



▲ EXTRAIT GRATUIT · NAVIGUER · GUIDE 05

# Communiquer pendant 48 heures

Les premières heures d'une crise : niveaux d'implication, message d'attente, porte-parole, précision géographique et données personnelles.

Chapitre 4 complet · 18 pages, dont 15 pages du guide · extrait du guide CNT 05 « Gestion des crises », version 1.1, octobre 2026.

Pagination d'origine conservée.

# Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 15 pages du guide 05 « Gestion des crises » (pages 35 à 49). La pagination est celle du guide : un passage se cite par son numéro de page et se retrouve dans la version complète.

Chaque information porte l'étiquette de son registre ; la légende complète figure en page 2 du guide.

## Ce que contient cet extrait

- **Chapitre 4 — Communiquer : la partie qui se joue en trois heures**
- 4.1 D'abord, savoir si l'on est concerné
- 4.2 Les cinq phases, et ce qu'on dit dans chacune
- 4.3 Les premières quarante-huit heures
- 4.4 Le message d'attente : anatomie
- 4.5 Le porte-parole
- 4.6 La précision géographique : la règle marocaine par excellence
- 4.7 Les conseils aux voyageurs : une variable commerciale
- 4.8 La désinformation
- 4.9 Les données personnelles : deux listes distinctes

## Usage

Cet extrait est gratuit. Il peut être imprimé, partagé et remis à une équipe, sans modification et avec mention de sa source.

# 4

## CHAPITRE QUATRE

# Communiquer : la partie qui se joue en trois heures

La toute première règle de la communication de crise n'est pas une règle de rédaction. C'est une règle d'abstention : une organisation n'assume la responsabilité de communiquer que si elle est la source la plus appropriée. Ensuite viennent le niveau de crise, les cinq phases, le message d'attente, la précision géographique, les conseils aux voyageurs, la désinformation — et la loi sur les données personnelles, qui continue de s'appliquer.

- 4.1 D'abord, savoir si l'on est concerné
- 4.2 Les cinq phases, et ce qu'on dit dans chacune
- 4.3 Les premières quarante-huit heures
- 4.4 Le message d'attente : anatomie
- 4.5 Le porte-parole
- 4.6 La précision géographique : la règle marocaine par excellence
- 4.7 Les conseils aux voyageurs : une variable commerciale
- 4.8 La désinformation
- 4.9 Les données personnelles : deux listes distinctes

## 4.1 D'abord, savoir si l'on est concerné

La toute première règle de la communication de crise n'est pas une règle de rédaction. C'est une règle d'abstention, et elle est la première des quinze règles du manuel de référence : **« N'assumez pas la responsabilité de communiquer si votre organisation n'est pas la source la plus appropriée. »**

Comme l'expose le chapitre 1, sur un bilan humain, sur des causes, sur des mesures d'ordre public, la source appropriée est l'autorité compétente. Le périmètre de l'entreprise couvre son établissement, ses clients, ses salariés, ses partenaires.

Deuxième question, immédiatement après : **de quel niveau de crise s'agit-il ?** L'échelle de condition de destination du manuel ASEAN est un arbre de décision d'activation conçu pour le tourisme. Elle compte cinq niveaux, et sa lecture pour le Maroc est directement opérationnelle.

### RÈGLE N° 1 DES QUINZE

**« N'assumez pas la responsabilité de communiquer si votre organisation n'est pas la source la plus appropriée. »**

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

### DEUX QUESTIONS, DANS L'ORDRE

**1** Suis-je la source appropriée ?

**2** De quel niveau de crise s'agit-il ?

### L'ÉCHELLE DE CONDITION DE DESTINATION

Cinq niveaux, du plus large au plus local. Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule. Page suivante : le tableau et la lecture marocaine.

## V14 L'échelle de condition de destination

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

| NIVEAU           | DÉFINITION (TRADUITE DE LA SOURCE)                                                                                                                                                                                      | EXEMPLES ET RÉPONSE PRESCRITE                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | Une crise dont l'ampleur a des implications mondiales pour le tourisme, affectant le désir de voyager où que ce soit                                                                                                    | Pandémie de Covid-19 — « une crise mondiale qui a demandé du temps et exigé une réponse mondiale »                                                                                                                                                             |
| 2                | Une grande partie d'un pays ou d'une région géographique est sous menace imminente d'une catastrophe naturelle, d'une épidémie, d'une guerre ou d'un conflit terroriste. Le tourisme des pays voisins peut être affecté | Tsunami de l'océan Indien 2004, SRAS 2003, guerre du Golfe 1991, grippe aviaire et grippe A(H1N1), nuage de cendres 2011. <b>Réponse :</b> « la partie la plus importante de la gestion du SRAS a été le renversement des perceptions négatives et déformées » |
| 3<br>AL<br>HAOUZ | Problèmes majeurs dans des zones spécifiques de régions identifiables, impliquant une grande partie d'un pays, et présentant à ce titre une menace crédible pour les touristes                                          | 11-Septembre, attentats de Londres 2005, Bali 2002, Mumbai 2008, ouragan Katrina. <b>Réponse :</b> « isoler la zone effectivement affectée du contexte plus large » et « établir crûment et honnêtement la distinction entre perception et réalité »           |
| 4                | Problèmes isolés et localisés au sein de la destination — davantage un danger qu'une crise : zones d'activité criminelle accrue, d'instabilité sociale ou politique, problèmes de santé                                 | <b>Réponse :</b> conseiller d'éviter ces zones et les isoler d'un contexte plus large positif. « Cela doit être traité comme un danger plutôt que comme une crise »                                                                                            |
| 5                | Conditions normales de commercialisation d'une destination. Défaillances de compagnies aériennes ou de tour-opérateurs laissant des touristes bloqués, incendies ou effondrements de bâtiments                          | —                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 3

#### Le séisme d'Al Haouz relève du niveau 3.

Et la réponse prescrite — isoler la zone affectée du contexte plus large, rétablir la distinction entre perception et réalité — correspond à la démarche suivie par l'ONMT.

**Passage d'un niveau à l'autre.** Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule.

**Source :** manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, échelle de condition de destination. Qualification du séisme d'Al Haouz au niveau 3 selon les critères de la source.

**Le séisme d'Al Haouz relève du niveau 3** — problème majeur dans une zone identifiable, menace crédible pour les touristes. La réponse prescrite par le référentiel correspond à la démarche suivie par l'ONMT : **isoler la zone affectée du contexte plus large, et rétablir la distinction entre perception et réalité.**

Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule.

L'arbre pratique, en quatre questions :

- 1 Y a-t-il un risque immédiat pour des personnes ?** Oui → procédures de sécurité et autorités, activation de niveau élevé. Non → question 2.
- 2 Une activité critique sera-t-elle interrompue au-delà de son temps de tolérance ?** Oui → activation du plan de continuité et de la cellule. Non → question 3.
- 3 L'événement peut-il provoquer un volume inhabituel de demandes clients ou médias, ou une atteinte réputationnelle importante ?** Oui → activation de la cellule communication et clients. Non → traitement comme incident opérationnel documenté.
- 4 Les faits sont-ils stables ?** Non → mises à jour rapprochées, aucun message définitif. Oui → préparation de la phase de reprise.

**Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule, pas par un seuil.**

#### REGISTRE DE L'ARBRE

Dérivé de l'échelle ASEAN ci-dessus.

🔍 REPÈRE DE GESTION

#### V15 Arbre de décision d'activation

|          |                                                                                                                                       |                                                                               |                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Y a-t-il un risque immédiat pour des personnes ?</b>                                                                               | <b>OUI</b> → procédures de sécurité et autorités ; activation de niveau élevé | <b>NON</b> → question 2 ↓                                     |
| <b>2</b> | <b>Une activité critique sera-t-elle interrompue au-delà de son temps de tolérance ?</b>                                              | <b>OUI</b> → activation du plan de continuité et de la cellule                | <b>NON</b> → question 3 ↓                                     |
| <b>3</b> | <b>L'événement peut-il provoquer un volume inhabituel de demandes clients ou médias, ou une atteinte réputationnelle importante ?</b> | <b>OUI</b> → activation de la cellule communication et clients                | <b>NON</b> → traitement comme incident opérationnel documenté |
| <b>4</b> | <b>Les faits sont-ils stables ?</b>                                                                                                   | <b>NON</b> → mises à jour rapprochées, aucun message définitif                | <b>OUI</b> → préparation de la phase de reprise               |

Source : arbre dérivé de l'échelle de condition de destination ASEAN ; repère de gestion.

## 4.2 Les cinq phases, et ce qu'on dit dans chacune

Le référentiel organise la communication en une phase de risque, antérieure à tout événement, puis quatre phases de crise. **Il prévoit de traverser les phases 1 et 2 aussi vite que possible ; elles peuvent se reproduire si la crise évolue.**

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur co

Source : manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN.

| PHASE                                 | CE QU'ON FAIT                                                                                                              | CE QU'ON DIT                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phase de risque</b><br>(pré-crise) | Développer les messages clés et les questions-réponses pour usage réactif ; surveiller les médias traditionnels et sociaux | Gérer la perception d'un effet possible sur le pays ; alimenter les plans de préparation                                                                          |
| <b>1 Spéculation</b>                  | Diffuser le premier message d'attente, pour usage proactif                                                                 | <b>Fournir une information factuelle et exprimer de la compassion</b> — qui, quoi, pourquoi, quand, où, comment. Promettre des mises à jour                       |
| <b>2 Contrôle</b>                     | Actualiser les messages ; surveiller les conseils aux voyageurs                                                            | Cadrer et contextualiser la situation, rendre compte fidèlement de la maîtrise de l'impact. Faire intervenir des experts tiers si possible                        |
| <b>3 Assurance</b>                    | Surveiller quotidiennement médias et réseaux ; actualiser la fiche de faits                                                | Établir que la situation est sous contrôle et revenue à un niveau sûr — <b>sans basculer trop tôt vers le marketing</b>                                           |
| <b>4 Normalité</b>                    | Engager le programme de reprise                                                                                            | Déclarer que l'activité est normale et qu'il est sûr de voyager dans la région. <b>Le passage à cette phase se fonde sur des faits validés, pas sur une envie</b> |

Les phases 1 et 2, en teinte, se traversent aussi vite que possible ; elles peuvent se reproduire si la crise évolue.

## 4.3 Les premières quarante-huit heures

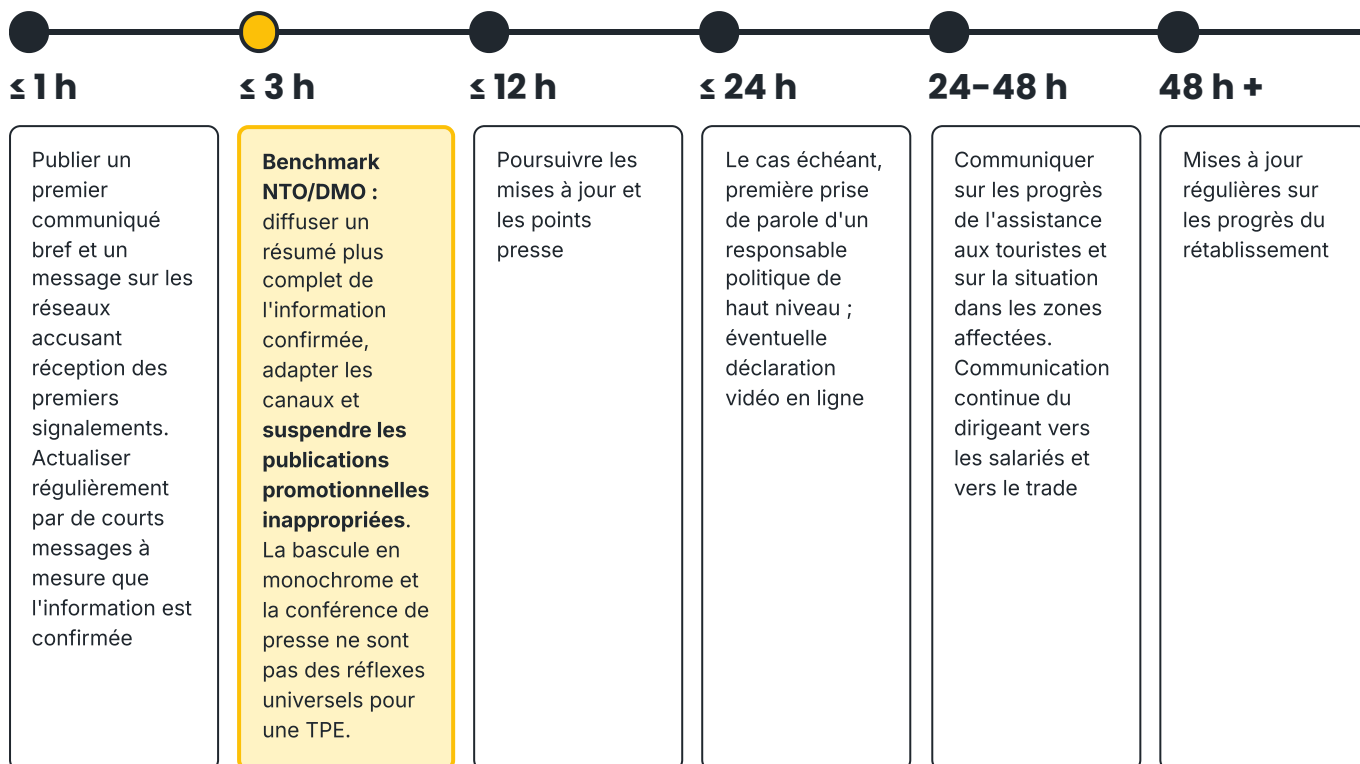
Le séquençage ci-dessous vient de la checklist de crise de l'European Travel Commission. **Registre : référence internationale.** 🕒 **Tous ces délais sont des délais de bonne pratique** : aucun texte marocain ne les impose.

🕒 Bonne pratique · sur l'ensemble

Benchmark de communication de destination (offices et organismes de destination), à adapter à l'échelle et à la situation de l'entreprise.

## V16 Les premières quarante-huit heures

🕒 Bonne pratique · benchmark NTO/DMO à adapter



### UNE PRÉCAUTION FACILEMENT TRANSPOSABLE

**Savoir suspendre immédiatement les publications promotionnelles programmées.** La bascule en monochrome appartient au benchmark de communication de destination et reste contextuelle.

### POUR UNE PETITE STRUCTURE

La logique se transpose d'abord : sécurité des personnes et opérations, information directe des clients et partenaires, puis message public si nécessaire. **Le rythme exact dépend du contexte ; ce qui se prépare à froid, c'est la capacité à publier rapidement un message factuel.**

Source : checklist de gestion de crise de l'European Travel Commission (2024). Référence internationale, sans valeur contraignante au Maroc.

**Deux gestes méritent d'être distingués.** La suspension des publications promotionnelles programmées est une précaution facilement transposable à une petite structure. La bascule en monochrome provient d'un benchmark de communication de destination : elle peut être pertinente selon le contexte, mais ne constitue pas une règle universelle pour une TPE.

Le point réellement universel est de savoir **où suspendre les publications programmées** et qui peut le faire. La préparation d'une identité monochrome peut être pertinente pour une organisation de destination ou une marque qui choisit ce registre, sans devenir un geste automatique qui détournerait l'attention des priorités opérationnelles.

**Où suspendre les publications programmées, et qui peut le faire.**

Une note pratique pour une petite structure : la « conférence de presse » se transpose à son échelle — un appel aux agences partenaires, un message aux clients présents, une publication unique sur le canal principal. **Ce qui se transpose surtout, c'est la préparation : disposer rapidement d'un message d'attente factuel lorsque la communication publique devient nécessaire. Le rythme exact dépend de la gravité, des autorités compétentes et de la capacité de l'organisation.**

## 4.4 Le message d'attente : anatomie

Le message d'attente — *holding statement* — est le seul texte que vous écrirez pendant une crise et que vous n'aurez pas le temps de faire relire. **Il se prépare donc avant.**

Ce qu'il contient, dans l'ordre :

- 1. Une reconnaissance factuelle et rapide de l'événement**, sans spéculation sur ses causes ni sur ses conséquences. Les six questions : qui, quoi, pourquoi, quand, où, comment — et seulement pour celles dont la réponse est confirmée.
- 2. L'expression d'une compassion pour les personnes concernées.** Elle vient tôt, et elle est sincère ou elle ne sert à rien.
- 3. La description des mesures déjà engagées.**
- 4. L'engagement à fournir une mise à jour à un horaire précis, annoncé publiquement** — et le respect strict de ce calendrier. C'est le point qui construit la crédibilité : une organisation qui annonce une mise à jour à 14 h et la publie à 14 h a démontré quelque chose qu'aucun message rassurant ne démontre.

### TRAME — À ADAPTER AVANT TOUTE DIFFUSION

« Un incident s'est produit le [date] à [heure] à [lieu précis]. Nos équipes sont en contact avec [autorité ou partenaire compétent]. Notre priorité est la sécurité de nos clients et de nos collaborateurs. À ce stade, nous pouvons confirmer : [faits vérifiés]. Les éléments suivants sont en cours de vérification : [points]. Les personnes concernées peuvent obtenir de l'aide par [canal]. Une nouvelle mise à jour sera publiée le [date] à [heure]. »

🔍 REPÈRE DE GESTION · COMPOSANTS ISSUS DU MANUEL ASEAN

### À VOTRE ÉCHELLE

Un appel aux agences partenaires · un message à vos clients présents · une publication unique sur votre canal principal.

### LE MESSAGE D'ATTENTE

**Le seul texte que vous écrirez pendant une crise sans avoir le temps de le faire relire.**

Il se prépare donc avant.

**Une organisation qui annonce une mise à jour à 14 h et la publie à 14 h a démontré quelque chose qu'aucun message rassurant ne démontre.**

## V17 Anatomie du message d'attente

🔍 REPÈRE DE GESTION · COMPOSANTS ASEAN

### LES QUATRE COMPOSANTS

**1**

Reconnaissance factuelle et rapide, **sans spéculation** sur les causes ou les conséquences — qui, quoi, pourquoi, quand, où, comment, pour les seules réponses confirmées.

**2**

Expression de compassion pour les personnes concernées.

**3**

Description des mesures déjà engagées.

**4**

**Engagement à fournir une mise à jour à un horaire précis, annoncé publiquement** — et respect strict de ce calendrier.

C'est le point qui construit la crédibilité : une organisation qui annonce une mise à jour à 14 h et la publie à 14 h a démontré quelque chose qu'aucun message rassurant ne démontre.

### LA TRAME

« **1** Un incident s'est produit le [date] à [heure] à [lieu précis]. Nos équipes sont en contact avec [autorité ou partenaire compétent]. **2** Notre priorité est la sécurité de nos clients et de nos collaborateurs. **3** À ce stade, nous pouvons confirmer : [faits vérifiés]. Les éléments suivants sont en cours de vérification : [points]. Les personnes concernées peuvent obtenir de l'aide par [canal]. **4** Une nouvelle mise à jour sera publiée le [date] à [heure]. »

Les numéros renvoient aux quatre composants ; les champs en surbrillance se remplissent au moment de l'incident. Trame à adapter avant toute diffusion.

### CINQ POINTS DE PRUDENCE

Un message d'attente ne comporte :

**1** ni spéculation sur la cause ;

**2** ni nombre non confirmé ;

**3** ni promesse de réouverture non validée ;

**4** ni « aucun risque » sans base établie par une autorité compétente ;

**5** ni nom de personne concernée sans autorisation ni nécessité.

**Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire ».** Face à l'inconnu : le dire, et annoncer une recherche.

**Sources :** les quatre composants et la règle relative au « sans commentaire » sont du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN (référence internationale) ; les cinq points de prudence relèvent du repère de gestion. Version à remplir : fiche pratique, outil 5.

**Cinq points de prudence : un message d'attente ne comporte ni spéculation sur la cause, même lorsqu'elle paraît évidente, ni nombre non confirmé, ni promesse de réouverture non validée, ni « aucun risque » sans base établie par une autorité compétente, ni nom de personne concernée sans autorisation ni nécessité.** Un chiffre corrigé à la baisse coûte sa crédibilité à l'organisation pour le reste de la crise.

**Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire ».** La source en donne la raison — la formule donne l'impression d'une dissimulation. Face à une question sans réponse, le manuel préconise de le dire et d'annoncer une recherche.

Le manuel fournit un plan de communication générique par phase, identique quelle que soit la nature de l'événement — sanitaire, climatique, sécuritaire, transport. Sa liste normative est celle des quinze règles de la page suivante.

## 4.5 Le porte-parole

Quatre critères, tirés du référentiel : **expérimenté et compétent dans la relation aux médias ; à l'aise et calme devant une caméra ; s'exprimant clairement, de manière concise, et tenant le message ; projetant confiance, sincérité et crédibilité.**

Aucun de ces critères n'est « occuper le poste le plus élevé ». Le dirigeant est souvent le bon porte-parole. Il ne l'est pas toujours : le choix se fait au regard des quatre critères.

**Le référentiel prévoit aussi un porte-parole remplaçant, répondant aux mêmes critères.** Et la formation média se renouvelle au moins tous les cinq ans, avec une programmation immédiate pour toute personne nouvellement désignée.

**Un principe de rédaction, enfin, qui vaut pour tous vos messages : « fournissez l'information qui permet aux gens de s'aider eux-mêmes »** — plutôt que celle que vous souhaitez leur transmettre. C'est une inversion de perspective, et elle change tout ce que l'on écrit.

### RÈGLE N° 9 DE L'ASEAN

#### Pas de « sans commentaire ».

La formule donne l'impression d'une dissimulation. Face à l'inconnu : le dire, et annoncer une recherche.

### LE PORTE-PAROLE · QUATRE CRITÈRES

Expérimenté et compétent dans la relation aux médias · à l'aise et calme devant une caméra · clair, concis, tenant le message · projetant confiance, sincérité et crédibilité.

**Aucun n'est « occuper le poste le plus élevé ».**

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

### FORMATION MÉDIA

🕒 Bonne pratique · 5 ans

Et immédiatement pour toute personne nouvellement désignée. Un porte-parole remplaçant répondant aux mêmes critères.

**V18 Les quinze règles fondamentales**

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

Manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, section 5.4 — dans leur ordre d'origine. Page affichable.

- |                                                                                                                        |                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> Abstention lorsque l'organisation n'est pas la source la plus appropriée.                                     | <b>9</b> Honnêteté : pas de « sans commentaire ».                             |
| <b>2</b> Crédibilité : les canaux pertinents sont identifiés à l'avance.                                               | <b>10</b> Accessibilité aux médias, dans des délais très courts.              |
| <b>3</b> Réponse sur le même média : aux visuels par des visuels, aux blogs par des blogs.                             | <b>11</b> Connaissance du public : chaque média a ses besoins propres.        |
| <b>4</b> Constance du message : une fois les objectifs et les messages établis, leur répétition sur tous les supports. | <b>12</b> Rapidité : un message d'attente diffusé dans les plus brefs délais. |
| <b>5</b> Divulgateur de toute information pertinente et vérifiée.                                                      | <b>13</b> Actualisation fréquente, selon un calendrier annoncé et tenu.       |
| <b>6</b> Clarté : « moins de mots sera toujours plus efficace ».                                                       | <b>14</b> Coopération avec tous les médias, sans favoritisme.                 |
| <b>7</b> Exactitude : des faits établis avant toute communication.                                                     | <b>15</b> Sang-froid et image de professionnalisme.                           |
| <b>8</b> Transparence sur les sources et sur qui prend les décisions.                                                  |                                                                               |

**Un plan générique par phase.** Le manuel ne distingue pas de modèles par type de crise : son plan de communication par phase vaut quelle que soit la nature de l'événement. Ces quinze règles en constituent la liste normative.

**Source :** section 5.4 du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN. Lecture en colonnes : 1 à 8 à gauche, 9 à 15 à droite.

## 4.6 La précision géographique : la règle marocaine par excellence

Pour le contexte marocain, c'est sans doute le point central de ce chapitre.

**Un message général sur un pays entier, du type « Le Maroc est sûr », se vérifie difficilement et englobe des régions non concernées.**

Le message utile est précis : **tel aéroport fonctionne, telle route est ouverte, telle zone reste déconseillée selon telle autorité, à telle date.**

Des cartes, des distances, des noms de lieux, une date de mise à jour.

C'est ce que prescrit la réponse de niveau 3 — isoler la zone affectée — et c'est ce que la checklist européenne formule côté visiteurs : **« mentionnez les noms précis de villes et de destinations dans vos messages », et « pour les zones environnantes non touchées par la crise, dites que votre zone a eu la chance d'échapper aux dommages ».**

Et pour les zones qui, elles, sont touchées : **la précision géographique n'est pas un moyen de minimiser.** Une communication qui utilise la carte pour dire que tout va bien partout ailleurs, sans jamais nommer la zone sinistrée, produit exactement l'effet inverse de celui qu'elle cherche.

## 4.7 Les conseils aux voyageurs : une variable commerciale

Un conseil aux voyageurs émis par un marché émetteur n'est pas un problème d'image. Le chapitre 5 en fera la démonstration chiffrée. Le mécanisme est le suivant : **un avis déconseillant le voyage peut invalider les assurances voyage des ressortissants concernés, ce qui rend le produit invendable par les tour-opérateurs.** Ce n'est pas la peur du client qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser.

Le référentiel fournit un modèle de réponse, et c'est le plus directement transposable au Maroc de tous les modèles disponibles.

### UN MESSAGE PRÉCIS

~~« Le Maroc est sûr »~~

Le message utile est précis : tel aéroport fonctionne, telle route est ouverte, telle zone reste déconseillée selon telle autorité, à telle date.

### CÔTÉ VISITEURS, LA CHECKLIST EUROPÉENNE

« Mentionnez les noms précis de villes et de destinations dans vos messages. » « Pour les zones environnantes non touchées par la crise, dites que votre zone a eu la chance d'échapper aux dommages. »

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

**La précision géographique n'est pas un moyen de minimiser.**

Repère de gestion.

**V19 Réponse à un avis aux voyageurs**

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

**LE MODÈLE TRADUIT — CHAMPS À REMPLIR EN SURBRILLANCE**

« [Pays ou région] a pris connaissance de la publication par [gouvernement émetteur] d'un avis aux voyageurs déconseillant à ses ressortissants de se rendre à [soyez très précis dans la description des limites physiques de la zone affectée, afin que les autres régions non affectées ne soient pas impliquées ; utilisez idéalement le géoréférencement pour permettre une référence simple et une limitation de la zone concernée]. Le motif invoqué était [ ]. Nous travaillons avec les autorités compétentes sur cette situation et espérons que l'avis sera prochainement levé, afin que [les citoyens du pays émetteur] puissent à nouveau profiter des nombreuses attractions naturelles et culturelles de [zone], avec la pleine confiance que leur sécurité personnelle est assurée. »

**LA DOCTRINE**

« Le pays désigné n'a que peu d'influence sur l'avis, mais il contrôle le message de sa propre réponse. La clé est une réponse professionnelle, qui transmet aux médias un sentiment de calme et de maîtrise. **Se montrer trop sur la défensive ne fait que perpétuer la couverture médiatique de l'avis** et son impact négatif sur le tourisme et l'économie. »

**Contester bruyamment un conseil aux voyageurs, c'est lui offrir une seconde vie médiatique.**

Source : annexe 13 du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, en traduction française.

**La doctrine qui l'accompagne mérite d'être citée, parce qu'elle est contre-intuitive** : « Le pays désigné n'a que peu d'influence sur l'avis, mais il contrôle le message de sa propre réponse. La clé est une réponse professionnelle, qui transmet aux médias un sentiment de calme et de maîtrise. **Se montrer trop sur la défensive ne fait que perpétuer la couverture médiatique de l'avis** et son impact négatif sur le tourisme et l'économie. »

Autrement dit : contester bruyamment un conseil aux voyageurs, c'est lui offrir une seconde vie médiatique.

**LE MÉCANISME, RAPPELÉ**

Avis déconseillant le voyage  
→ assurances voyage des ressortissants invalidées → produit invendable par les tour-opérateurs. **Ce n'est pas la peur du client qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser.**

## 4.8 La désinformation

**Le diagnostic, tiré de la checklist européenne :** « Des acteurs hostiles peuvent chercher à tirer parti d'un incident pour semer la confusion ou la colère parmi les victimes et le public. La désinformation peut chercher à exacerber les stéréotypes et la xénophobie et à provoquer une réponse excessive des autorités publiques. **Les rumeurs peuvent se répandre en quelques secondes en ligne.** »

Deux techniques, et elles ne s'emploient pas au même moment.

**L'inoculation préalable, proactive :** anticiper la fausse information par « une sensibilisation utilisant des récits simples, des slogans ou l'humour, **et en s'appuyant sur des personnes de confiance pour porter les messages** ». C'est le travail de la phase de risque, avant tout événement.

**La réfutation, réactive :** « exposer explicitement la fausse information pour clarifier les faits », avec des preuves exactes, des sources crédibles, des liens et des références vérifiables.

Une règle transversale, et elle est facile à oublier quand on est fatigué : « **assurez cohérence et répétition, pour augmenter la probabilité que l'information exacte soit retenue** ». Répéter n'est pas insister ; c'est ce qui fait qu'un message survit dans le bruit.

**Et les trolls.** Selon la checklist : « Surveillez les combinaisons de procédés rhétoriques utilisés par les trolls — preuve sociale, homme de paille, "et alors, et vous ?", attaque personnelle, allégation d'absence de preuve, etc. **Si quelqu'un utilise ces techniques de manière répétée dans ses interventions en ligne, il n'est probablement pas intéressé par la correction d'une information fausse ou trompeuse.** »

La source en tire une consigne : **ne pas engager le dialogue avec les trolls.**

Corollaire pour une petite structure : **toutes les rumeurs n'appellent pas de réponse.** Celles qui touchent réellement à la sécurité, à l'accès, à l'identité de l'entreprise ou aux annulations se corrigent par un message factuel — relié à l'autorité compétente lorsqu'il s'agit de sécurité publique. Les autres peuvent rester sans réponse.

### V20 Désinformation

#### INOCULATION PRÉALABLE

*proactif · phase de risque, avant tout événement*

Anticiper la fausse information par « une sensibilisation utilisant des récits simples, des slogans ou l'humour, **et en s'appuyant sur des personnes de confiance pour porter les messages** ».

#### RÉFUTATION

*réactif · pendant la crise*

« Exposer explicitement la fausse information pour clarifier les faits », avec des preuves exactes, des sources crédibles, des liens et des références vérifiables.

#### TROLLS

*sans dialogue*

Preuve sociale, homme de paille, « et alors, et vous ? », attaque personnelle, allégation d'absence de preuve : **si quelqu'un utilise ces techniques de manière répétée, il n'est probablement pas intéressé par la correction d'une information fausse.**

**Selon l'ETC : pas de dialogue avec les trolls.**

« Assurez cohérence et répétition, pour augmenter la probabilité que l'information exacte soit retenue. »

Source : checklist European Travel Commission (2024), section sur la désinformation.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

## 4.9 Les données personnelles : deux listes distinctes

C'est un point sensible en crise, y compris avec les meilleures intentions.

**La loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel continue de s'appliquer.** Une urgence peut justifier certains partages nécessaires à la protection des personnes ; elle ne justifie pas la publication massive de noms, des numéros de passeport, des numéros de téléphone ou des informations sur l'état de santé de vos clients. La publication d'une liste de clients « pour rassurer les familles » n'entre pas dans les partages que justifie l'urgence, quelle que soit l'intention.

**La pratique : deux listes.** Une liste interne complète et protégée, accessible à la cellule. Une liste de communication externe, réduite au minimum nécessaire. Les canaux utilisés pour les familles, les autorités et les consulats, et le niveau de preuve d'identité demandé, se définissent à l'avance.

Les sanctions prévues par la loi ne sont pas symboliques : selon les cas, elles s'échelonnent de 10 000 à 300 000 dirhams, doublées pour les personnes morales, et certaines infractions sont assorties de peines d'emprisonnement.

### TROIS POINTS DE REPÈRE

- 1 · Fuite de données.** La réponse immédiate porte sur le confinement de l'incident, sa documentation et la préservation des preuves, sans publication d'aucune donnée personnelle.
- 2 · Loi 05-20 sur la cybersécurité.** Elle vise les administrations, les infrastructures d'importance vitale et certains opérateurs stratégiques ; une entreprise touristique ordinaire n'y est assujettie que sur acte de désignation. Les mesures d'hygiène numérique publiées par l'autorité nationale constituent néanmoins une référence utile de politique interne.
- 3 · Assurance.** Le régime des événements catastrophiques exclut l'incident numérique. Le risque numérique n'est couvert que si la police ou un avenant écrit l'inclut expressément.

### DEUX LISTES DISTINCTES

**Liste interne** — complète et protégée, accessible à la cellule.

**Liste externe** — réduite au minimum nécessaire ; canaux et niveau de preuve d'identité définis à l'avance pour les familles, les autorités et les consulats.

🔍 REPÈRE DE GESTION

### LOI 09-08 · SANCTIONS

**10 000 à 300 000 DH**

selon les cas, doublées pour les personnes morales ; certaines infractions sont assorties de peines d'emprisonnement.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

# ▲ Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire » ; face à l'inconnu, le dire et annoncer une recherche.

CHAPITRE 4 · 4.5 — LE PORTE-PAROLE

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Sur les faits qu'elle ne maîtrise pas, une entreprise relaie la source officielle.
- ▲ Les référentiels internationaux proposent des rythmes et outils de communication de destination, à adapter à votre échelle.
- ▲ Un message d'attente factuel préparé à froid, la suspension des publications promotionnelles inappropriées, la précision géographique et l'annonce d'une prochaine mise à jour réaliste forment le socle de la communication.
- ▲ La loi sur les données personnelles continue de s'appliquer pendant la crise.

**La suite, en une phrase.** *Une fois la crise passée, une seule question compte pour votre trésorerie : combien de temps avant que les clients reviennent — et la réponse ne dépend pas de la gravité de ce qui vous est arrivé.*

## LES REPÈRES DU CHAPITRE — TOUS DE BONNE PRATIQUE

- ⌚ 1 à 3 h · premier message d'attente (ASEAN)
- ⌚ ≤ 1 h · accusé de réception (ETC, benchmark NTO/DMO)
- ⌚ ≤ 3 h · résumé confirmé, suspension des publications promotionnelles
- ⌚ 5 ans · formation média du porte-parole

Aucun texte marocain ne les impose. Le seul registre de droit marocain de ce chapitre est la loi 09-08, qui continue de s'appliquer.

▲ **Outil 5** Message d'attente et points de prudence

▲ **N3** Guide 09 · Sécurisation juridique

# Le guide complet

Le guide 05 « Gestion des crises » compte 74 pages : une ouverture, cinq chapitres, une fiche pratique de six outils à remplir et un quiz de dix-huit questions avec réponses commentées.

## Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo

[cntacademy.ma/11guides](http://cntacademy.ma/11guides)

## Adhérer à la Confédération Nationale du Tourisme

Les modalités et le formulaire d'adhésion : [www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt](http://www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt)

## Réserve

Cet extrait est un document d'information. Il ne constitue ni un avis juridique ni une consultation, et ne remplace pas les textes publiés au Bulletin officiel.