

# LIGNES DIRECTRICES POUR LA GESTION D'UNE CRISE

Décembre 2024

## 1. Types de crises et définitions

Une **crise** est un événement imprévisible qui menace la réputation d'ADRA Belgium. Les principaux types de crises sont :

**INTERNE** – Affecte essentiellement ADRA Belgium et ne suscite que peu d'intérêt ou d'attention externe.

**EXTERNE** – Attire l'attention de la communauté et des médias.

**LES DEUX** – Combine des éléments internes et externes.

### Exemples

**ERREURS HUMAINES** – Il s'agit souvent du résultat de crimes présumés tels que des abus ou harcèlements sexuels, des détournements de fonds ou des fraudes ou autres, suivies d'une dissimulation, de gaffes qui entraînent des retombées dans la foulée, etc.

**ACCIDENTS** – Blessures, maladies ou décès soudain d'un employé ou d'un administrateur peut laisser les gens choqués et remplis de chagrin, ce qui entraîne confusion, stress, sentiment de perte et inertie.

**AUTRES DIFFICULTÉS** – Malentendus, perceptions erronées, difficultés dans les relations de travail et problèmes imprévus peuvent entraver la croissance et l'efficacité de l'organisation.

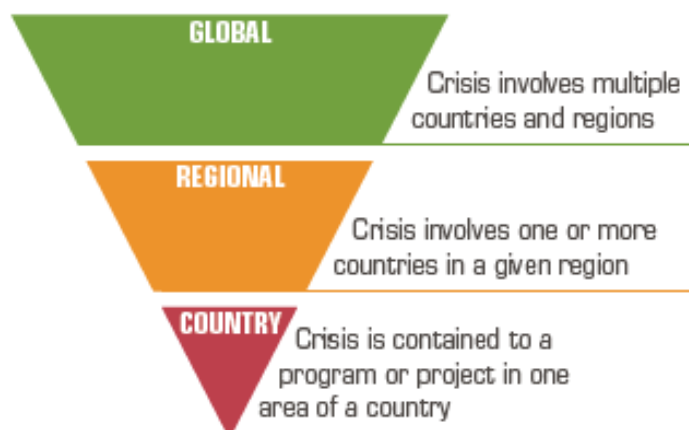
### Pourquoi aborder chaque crise ?

Aucune organisation ou groupe n'est à l'abri des difficultés, et une crise, si elle n'est pas gérée efficacement, peut avoir un impact négatif sur ADRA Belgium. Nous gérons les crises pour cinq raisons essentielles :

1. Réparer les dommages causés par une crise ;
2. Protéger notre nom et notre réputation au sein de la communauté ;
3. Réduire ou éviter les risques de litiges ;
4. Contrôler les dommages causés par de fausses informations, des critiques ou des nouvelles négatives ;
5. Aider nos organisations ADRA Belgium à traverser la crise et à la résoudre ;
6. Raconter notre histoire et faire passer un message positif sur ADRA Belgium dans un contexte d'après-crise ;

## 2. Niveaux de crise

Dans la structure organisationnelle d'ADRA Belgium, il y a trois niveaux de crise. Pour déterminer celui auquel nous sommes confrontés, nous posons la question suivante : « *Qui est impliqué ?* »



**PAYS** – Si la crise concerne un programme, un projet ou une initiative dans un pays, le directeur du pays joue généralement un rôle de premier plan dans la résolution du problème. Il se tourne vers le directeur régional et l'équipe de crise d'ADRA International pour obtenir leurs avis et leur soutien.

**RÉGIONAL** – Si la crise concerne un ou plusieurs pays d'une région donnée, tous les directeurs des pays concernés doivent collaborer à la gestion du problème, et le directeur régional doit être appelé à aider ou à consulter. Ils alertent également l'équipe de crise d'ADRA International pour avis et soutien.

**GLOBAL** – Si la crise semble concerner plusieurs pays et régions du monde, les directeurs nationaux et régionaux doivent travailler ensemble et demander sans délai l'avis et le soutien de l'équipe de crise d'ADRA International.

### 3. L'approche d'ADRA Belgium en matière de gestion de crise

ADRA Belgium est une entité indépendante, parfaitement au fait des spécificités culturelles, juridiques et opérationnelles du contexte belge. En même temps, elle fonctionne comme une partie intégrante du réseau mondial d'ADRA, bénéficiant de l'expertise collective, des ressources et de l'alignement stratégique d'une organisation mondiale.

#### 3.1. Recevabilité de la crise

Avant d'activer l'équipe de crise, **l'admissibilité de la crise** sera évaluée par l'Organe d'Administration afin de déterminer si elle est valable, significative et nécessite une intervention.

Cette analyse comprend :

**VÉRIFICATION DES FAITS** – Évaluer la crédibilité de la/des sources et des preuves fournies.

**CATÉGORISATION** – Déterminer le type de crise (réputationnelle, opérationnelle, juridique/éthique) et sa portée.

**ÉVALUATION DES RISQUES** – Évaluer l'impact potentiel sur ADRA Belgium, les parties prenantes et les bénéficiaires.

**CONCLUSION SUR L'ADMISSIBILITÉ** – Conclure si le problème justifie une réponse ou s'il est infondé ou mineur.

**Si la crise est jugée recevable :**

- Si elle est limitée à la Belgique, l'équipe nationale interviendra ;
- Si elle dépasse le cadre de la Belgique, le directeur régional d'ADRA Europe se joindra à la réponse ;
- Pour les crises ayant des implications mondiales ou nécessitant une expertise spécifique, le leadership d'ADRA International et un spécialiste de la communication internationale seront également impliqués.

#### 3.2. Équipe de gestion de crise

ADRA Belgium utilise une approche à plusieurs niveaux pour la gestion des crises en fonction de la portée géographique et des implications du problème :

**CRISE DE NIVEAU NATIONAL (BELGIQUE)** – Lorsqu'une crise est limitée à la Belgique :

- Le **directeur national**, le **président de l'Organe d'Administration** (en tant que porte-parole) et le **spécialiste de la communication** dirigent la réponse (d'autres personnes peuvent être ajoutées en fonction de la nature et des exigences spécifiques de la crise) ;
- L'équipe de crise évalue les risques et gère la communication avec les parties prenantes locales ;
- La réponse est adaptée au contexte juridique et culturel spécifique de la Belgique, reflétant l'indépendance de l'organisation et sa profonde compréhension des besoins locaux ;
- Des mises à jour régulières sont communiquées en interne et en externe et des conseils peuvent être demandés au niveau régional si nécessaire.

**CRISE AU NIVEAU RÉGIONAL (EUROPE)** – Si la crise a un impact sur la Belgique et d'autres pays européens ou nécessite une expertise plus large :

- Le **directeur régional** d'ADRA Europe se joint à la réponse et collabore avec **l'équipe nationale** ;
- La **coordination** entre les pays touchés et le bureau régional garantit la cohérence des messages et l'efficacité de l'allocation des ressources, tout en respectant le contexte unique de chaque pays.

**CRISE DE NIVEAU MONDIAL** – Pour les crises ayant des implications au-delà de l'Europe ou nécessitant une contribution spécialisée :

- La direction d'**ADRA International** et des spécialistes internationaux de la communication sont engagés ;
- ADRA International assure une **supervision stratégique**, fournit des ressources et veille à l'alignement sur les normes mondiales et les parties prenantes.

***Remarque :** en cas de crise nationale, si l'un des membres de la cellule de crise est potentiellement impliqué dans l'événement, cette personne est automatiquement écartée du processus de gestion de crise et remplacée par la personne en charge d'une crise régionale (directeur exécutif d'ADRA Europe).*

### **3.3. Coordination à tous les niveaux**

Quelle que soit l'ampleur de la crise, il est essentiel d'assurer une communication et une coordination continues au niveau national, régional et international. Toutes les parties doivent :

- Partager les mises à jour, les projets de déclarations et les rapports pertinents.
- Assurer l'alignement des messages et des actions afin de maintenir la confiance et la crédibilité.

Cette approche permet à ADRA Belgium de tirer parti de la force du réseau mondial d'ADRA tout en abordant les crises avec la spécificité et l'indépendance nécessaires pour répondre efficacement aux besoins locaux.

### **3.4. Principes de fonctionnement**

Les principes suivants doivent caractériser ADRA Belgium en permanence. En période de crise, nous veillons tout particulièrement à faire preuve de transparence, d'intégrité, d'exactitude, de cohérence, de flexibilité, d'apparence et d'équité.