



Commission économique pour l'Europe**Conférence des statisticiens européens****Soixante-septième réunion plénière**

Paris, 26-28 juin 2019

Point 4 e) de l'ordre du jour provisoire

Cadre de communication stratégique**Cadre de communication stratégique pour les organismes de statistique****Note de l'équipe de projet sur le cadre de communication stratégique relevant du Groupe de haut niveau sur la modernisation de la statistique officielle***Résumé*

Conscient de l'importance de la communication stratégique, le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la statistique officielle a choisi de faire de la communication stratégique un projet prioritaire pour 2018. Ce projet a pour objet d'aider les organismes de statistique à élaborer une approche stratégique visant à protéger, améliorer et promouvoir leur réputation et leur image de marque. Le projet de cadre de communication stratégique a été approuvé par le Groupe de haut niveau à l'occasion de son atelier annuel, en novembre 2018.

Le présent document présente les principales parties du Cadre de communication stratégique, sans ses annexes. Sa version intégrale est disponible en anglais.

Le texte intégral du Cadre a été envoyé à tous les membres de la Conférence des statisticiens européens (CES) pour consultation par voie électronique. Si la consultation a une issue positive, la Conférence sera invitée à adopter le Cadre à sa réunion plénière.



I. Introduction

1. Les statistiques officielles évoluent dans un environnement concurrentiel et semé de difficultés. Les changements ont été considérables au cours des vingt dernières années, et se sont nettement accélérés depuis peu. Pour les utilisateurs traditionnels, la valeur et l'importance de la statistique officielle ne fait aucun doute. Il en va autrement pour le citoyen moyen. En effet, en raison de la révolution numérique et de la transformation profonde apportée par les médias sociaux, de plus en plus de personnes bénéficient d'un accès instantané à diverses sources d'information qui sortent du champ de la statistique officielle. L'information en continu est un phénomène bien réel, la confiance vis-à-vis des autorités politiques diminue et la désinformation gagne du terrain.

2. Aujourd'hui plus que jamais, toute société démocratique saine doit disposer de données et d'explications statistiques pertinentes et d'actualité émanant d'organismes de statistique, car ceux-ci sont les seules sources de statistiques officielles indépendantes, impartiales, dignes de confiance et fiables. Pour que les statistiques officielles soient utiles à la société, au débat politique et à la prise de décisions, elles doivent être rendues publiques, comprises, communiquées et utilisées.

3. La communication stratégique est un concept relativement nouveau pour la plupart des organismes de statistique, qui sont plutôt habitués à investir leurs efforts et leurs ressources dans les activités et les systèmes de diffusion.

4. Certains organismes de statistique accordent peu d'importance à la communication ou n'en font pas une priorité. Elle revêt cependant une importance croissante pour nombre d'entre eux, qui prennent conscience de l'importance qu'il y a à communiquer de façon efficace afin de préserver et d'améliorer la pertinence de la statistique officielle dans la société actuelle.

5. Communiquer des statistiques officielles ne se cantonne pas à rédiger des communiqués de presse ou à répondre aux questions et demandes des utilisateurs. Les autorités de statistique doivent s'appuyer sur une stratégie de communication moderne et dynamique, assortie de messages clés clairement définis. En outre, elles devraient pouvoir atteindre divers publics cibles par différents moyens.

6. Une direction de la communication stratégique peut guider l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication. Cela est particulièrement vrai dans le domaine de la statistique officielle, où la communication et la diffusion étaient généralement pensées pour répondre aux besoins d'utilisateurs spécialisés. Dans un monde en mutation, les organismes de statistique doivent dorénavant apprendre à communiquer plus efficacement et directement avec les citoyens et à améliorer la compréhension qu'ont différents types de public des statistiques.

7. En se dotant d'une équipe de communication efficace et professionnelle, l'organisme de statistique sera en mesure de trouver sa place dans cet environnement hautement concurrentiel. Les professionnels de la communication pourraient travailler en partenariat avec la haute direction et le personnel de l'organisme de statistique pour élaborer une stratégie de communication qui permette de promouvoir la mission de l'organisme, d'améliorer ses avantages concurrentiels et de faire apprécier la valeur de ses travaux de statistique officielle.

8. Conscient de l'importance de la communication stratégique, le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la statistique officielle a adopté un projet prioritaire pour 2018, l'élaboration d'un cadre de communication stratégique. Ce projet a pour objet d'aider les organismes de statistique à mettre au point une approche stratégique pour protéger, renforcer et promouvoir leur réputation et leur image de marque. Les participants au projet – des experts en communication du monde entier qui bénéficient du soutien de la Commission économique pour l'Europe – ont le plaisir de présenter l'aboutissement de ce travail, à savoir le Cadre de communication stratégique.

9. L'objectif du Cadre est d'aider les organismes de statistique à rehausser leur image de marque en s'appliquant à consulter activement les utilisateurs ; à nouer un dialogue avec les publics cibles et mieux comprendre leurs besoins ; à utiliser divers moyens, outils et approches pour répondre aux besoins particuliers de différents publics ; à adapter leurs messages à ces différents publics ; à communiquer avec les médias ; et à mesurer les résultats et l'incidence de leurs activités de communication. Ce cadre comporte en outre des propositions de domaines de compétences qui constitueraient le socle d'un programme de communication externe professionnel, un modèle de maturité de la communication et un plan détaillé correspondant, ainsi que des lignes directrices pour l'élaboration d'une stratégie dynamique de résolution des problèmes susceptibles de nuire à la réputation des organismes de statistique.

10. Ce cadre n'a pas de visée normative et a été conçu dans le but de donner des orientations. Les organismes de statistique sont invités à s'appuyer sur tous les éléments qui le composent ou à ne retenir que ceux qui les aideront à renforcer leur mode de fonctionnement et leur image de marque.

II. Contenu du Cadre de communication stratégique

A. Chapitre 1 : Évaluation de l'organisme de statistique

1. Gestion de l'image de marque

11. La présente section a pour objet de définir la notion d'image de marque tel qu'elle s'applique aux organismes de statistiques, et de préciser comment positionner, développer, contrôler, confirmer ou redéfinir cette image.

A. *Qu'est-ce que l'image de marque ?*

12. Une marque est bien plus qu'un logo (l'insigne d'un organisme), une identité visuelle (la palette graphique et les thèmes complémentaires qui relient entre eux ses différents produits et domaines web) ou un slogan (sa raison d'être, par exemple : « des données à l'appui des décisions »). L'image de marque englobe tout cela et plus encore. Elle synthétise la façon dont l'organisme vit ses valeurs, se présente au public et est perçu par lui.

13. En valorisant son image de marque, on permettra à ses produits et services de se distinguer de ceux de la concurrence et au public de les associer à des concepts (le statut ou le prestige, par exemple). Cela facilite la prise de décision et peut favoriser l'émergence de leaders sur les marchés.

14. Il n'existe pas de définition unique et universellement acceptée de ce qu'est une image de marque ou une marque. Si la plupart des définitions qui existent s'inscrivent dans la même veine, elles présentent de subtiles différences, qui tiennent à la nature des marchés (pressions subies, par exemple) dans chaque pays.

15. Ces définitions s'accordent toutefois sur un point : la marque doit représenter l'organisme dans son intégralité. Elle devrait servir de fil conducteur entre les différents produits et prestations de l'organisme, dont elle devrait refléter au mieux les grandes orientations et les valeurs, et trouver un écho chez tous ceux qui entrent en contact avec elle (du personnel aux parties prenantes).

16. Les définitions ci-après permettent de mieux comprendre les différents éléments à prendre en compte lorsque l'on tente d'appréhender le concept d'image de marque et de se familiariser avec cette question complexe :

- Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un graphisme, ou toute combinaison de ces éléments permettant de reconnaître les produits et services d'un vendeur ou groupe de vendeurs et de les différencier de ceux de la concurrence (American Marketing Association, 2012 – *AMA Dictionary*) ;
- Plus qu'une étiquette servant à distinguer les différents fabricants d'un produit, une marque est un symbole complexe qui représente maintes choses. De là naît une

image publique, un caractère ou une personnalité, ce qui est potentiellement plus important pour le statut général (et les ventes) de la marque que la plupart des caractéristiques techniques du produit (Gardner, B. V. et Levy, S. J. 1955. « The Product & the Brand », *Harvard Business Review*, mars-avril) ;

- Les marques sont le produit des récits que leurs différents « auteurs » en font. Ces auteurs se divisent en quatre grandes catégories : les entreprises, le secteur des activités culturelles, les intermédiaires et les clients (Holt, D. B. 2004. « How Brands become Icons », Boston : *Harvard Business School Press*).

B. Pourquoi l'image de marque est-elle importante ?

17. Une marque mature fait partie de l'ADN d'un organisme et donne une cohésion à ses stratégies, ses objectifs et sa raison d'être. Une marque forte et aboutie doit avoir une forte présence et représenter :

- La personnalité de l'organisme – la manière dont il interagit avec les parties prenantes ;
- L'identité de l'organisme – la manière dont on le reconnaît et l'image qu'il renvoie ;
- La réputation de l'organisme – la manière dont on le perçoit et dont on le décrit.

18. Pour les parties prenantes, une image de marque positive et différenciée est gage de qualité et suscite la confiance, qui est source de loyauté. L'image de marque d'un organisme doit pouvoir évoluer et s'adapter aux changements institutionnels et à l'évolution de son milieu.

19. L'image de marque joue un rôle central dans la communication institutionnelle d'un organisme. Une image de marque aboutie donne plus de poids aux messages et activités de l'organisme, tandis qu'une image de marque mal gérée risque de ternir sa réputation ou de la rendre équivoque.

20. En valorisant leur marque, les organismes de statistique pourront maintenir la réputation d'indépendance qu'ils ont acquise et moderniser leurs offres, ce qui contribuera à accroître leur valeur dans un monde où les volumes de données et les niveaux de complexité vont toujours croissant.

21. L'image de marque revêt une grande importance pour les organismes de statistique car elle :

- Inspire la confiance, leur donne de la crédibilité et leur permettra de se différencier d'autres acteurs du même secteur d'activité ou de secteurs proches ;
- Concourt à ce que les utilisateurs réutilisent implicitement les informations communiquées par eux ;
- Est gage de pertinence ;
- Permet de faire en sorte que la façon dont ils sont perçus corresponde bien à la réalité de leur travail et de leur déontologie.

22. Tout organisme de statistique possède une image de marque, qu'il en soit conscient ou non. Il importe par conséquent qu'il assume et sache la gérer.

C. Valorisation de la marque : éléments dont les organismes de statistique doivent tenir compte

23. Pour développer son image de marque, il faut avant tout veiller à procéder de façon globale. Cela favorise une intégration sans heurts dans les modes de fonctionnement existants et permet de garantir l'adhésion du personnel aux valeurs arrêtées. La perception des parties prenantes internes est tout aussi importante que celle des personnes extérieures à l'organisme.

24. Il n'y a pas de moment prédéfini où il faut procéder à la refonte d'une identité de marque. Bien qu'un organisme doive constamment contrôler son image de marque pour s'assurer qu'elle soit toujours en accord avec ses grandes orientations et ses valeurs, rien

n'impose qu'il faille absolument modifier cette image à un moment donné. S'il ressort du processus de contrôle constant auquel l'image de marque est soumise qu'elle demeure viable, le changement n'est nullement une fin en soi.

25. La gestion et le contrôle de l'image de marque ne sont pas des tâches ponctuelles mais s'inscrivent dans une démarche continue et suivie.

26. Il faudrait se demander si une refonte stratégique, qu'elle soit intégrale ou simplement visuelle, pourrait s'avérer utile suite à une crise ou un changement institutionnel important. Une autre solution serait d'axer ses efforts sur la réhabilitation de la marque existante et de ses valeurs, l'équipe de communication jouant un rôle central dans ce travail.

2. Modèle de maturité en matière de communication

27. La présente section jette les bases d'un modèle d'analyse destiné à aider les organismes de statistique à évaluer leur degré de maturité en matière de communication externe et à dégager des pistes d'amélioration.

28. Les principales applications du modèle sont les suivantes :

- **Application descriptive** – il sert d'outil de diagnostic permettant aux organismes de statistique nationaux d'évaluer leurs aptitudes en matière de communication externe et, par là, leur degré de maturité dans ce domaine ;
- **Application prescriptive** – il peut être utilisé en vue de déterminer les niveaux de maturité souhaités et donne des orientations sur les initiatives à prendre pour parvenir à l'objectif de maturité voulu ;
- **Application comparative** – il permet de procéder à une analyse comparative vis-à-vis d'autres organismes.

29. Le modèle définit cinq niveaux de maturité :

- a) Initial ;
- b) Réactif ;
- c) Structuré et proactif ;
- d) Discipliné et ciblé ;
- e) En optimisation.

30. Sont énumérées, à chaque niveau de maturité, les aptitudes pertinentes pour la communication, ventilées dans les catégories suivantes :

- Niveau institutionnel / direction / politique de gestion ;
- Orientation stratégique ;
- Mobilisation des médias ;
- Acteurs ;
- Processus ;
- Technologie ;
- Budget ;
- Indicateurs.

31. Des critères avancés sont définis à chaque niveau de compétence, l'objectif étant d'aider les organismes de statistique à évaluer leur performance et à aller de l'avant.

3. Ensemble de compétences nécessaires pour un programme de communication externe professionnel

32. Pour mener efficacement ses activités dans un environnement hautement concurrentiel – caractérisé par le rythme effréné de l'information en continu, la véhémence des médias sociaux et la désinformation – un organisme de statistique très performant doit disposer d'un programme de communication externe professionnel et bien doté en ressources.

33. Ces programmes de communication se présenteront différemment d'un organisme à un autre, en fonction des besoins, objectifs et ressources de chacun. Aucune structure n'a été préconisée ou recommandée pour ces programmes, mais huit grands volets ont été dégagés. Ils se présentent comme suit :

- Direction et gestion ;
- Communication stratégique et gestion de la marque ;
- Relations média ;
- Création de contenu ;
- Gestion de site Web ;
- Participation des parties prenantes ;
- Médias sociaux ;
- Médias numériques, conception graphique et visualisation des données.

34. Les organismes de statistique n'ont généralement pas une bonne compréhension de ce qu'est la communication. Bien communiquer requiert des qualifications et de l'expérience, faute de quoi le domaine de la communication risque de ne pas être pris au sérieux et de devenir une voie de garage pour le personnel indésirable. Disposer de qualifications est donc primordial. En règle générale, on trouvera dans une équipe de communication véritablement professionnelle du personnel qui dispose soit :

- De qualifications professionnelles (notamment dans les domaines de la communication, du journalisme, du marketing, de la publicité, de la production multimédia ou visuelle, de la gestion d'un média ou dans un domaine connexe) ;
- De compétences étayées par une expérience pertinente (plus la personne aura de l'expérience, plus elle pourra prétendre à un poste élevé).

35. Bien que certaines personnes n'ayant ni expérience ni qualifications puissent travailler dans le domaine de la communication, il est nécessaire, afin que l'équipe de communication puisse faire autorité dans son domaine, qu'elles constituent l'exception (moins de 10 %).

36. Les compétences d'un organisme en matière de communication peuvent être développées à l'interne ou externalisées. Le type de compétences requises dépendra du degré de maturité du programme de communication (voir la section 2 du chapitre 1). Plus celui-ci sera mature, moins l'organisme sera amené à externaliser ses activités et compétences.

37. Par exemple, dans un organisme dont la communication a un niveau de maturité « initial » ou « réactif », les compétences ci-après pourraient être partiellement ou entièrement externalisées :

- Gestion des médias sociaux (à l'exception de l'élaboration de stratégies) ;
- Gestion du site Web ou de la plupart des tâches y relatives ;
- Conception numérique et visualisation des données ;
- Gestion d'activités en lien avec les relations média, comme la veille ou la planification d'événements ;
- Prise en charge d'activités de création de contenu, notamment des nouvelles productions multimédia.

38. La plupart des organismes communicants ont tendance à recruter des professionnels pour effectuer les tâches énumérées ci-après ou à développer les compétences correspondantes en interne :

- Gestion et direction ;
- Élaboration de stratégies (par exemple, dans le domaine des médias sociaux et de la communication stratégique) ;
- Création de contenus de base, production et diffusion ;
- Gestion des relations avec les parties prenantes et relations publiques.

39. Les crédits budgétaires disponibles influent aussi sur le choix entre développer des compétences en interne ou les acheter en externalisant. Par exemple, externaliser la création d'importants volumes de contenu numérique et visuel (les graphiques d'information, les vidéos et les applications en ligne, par exemple) pourrait revenir plus cher que de les produire en interne. Cependant, si l'organisme n'utilise ce type de contenu qu'occasionnellement, l'externalisation pourrait s'avérer plus rentable. Il incombe à chaque organisme d'évaluer l'environnement local et les activités commerciales afin de déterminer quel ensemble de compétences devront rester disponibles en interne en regard de l'efficacité ou de la faisabilité du recours à l'externalisation.

40. Aucune structure institutionnelle ou combinaison de compétences ne saurait convenir à tous les organismes de statistique, et l'ensemble de compétences présenté ci-dessus n'a pas de valeur normative. En outre, les structures sont appelées à changer et à évoluer en fonction des besoins de l'organisme.

B. Chapitre 2 : Conception et mise en œuvre d'un plan de communication stratégique

41. Le présent chapitre contient des lignes directrices sur la façon d'élaborer une stratégie de communication externe et une stratégie de gestion des problèmes et des crises – deux volets fondamentaux de tout programme de communication efficace.

1. Lignes directrices pour l'élaboration d'une stratégie de communication externe

42. La présente section donne un aperçu des principales composantes et étapes de l'élaboration d'une stratégie globale de communication externe. Y sont en outre formulées des suggestions de mise en œuvre. Chaque organisme étant unique, les lignes directrices devront être adaptées aux besoins de chacun.

43. Une description sera offerte des éléments ci-après, qu'il convient d'examiner en vue d'élaborer une stratégie de communication efficace :

- Valeurs et principes ;
- Analyse de l'environnement ;
- Objectifs de communication ;
- Segmentation de l'audience ;
- Canaux de communication ;
- Stratégie de contenu.

A. Valeurs et principes

44. Toute stratégie de communication devrait s'aligner sur les valeurs et principes sur lesquels reposent les organismes de statistique, définis dans les Principes fondamentaux de la statistique officielle. Ces principes guideront l'élaboration de la stratégie et les décisions relatives à sa mise en œuvre.

45. Les valeurs ci-après devraient orienter l'élaboration de la stratégie de communication de l'organisme de statistique :

- L'adhésion à des règles déontologiques ;
- L'indépendance (ne pas subir d'influences) ;
- L'honnêteté ;
- La fiabilité ;
- La transparence.

46. Les principes sur lesquels devraient reposer les activités de communication de l'organisme de statistique sont les suivants :

- L'impartialité ;
- La visibilité/la capacité à se faire entendre ;
- L'égalité d'accès ;
- La pertinence ;
- L'actualité ;
- La flexibilité ;
- Le respect de la confidentialité et le caractère sûr ;
- L'innovation ;
- L'utilisation d'un ton, d'un contenu et d'un canal de communication adaptés au public cible.

B. Analyse de l'environnement

47. Source d'informations dont les organismes peuvent se servir pour formuler de nouveaux objectifs et de nouvelles stratégies ou modifier ceux et celles qui existent déjà, l'analyse de l'environnement se définit comme l'évaluation attentive de l'environnement interne et externe d'un organisme, conduite dans le but de déceler les signes avant-coureurs de possibilités ou de risques susceptibles d'influer sur ses plans actuels et futurs.

48. Les éléments ci-après devraient être examinés dans le cadre d'une analyse de l'environnement :

- **Analyse SWOT** – Quels sont les points forts, les points faibles, les possibilités et les risques ? Les points forts et les points faibles sont liés à l'environnement interne tandis que les possibilités et les risques sont liés à l'environnement externe.
- **Analyse des parties prenantes** – Que disent les principaux intervenants, personnes influentes et commentateurs au sujet de l'organisme ? Quels sont les problèmes rencontrés par d'autres organismes de statistique qui pourraient s'avérer pertinents ?
- **Activités passées ou similaires** – Des activités similaires ont-elles déjà été entreprises ? Quels en ont été les résultats ou les enseignements tirés ? Quels sont les changements qui en ont découlé ? Quelles ont été les réussites et quels ont été les échecs ?
- **Études de marché ou d'opinion** – L'organisme a-t-il pris connaissance du point de vue des parties prenantes externes ou du public au moyen de sondages, de groupes de discussion ou d'autres études de marché ? Existe-t-il, en interne, des enquêtes de satisfaction adressées au personnel, des groupes de discussion ou d'autres manières de communiquer son opinion susceptibles de donner un aperçu du degré de motivation et de satisfaction des fonctionnaires ? Il convient de faire une synthèse des résultats pertinents obtenus plutôt que de se contenter de renvoyer à un rapport existant. Toutes les recherches effectuées devraient être recensées et mises à la disposition des parties intéressées.

- **Indicateurs existants** – L'examen des indicateurs livre de précieuses informations. Ceux-ci peuvent notamment provenir du site Web de l'organisme et des médias sociaux et sites de réseautage qu'il utilise, ainsi que des centres de contact, et comprendre les taux de réponse aux enquêtes nationales et régionales. L'organisme devra recenser tant les points négatifs que les points positifs, car cela l'aidera à formuler des messages clefs et à organiser ses activités de communication.

C. *Objectifs de la stratégie de communication*

49. Toute stratégie de communication est sous-tendue par un objectif global, fixé par la direction de l'organisme. Cet objectif devrait faire ressortir la nécessité d'aligner la stratégie sur les buts institutionnels de l'organisme.

50. Les objectifs sont amenés à varier d'un organisme à un autre, selon le niveau de développement du pays ou les caractéristiques de son système de statistique. Ils devraient être conçus pour être complémentaires et axés sur les activités à réaliser.

51. Les objectifs d'une stratégie de communication sont généralement axés sur un ou plusieurs des éléments suivants :

- Informer : mieux faire connaître l'importance de la statistique au quotidien et promouvoir la statistique officielle ainsi que les travaux de l'organisme ;
- Expliquer : échanger de l'information, acquérir des connaissances et réduire les malentendus ainsi que les interprétations erronées au sujet des données statistiques ;
- Faire évoluer les attitudes : faire changer les perceptions ;
- Modifier les comportements : convaincre le public d'agir différemment et de donner suite à des appels à l'action.

52. Les objectifs doivent être clairs, mesurables et précis, et peuvent également être qualitatifs. Ils devraient être axés sur les incidences pour le public cible. Qu'est-ce que l'organisme souhaite que le public pense, ressente et fasse en réaction à la communication ? Les objectifs, s'ils sont bien définis, permettent de transformer un énoncé général en un énoncé précis, quantifiable et ancré dans le temps sur les avancées qui seront réalisées et le calendrier fixé pour y parvenir.

D. *Segmentation de l'audience*

53. Les organismes de statistique échangent avec divers publics et leur fournissent de l'information. Cette communication se fait soit de manière directe (au moyen de communiqués ciblés) soit de manière indirecte (par l'intermédiaire des médias).

54. La communication directe ne porte ses fruits que si le public est clairement défini, si ses caractéristiques sont connues et si le message est adapté directement à leurs besoins. Diffuser de manière indifférenciée un message général à plusieurs publics distincts sera sûrement moins efficace que de leur communiquer, séparément, des messages sur mesure. Segmenter son audience en différents groupes, en s'appuyant sur un ensemble de caractéristiques, est donc le premier pas vers la formulation de messages adaptés à chaque public.

55. On trouvera dans la présente section une description des publics et groupes potentiels, sachant que certaines personnes peuvent appartenir à plus d'un groupe et que la somme de tous les publics constitue le public en général, auquel on peut aussi s'adresser globalement.

i) Décideurs

56. Travaillant au sein d'institutions, du gouvernement, de collectivités régionales et locales et d'autres organes faisant autorité, les décideurs élaborent et mettent en œuvre des politiques publiques. Leur point de vue sur le système de statistique est souvent anecdotique et parfois critique. Les décideurs n'ont pas forcément conscience de ce que les organismes de statistique ont à offrir ou peuvent se montrer peu enclins à collaborer avec les parties prenantes au système de statistique.

57. Pourraient figurer parmi les décideurs :

- Les actuels ou anciens ministres, conseillers spéciaux et hauts fonctionnaires ;
- Les maires, les membres de cabinets de collectivités locales, les conseillers politiques et les hauts responsables ;
- Les hauts responsables et fonctionnaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques, de l'Union européenne et de l'Organisation des Nations Unies.

ii) Personnes influentes

58. Les personnes influentes orientent, façonnent, examinent, questionnent ou influencent les comportements et les décisions des décideurs politiques. Leur point de vue est parfois critique. Les personnes influentes seront plus susceptibles d'apprécier les produits statistiques, mais ne verront pas nécessairement l'utilité ou l'intérêt d'engager un dialogue avec la communauté statistique. Ils constituent également un intermédiaire essentiel pour atteindre l'ensemble des citoyens.

59. Pourraient figurer parmi les décideurs :

- Les hommes et les femmes politiques ;
- Les membres de groupes de réflexion et de groupes d'intérêt ;
- Les universitaires ;
- Les commentateurs et les journalistes chevronnés ;
- Les chefs d'entreprise ;
- Les personnes occupant des postes de direction au sein de la fonction publique ;
- Les responsables d'organismes sans but lucratif (le troisième secteur).

iii) Observateurs

60. Les observateurs scrutent les gouvernements, les administrations, les décideurs et les personnes d'influence en exerçant leur esprit critique, et œuvrent donc à faire mieux respecter l'obligation de rendre des comptes. Leur objectif est d'agir pour le bien commun. Tant les observateurs peuvent soutenir le travail statistique, tant ils peuvent se montrer sceptiques à son égard. En règle générale, leur point de vue n'est pas recueilli systématiquement puisqu'ils n'hésitent généralement pas à rendre publics leurs préoccupations ou questionnements.

61. Vis-à-vis des décideurs, des personnes influentes et des observateurs, la meilleure approche pour maintenir de bonnes relations consiste à adopter une démarche de communication active et concertée.

62. Pourraient figurer parmi les observateurs :

- Les commissions parlementaires et les commissions d'examen ;
- Les chefs de file du monde de la statistique ;
- Les organismes internationaux (Eurostat et d'autres organisations internationales de statistique, par exemple) ;
- Les blogueurs dans le domaine de la statistique et du numérique, les journalistes, les commentateurs et les personnes influentes sur les réseaux sociaux ;
- Les universitaires ;
- Les commissaires à l'information ;
- Les commissaires à la protection de la vie privée et ceux qui militent pour cette cause ;
- Les défenseurs des données ouvertes.

iv) Partenaires

63. Les partenaires sont des individus ou des organisations qui fournissent aux organismes de statistique des services nécessaires au bon fonctionnement de leurs activités centrales de statistique. On ignore souvent quel est leur niveau de satisfaction et l'opinion qu'ils ont des fournisseurs de données.

64. Pourraient figurer parmi les partenaires :

- Les bailleurs de fonds ;
- Les répondants aux enquêtes ;
- Les fournisseurs de données administratives ;
- Les diffuseurs et les agrégateurs ;
- Les universitaires et d'autres innovateurs.

v) Le public en général

65. Le public en général se compose de différents groupes dont les intérêts et les motivations diffèrent. Pour un organisme de statistique, atteindre le public en général n'est pas toujours une option réaliste, celui-ci étant trop varié. Il s'avère plus efficace d'envoyer des messages ciblés à des groupes bien précis ou publics cibles.

E. *Canaux de communication*

66. Le canal de communication est le moyen par lequel un message est transmis au public visé. Le meilleur moyen d'atteindre un public donné dépend de nombreux facteurs, en particulier de circonstances régionales ou locales. On trouvera dans la présente section une liste de canaux de communication. Chaque canal comporte un ensemble de caractéristiques bien particulières lui permettant d'accueillir différents contenus, à l'intention de différents publics. Instagram, par exemple, convient bien si l'on veut atteindre un public jeune car il permet d'envoyer des messages courts et visuels, mais ne sera pas recommandé pour atteindre des personnes âgées.

67. Il est essentiel d'avoir recours à plusieurs canaux de communication pour atteindre les publics cibles, sans qu'il faille pour autant tous les utiliser. Le message à transmettre doit être cohérent et le contenu devrait être adapté à chaque canal.

i) Canaux directs (détenus en propre)

68. Les canaux directs ou détenus en propre sont gérés par l'organisme de statistique et permettent d'envoyer des messages directement à l'utilisateur final. Utiliser un canal direct est un moyen efficace d'atteindre les différents sous-groupes d'un public cible.

69. Les canaux hors ligne sont l'ensemble des médias qui n'existent pas sous forme numérique, et que l'on retrouve principalement dans le monde analogique (le monde matériel, l'univers papier). Pourraient compter parmi les canaux hors ligne :

- Les interactions directes entre individus (à l'occasion d'événements ou de conférences de presse, par exemple) ;
- Les exposés donnés par des représentants d'organismes de statistique (à des conférences, des cours ou des séminaires, par exemple) ;
- La presse écrite (les brochures, les rapports établis par un organisme de statistique et les campagnes publicitaires nationales ou locales).

70. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des canaux hors ligne. Ils peuvent en effet permettre de réduire les malentendus et contribuer à l'établissement de relations solides avec les clients.

71. Les canaux en ligne sont des canaux de communication numériques accessibles au moyen d'appareils dotés d'une connexion Internet, comme les ordinateurs, les smartphones et les tablettes. Parmi ces canaux, on compte notamment des sites Web aux formats spécifiques – notamment les plateformes de vidéo en ligne, les cours en ligne et les moteurs

de recherche Internet (Google et Bing, par exemple) qui référencent les sites Web et le contenu en ligne.

72. Les médias sociaux offrent un autre moyen de diffuser un message en ligne. Une des façons d'atteindre des publics cibles est de se mettre en lien avec des personnes qui ont de nombreux *followers* (les influenceurs créatifs, les faiseurs d'opinion et les blogueurs, par exemple) et de les encourager à partager le message de l'organisme de statistique avec leur communauté.

73. Les médias sociaux excellent dans l'art de mettre en relation directe des utilisateurs et des communautés d'utilisateurs déjà établies. La plupart des médias sociaux sont accessibles en ligne au moyen d'applications spéciales installées sur les appareils des utilisateurs. Parmi ces applications, on trouve :

- Facebook/Facebook Messenger ;
- Twitter ;
- Instagram ;
- YouTube ;
- LinkedIn/SlideShare ;
- Snapchat ;
- Google+ ;
- Pinterest ;
- WhatsApp ;
- Flickr ;
- Facetime/Skype/Google Hangouts ;
- Reddit.

74. Il existe également des plateformes en ligne telles que les plateformes d'externalisation ouverte, qui encouragent le public à partager des données et des informations. En outre, de nouveaux canaux de communication se profilent toujours à l'horizon. Ces futurs canaux s'appuieront peut-être sur l'intelligence artificielle (par exemple les outils Siri et Alexa).

ii) Indirects (non détenus en propre)

75. Les canaux de communication indirects ou tiers pourraient permettre d'atteindre d'autres groupes que ceux que l'on cherche à atteindre par les canaux directs. Ils constituent le meilleur moyen d'atteindre le public en général. Parmi ces canaux, on trouve :

- La presse et les médias (la presse écrite, les médias de radiodiffusion et les médias d'information en ligne – que l'on compte souvent parmi les médias traditionnels), qui se divisent en deux catégories : les grands médias (médias d'information nationaux et médias régionaux, par exemple) et les médias ciblés (destinés aux professionnels ou au monde de l'entreprise, par exemple) ;
- Les communautés constituées sur les médias sociaux en ligne (qui s'organisent autour d'influenceurs tels que les youtubeurs et les blogueurs).

76. Les organismes de statistique peuvent alimenter ces canaux en s'associant avec des communautés en ligne pour répondre à leurs besoins d'informations. Les partenariats ainsi établis permettent à ces organismes d'exercer un meilleur contrôle sur les messages diffusés à l'extérieur et de faire en sorte que les contenus publiés comprennent des renseignements fournis par leurs soins.

77. S'ils échappent au contrôle direct, les canaux indirects ou tiers permettent toutefois d'atteindre un large public, auquel un organisme de statistique n'aurait normalement pas accès.

iii) Extension à de nouveaux publics

78. On parvient à toucher un public plus large lorsqu'un média d'information (presse écrite, radio ou télévision, par exemple) reprend un message initialement transmis sur un média social et destiné à un public acquis et le diffuse auprès de son propre public. Il s'agit d'une extension à de nouveaux publics. Le message d'un organisme de statistique peut ainsi passer d'un canal de communication direct (médias sociaux, par exemple) à un canal indirect. Ce phénomène peut se produire lorsqu'une thématique fait l'objet d'une grande mobilisation ou suscite le débat sur les réseaux sociaux, au sein d'une communauté ciblée (notamment lorsque des personnes influentes se joignent au débat). Ce phénomène peut également se produire dans l'autre sens — lorsqu'un message initialement diffusé par un média d'information devient « viral » sur les réseaux sociaux, par exemple.

G. *Stratégie de contenu*

79. Une stratégie de contenu efficace permet de déterminer la bonne combinaison de canaux de communication à utiliser pour atteindre les publics ciblés. Il faut en outre que le contenu (message) soit adapté aux sous-groupes composant chaque public. Pour mener une campagne réussie, il faut connaître son public et l'atteindre grâce à différents canaux. Une approche multisupports mobilise un ensemble de canaux pour que le public reçoive un message optimal. Sont énumérés dans les paragraphes qui suivent les différentes étapes qui président à l'élaboration d'une stratégie de contenu.

i) Cerner son public

80. Avant de commencer à communiquer, il importe que l'organisme de statistique détermine quel public il souhaite influencer. Pour ce faire, il devra conduire une étude démographique, établir des profils de public et analyser les réactions à la thématique abordée. Il sera peut-être utile, dans ce cadre, d'examiner quelle est la position actuelle du public vis-à-vis du produit, du service, du programme, de l'organisme ou du sujet en question, et de cerner les éventuels éléments faisant obstacle à une prise de conscience ou à un changement d'attitude ou de comportement.

ii) Choisir ses canaux de communication

81. En s'appuyant sur le profil du public, il faudra ensuite déterminer quel canal de communication sera le plus efficace pour établir un dialogue. Il importe d'évaluer les caractéristiques de chaque canal et de tenir compte du niveau de sensibilisation et de connaissances de leurs utilisateurs, ainsi que de leurs attitudes et comportements.

iii) Choisir le type de contenu

82. La stratégie devrait contenir des indications sur les supports les mieux adaptés à chaque canal de communication. Les suggestions pourraient notamment se présenter comme suit :

<i>Canaux de communication</i>	<i>Produits</i>
Médias sociaux	courte vidéo (de moins d'une minute) graphique d'information simple image
En ligne	vidéo (de plus de deux minutes) textes et graphiques images podcasts blog/externalisation ouverte
Presse écrite	texte tableaux graphiques d'information images

<i>Canaux de communication</i>	<i>Produits</i>
Événements	diffusion en direct exposés conférences de presse

iv) Formuler des messages clefs

83. Les messages clefs sont les messages que l'on voudrait que le public cible comprenne et retienne avant tout. Chaque stratégie de communication doit en contenir, car ils créent du sens et résument en peu de mots le sujet dont il est question.

84. Les messages clefs doivent répondre aux objectifs de communication et s'aligner sur les valeurs et les principes qui guident la communication. Ils peuvent être incorporés dans les différents supports de communication – communiqués de presse, fiches d'information, pages Web, contenu diffusé sur les réseaux sociaux ou affiches.

85. Si la campagne de communication porte sur un enjeu particulier, il conviendra d'effectuer une analyse de l'environnement avant de formuler des messages clefs. En effet, il sera peut-être nécessaire de modifier la teneur du message du fait d'un changement de circonstances. On pourra se poser les questions suivantes : Qui parle du sujet ? Quels sont les points de vue en présence ? Que se passe-t-il aux niveaux local, régional et international ? La question touche-t-elle au domaine de la politique ou des lois ? Des changements méthodologiques ou des résultats inattendus ont-ils été constatés ?

86. Deux étapes président à l'élaboration de messages clefs :

a) Dégager quels sont les objectifs par rapport au public – Il importe de définir les publics cibles et la teneur des messages à leur transmettre et de se poser, pour ce faire, les questions suivantes : est-il important de les sensibiliser davantage, d'améliorer leur compréhension ou de changer leurs perceptions ou comportements ? En d'autres termes, qu'est-ce que l'organisme souhaite que le public pense, ressente ou fasse ? Les messages clefs devraient renvoyer à des objectifs de communication généraux ;

b) Rédiger les messages – Les messages clefs doivent être clairs et succincts, et être rédigés sans jamais perdre de vue le public cible. Le communicateur devrait se mettre à la place de celui-ci lorsqu'il rédige ces messages, afin de les axer sur ce qui intéresse vraiment le public et de lui montrer ce qui pourrait lui être bénéfique (et non pas ce qui profite à l'organisme de statistique). Les messages devraient être rédigés dans une langue simple, dénuée de jargon et de prose bureaucratique.

87. Les messages clefs devraient englober trois grands éléments et contenir :

a) Une réponse aux cinq questions suivantes : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Et pourquoi ?

- Qui devrait s'en soucier ? Pourquoi ? Qu'ont-ils à y gagner ? (la question des intérêts) ;
- Que se passe-t-il ?
- Quand cela se passe-t-il ?
- Où cela se passe-t-il ?
- Pourquoi cela se passe-t-il ? (la question du contexte)

b) Un appel à l'action

- Que doit faire le public ?

c) Quel est le message que le public doit retenir en priorité ?

88. Se poser les questions ci-après pourrait être utile pour formuler des messages clefs :

- Quelles sont les informations actuellement communiquées ? Faut-il que cela change ?

- Quels sont les avantages pour le public ?
- Quel est le message que le public devrait retenir avant tout ?
- De quoi souhaite-on rendre compte ? Comment faire en sorte que le message trouve un écho auprès du public ?

i) Adapter les messages clefs aux publics cibles

89. Une fois que les grands messages clefs auront été définis, il sera peut-être nécessaire de les adapter au mieux à des publics ou canaux de communication particuliers.

90. Les messages clefs doivent être adressés à des publics et canaux de communication ciblés. La communication atteindra ainsi le public visé et le bon message sera transmis, au moyen du canal de communication adéquat.

ii) Fixer le calendrier ou la périodicité de la campagne

91. Fixer un calendrier peut permettre de planifier plusieurs activités en parallèle. Pour mobiliser les médias indirects (presse/médias d'information) et les convaincre de développer des produits d'information aboutis et à fortes retombées, on pourra utiliser les techniques suivantes :

- Organiser une campagne de communication en interne (une conférence de presse, par exemple), assortie d'un court huis-clos à l'intention des médias, et mettre des porte-paroles ou des spécialistes à la disposition des journalistes ;
- Communiquer des informations émanant de médias détenus en propre en prévoyant une période d'embargo plus longue (ne pas tenir de huis-clos mais transmettre l'information de manière contrôlée à des médias de confiance) ;
- Fixer une heure de diffusion qui convienne aux médias d'information (à minuit ou dans l'après-midi, par exemple) ;
- Prévoir du contenu pour les médias sociaux, des vidéos et des envois groupés de courriels ;
- Fournir des documents d'information de base et des rapports techniques.

iii) Évaluer les incidences de la campagne sur chaque canal de communication

92. L'évaluation est un élément clef de toute activité de communication. Elle aide à comprendre ce qui a bien fonctionné et offre des enseignements utiles pour la planification d'activités futures. Afin d'obtenir de plus amples informations sur la manière d'évaluer les activités de communication, se reporter au chapitre 3.

2. Directives pour l'élaboration d'une stratégie de gestion des crises et des problèmes

93. Dans le contexte plus général d'un cadre de communication stratégique, il est essentiel de se rappeler qu'on ne saurait se prémunir contre tout et que parfois les choses tournent mal. Tous les organismes de statistique connaissent des problèmes de taille et des crises. L'objectif de la gestion des crises et des problèmes est d'atténuer les séquelles que les événements indésirables peuvent causer en veillant à ce que les organismes de statistique soient bien préparés à réagir publiquement, sans délai et de manière appropriée. Parfois, la première tâche à accomplir consiste simplement à calmer une polémique qui s'est soudain enflammée. Dans d'autres cas, elle peut consister en un travail, plus laborieux, de restauration de la confiance.

94. Même s'il peut être difficile de s'en souvenir au beau milieu d'une crise aiguë ou d'un problème épineux, les événements indésirables donnent aussi à l'organisme de statistique l'occasion de renforcer son image de marque et de donner concrètement et visiblement la preuve de son attachement aux principes d'intégrité et de transparence. Les événements difficiles peuvent prendre naissance à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme de statistique.

95. Les problèmes internes peuvent être :
- Des problèmes statistiques – erreurs d’estimation, lacunes méthodologiques ;
 - Des problèmes institutionnels – corruption, conflit d’intérêts, incompétence, déclaration publique malavisée d’un fonctionnaire (en particulier sur les médias sociaux) ;
 - Des problèmes de continuité – défaillances du système (par exemple, indisponibilité du site Web) ;
 - Des problèmes de sécurité – violation de la confidentialité.
96. Les problèmes externes peuvent être :
- Des atteintes à la réputation – allégations de partialité, de falsification et de fausses nouvelles ;
 - Des faits d’ingérence politique (réels ou supposés) – divulgation prématurée de données par des acteurs politiques, pressions pour modifier ou reprogrammer les publications et instabilité politique nationale ou internationale ;
 - Des problèmes de continuité – phénomènes météorologiques violents, cyberattaques et violence sur le lieu de travail ou à proximité ;
 - Des problèmes statistiques – les parties prenantes remettent en question les données (par exemple, les groupes concernés rejettent les estimations de l’organisme.)
97. Bon nombre de ces événements nécessiteront des réponses coordonnées de la part de plusieurs équipes de l’organisme de statistique : les responsables de l’informatique, des méthodes statistiques, de l’administration, de la sécurité, entre autres, peuvent avoir un rôle important à jouer. Parfois, c’est à une équipe chargée de la continuité des opérations que sera confiée la responsabilité globale des activités. Cependant, en tout état de cause, la communication au sein de l’entreprise demeurera vitale.

A. *Principes de gestion des crises et des problèmes*

98. Au cœur de la gestion des crises et des problèmes se trouve l’image de marque que l’organisme de statistique s’est forgée (voir la section 1 du chapitre 1 sur la gestion de l’image de marque). Pour gérer efficacement les crises et les problèmes, on s’appuie sur les valeurs institutionnelles que la marque incarne (en tirant parti de la réputation d’intégrité et d’exactitude dont jouissent les travaux de l’organisme) et on s’efforce de renforcer ou de rétablir l’image de cette marque en mettant en évidence l’attachement de l’organisme à la transparence et son profond sens des responsabilités, même dans des situations éprouvantes.

99. Conformément aux principes généraux de communication, en cas d’événement indésirable, un organisme de statistique doit :

- Communiquer les faits aussi rapidement que possible ;
- Actualiser les informations au fur et à mesure que la situation évolue ;
- Assurer la sécurité de son personnel et continuer à fournir les services essentiels à ses parties prenantes.

100. L’organisme doit communiquer ce qu’il sait en temps opportun, en recourant à divers médias, sans céder à des suppositions. Il est particulièrement important de donner des informations factuelles dans les premières minutes et les premières heures d’une crise. Le but est d’être transparent, responsable et accessible à toutes les parties prenantes, tout en respectant les contraintes juridiques et la confidentialité.

B. *Crise ou problème ?*

101. Tout événement indésirable n’est pas nécessairement une crise. Il est essentiel de comprendre la différence entre une crise et un problème pour élaborer une réponse adaptée et efficace.

102. Les deux principaux éléments dont il faut tenir compte pour déterminer si un événement indésirable constitue une crise ou un problème sont le niveau d'urgence et le niveau de menace. Certains experts en communication recommandent d'utiliser des matrices de décision qui incluent bien d'autres facteurs. Indépendamment de la méthodologie choisie, il faudra toujours faire preuve d'un solide jugement professionnel pour distinguer les problèmes des crises. Par conséquent, dans la matrice de décision en cas de crise ou de problème, certaines cellules présentent un dégradé de couleur pour indiquer que les décisions ne sont pas toujours clairement définies. Par exemple, un événement indésirable qui se produit en temps réel et constitue une menace moyenne pour l'organisme pourrait être considéré comme une crise dans certains cas et un problème dans d'autres.

103. On parle de crise quand un événement indésirable se produit ou se produira incessamment et qu'il constitue un risque grave ou qu'il reçoit beaucoup d'attention de la part des acteurs extérieurs. La caractéristique d'une crise est qu'elle fait peser une menace sur la réputation à long terme d'un organisme. Elle peut paralyser ou interrompre ses activités. Elle découle parfois d'un événement ayant fait des blessés, des malades ou des morts, et il s'agit en règle générale de quelque chose qui polarise l'attention dans les médias traditionnels, sur les médias sociaux et dans la sphère politique.

104. Les crises peuvent prendre la forme :

- D'une divulgation de données (accidentelle ou délibérée) avant la date de publication annoncée ;
- D'un retard, par rapport à la date annoncée, dans la publication d'indicateurs à forte visibilité ;
- D'une erreur de taille, repérée après publication, dans des données qui ont été citées par un responsable public ;
- De faits répréhensibles commis par un employé (arrestation ou maladresse en public) ;
- D'une cyberattaque de grande ampleur ;
- De la contestation de l'intégrité ou de l'exactitude des travaux de l'organisme de statistique par une personnalité influente.

105. Si la crise exige une réponse de la part de l'organisme de statistique, cette réponse doit être immédiate. La haute direction de l'organisme devra être au courant de la situation et participer à la prise de décision. Enfin, une réponse complète à une crise fait généralement intervenir de multiples participants, dont divers spécialistes au sein de l'organisme de statistique et des acteurs extérieurs tels que les médias, les parties prenantes et les partenaires.

106. On parle en revanche de problème quand un événement indésirable peut être raisonnablement anticipé, ou que le degré de risque et l'attention suscitée ne sont que modérés. Quand il doit faire face à un problème, le personnel de l'organisme de statistique dispose souvent de suffisamment de temps pour évaluer la situation, comprendre les enjeux et envisager plusieurs solutions avant de retenir et d'adopter une approche visant à en limiter les conséquences négatives. L'ensemble ou la plupart des opérations essentielles peuvent se poursuivre normalement. Il n'est pas question de blessures, de maladies ou de décès.

107. Les problèmes peuvent prendre la forme :

- D'une coquille malencontreuse dans un communiqué de presse publié ;
- D'un retard, par rapport à la date annoncée, dans la publication d'indicateurs suscitant une attention minimale ;
- D'une fermeture de services de l'État en raison d'un retard dans l'adoption du budget.

108. Selon la nature du problème, il est possible que la haute direction de l'organisme doive être informée de la situation et participer à la prise de décision. Dans d'autres cas, la gestion des problèmes peut être déléguée à un échelon intermédiaire ou même opérationnel.

Là aussi, une réponse complète à un problème peut faire intervenir de multiples spécialistes au sein de l'organisme de statistique ainsi que des acteurs extérieurs.

109. La gestion des problèmes vise à cerner sans tarder ce qui pourrait devenir un problème et à mettre en œuvre des stratégies qui permettront de le résoudre en produisant un résultat positif (ou au moins neutre) pour l'organisme. Lorsqu'elle est efficace, elle réduit considérablement la probabilité qu'une situation ne se transforme en crise. À l'inverse, une action inadéquate face à un problème augmente la probabilité d'une crise ultérieure. Rien n'est garanti, c'est pourquoi toutes les stratégies de gestion des problèmes doivent prévoir une surveillance attentive pour pouvoir déterminer où se situe le point de basculement entre un problème et une crise.

110. À bien des égards, la structure de gestion stratégique des problèmes est analogue à celle de la gestion des crises en ce sens qu'elle suit dans l'ensemble le même enchaînement d'étapes. Toutefois, l'élaboration d'une réponse à un problème offre une plus grande latitude, car on dispose de plus de temps pour soupeser les différentes possibilités, consulter les parties prenantes et décider des procédures d'atténuation appropriées et efficaces.

111. La section suivante traitera d'abord de la gestion des crises dans le cadre de la communication, puis examinera en quoi la gestion des problèmes est différente.

C. *Gestion des crises*

112. Il n'y a pas de règle universelle de gestion des crises. Tant l'environnement externe que la culture interne varient d'un organisme à l'autre, et dicteront autant d'approches différentes. La figure 7 du document complet illustre un processus de gestion de crise suivant une approche stratégique, planifiée et contrôlée. Les organismes de statistique peuvent s'en servir comme point de départ et modifier des étapes au besoin, ou s'en inspirer mais concevoir intégralement leurs propres procédures.

i) Phase 1 – Planification préalable

113. Le but de la planification préalable est d'attribuer les responsabilités, de définir les procédures, d'établir des projets de réponses (communiqués préétablis) à utiliser en cas de crise et d'obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'organisme avant qu'un événement indésirable ne se produise.

114. La planification préalable commence par la création de l'infrastructure institutionnelle nécessaire pour réagir rapidement et avec toute l'autorité de l'organisme. La première étape, fondamentale, consiste à mettre sur pied une équipe de communication de crise composée de cadres supérieurs et à l'investir d'une ample autorité institutionnelle. Cette équipe est l'élément central de tout plan de communication de crise. Elle détermine et adopte la tactique de communication la mieux adaptée à la situation de crise et doit avoir les pouvoirs voulus pour agir au nom de l'organisme à l'issue de consultations minimales ou sans qu'aucune consultation n'ait eu lieu. Pour ce faire, il faut attribuer clairement les responsabilités.

115. Il convient de procéder à toutes les activités structurelles classiques communes à toutes les équipes, comme la collecte et la diffusion des coordonnées, l'établissement de règles de base (par exemple en matière de quorum et de processus décisionnel) et la détermination des modalités de communication d'équipe prévues (par exemple des conférences téléphoniques ou des réunions en personne). Ces activités revêtent une importance particulière dans le cadre de cette équipe, car elles doivent tenir compte du fait qu'une crise peut survenir hors des heures de travail habituelles, quand les membres de l'équipe ne sont pas à leur poste.

116. En outre, l'équipe doit attribuer des rôles précis aux membres de l'équipe. Ces rôles et responsabilités peuvent changer selon les situations, mais les attribuer par défaut au préalable simplifie et rationalise la gestion des crises.

117. Enfin, si des membres de l'équipe de communication de crise ont besoin de cours de formation supplémentaires sur leurs rôles et leurs fonctions, il convient de les organiser – y compris s'il s'agit de stages de recyclage périodiques destinés à tous les membres de l'équipe.

118. Pour créer l'infrastructure institutionnelle voulue, il faut aussi mettre au point et favoriser un bon système d'alerte rapide. Pour ce faire, il faut tout d'abord exécuter un solide programme de veille, dans le cadre duquel les médias traditionnels et les médias sociaux font l'objet d'un suivi continu, le plus près possible d'un suivi en temps réel.

119. Il est possible de déceler ce qui échappe à la veille médiatique en intégrant la détection des menaces à la structure organisationnelle. Cette démarche suppose d'instaurer une culture interne dans le cadre de laquelle le personnel de tous les niveaux est à l'affût des possibles menaces et des événements indésirables, sait combien l'organisme a à cœur de lutter contre ces menaces, est conscient qu'il importe de signaler les événements à l'équipe dirigeante de l'organisme et connaît les procédures à suivre à cette fin. Ces éléments sont essentiels pour que les événements survenus en interne soient connus avant qu'ils ne fassent partie d'un débat public. Bien que le personnel puisse être réticent à admettre les problèmes ou à les porter à l'attention de ses supérieurs, il est essentiel de communiquer et de renforcer fréquemment un message institutionnel prônant une politique de « zéro surprise ».

120. Pour étayer le système d'alerte rapide en cas d'événements extérieurs, il est également utile d'établir des relations avec des réseaux de parties prenantes externes afin de les encourager à prendre conscience des événements indésirables et des menaces qui pourraient faire du tort à l'organisme de statistique, et de leur faire savoir qui informer.

121. La deuxième étape de la planification préalable de la gestion des crises consiste à prévoir les menaces éventuelles et à préparer des réactions optimales. Elle peut se diviser en sept étapes.

Étape 1 Examiner les enseignements tirés de l'expérience

122. Tous les organismes de statistique ont déjà réagi à des événements indésirables, qu'un plan officiel de gestion des crises ait été mis en place ou non. Le point de départ de la planification préalable consiste à examiner les réponses qui ont été efficaces par le passé, les faux-pas qui les ont ralenties et la façon dont elles auraient pu être améliorées.

123. En outre, les plans de gestion des crises doivent être revus et actualisés régulièrement en temps normal et systématiquement au lendemain d'une crise.

Étape 2 Reconnaître les crises en puissance

124. En se fondant sur l'expérience acquise et sur une évaluation des dernières tendances dans le domaine de la technologie et du climat social et politique actuel, il convient de dresser une liste des événements indésirables auxquels l'organisme de statistique pourrait se heurter à l'avenir. Il faut s'efforcer d'inclure autant de situations de crise raisonnables que possible sans tomber dans des considérations farfelues ou vraiment trop peu probables.

125. La gestion des crises et des problèmes et la gestion des risques se recoupent¹. Le processus d'évaluation de la gestion des risques inclut notamment le recensement, l'analyse et la mesure, et la pondération (c'est-à-dire la hiérarchisation des risques). Le recensement des risques peut contribuer à la planification des communications en mettant en lumière certains des problèmes et des crises les plus probables, mais on ne peut s'attendre à ce qu'il permette de cerner toutes les menaces pour lesquelles un plan de communication de crise doit pouvoir être utilisé. La gestion des crises et des problèmes, quant à elle, peut alimenter l'analyse et l'évaluation des risques en précisant les mesures qui peuvent être prises pour atténuer les problèmes.

Étape 3 Cerner les publics clefs

126. Les publics et parties prenantes avec lesquels un organisme de statistique peut avoir besoin de communiquer quand il réagit à un événement indésirable varient, en grande partie, selon la nature de l'événement. De nombreux publics peuvent vouloir être informés pendant et après des faits, et chacun a ses propres besoins sur ce plan. Toute la difficulté

¹ Voir <https://statswiki.unece.org/display/GORM/Risk+Management> pour de plus amples renseignements (en anglais).

consiste à définir l'ensemble de parties prenantes le plus important pour une situation donnée et à anticiper le type d'information qui peut et doit lui être fourni.

127. Les publics cibles d'un organisme statistique peuvent être, entre autres :

- Les utilisateurs de données ;
- Les répondants ;
- Les journalistes (des médias conventionnels et des nouveaux médias) ;
- Les autres organismes publics ;
- Des responsables nommés par le pouvoir politique ;
- Le personnel de l'organisme.

128. Chaque public n'est pas seulement un destinataire passif de l'information ; il peut également être un allié précieux dans la mise en œuvre d'interventions constructives en cas d'événements indésirables. Tout comme les réseaux de parties prenantes externes peuvent aider un organisme de statistique à définir les menaces, ils peuvent aussi être utiles pour le défendre lorsqu'il subit des assauts, et ils sont parfois en mesure de faire des déclarations que l'organisme ne pourrait se permettre lui-même. Les manifestations de soutien provenant de parties prenantes externes peuvent être plus valorisées au sein de leurs réseaux que les mêmes déclarations publiées par l'organisme de statistique.

Étape 4 Prévoir différents scénarios

129. Une fois qu'une liste des crises possibles et des publics clefs associés à chacune d'elles a été établie, il convient de planifier des mesures de communication efficaces. Les mesures prévues doivent répondre aux questions suivantes :

- Quelles informations seront communiquées ?
- Quand seront-elles communiquées ?
- Comment seront-elles communiquées ?
- Qui sera chargé de les communiquer ?

130. Il faut entre autres préciser les canaux de communication à privilégier. La réponse de l'organisme doit-elle prendre la forme d'une conférence de presse, d'un avis aux médias, d'un message sur le site Web ou d'un tweet, ou conjuguer ces moyens d'expression ?

131. La planification doit être aussi réaliste que possible et tenir compte du fait que les premiers stades d'une crise sont généralement marqués par une grande incertitude et que des informations inexacts risquent de circuler, tant au sein de l'organisme de statistique que dans la population.

132. Parfois, la meilleure réponse qu'un organisme de statistique puisse donner consiste à ne publier aucune communication. Toutefois, s'il juge qu'il est dans son intérêt et dans celui de ses parties prenantes d'en publier une, elle doit être rapide, franche et fiable. Dans ce cas, il est courant de publier une déclaration initiale (par exemple, « Nous évaluons la situation et vous informerons dès que nous en saurons plus »), suivie par une déclaration plus détaillée une fois que la situation est mieux comprise.

133. La planification doit également tenir compte du fait que, quand un événement indésirable touche d'autres institutions, la coordination requise entre les organismes retarde souvent les interventions et nuit à l'efficacité de la communication. Il en va notamment ainsi lorsque les forces de l'ordre ou d'autres composantes du système judiciaire sont concernées.

134. Les besoins et les canaux d'information des fonctionnaires des organismes de statistique peuvent être différents de ceux des parties prenantes externes. Par conséquent, il peut être utile d'incorporer à la planification de scénarios des cas précis de communication avec les parties prenantes internes.

135. En plus des scénarios propres à certaines situations, il peut être utile d'élaborer un scénario générique en plusieurs étapes auquel se référer en cas de situation totalement

imprévue. Ce scénario générique sera assez abstrait mais pourra être un point de départ utile pour gérer les crises qui prennent les organismes de statistique au dépourvu.

136. Il sera plus efficace de planifier les scénarios en groupe, en incluant les membres de l'équipe de communication de crise et d'autres personnes qui ont un point de vue sur les réussites et les échecs passés.

Étape 5 Rédiger des communiqués préétablis (peut faire partie de l'étape 4)

137. Certains organismes de statistique ont mis en place des procédures qui prévoient que les déclarations publiques soient examinées et approuvées à un ou plusieurs niveaux (souvent par un service juridique) avant d'être publiées. Plus le retentissement d'une communication est important, plus le processus d'examen et d'approbation a tendance à être rigoureux. De ce fait, les communications peuvent subir des retards considérables et, en cas de crise aiguë, il peut être difficile ou impossible de limiter les dommages.

138. Les communiqués préétablis sont des modèles de communication provisoires qui traitent d'un type particulier de problème et comprennent des espaces vides à compléter avec des éléments détaillés.

139. Les communiqués préétablis sont écrits, révisés et approuvés à l'avance. Ainsi, quand un organisme réagit à une crise et qu'il est soumis à des contraintes de temps, les données peuvent être incorporées et la déclaration peut être publiée rapidement.

140. Les communiqués préétablis donnent à l'organisme de statistique l'occasion de faire explicitement référence à sa marque dans la mesure où ils lui permettent d'intégrer des messages clefs. Il convient de faire preuve de discernement afin de n'offenser personne et de ne pas tomber dans le ridicule, mais, utilisée correctement, cette technique peut être efficace.

Étape 6 Procéder à des simulations

141. Un plan n'est utile que si l'on s'assure qu'il pourra être exécuté correctement. Il est essentiel de mettre à l'essai le plan de communication de crise pour deux raisons :

- La mise à l'essai permet de déceler les défaillances, les lacunes et les facteurs d'inefficacité du plan ;
- La mise à l'essai prépare les participants à s'acquitter correctement des tâches qui leur incombent.

142. Parce qu'il serait risqué de provoquer une crise réelle à des fins d'essai, il faut procéder à des simulations. Les exercices théoriques se sont révélés utiles pour évaluer et mettre en pratique les plans de communication de crise.

143. Un exercice théorique est une activité dans le cadre de laquelle l'équipe de communication de crise, dirigée par un animateur, se réunit pour simuler des situations d'urgence. Les membres de l'équipe examinent les mesures qu'ils prendraient en réponse à un scénario particulier et en débattent, en mettant à l'essai le plan de crise dans un environnement informel et détendu. Cet exercice fait la lumière sur les rôles et les responsabilités de chacun, permet de mettre au jour le personnel qui devrait être mobilisé en renfort au fur et à mesure que la crise se produit, et permet de déterminer les besoins supplémentaires en matière d'atténuation des risques et de préparation. Il permet aussi de garder à l'esprit des détails minimes mais importants, tels que les points de rassemblement à utiliser en cas d'indisponibilité des locaux principaux et la personne chargée de contacter les responsables nommés par le pouvoir politique s'il est impossible de joindre le directeur de l'organisme ou son suppléant.

144. Les exercices théoriques ne sont jamais parfaitement conformes à la réalité et ne peuvent donc pas mettre à l'épreuve de manière exhaustive les capacités opérationnelles. Cependant, ils sont peu coûteux et relativement faciles à réaliser et peuvent donc être exécutés périodiquement.

145. Toute lacune du plan mise au jour par l'exercice théorique devrait être corrigée.

Étape 7 Être prêt

146. Les crises sont inévitables. Les organismes de statistique doivent intégrer cet état de fait dans leur culture institutionnelle et se préparer consciencieusement. Pour ce faire, il convient notamment de s'exercer à mettre en œuvre les réponses jusqu'à ce qu'elles deviennent des automatismes. Pour être concluante, la planification préalable doit intégrer les enseignements tirés des crises précédentes, être complète et détaillée, et bénéficier d'un soutien au plus haut niveau de l'organisme de statistique.

ii) Phase 2 – Exécution du plan

147. L'objectif de la phase d'exécution est de gérer de manière efficace et efficiente une crise réelle. Quand un événement indésirable a été détecté et signalé, le ou la responsable de la communication doit :

- Recueillir rapidement autant d'informations que possible ;
- Alerter l'équipe dirigeante ;
- Mobiliser l'équipe de communication de crise.

148. Habituellement, les premières informations obtenues au sujet d'un événement indésirable sont incomplètes. Il faut parfois des heures, voire des jours, pour connaître toute l'ampleur d'un événement et appréhender pleinement ses conséquences. Il peut être encore plus long de déterminer la cause de la crise à coup sûr.

149. Le ou la responsable de la communication devra faire preuve de discernement sans délai : au vu d'informations préliminaires, incomplètes et éventuellement incohérentes, la situation est-elle suffisamment grave pour faire passer à l'action l'équipe de communication de crise ? Le plus grand écueil à éviter à ce stade est peut-être celui d'examiner trop minutieusement la situation et de perdre par là un temps précieux. Une fois active, l'équipe de communication de crise peut procéder en plusieurs étapes.

Étape 1 Évaluer la situation

150. Les informations préliminaires que l'équipe reçoit sont probablement incomplètes et éventuellement incohérentes. Il n'en reste pas moins que l'équipe de communication de crise doit évaluer les informations dont elle dispose et déterminer s'il faut traiter la situation comme une crise. Dans la négative, l'affaire peut être déléguée à d'autres parties chargées de la gestion des problèmes ou du suivi au niveau du programme.

151. Si la situation est une crise, l'équipe doit continuer de s'en charger.

Étape 2 Consulter le plan de communication de crise

152. L'équipe de communication de crise trouvera dans le plan de communication de crise un scénario qui concerne la situation en cours ou qui s'en approche suffisamment pour servir de modèle, ou elle utilisera le scénario générique. Le scénario retenu contribuera à déterminer s'il vaut mieux choisir une stratégie de communication active ou réactive, ou s'il est préférable de ne pas communiquer.

Étape 3 Confirmer ou personnaliser des éléments du plan

153. Étant donné qu'il est rare, voire impossible, que les crises réelles se déroulent conformément aux scénarios détaillés dans le plan de communication de crise, il faut revoir la réponse arrêtée lors de la planification initiale. L'équipe de communication de crise doit soit confirmer que le plan doit être exécuté comme prévu, soit en modifier des éléments pour qu'il soit mieux adapté à l'événement en question.

154. Les éléments qui doivent être confirmés ou adaptés comprennent :

- Les publics clefs ;
- La stratégie de réponse / l'enchaînement des mesures de réponse ;

- Les communiqués préétablis ;
- Les canaux de communication.

Étape 4 Mettre en œuvre la stratégie

155. À ce stade, l'équipe de communication de crise dispose d'un plan détaillé des mesures à prendre et doit déployer la stratégie choisie, modifiée comme convenu.

156. La clef du succès d'une phase d'exécution de la gestion de crise réside dans un processus efficace et efficient et dans la prise de décisions en temps opportun.

Phase 3 – Évaluation

157. La dernière étape, une fois la crise surmontée, consiste à donner suite à toute promesse faite au cours de l'événement (par exemple, fournir plus d'informations ou être disponible pour une entrevue) et à évaluer l'efficacité du processus de communication suivi.

158. L'évaluation devrait avoir lieu peu après la crise pour que les enseignements aient été tirés récemment et soient détaillés. Les résultats de l'évaluation devraient aboutir à un examen du plan de communication de crise afin d'améliorer les interventions futures.

D. Gestion des problèmes

159. La gestion stratégique des problèmes repose sur une structure de base qui s'apparente à celle de la gestion des crises et prévoit, dans l'ensemble, d'exécuter les activités dans le même ordre. Étant donné qu'un problème peut être moins pressant qu'une crise, l'élaboration et la mise en œuvre d'une réponse à un problème offrent souvent une plus grande latitude, car elles laissent plus de temps pour recueillir de plus amples renseignements, soupeser les différentes possibilités, consulter les experts et les parties prenantes, arrêter des procédures d'atténuation appropriées et efficaces et affiner la stratégie au gré des circonstances.

160. Certains problèmes peuvent être très urgents. Dans ce cas, il est recommandé de suivre les étapes, plus approfondies, décrites dans le cadre de la gestion des crises.

E. Communication et gestion des risques

161. La gestion des crises et des problèmes et la gestion des risques sont étroitement liées. Toutes deux reposent essentiellement sur une communication efficace.

162. Le volet sur l'information, la communication et la production de rapports constitue l'un des cinq éléments du cadre révisé de gestion du risque institutionnel de 2017 publié par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway. La gestion du risque institutionnel exige d'obtenir et de diffuser continuellement et à tous les niveaux de l'organisme les informations nécessaires provenant des parties prenantes internes et externes.

163. La communication est un outil important pour diffuser l'information et favoriser la connaissance et la compréhension des risques et des décisions en matière de gestion des risques. Pour que l'information pertinente soit recueillie, organisée, synthétisée et diffusée, les organismes de statistique doivent mettre au point une stratégie de communication qui appuie le cadre de gestion du risque institutionnel et facilite la bonne gestion des risques.

164. La gestion des risques est un vaste processus visant à prévenir la matérialisation d'un risque et, le cas échéant, à en réduire les conséquences. Un plan de communication de crise est mis en œuvre lorsqu'un événement a déjà eu lieu et que les stratégies de gestion des risques ont échoué. Les stratégies et plans de communication peuvent constituer des outils de réponse et de suivi fondamentaux permettant de prévenir un risque et d'en atténuer les conséquences s'il venait à se produire.

165. De plus, même un processus de communication peut comporter des risques qui doivent être définis, évalués et gérés. Il peut être utile d'intégrer la gestion des risques à la planification des communications afin de limiter les risques inhérents à la communication et d'éviter que celle-ci n'aggrave un problème ou une crise.

C. Chapitre 3 : Évaluation des communications externes

166. Le modèle de maturité en matière de communication décrit à la section 2 du chapitre 1 peut être utilisé pour évaluer l'efficacité d'un dispositif de communication externe. Le modèle peut servir à évaluer l'efficacité du dispositif de communication de l'organisme et à mettre en lumière les points à améliorer. Le présent chapitre examine en détail l'importance de l'évaluation des activités de communication et les façons dont elle peut être effectuée.

167. Toutes les activités de communication doivent être mesurées et évaluées afin de vérifier qu'elles répondent aux objectifs de communication fixés. Ce travail de mesure et d'évaluation doit avoir lieu tout au long des activités de communication et pas uniquement une fois qu'elles sont terminées.

168. Réalisé correctement, le travail de mesure des effets de la communication permet d'améliorer constamment la qualité des messages, tandis que l'évaluation peut orienter les activités futures et l'élaboration de stratégies. En les mesurant, les organismes appréhendent mieux les conséquences des activités de communication, ce qui leur permet de se perfectionner sans cesse. Quant aux évaluations, elles font ressortir l'énorme retour sur investissement qu'une bonne communication peut apporter.

169. Les indicateurs clefs de performance doivent également être définis dès le départ, et non une fois les résultats finaux obtenus ; ils doivent donner la preuve des conséquences des activités de communication sur les objectifs de l'organisme et, s'ils sont déjà en place, constituer un véritable repère pour suivre facilement les améliorations et les progrès.

170. Pour élaborer des indicateurs clefs de performance, il est important de connaître les mesures de la production et les mesures des résultats et de dissocier les deux notions. Les mesures de la production permettent de suivre les activités de l'organisme statistique. En général, elles sont plutôt faciles à réaliser. Les mesures des résultats permettent de suivre les effets que ces activités ont sur le public cible. Elles sont souvent difficiles, voire impossibles, à réaliser. Néanmoins, les mesures des résultats sont les mesures par excellence dans le domaine de l'évaluation.

171. Trois types de méthodes courantes de mesure de la communication peuvent devenir des indicateurs clefs de performance :

- **Les méthodes de mesure fondées sur les activités** – si on ne dispose pas d'autres méthodes de mesure, elles rendent au moins compte de ce qui a été réalisé (par exemple trois bulletins d'information, dix séminaires et sept pages Web).
- **Les méthodes de mesure des canaux de communication** – il s'agit de mesures quantitatives (par exemple le nombre de *hits* et de visites sur un site Web, les temps de visite, le nombre d'appels téléphoniques, le nombre de bénéficiaires, les retweets/j'aime sur Twitter, le nombre de commentaires ou d'abonnés sur Facebook) qui indiquent combien l'information a été assimilée.
- **Les méthodes de mesure analytiques** – ces mesures rassemblent des mesures quantitatives et les complètent par une analyse qualitative. Ce sont les mesures les plus détaillées et elles permettent de mieux comprendre la performance. Elles tiennent compte des connaissances, de la compréhension, des changements de comportement, des sentiments, de la part de voix, de la réappropriation et de la différence entre faire l'actualité et la commenter.

172. Les effets conjugués de ces mesures, en particulier si l'accent est placé sur les mesures analytiques, peuvent aider l'organisme à évaluer le rôle de la communication dans les résultats globaux d'un projet.

173. Il importe de connaître la différence entre les objectifs de communication et les objectifs d'activités ou de projets. Généralement, les objectifs de communication sont axés sur ce que le public est censé penser, ressentir ou faire différemment du fait des activités de communication. Les objectifs d'activités ou de projets sont les résultats qu'un gestionnaire entend obtenir en concrétisant un projet ou en menant les activités de l'organisme. La dissociation de ces deux notions permet d'évaluer chaque ensemble d'objectifs de manière

distincte et impartiale. Par exemple, il est possible que tous les objectifs de communication soient atteints, mais que tous les objectifs de l'activité ou du projet ne le soient pas. Cet écart signifie habituellement que les objectifs initiaux fixés pour l'activité ou le projet étaient erronés.

174. Un examen des objectifs peut s'avérer utile pour cerner les problèmes ou les points à améliorer en matière de mise en œuvre des activités de communication ou du projet. Il favorise en outre la maturité et le professionnalisme du secteur de la communication.

175. Plusieurs questions peuvent contribuer à évaluer la réalisation des objectifs de communication indépendamment du succès des activités ou du projet, notamment :

- Les messages sont-ils parvenus au bon public ?
- Les outils ou canaux de communication utilisés étaient-ils adaptés ?
- Le public cible a-t-il compris les messages ?
- Des décisions ont-elles été prises du fait des messages ?
- Le public cible a-t-il pris des mesures du fait des messages ? Ces mesures étaient-elles les mesures escomptées ?
- Le budget a-t-il été tenu ? Dans la négative, pourquoi ?
- Que faudrait-il changer à l'avenir ?

176. Outre ces questions, il faut tenir compte des principes suivants pour mesurer ou évaluer les activités de communication :

- Pragmatisme : Utiliser la meilleure source d'information disponible. Ne pas chercher à produire des résultats parfaits instantanément. Les méthodes de mesure doivent être adaptées au but proposé. Il est important d'utiliser les moyens disponibles et de les améliorer à l'usage.
- Réalisme : Toujours chercher à démontrer ce qui peut l'être et, si ce n'est pas possible, l'admettre. Les évaluations doivent s'en tenir aux faits et ne contenir que des éléments probants. Il ne faut ni extrapoler ni confondre la corrélation avec la causalité.
- Ouverture : Enregistrer et diffuser autant que possible. Ne pas cacher les résultats. Il faut garder à l'esprit que les objectifs de communication et les objectifs d'activités ou de projets sont différents, quoiqu'étroitement liés.
- Objectivité : Rester honnête aujourd'hui afin d'apprendre pour l'avenir. Reconnaître les réussites et les échecs. Consigner les enseignements tirés.
- Intégration complète : Rendre les évaluations omniprésentes et ne pas simplement les ajouter à la fin d'une activité. Le suivi et l'évaluation doivent être intégrés à la stratégie de communication, c'est pourquoi il faut commencer le suivi et l'évaluation dès le départ.

D. Chapitre 4 : Conclusions et recommandations

177. Le Groupe de haut niveau sur la modernisation de la statistique officielle est convenu qu'une communication stratégique est une composante essentielle pour conserver et améliorer la pertinence de la statistique officielle dans la société contemporaine.

178. Les dispositifs de communication des différents organismes de statistique au monde sont plus ou moins avancés. Cependant, ceux-ci ont tous pris conscience du fait qu'il importait d'établir et de conserver des relations non seulement avec les utilisateurs avertis, mais aussi avec le grand public. Une communication efficace aide l'organisme à mettre au point une approche stratégique pour protéger, renforcer et promouvoir sa réputation et son image de marque.

179. Le présent cadre propose un certain nombre d'éléments dont les organismes de statistique devraient tenir compte quand ils élaborent une stratégie de communication. Les recommandations présentées dans le présent document sont résumées ci-après :

a) Il importe que tous les organismes de statistique assument leur identité de marque et la gèrent. Pour les parties prenantes, une image de marque positive et différenciée est gage de qualité et suscite la confiance, qui est source de loyauté. L'image de marque d'un organisme doit pouvoir évoluer et s'adapter aux changements institutionnels et à l'évolution de son milieu ;

b) Pour développer son image de marque, il faut avant tout veiller à procéder de façon globale. Cela favorise une intégration sans heurts dans les modes de fonctionnement existants et permet de garantir l'adhésion du personnel aux valeurs arrêtées ;

c) Les organismes de statistique peuvent utiliser le modèle de maturité en matière de communication pour évaluer leur niveau actuel, recenser les points à améliorer et concevoir des plans d'action pour parvenir à l'objectif de maturité voulu. Le modèle de maturité en matière de communication peut également servir à évaluer le dispositif et les activités de communication de l'organisme ;

d) Les programmes de communication externe se présenteront différemment d'un organisme de statistique à un autre, en fonction des besoins, objectifs et ressources de chacun. Aucune structure n'a été préconisée ou recommandée pour ces programmes, mais huit grands volets ont été dégagés : direction et gestion ; communication stratégique et gestion de la marque ; relations média ; création de contenu ; gestion de site Web ; participation des parties prenantes ; médias sociaux ; médias numériques, conception graphique et visualisation des données ;

e) Toute stratégie de communication devrait s'aligner sur les valeurs et principes sur lesquels reposent les organismes de statistique, définis dans les Principes fondamentaux de la statistique officielle (Nations Unies, 2014²) ;

f) Les valeurs et principes suivants devraient aider l'organisme de statistique à élaborer une stratégie de communication efficace : valeurs et principes, analyse de l'environnement, objectifs de la stratégie de communication, segmentation de l'audience, canaux de communication et stratégie de contenu ;

g) Une bonne gestion des crises et des problèmes est essentielle pour protéger et consolider la réputation d'un organisme de statistique. Tous les organismes de statistique devraient mettre en place une procédure de communication de crise et de gestion des problèmes afin d'être plus à même de réagir de manière rapide, efficace et efficiente en cas de crise ou de problème ;

h) Les protocoles de communication de crise et de gestion des problèmes devraient être mis à l'essai, et les enseignements tirés des essais et de la mise en œuvre des protocoles devraient être mis à profit pour nourrir et renforcer encore la procédure visant à préparer l'organisme à intervenir efficacement.

² <https://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/fundprinciples.aspx>.