DOCTRINE DE LA COMMUNICATION OPERATIONNELLE DE LA FOMAC

Plan:

- Introduction
- La définition;
- Les fondamentaux ;
- Les objectifs;
- L'organisation ;
- Les missions;
- Les principes ;
- Les challenges.

I - Introduction: A l'ère des nouvelles technologies, la communication constitue une des clés maitresses ou (à telle enseigne que)celui qui la maîtrise, possède l'opportunité de faire accepter ou imposer son avis à son adversaires. Cependant, la problématique de la communication lors des missions MICOPAX 1 et 2 et les différents exercices communautaires qui ont abouti à l'opérationnalisation totale de la FOMAC a mis en lumière le besoin d'une stratégie de communication globale justifiant les engagements des capacités de la FOMAC dans une OSP sous le mandat du COPAX ou son autorisation. C'est dans ce cadre, et parallèlement à l'accroissement des contraintes multiformes, notamment budgétaires, que l'Etat Major Régional (EMR) a conçu ce modèle de communication. Ces lignes s'attèlent à définir la communication stratégique et opérationnelle, ses fondamentaux, ses objectifs, les missions et les principes et enfin les challenges. Dans un but d'efficacité, de centralisation et de numérique 1.

II - La définition :

Informer et communiquer

La distinction entre communiquer et informer est parfois délicate et les deux termes sont employés indifféremment alors qu'ils correspondent à des démarches différentes, mais complémentaires.

L'information est la diffusion de faits ou de données brutes sur la préparation et la conduite des opérations pour répondre à la demande des médias, des relais d'opinion ou encore du personnel des armées.

La communication est la gestion d'une information vérifiée, dirigée par une autorité. C'est un acte de commandement qui accompagne une prise de décision, une action ou un fait. Effectuée dans un cadre spécifique et avec des objectifs précis, elle s'inscrit dans une idée de manœuvre. Formulée dans l'ordre d'opération, elle concourt au succès de l'opération engagée.

Il peut s'avérer indispensable de préserver la discrétion de certaines opérations en raison des impératifs de sécurité ou encore pour des raisons diplomatiques. Dans ce cas, la communication est volontairement limitée. En revanche afin d'éviter la diffusion d'informations erronées ou tendancieuses, il peut être nécessaire de répondre à des sollicitations des médias dans la limite des contraintes opérationnelles de protection du secret. Il s'agit alors d'informer (passive public information policy *) et non de communiquer (active public information policy *).

La Communication opérationnelle

Partie intégrante du commandement, la communication opérationnelle est une fonction opérationnelle spécifique qui vise à transmettre des informations sur une opération ou un exercice à un certain nombre de cibles, soit directement soit indirectement, dans le but de faire comprendre le sens de l'opération ou de l'exercice et de lui donner l'image souhaitée.

Contribuant ainsi à la réalisation du volet militaire de l'effet final recherché, elle regroupe quatre domaines : les relations publiques, la communication interne, la communication locale et la communication médias. Elle s'adapte à chaque

théâtre et aux différentes phases de chaque opération, et voit ainsi son domaine limité dans le temps et dans l'espace.

III - Les fondamentaux: La communication opérationnelle de la FOMAC regroupe l'ensemble des outils, moyens et méthodes de communication qui permettent de faire parvenir un message de l'institution ou ses missions à ses cibles internes et externes. Elle s'oppose en théorie à la communication stratégique, qui, après la phase d'analyse, définit la problématique, le positionnement, les objectifs, les cibles et jette les bases générales de la stratégie de moyens et de la stratégie créative. La communication opérationnelle détermine les supports de communication, le dispositif/calendrier et le budget par postes de la campagne. Les principaux moyens de communication sont : la publicité média, les relations publiques/les relations presse/l'événementiel, la communication directe et la promotion des mesures et décisions communautaires en faveur de la sécurité.

IV - Les objectifs : L'objectif général consiste à un outil d'échange à l'endroit des forces de défense et de sécurité, la population de la communauté de l'Afrique centrale et les partenaires. Il est question, en d'autres termes, de concevoir et de mettre en œuvre à court et à moyen termes, un ensemble d'actions opérantes et d'élaborer des supports de communication pertinents et accessibles dans une perspective à la fois efficace et efficiente.

Les objectifs spécifiques, quant à eux, sont les suivants :

- ✓ Informer, expliquer et de vulgariser les missions et les activités de la FOMAC, résultats de terrain inclus, en valorisant les progrès sociaux ;
- ✓ Développer une réputation forte, convaincante et favorable de l'organisation à l'endroit du grand public, des États membres et des autres cibles ;
- ✓ Persuader, obtenir l'adhésion, mobiliser et inciter les populations hôtes à adhérer aux visions de la FOMAC.
- ✓ Faire échos des campagnes de sensibilisations, notamment des séminaires de formation et atelier pour promouvoir et consolider la paix et la stabilité en Afrique centrale

Les Cibles sont les suivantes :

- ✓ Les forces de défense et de sécurité des onze Etats membres de la CEEAC;
- ✓ Public urbain ;
- ✓ Public scolaire et estudiantin ;
- ✓ Public culturel ;
- ✓ Public sportif.

V - L'organisation: Placé sous les ordres du CEMR, le sous chef d'Etat-major régional chargé du renseignement et des relations publiques dirige et anime la chaine de communication de la FOMAC dans les domaines de la diffusion et l'information du public des activités des forces armées, de la police/gendarmerie et des capacités civiles de la FOMAC en coordination avec le niveau politique qui est le service de communication de la CEEAC. elle se décline aux niveaux stratégique, opératif et tactique de la chaîne des opérations. Les niveaux de responsabilité et l'organisation qui en résultent sur le terrain dépendent plus souvent de la forme de l'engagement et de la nature de la crise.

La cellule de communication de l'EMR est multidimensionnelle. Elle divisée en 2 domaines fonctionnels:
- Le premier est la « stratégie de communication ». Ses objectifs : définir les directives de communication stratégique et concevoir la communication des OSP pour la FOMAC. Cette équipe est dirigée par un militaire 1*, et constituée de militaires, policier/gendarmes et civils.
- Les « relations publiques » constituent le deuxième domaine. Il est la « voix » de l'institution, s'assurant de la cohérence des messages diffusés aux audiences externes comme internes. Il gère la stratégie d'engagement numérique, la création de contenus, le marketing et la relation avec les médias. Ce domaine est dirigé par un haut fonctionnaire 1*. L'équipe est constituée de militaires, police/gendarmes et des civils.

La cellule de communication de l'EMR est soutenue par un secrétariat qui coordonne les contributions et les demandes des différentes composantes et gère les correspondances avec les Partenaires. Elle offre un soutien en gestion du personnel, en matière de finances et en gestion de projets.

AU NIVEAU OPERATIF: Au niveau du QG de la mission, il est mise en place un conseiller en communication opérationnelle auprès du RSSG/CEEAC Chef de mission ;

- la structure du bureau communication qu'il dirige au sein du cabinet du chef de mission dépend du volume de la mission;
- l'ossature du centre de presse du chef de mission.

C’est à ce niveau qu’est :

- conçue la communication locale ;
- relayée la communication de théâtre;
- conduite de la communication médias pour sa partie mise en œuvre.

AU NIVEAU TACTIQUE: Le chef du secteur qui est le coordonnateur des activités des composantes militaire, police et civile, dispose d’un conseiller en communication, secondé par quelques éléments, et d’un centre de presse adapté en fonction des circonstances et de la nature de sa mission. Les principes d'organisation énoncés au niveau opératif se reproduisent sensiblement au niveau des secteurs. Ce niveau, qui est au plus près de l'action, est le terrain de prédilection des journalistes. Bien les traiter est l'essentiel pour la crédibilité de la force et l’image qu’elle donne à l’extérieur. C'est en général à ce niveau que sera mise en œuvre la communication locale.

Le conseiller en communication conçoit et met en œuvre la stratégie de communication du secteur dans le respect des directives reçues de l’échelon supérieur. Celui-ci :

- veille à la cohérence des actions de communication planifiées ou définies en conduite avec les autres actions menées par les composantes, en particulier dans le domaine de l’environnement (ACM), des opérations d'information et de la sécurité des opérations;
- peut éventuellement assurer les fonctions de porte-parole du commandant de composante;
- organise les actions de communication, directement conduites au niveau du secteur;
- oriente et coordonne les actions de communication décentralisées, vers les éléments de composante;
- coordonne un réseau d'officiers de presse au sein des différents contingents qui constituent les composantes;
- assure un contact permanent avec les médias locaux.

VI - Les missions: La mission de la cellule communication de la FOMAC est de protéger et améliorer la réputation de l'institution en influençant la compréhension et les perceptions des auditoires internes, communautaires et internationaux. Cet objectif est décliné en différentes catégories de communication stratégique décrites dans rubrique comme suit :

- messages pour instaurer la confiance du public envers les institutions de la FOMAC ;
- activités contribuant à la résilience ;
- activités pour changer les attitudes et les comportements ;
- activités pour réduire la probabilité d'actions contre les intérêts communautaires en contribuant à l'influence des idéaux sous régionaux ;
- communication accompagnant les efforts diplomatiques.

VII - Les principes: Elle s'applique en mode indirect, c'est-à-dire qu'elle s'adresse à l'opinion publique par l'intermédiaire des journalistes qui vont sélectionner les informations données, en compléter certaines, les commenter… en fonction de la connaissance qu'ils ont du sujet, des impératifs de leur rédaction, de leur propre sensibilité et de l'angle qu'ils choisissent. L'exigence de fournir des informations claires, exactes, précises et vérifiées, s'impose pour limiter toute interprétation déformante des faits ou des propos.
La communication média, élément essentiel de la gestion de crise et de la stratégie opérationnelle nécessite d'abord de maîtriser l'environnement informationnel, ensuite de bien connaître les journalistes et les outils de communication dont ils disposent, de choisir enfin une stratégie de communication.

La maîtrise des informations

Il s'agit de collecter et de traiter les informations de la presse afin de déterminer les sujets de préoccupations, de dégager les grandes tendances et d'améliorer les capacités d'anticipation ou de réaction.

Ce travail n'est pas suffisant pour bâtir une politique de communication ou pour apporter une réponse aux questions des journalistes. Il nécessite un suivi permanent des opérations en cours, une connaissance immédiate des événements survenus dans les forces et une structure très réactive. Il est souvent utile pour cela qu'un officier communication soit intégré au centre opérationnel

(C.O.). Il nécessite également que le personnel chargé de la communication soit associé aux études préparatoires et à la planification des actions.

Connaissance des médias et des journalistes

Si l'on veut obtenir le meilleur effet des actions de communication, il est indispensable de s'adapter à la demande des journalistes, encore faut-il les connaître, eux et les supports dont ils dépendent. Ainsi, l'activité d'un journaliste d'agence de presse a très peu de points communs avec celle de son confrère de la presse spécialisée magazine ou celle de la presse audiovisuelle : leur public n'est pas le même, le contenu du message diffusé est différent, les angles traités sont distincts et les préoccupations matérielles d'un « free lance » ne sont pas les mêmes que celles d'un grand reporter. La diversité est sans doute l'une des principales caractéristiques des médias et des journalistes.

Les outils de la communication

Certaines rédactions reçoivent entre 150 et 200 communiqués de presse par jour. Souvent mal rédigés, trop techniques ou trop longs, ils ratent leur cible. Il en va de même des dossiers de presse, des points de presse ou encore des voyages de presse qui n'accrochent pas l'intérêt des journalistes. Seule l'information bien présentée, au bon moment atteindra son objectif. Aussi convient-il d'apporter le plus grand soin à l'utilisation de ces moyens de communication qui sont:

- Le communiqué de presse;
- Le dossier de presse;
- La conférence de presse et le point de presse;
- Le voyage de presse;
- Le déplacement individuel de journalistes dans les forces.

Ces procédés ne sont pas les seuls à permettre de donner des informations aux journalistes. Les entretiens informels, les petits déjeuners de presse organisés à l'initiative des officiers communication viennent en complément. Leur succès repose sur l'excellente connaissance des journalistes par l'officier communication et la relation de confiance qui s'est établie avec eux.

La volonté d'informer

Il est particulièrement dangereux, en interne comme vis-à-vis de l'extérieur, de vouloir occulter toute information, car, tôt ou tard, celle-ci finit par transparaître, rendant alors l'exercice de la communication beaucoup plus difficile. Vouloir cacher un événement ne peut que susciter de la méfiance et provoquer des

interrogations. Il est plus judicieux de mettre à profit le temps dont on dispose, pour arrêter une stratégie ménageant, selon les circonstances, un juste compromis entre confidentialité et communication.

L'exactitude

L'authenticité de l'information doit être strictement garantie, c'est un gage de crédibilité pour la force et les armées, à court et surtout à long terme. Mais une information exhaustive et vérifiée nécessite souvent des délais qui sont difficilement acceptables par les journalistes, travaillant dans l'urgence sur un événement. Il sera alors parfois nécessaire de délivrer une information exacte, mais incomplète, car le souci d'informer au plus tôt, afin de donner le ton à la communication, évite la propagation de rumeurs ou d'interprétation erronée, voire les tentatives de désinformation.

L'anticipation

La communication opérationnelle est intégrée à la planification. Elle peut être étudiée en soutien d'une action ou au cœur d'une action d'influence ; elle peut conduire à faire des choix dans les modes d'action (affichage) et dans les moyens à consacrer à l'exécution de la mission, ce qui se traduira ensuite dans l'ordre d'opération.

La réactivité

L'information est un produit fortement convoité et, le plus souvent partial, altéré et rapidement périssable. Par voie de conséquence, il est primordial de disposer, en permanence, d'une capacité de communication réactive apte à concurrencer, voire devancer, d'autres sources d'information, au premier rang desquelles se situent les médias. Cette réactivité suppose de disposer de moyens autonomes.

Le respect de la liberté de pensée et d'expression

Les faits authentiques et les détails, dont ont besoin les journalistes, doivent être privilégiés, libres à ceux qui les utilisent de se faire leur propre jugement. En revanche, modifier volontairement une information est un procédé qui doit être banni, car il relève de la désinformation.

La communication opérationnelle, comme l'action militaire, doit satisfaire le plus souvent un impératif d'impartialité qui se traduit par la recherche d'un équilibre dans la communication avec les différents acteurs.

VIII - Les Challenges:

Le grand défi de la communication opérationnelle réside dans le fait que ses cibles veulent toujours en savoir davantage, alors que pour les intérêts militaires et le succès de ses opérations, il y'a un certain niveau de secrets des opérations qui doivent être préservés.

L'autre difficulté de la communication opérationnelle repose dans le fait que de la sous-traitance de la communication. En général, l'agent de communication choisi l'information à communiquer et la confie aux agents de la communication publique ou privé, écrite, orale ou visuel qui se chargent d'apporter l'information des cibles. Cependant, ces agents ne véhiculent pas toujours l'information comme la FOMAC l'aurait souhaité.