

Gestion de la crise

Réduire l'impact de la COVID-19 en Amérique latine et en Afrique
Session 2 | 16 juillet, 2020

Point de santé publique – Dr Cyrus Shahpar

« Point sur la situation et sujet spécial : Cadre de réponse adaptative »

Fondamentaux du leadership - Prof. Dutch Leonard

« Leadership de crise »

SANTÉ PUBLIQUE

Point sur la situation, Dr Cyrus Shahpar – Informations importantes

Mesures possibles pour les maires :

- Continuer à prendre des mesures factuelles ; communiquer fréquemment et en toute transparence pour édifier la confiance et mobiliser les résidents pour soutenir ces mesures critiques
- Promouvoir la santé publique et les mesures sociales tout en fournissant des informations précises sur la pandémie afin de lutter contre l'« infodémie » de désinformation

Cadre de réponse adaptative, Dr Cyrus Shahpar – Informations importantes

Dernières données au 14 juillet 2020 :

Données au 14 juillet 2020	Amérique latine	Afrique
Nombre total de cas	3 386 775	492 660
Nombre de cas au cours des dernières 24 heures	50 193	15 085
Nombre total de décès	144 943	8 430
Nombre de décès au cours des dernières 24 heures	1 531	177

L'approche de gestion évolutive est la pratique consistant à adapter dynamiquement les activités de gestion épidémique à la situation en cours.

Cette approche utilise des données pour déterminer :

- Source de transmission
- Risque pour la communauté
- Mesures de gestion à mettre en œuvre

Des conseils sur l'approche de gestion évolutive se trouvent dans le manuel COVID-19 Resolve To Save Lives :

<https://preventepidemics.org/covid19/resources/playbook/>

Pour d'autres ressources COVID-19 du Partnership for Healthy Cities, notamment une bibliothèque de documents en anglais, espagnol, portugais et français, consultez <https://cities4health.org/>

LEADERSHIP DE CRISE

« Leadership de crise » - Prof. Dutch Leonard - Informations importantes

Il existe quatre tâches de leadership importantes qui sous-tendent tous les autres aspects de la gestion de la crise :

- **Évaluez où vous vous situez dans le cycle de vie de la crise** le plus précisément possible. Cela informera comment répartir votre attention et vos activités et organiser le travail.
- **Constituez une équipe diversifiée, bien informée et dynamique** pour vous aider à superviser la gestion de la crise et à réfléchir aux décisions clés.
- **Mettez en place un processus de résolution des problèmes pour une nouvelle menace**. Les processus habituels de gestion des urgences ne suffiront pas pour cette crise. À la place, vous devez rapidement intégrer des informations nouvelles (et incomplètes), apprendre sur le tas et réagir de manière agile aux problèmes émergents.
- **Communiquez honnêtement, en faisant montre d'espoir et d'empathie** pour gérer les aspects politiques, maintenir l'ordre, obtenir et conserver du soutien, et créer les conditions pour une collaboration efficace dans des circonstances extrêmes.

Tâche 1 : Évaluez où se situe votre ville dans le cycle de vie de la crise.

L'objectif est d'établir la **connaissance de la situation** pour vous-même, votre équipe, votre ou vos organisations et le public. Dans une situation aussi dynamique, il est difficile mais vital d'avoir une vision panoramique.

- Où en êtes-vous dans le cycle de la crise ? (Voir l'exemple en Annexe : « Les cinq étapes de la gestion de crise »)
- Qu'est-ce qui doit être fait maintenant, et par qui ? Que doit-on faire ensuite ?

Tâche 2 : Constituez une équipe pour vous aider à gérer la crise.

Vous avez besoin d'une équipe dynamique et diversifiée pour vous aider dans votre gestion, une équipe qui puisse vous apporter des informations pertinentes, formuler les problèmes en tant que décisions et trouver des options créatives.

- Recrutez dans trois groupes : ceux qui représentent les priorités de la ville ; ceux qui ont des connaissances spécialisées pertinentes pour la pandémie ; et ceux qui connaissent bien la communauté et la mairie. La diversité est essentielle !
- Maintenez la dynamique de l'équipe : déplacez les personnes selon les besoins à différents points du cycle de la crise.

Tâche 3 : Instituez un processus de résolution des problèmes pour naviguer dans une crise sans précédent.

Nous ne connaissons pas suffisamment la COVID-19 et ses conséquences, la situation continue à évoluer, et les effets secondaires et tertiaires sont difficiles à prédire ou même à imaginer. En l'absence de précédents évidents à suivre, vous avez besoin d'un processus intégré et complet pour vous engager dans la résolution des problèmes en temps réel.

- **Créez les conditions pour un processus horizontal de résolution des problèmes**. Assurez-vous que tout le monde se sent libre de s'exprimer et que l'accent est mis sur les meilleures solutions plutôt que sur ce que « le patron » veut entendre.
- **Participez à une résolution itérative, agile et créative des problèmes :**
 0. Établissez des valeurs, des objectifs et des priorités.
 1. Comprenez les problèmes clés.
 2. Développez des options.
 3. Prédisez leurs résultats.

4. Choisissez la meilleure option.
5. Exécutez.
6. Recommencez.

- **Passez à l'exécution dans un esprit d'expérimentation et apprenez à aller de l'avant.**

Tâche 4 : Communiquez avec crédibilité pour gérer les aspects politiques de la crise.

Vous devrez prendre des décisions radicales qui affectent profondément la vie de la population et l'économie locale. Il y aura des compromis en jeu, et vous devrez décider rapidement et avec des informations limitées. Il est essentiel d'obtenir et de conserver du soutien envers votre leadership politique auprès du public et des parties prenantes.

- La communication doit être claire, concise, cohérente, systématique et crédible.
- Rappelez-vous les principes de Stockdale : Soyez brutalement honnête. Fournissez une base rationnelle pour l'espoir. Faites preuve d'empathie.
- Mettez en place des structures efficaces pour la communication publique.
- Tenez les gens informés chaque jour au même moment.
- Inquiétez-vous davantage des réactions insuffisantes que des réactions excessives.
- Évoquez en amont et fréquemment la possibilité de mesures plus restrictives dans vos communications publiques, au cas où vous en auriez besoin.
- Faites confiance à votre public. En situation de crise, il veut apporter son aide. Tirez-en parti.
- Rappelez aux gens que ce qu'ils font en ce moment est important et a des implications sur ce qui se passera ensuite.
- Soulignez que les risques sont toujours présents même si certains ne les ont pas ressentis. Le fait de ne pas avoir été infecté est une raison pour **continuer** à porter un masque, et non une raison pour arrêter : cela signifie qu'il fonctionne.
- Amplifiez les histoires de personnes locales qui n'ont pas pris de précautions et sont tombées gravement malades. Utilisez leurs noms.
- Encouragez la résilience : favorisez le soutien et la créativité des personnes, des artistes, des entreprises et des organisations du secteur social.
- Réfléchissez à la manière dont vous communiquerez et répondez aux besoins de populations spécifiques.
- Évaluez l'impact de la crise du point de vue de l'équité et soyez transparent sur la manière dont vous vous occuperez des éléments économiquement et physiquement vulnérables.
- Coordonnez-vous avec d'autres niveaux du gouvernement et le secteur privé.

Autres ressources :

Pour plus d'informations du CDC sur la communication des risques en situation de crise et d'urgence, consulter <https://emergency.cdc.gov/cerc/>

Pour en savoir plus sur les processus de résolution des problèmes de crise, voir « Crisis Management for Leaders Coping with COVID-19 » (Gestion de crise pour les dirigeants confrontés à la COVID-19 » de Herman B. « Dutch » Leonard, Arnold M. Howitt, et David W. Giles : <https://bit.ly/30Jw6Y3>

Prochaine session

Jeudi 30 juillet, de 9 h 00 à 10 h 30 États-Unis heure de l'Est

Les cinq étapes de la gestion de crise : Coronavirus (D-19) aux États-Unis

Professeur Juliette Kayyem

20 mai 2020

