploi abusif de l'emblème est suffisante. De tels cas d'usage abusif des emblèmes ne devraient pas être difficiles à gérer pour les Sociétés nationales même si leurs ressources sont limitées, car la procédure est généralement simple et peu coûteuse. Toutes les Sociétés nationales devraient être vigilantes à cet égard : le positionnement de leur marque dans le pays peut en effet être gravement altéré par des emplois abusifs de celle-ci.

Le modèle de lettre qui est joint à titre d'exemple [lien] peut être adapté par votre Société nationale. Pour vous aider à gérer un cas d'emploi abusif de façon rapide et efficace, nous vous proposons une procédure en cinq étapes.

1^{re} étape – Identifiez l'entreprise ou la personne qui fait un usage abusif de l'emblème et trouvez son adresse postale ou électronique. Souvent, les employés ou volontaires de la Société nationale qui ont été sensibilisés à ce problème peuvent repérer les cas et vous donner des exemples à suivre.

2^e étape – En vous servant du modèle de lettre proposé, écrivez à l'entreprise ou à la personne concernée pour l'avertir du fait qu'elle enfreint le droit international et/ou la législation nationale et lui demander de ne plus utiliser l'emblème pour promouvoir son activité.

3^e étape – Organisez une réunion avec la personne ou l'entreprise concernée et voyez avec elle quand et comment elle mettra fin, éventuellement par étapes, à l'utilisation de l'emblème dans ses brochures et sa signalétique, par exemple, ainsi que dans ses publicités en ligne.

4^e étape – Si elle ne prend aucune mesure, utilisez le modèle de lettre de suivi pour essayer de la convaincre et envisagez d'organiser une deuxième réunion.

5^e étape – Une fois que la personne ou l'entreprise aura pris les mesures nécessaires, envoyez-lui une lettre de remerciements (voir modèle). Si elle ne met pas fin à l'emploi abusif, soumettez le cas au département ou ministère compétent (celui de la Défense par exemple) dans votre pays.

Emploi abusif des emblèmes – Premier contact

[Date]

[Destinataire]

Madame/Monsieur,

Nous vous adressons cette lettre suite à l'utilisation que vous avez faite de l'emblème de la croix rouge, arboré semble-t-il [sur un véhicule de votre société]. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir lire les informations qui suivent sur l'emblème, afin que nous puissions en parler ensemble dans quelques jours.

L'usage des emblèmes de la croix rouge et du croissant rouge est régi par les Conventions de Genève et leurs Protocoles additionnels, et dans de nombreux pays (dont le nôtre), par le droit national.

Les emblèmes – la croix rouge, le croissant rouge ou le cristal rouge sur fond blanc – ont une signification particulière. Ils sont partout reconnus en tant que signes de protection et d'impartialité. Ils sauvent des vies tous les jours dans des conflits armés à travers le monde. En temps de paix, ils peuvent être utilisés pour montrer qu'une personne ou un objet a un lien avec le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Dans votre pays, par exemple, ils sont associés au/à la (nom de votre Société nationale).

La législation de/du/de la (nom de votre pays) est claire. L'emblème de la croix rouge/du croissant rouge ne doit pas être utilisé sans le consentement écrit de/du/de la (nom du ministère ou de l'instance compétente). La loi interdit également l'utilisation de tout dessin qui ressemble de près à l'emblème, car il pourrait être confondu avec l'emblème ou interprété comme y faisant référence. Des lois similaires existent dans des pays du monde entier. Pourquoi ? Parce que chaque fois que l'emblème de la croix rouge ou du croissant rouge est utilisé à mauvais escient, son pouvoir protecteur s'érode et la vie de ceux qui dépendent de la protection de l'emblème pendant un conflit armé en est encore plus menacée.

Nous avons été informés que [le véhicule de votre société arbore une grande croix rouge sur les deux portes avant]. Nous sommes persuadés que votre intention n'était pas de faire un usage abusif de l'emblème : de nombreuses entreprises ont involontairement commis la même erreur. Soyez certains que, lorsque nous intervenons ainsi, notre démarche ne vise qu'à éduquer la communauté. Cela dit, il vous faudra probablement modifier [le logo sur votre véhicule] car vous risquez d'enfreindre la loi.

Nous espérons pouvoir en discuter très prochainement avec vous en vue d'arriver à une solution satisfaisante.

Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Emploi abusif des emblèmes – Deuxième contact (lettre de suivi)

[Date]

[Destinataire]

Madame, Monsieur,

Ce courrier fait suite à la lettre que nous vous avons envoyée récemment / la discussion que nous avons eue récemment à propos de l'usage de la croix rouge /du croissant rouge sur votre [véhicule, matériel publicitaire, etc.]. Nous constatons que votre [véhicule, matériel publicitaire, etc.] continue d'arborer de façon manifeste des représentations de l'emblème de la croix rouge / du croissant rouge, alors que cet emploi de l'emblème peut contrevenir à la loi sur les Conventions de Genève de/du/de la (indiquer le nom exact de la loi et le nom du pays).

Je vous engage donc fortement à solliciter l'autorisation nécessaire auprès de (nom du service ou du ministère compétent) si vous souhaitez continuer d'utiliser votre logo actuel.

La raison pour laquelle l'emblème de la croix rouge / du croissant rouge est réglementé de façon aussi stricte est simple. L'emblème vise à protéger des attaques le personnel sanitaire de l'armée et certains autres intervenants qui fournissent une assistance humanitaire pendant un conflit armé. Chaque fois que l'emblème est utilisé de façon abusive, son pouvoir protecteur s'en trouve érodé, la perception qu'en a la population est altérée, et cela met en danger la vie des personnes qui dépendent de la protection conférée par l'emblème dans une situation de conflit armé.

Le/la (nom de la Société nationale) a notamment pour rôle d'aider le gouvernement de/du/de la (nom du pays) à veiller au bon usage de l'emblème. Je suis de ce fait dans l'obligation de vous demander de prendre les dispositions nécessaires pour obtenir l'autorisation d'utiliser l'emblème, ou pour modifier votre logo de sorte qu'il ne ressemble plus à l'un des emblèmes protégés. Je me tiens à votre disposition pour en discuter plus avant si besoin est.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Promotion de la marque auprès des jeunes

Nos jeunes ne sont pas l'avenir. Ils existent ici et maintenant. Ils font partie de nos organisations et il est important de reconnaître leur importance dans l'action du Mouvement. Si nous considérons nos jeunes comme étant l'avenir, nous allons nous priver de l'opportunité que représentent leur énergie et leur capacité d'imagination, alors qu'elles sont essentielles pour notre développement.

Ce sont les jeunes qui ont redéfini l'achat de musique en ligne, les outils de recherche et les réseaux sociaux ; ils ont fait évoluer le baladeur, la télévision et la carte de crédit parce qu'ils le voulaient. Comment est-ce que notre Mouvement peut impliquer de la meilleure façon possible les jeunes ?

- > Il faut considérer les jeunes comme un public et non comme un programme.
- > Les jeunes constituent peut-être un des publics les plus difficiles d'aujourd'hui, mais c'est le public le plus important de tous.
- > Il faut établir un lien avec eux – les concerner, parler le même langage.
- > Il faut aller vers eux – occuper une place dans leur vie, gagner leur estime et leur respect, faire en sorte qu'ils aient envie de nous écouter.
- > Il faut les impliquer – les valoriser, leur montrer qu'ils sont écoutés et qu'ils font partie de notre organisation.

Notre Stratégie mondiale relative à la jeunesse voit dans les jeunes des

1. innovateurs
2. leaders
3. partenaires
4. promoteurs des valeurs humanitaires et des compétences de la vie courante.

Conseils pratiques

À propos des jeunes

Il est difficile de faire entendre sa voix aujourd'hui. Les jeunes reçoivent des millions de messages tous les jours ; le nôtre doit réussir à capter leur attention. Lorsque nous nous adressons aux jeunes, il est important de trouver le ton juste et de parler le même langage qu'eux, sans être ni condescendants ni paternalistes.

Nous aurons ainsi plus de chances d'être écoutés.

TON

À faire

- > **Soyez ouverts et clairs, et donnez des informations pertinentes et concrètes.** Les jeunes sont habitués à une communication rapide et efficace. Ne compliquez pas excessivement les choses.
- > **Établissez un dialogue.** Soyez ouvert à leurs réactions et opinions.
- > **Laissez-les penser par eux-mêmes.** Incitez-les à exercer leur sens critique quant à leurs actions et leurs décisions. Donnez-leur autant d'informations que possible (de tous les points de vue) sur le sujet dont vous parlez. Laissez-les se faire une idée par eux-mêmes.
- > **Soignez la présentation.** Veillez toujours à rendre votre message intéressant et captivant. Si vous êtes ennuyeux ou manquez d'enthousiasme, les jeunes ne vont même pas vous écouter.

Vous pouvez consulter différents documents sur la promotion de la marque auprès des jeunes à partir du lien suivant :

[\[lien vers d'autres documents sur la promotion de la marque auprès des jeunes\]](#)

À ne pas faire

- > **Ne jugez pas vos interlocuteurs et ne les traitez pas avec condescendance.** Cela risque de les contrarier et ils ne vous écouteront pas.
- > **N'ayez pas l'attitude prétentieuse de quelqu'un qui sait tout.** Vous ne gagnerez rien si ce n'est de paraître ennuyeux et dépassé, et les jeunes ne vous écouteront pas.
- > **Ne leur faites pas peur.** Les jeunes peuvent penser que de telles tactiques visent à les influencer et à les contrôler. Le résultat sera que les jeunes ne tiendront pas compte du message, qu'ils vous tourneront le dos ou qu'ils seront en colère.

LANGAGE

À faire

- > **Utilisez un langage simple.** Optez pour un langage simple et clair, qui aura ainsi plus de chances d'attirer leur attention.
- > **Faites preuve d'humour et soyez décontracté.** Vous éveillerez ainsi plus d'intérêt envers ce que vous avez à dire.
- > **Soyez concis.** Les jeunes sont bombardés d'un tas de messages tous les jours. Ne compliquez pas les choses inutilement.
- > **Faites référence à la culture actuelle des jeunes** quand vous donnez des exemples ou expliquez des concepts.

À ne pas faire

- > **Évitez le jargon et le langage technique.** Si votre langage est trop compliqué, votre message va devenir ennuyeux et inaccessible, et les jeunes ne vous prêteront plus attention.
- > **N'employez pas un langage trop formel** car il risque d'intimider votre public.
- > **N'essayez pas de vous faire passer pour l'un d'entre eux.** Évitez l'argot ou les mots qui ne font pas partie du vocabulaire habituel des adultes.
- > **Ne prononcez pas de phrases qui les rabaisent,** du style « Vous êtes bien intelligent pour un ado » ou « Tu comprendras quand tu seras adulte ».
- > **Évitez de prendre des exemples qui sont mal choisis** pour des jeunes ou qui ne sont pas en rapport avec la culture des jeunes.

S'ADRESSER AUX JEUNES

À faire

- > **Connaissez votre public.** Vous devez savoir à qui vous allez vous adresser, de façon à adapter votre message à vos interlocuteurs.
- > **Faites participer votre public à vos présentations.** Quand vous faites une présentation ou que vous parlez devant un public nombreux, ayez recours à des exercices pour briser la glace et créer une atmosphère chaleureuse. Des exercices de ce type sont utiles dans des situations où la plupart des personnes présentes ne se connaissent pas. Cela permet aux gens de faire connaissance et contribue à ce que le reste de la journée soit agréable et stimulant.

À ne pas faire

- > **Ne mettez pas les gens dans des catégories opposées.** Ne créez pas un scénario de type « adultes contre enfants » par exemple.
- > **Ne les mettez pas dans une situation inconfortable.** Ne les placez jamais au centre de l'attention d'un groupe et ne leur posez pas des questions auxquelles ils ne seront peut-être pas capables de répondre. Laissez-les toujours décider s'ils veulent être ou pas sous les projecteurs.

Faire participer les jeunes

Une fois que vous avez établi un lien avec des jeunes, il est important de maintenir cette relation et de l'entretenir. Vous devriez ainsi gagner leur engagement et leur loyauté, et cela peut vraiment faire changer les choses dans votre organisation.

Leur engagement va dépendre de votre attitude et de la nature du contact que vous établirez avec eux.

VOTRE ATTITUDE

À faire

- > **Montrez de l'enthousiasme.** Quand vous recrutez ou faites participer des jeunes, soyez passionné ! Les jeunes ne voudront pas participer si ce que vous proposez n'a pas l'air attrayant ou s'ils pensent qu'ils risquent de s'ennuyer.
- > **Créez un cadre de mobilisation des jeunes qui soit suffisamment souple pour garantir un engagement réel de leur part au sein de votre organisation.**
- > **Soyez vraiment vous-même, soyez sincère.** Les jeunes vivent dans un monde de « faux amis virtuels » et d'identités artificielles, et la vérité est plus importante que jamais. Soyez vrai et cohérent et ils sauront le reconnaître.
- > **Soyez transparent.** L'intégrité et la transparence sont des valeurs auxquelles il est accordé une grande importance de nos jours. C'est encore plus vrai pour des organisations humanitaires, et les jeunes tiennent compte de ces valeurs quand ils évaluent une marque.
- > **Servez-vous des nouvelles technologies.** Les jeunes passent beaucoup de temps à utiliser les nouvelles technologies et Internet. Leurs marques de référence au niveau mondial sont Microsoft, Google et Apple, et elles façonnent de plus en plus leur univers. Pour les attirer et obtenir leur engagement, essayez de les rencontrer à la fois en ligne et hors ligne.
- > **Créez des partenariats stratégiques.** Nouez des partenariats avec d'autres marques fortes. Cela permettra à votre organisation de se gagner les faveurs des jeunes. Il est important de s'associer à des marques fortes et bien cotées.

À ne pas faire

- > **Ne soyez pas exclusifs.** Faites en sorte qu'ils se sentent bien accueillis au sein de votre institution et qu'ils puissent y amener des amis.
- > **Ne vous limitez pas à un seul message.** Faites-les constamment participer et continuez de vous adresser à eux. Que vous soyez en face d'eux ou en ligne, trouvez des moyens de capter leur attention et de leur parler.
- > **Ne sous-estimez pas les avis de leurs amis.** Les amis sont très importants dans leur vie et, par le biais des médias sociaux, ils sont en contact permanent avec eux. Veillez à ce qu'ils aient une bonne opinion de vous.
- > **Ne faites pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir.** La loyauté envers une marque part d'une relation de confiance. C'est particulièrement important dans le monde en constante évolution dans lequel vivent les jeunes. Si vous ne tenez pas parole, ils n'auront plus confiance dans votre organisation et ils seront perdus pour vous.

TRAVAILLER AVEC EUX

À faire

- > **Faites en sorte qu'ils se sentent intégrés au sein de votre organisation.** Faites-les participer aux projets et attribuez-leur un rôle. Expliquez-leur la contribution qu'ils peuvent apporter par leur travail.
- > **Quand vous travaillez avec eux, définissez clairement les rôles.** Il est important de bien définir leur rôle pour qu'ils sachent ce dont ils sont responsables. Ils sentiront ainsi qu'ils sont intégrés.
- > **Récompensez-les pour leur contribution.** Montrez-leur qu'ils sont appréciés pour ce qu'ils ont fait. Ne soyez pas dédaigneux.
- > **Apprenez-leur quelque chose.** Les jeunes peuvent offrir une valeur ajoutée à votre organisation, mais il est important qu'ils en retirent aussi quelque chose. Donnez-leur une expérience, des compétences et des outils qui leur seront également utiles plus tard.

À ne pas faire

- > **Ne les faites pas se sentir inutiles.** Les jeunes sont très sensibles aux problèmes de leur communauté et veulent avoir la possibilité d'aider et d'être écoutés. Donnez-leur des informations détaillées sur la nature de leur participation et sur l'impact qu'elle aura.
- > **Évitez les malentendus et les fausses promesses.** Ne faites pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir. Ne leur promettez pas un emploi, de l'argent ou des biens en échange de leur contribution si vous savez que vous ne pouvez rien leur donner de tout cela. Soyez clair sur ce que vous pouvez leur donner et sur ce qu'ils peuvent attendre.

Fidéliser les jeunes

À faire

- > **Offrez toujours une expérience de qualité.** La qualité est un aspect très important. Comme nous ne vendons pas un produit, nous devons offrir une expérience vraiment utile et de qualité.
- > **Investissez dans un engagement à long terme.** Faites en sorte que les jeunes se projettent dans l'avenir de votre organisation, que ce soit en tant que volontaires, employés, membres du conseil ou même donateurs.

À ne pas faire

- > **Ne faites rien qui leur donne le sentiment d'avoir été utilisés.** Pensez à toujours les féliciter et à leur montrer que vous appréciez leur contribution, sans quoi ils partiront en ayant le sentiment d'avoir été exploités et ils ne reviendront pas.

Conseils pratiques pour la promotion de la marque

À faire

- > Les jeunes ont un grand respect pour la marque Croix-Rouge/Croissant-Rouge et ce qu'elle représente. C'est un atout dont nous pouvons et devons tirer profit. La marque va en particulier donner du poids à nos messages, d'où la nécessité de toujours bien la faire figurer dans notre matériel de communication, pour montrer que les messages émanent d'une source respectée.
- > Adoptez une approche ludoéducative en faisant passer des messages éducatifs sous une forme ludique. De tels messages, s'ils sont adaptés au contexte, passent généralement bien auprès d'un public jeune.
- > Utilisez l'humour, en vous assurant néanmoins de le manier à bon escient. L'humour n'est pas le même partout. Ce qui va fonctionner dans un pays risque de ne pas fonctionner ailleurs, par exemple. Recourir à l'humour, c'est appliquer de façon moins formelle le cadre réglementaire dans lequel s'inscrit la marque, puisqu'on adopte un ton et un style différents, tout en restant par ailleurs fidèles à certaines règles (concernant l'affichage du logo de la Société nationale, par exemple).

- > Assurez-vous de bien représenter une institution caractérisée par la diversité et l'inclusion : veillez à ce que tous les groupes de la société soient représentés. Les jeunes doivent être associés aux actions de communication qui s'adressent à des gens de leur âge.
- > Quand vous organisez une campagne dans les médias sociaux, n'oubliez pas les questions de protection concernant les jeunes. La protection des jeunes et de leur vie privée est toujours de la plus haute importance.
- > Faites communiquer des jeunes avec d'autres jeunes (communication entre pairs), le résultat en sera toujours meilleur. Si vous pouvez, utilisez des sources respectées par les jeunes (des chefs de file sur les réseaux sociaux, des célébrités, etc.) pour faire passer votre message.
- > Faire participer votre public est essentiel, et les médias sociaux vous permettent d'engager un dialogue avec vos interlocuteurs. C'est important pour rapprocher la marque d'un public jeune. Mais le ton employé reste essentiel. Pas de condescendance. Parlez avec sincérité.
- > Collaborez avec votre public lorsque vous élaborez des messages et des produits qui lui sont destinés. Consultez et écoutez les jeunes dans le cadre de groupes de réflexion ou de recherche (que vous pouvez organiser même avec un budget réduit).

À ne pas faire

- > Ne vous laissez pas guider par une mode – qui peut passer très vite. Si une palette de couleurs, une police de caractères ou certains mots sont des phénomènes de mode, ne les adoptez pas car votre matériel de communication risque de devenir vite obsolète.
- > N'introduisez pas de différences majeures entre l'identité visuelle qui s'adresse aux jeunes et celle qui s'adresse aux adultes, surtout si vous visez un public adolescent (de 13 à 18 ans). Si vous faites quelque chose de très différent pour eux, cela va être perçu comme condescendant et ils risquent d'y être hostiles. Vous pourrez avoir plus de latitude avec un public plus jeune, c'est-à-dire de moins de 13 ans.
- > Ne ciblez pas les jeunes comme s'ils constituaient un public homogène, car vous risquez de passer à côté de certains, ou même de la majeure partie d'entre eux. Pour les enfants, il faut une communication adaptée à leurs besoins. Les adolescents, quant à eux, ne constituent pas un groupe homogène. Il faut donc les segmenter, sachant que des jeunes de 11 et 12 ans auront sans doute plus de points communs avec des enfants de 9 ans qu'ils n'en auront avec des jeunes de 15 ans. Pour les jeunes adultes, enfin, il faudra encore un style et un ton différents.
- > N'imposez pas votre marque. Collaborez avec les jeunes pour concevoir votre communication si vous voulez vous assurer que votre message sera approprié et qu'il sera accepté.