



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE
NATIONALE

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

01BP 2493Cotonou
Tél : 00229 21.30.05.36
Mdn.contact@gouv.bj

N°2025- 007/MDN/DC/CTLC-EMG/CIDEOM

Cotonou, le 02 mai 2025



DIRECTIVE DE COMMUNICATION DE LA DEFENSE

SOMMAIRE

	<u>pages</u>
AVANT-PROPOS	3
I. CONTEXTE ET DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE	5
1.1- CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA DIRECTIVE	5
1.2- DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE	6
II. STRATEGIE, OBJECTIFS ET AXES DE COMMUNICATION	7
2.1- STRATEGIE DE COMMUNICATION DE LA DEFENSE	7
2.2- OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS	7
2.3- GRANDS AXES DE LA COMMUNICATION	7
2.4- BRANDING ET NARRATIF	8
III. PUBLICS CIBLES, CANAUX DE COMMUNICATION ET THEMES A DEVELOPPER	9
3.1- PUBLICS CIBLES DE LA DEFENSE	9
3.2- CANAUX DE COMMUNICATION	9
3.3- THEMES CLEFS A DEVELOPPER	10
IV. MODALITES DE PRISE DE PAROLE PUBLIQUE	11
4.1- PROCESSUS DE SELECTION DES PERSONNES OU ENONCIATEURS	11
4.2 -REPARTITION DES ROLES EN COMMUNICATION DE DEFENSE	11
V. MODALITES DE COMMUNICATION DES ACTIONS DE PRESSE	12
5.1- COMMUNICATION INTERNE	12
5.2- COMMUNICATION EXTERNE	12
5.3- ELABORATION DES MESSAGES	14
5.4- QUESTIONS PARTICULIERES	15
VI. COMMUNICATION OPERATIONNELLE OU DE CRISE	17
6.1- DEFINITION ET FINALITES DE LA COMMUNICATION OPERATIONNELLE	17
6.2- DOMAINES ET PRINCIPES DE LA COMMUNICATION OPERATIONNELLE	17
6.3- PROCESSUS OPERATIONNEL EN COMMUNICATION DE CRISE	18
6.4- REPARTITION DES ROLES DES ACTEURS CLEFS EN TEMPS DE CRISE	19
6.5- RELATIONS AVEC LES MEDIAS	20
VII. EMERGENCE DE LA COMMUNICATION STRATEGIQUE OU D'INFLUENCE	22
7.1- DEFINITION DU CONCEPT DE LA COMMUNICATION STRATEGIQUE	22
7.2- MISE EN OEUVRE DE LA COMMUNICATION STRATEGIQUE	23
VIII. METHODES D'EVALUATION DES ACTIONS DE COMMUNICATION	25
8.1- COLLECTE DES DONNEES	25
8.2- ENQUETES QUANTITATIVES	26
8.3- ENQUETES QUALITATIVES	26
8.4- INDICATEURS DE PERFORMANCES CLEFS	27
BIBLIOGRAPHIE	28
LISTE DES ANNEXES	30

Ont contribué activement à l'élaboration de cette Directive de communication de la Défense destinée aux communicateurs de la Défense, les personnels militaires dont les noms suivent :

Rédaction

▪ **Colonel AHOUANVOEDO H. Didier Gilles Maxime**, Conseiller technique à la logistique et à la communication du Ministre Délégué auprès du Président de la République, chargé de la Défense nationale et ancien porte-parole des Forces armées béninoises (2013-2023).

Téléphone : +229 01 97 64 88 62 – **Email :** dahouanvoedo@mil.bj

Coordination

▪ **Colonel Major ASSOGBA Alfred**, Chef du Centre interarmées de doctrine, d'études, d'organisation et méthodes (CIDEOM) de l'Etat-major général des Forces armées béninoises.

Téléphone : +229 01 95 05 02 95 – **Email :** cideemg@gmail.com

Relecture et correction

▪ **Colonel ADEGNIKA Serges**, Chef de Cabinet du Chef d'Etat-major de l'Armée de Terre

Téléphone : +229 01 66 76 33 63 – **Email :** emat.ccab@mil.bj

▪ **Lieutenant-colonel BIO YIRO Gildas**, Chef Bureau doctrine, étude et technologie au CIDEOM

Téléphone : +229 01 97 75 46 07 – **Email :** gilbio29@gmail.com

▪ **Capitaine de frégate HOUNSA G. Richard**, Chef Cellule études générales, organisation et méthodes de l'Etat-major de la Marine nationale

Téléphone : +229 01 61 00 20 11 – **Email :** hounsag@gmail.com

▪ **Lieutenant AHLONSOU Etienne Régis**, Chef de Cabinet intérimaire du Chef d'Etat-major de l'Armée de l'Air

Téléphone : +229 01 67 98 25 86 – **Email :** emfa.ccab@mil.bj

Nous remercions les nombreux collègues pour les suggestions, les exemples et la relecture minutieuse de cette Directive.

AVANT-PROPOS

Les services publics ont une **mission** et un **devoir d'information** vis-à-vis des citoyens. Dans sa volonté de rompre avec son image de « **grande muette** », il est nécessaire que la communication de la Défense œuvre pour favoriser l'intégration des Armées à la Nation.

La Défense a tout intérêt à **communiquer, développer** et **entretenir** avec les professionnels des médias de bonnes relations, dans une approche « **gagnant-gagnant** » dans laquelle les deux parties sont considérées comme des **partenaires**.

En effet, l'efficacité des Forces armées béninoises est tributaire de leur perception par les opinions publiques nationale, régionale et internationale, elles-mêmes influencées par la nature et la **cohérence** du discours tenu par les acteurs à tous les niveaux.

La communication des Armées s'organise sous l'Autorité du Président de la République, Chef suprême des Armées et du Ministre Délégué en charge de la Défense. Responsable de l'emploi des forces, le Chef d'Etat-major général des Forces armées béninoises assure la conduite de l'ensemble des opérations militaires.

A ce titre, il appartient au Ministre Délégué en charge de la Défense nationale de traduire les orientations du Gouvernement en Directive d'application pour les Commandements opérationnels, y compris dans le domaine de la communication interne, externe et opérationnelle ou de crise.

La présente « **Directive de Communication de la Défense** » définit le **cadre de référence** dans lequel s'intégreront toutes les actions de presse qui permettront d'occuper le terrain médiatique de manière **proactive** et **réactive**.

La médiatisation étant devenue un élément essentiel du déroulement d'une crise, il est donc pertinent de rechercher la **maitrise de la communication** par une diffusion parcimonieuse de l'information, malgré les **limitations juridiques** imposées à l'expression des militaires.

Je compte sur le concours et la mobilisation de chacun des Etats-majors pour que ce **corpus de normes et de prescriptions en matière de communication**, contribue à l'effort de **Transformations** en cours au sein des Forces armées béninoises.



Alain Fortunet NOUANTIN

Ministre Délégué auprès du Président de la République,
chargé de la Défense nationale

I. CONTEXTE ET DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

1.1 – Contexte et justification

Depuis les attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis d'Amérique, la lutte contre le terrorisme est revenue à l'avant de la scène internationale. Ainsi, la bande Sahélo-saharienne est devenue une plaque tournante importante des groupes armés terroristes et de la criminalité transfrontalière organisée.

La capacité d'adaptation des groupes armés terroristes opérant au Sahel et la dynamique de leur expansion vers les pays côtiers du Golfe de Guinée dont le Bénin à partir de 2021, a eu des conséquences regrettables sur le tissu social. La cohésion qui régnait au sein des communautés a été mise à rude épreuve.

Plusieurs de nos soldats ont payé de leur vie, leur engagement remarquable au service de la paix et la défense de la patrie. Cet esprit de sacrifice mérite d'être cité en exemple, d'où la nécessité de **faire porter les efforts de communication au sein des Forces armées béninoises (FAB)** afin de développer la cohésion.

Dans un régime démocratique, la communication est un **vecteur de dialogue et de débat** considéré comme indispensable au bon fonctionnement de la vie publique. L'armée a le devoir moral d'informer **le peuple, détenteur légitime de la souveraineté nationale, de ses activités**.

Aux termes de la **Réforme du Secteur de la Sécurité et de la Défense** aux fins d'adapter l'outil de défense aux nouvelles formes de menaces dont notamment asymétriques, objet du Décret N°2016-0335 du 09 juin 2016, la **Direction de la communication et des relations publiques (DCRP)** fut dissoute en 2018.

Conformément aux dispositions de l'Article 28 du Décret N°2021-579 du 03 Novembre 2021 portant organisation générale des FAB, le *Bureau Informations et Relations publiques (BIRP)* qui est rattaché au Cabinet du Chef d'Etat-major général est chargé de : **gérer les relations publiques notamment avec les médias, faire la synthèse quotidienne des informations aux plans national et international**, etc.

Le colloque international sur le thème « **la gestion de l'information et de la communication des armées dans le cadre de la lutte anti-terroriste en Afrique** » organisé les 17 et 18 avril 2023 à Cotonou, a permis tout d'abord d'analyser les **dispositifs institutionnels de communication des armées**, ensuite d'évaluer les **canaux de communication** et les **messages** adressés à l'opinion publique, et enfin de capitaliser et partager les **bonnes pratiques** en vigueur en matière de communication.

Il est donc nécessaire pour la Défense de développer une **stratégie de communication**. Celle-ci est destinée à informer l'opinion publique de **l'action des forces armées**, de leurs **potentialités** pour appuyer éventuellement d'autres départements ministériels, les collectivités et la population civile.

La présente **Directive de communication de la Défense** s'inscrit donc dans le cadre du devoir de communiquer de la Défense, pour rompre avec l'image de « **Grande Muette** » et consolider l'intégration des Armées à la Nation. Ce corpus de normes et de prescriptions est le cadre de référence dans lequel s'intégreront les actions de presse, pour garantir la **crédibilité**, la **transparence** et la **cohérence**.

1.2 – Diagnostic de la communication de défense

L'analyse de la situation fait un état des lieux de la communication de la Défense à travers la matrice SWOT/FFOM¹ qui est un outil d'analyse stratégique facilitant la prise de décision. Elle consiste à étudier : d'une part, les Forces à entretenir et les Faiblesses à combattre (**analyse interne**); et d'autre part, les Opportunités et Menaces de son environnement à éviter (**analyse externe**).

Strenghts (Forces) - Existence de cadre légal en matière de communication s'appliquant aussi à la Défense; - Nomination d'un porte-parole des FAB qui est le Chef Bureau d'information et de relations publiques; - Mise en place de balises légales et déontologiques applicables aux communicateurs de la Défense ; - Disposition d'un vivier d'officiers de presse et de reporters photographes et cameramen; -Production pour des supports dont les publications papier (magazine MIRADOR...); -Bonne image du militaire au regard de leur engagement remarquable au service de la patrie.	Weaknesses (Faiblesses) - Pas de directive de communication ni de schémas directeurs de communication au sein de la Défense; -Effets inhibiteurs de la Législation qui pousse les officiers au conformisme et au silence parfois; - Pas d'argumentaires et éléments de langage fixant la doctrine en terme de sémantique; - Peu de progrès dans la conservation des archives audio-visuelles voire publications papier; - Rareté d'avoir des dispositifs de communication stratégique complets sur les théâtres; - Peu de moyens financiers affectés à la Communication du MDN et des FAB.
Opportunities (Opportunités) - Partenariats agissants en matière de formations des communicateurs, des reporters-photographes et des opérateurs de prise de vues et sons; - Soutien aux Porte-paroles pour les contacts avec les journalistes (éviter les couacs - contrer les rumeurs); -Usage de plateformes numériques et de médias sociaux en tant que de besoin; -Enjeux des sciences humaines et sociales afin de développer une communication d'influence; -Exploitation des techniques de manipulation chaque fois que ces dernières peuvent offrir des résultats.	Threats (Menaces) -Multiplication et diversification des publications djihadistes qui permettent de toucher un public large; -Risque de diffusion et de publication d'informations confidentielles dans la presse.

Des conclusions de cette analyse SWOT, il ressort que **la communication de Défense est centralisée** et les réseaux d'information et de communication sont globalement officiels. La liberté d'informer et le devoir de réserve imposent de consentir des efforts pour en améliorer la qualité et l'efficacité.

L'inventaire de cette communication fait apparaître des éléments tant quantitatifs (*les canaux et moyens*) que qualitatifs (*la valeur des messages transmis, leur pertinence et compréhensibilité*). Néanmoins, les canaux de communication utilisés n'atteignent pas toujours tous les segments de groupes-cibles.

¹ SWOT/FFOM : Strenghts/Forces, Weaknesses/Faiblesses, Opportunities/Opportunités, Threats/Menaces.

II - STRATEGIE, OBJECTIFS ET AXES DE COMMUNICATION

La politique et la stratégie sont des instruments de conduite et maintiennent l'attention sur les points essentiels dans la réalisation du rêve (la vision). Depuis toujours, la stratégie a le goût de l'armée, c'est elle qui permet d'atteindre les objectifs.

2.1- Stratégie de communication

Vision : Nous voulons développer une communication interactive et entretenir une relation presse claire et cohérente pour forger une image valorisante de la Défense.

Le déploiement de cette **vision stratégique** repose sur quatre (04) principes majeurs :

- (1) le respect des **limitations juridiques** imposées à l'expression des militaires (*le devoir de réserve*);
- (2) la communication continue d'abord **en interne**, ensuite **en externe** ;
- (3) l'**interaction** et le partage de l'information ; et
- (4) le **retour d'information** et la **confrontation** constante entre les prescriptions et les réalisations.

2.2- Objectifs stratégiques et opérationnels

Objectifs Stratégiques	Objectifs Opérationnels (nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques)
1. Promouvoir une culture de communication interactive tous azimuts et renforcer l'identité de la Défense.	- Utiliser des outils de communication adaptés aux publics-cibles en plaçant la créativité au centre des préoccupations.
	- Stimuler la coopération et l'échange de l'information en accordant un rôle central à la collaboration.
	- Être en permanence attentif à la réputation de la Défense.
	- Analyser les informations et définir les enjeux pour la défense, dans cet espace créé par les réseaux interactifs multimédia.
2. Développer de façon proactive des outils de communication afin de fournir un appui opérationnel aux Forces armées béninoises.	- Fournir les moyens et prendre des initiatives pour stimuler la communication.
	- Evaluer et améliorer en continu les canaux et les produits de communication.
	- Coordonner les actions de communication et mettre au point des méthodologies pour les évaluer.

2.3- Grands axes de la communication

Des thèmes se retrouvent dans ce que l'armée dit d'elle-même, de ses actions, rapports et relations avec les médias, le public, mais ils sont formulés différemment selon une hiérarchie. L'étude de l'opinion publique a permis d'identifier les trois (03) **grands axes de la communication** :

- (1) **Réformes et Transformations** en cours dans le secteur de la Défense et les adaptations du Ministère de la Défense nationale ainsi que des Forces armées béninoises aux missions assignées.

(2) Renforcement du lien Armée-Nation : le discours de légitimité

- Le caractère républicain de l'armée au service du pouvoir politique légitime et de la Nation, qui ne saurait autoriser le moindre soupçon de dérive politique ou idéologique.
- Le "pacte social" de la république qui comporte cette éventualité du recours aux armes et du sacrifice.

(3) Engagements et communication sur les opérations

- La légitimité et l'opportunité des opérations au regard du droit national (la Constitution) ou international, la finalité de ses missions au service de la paix et des populations.

Le **Schéma directeur pluriannuel** de communication de chaque Armée ou Composante des FAB fixera les orientations et les axes d'effort pour les années à venir.

2.4- Branding et narratif

Le branding consiste principalement à se créer une notoriété, une reconnaissance, une confiance et une visibilité pour la Défense. Il se résume en trois (03) étapes :

- définir l'identité de la Défense ;
- créer une histoire de la Défense, un storytelling ;
- faire vivre l'histoire de la Défense en communiquant (site internet, réseaux sociaux...).

Branding (processus de création d'une image de marque)	Narratif (mise en récit)
	« Les Forces armées béninoises : une armée républicaine au service de la Nation ».
	1. L'armée béninoise est une émanation de la Nation toute entière et constitue le creuset de la promotion de l'unité nationale. 2. Le processus de socialisation du soldat repose sur l'acquisition de qualités morales et civiques qui peuvent cristalliser la conviction et la conscience collective.

Une fois que cette marque de l'Institution militaire est lancée, elle devient immédiatement le visage de la Défense et les consommateurs commenceront à s'y identifier.

III - PUBLICS CIBLES, CANAUX DE COMMUNICATION ET THEMES A DEVELOPPER

En matière de communication, la cible désigne le public auquel on s'adresse. La compréhension des **publics cibles** permet de sélectionner les **canaux de communication** appropriés. Les publics cibles peuvent évoluer au fil du temps en raison des tendances sociétales et de l'utilisation des technologies.

3.1- Publics cibles de la Défense

Les **publics cibles**, éléments à prendre obligatoirement en compte dans la mise en place de toute campagne de communication, que nous voulons atteindre pour faire connaître la Défense en fonction des **canaux de communication** à utiliser sont :

- d'une part, **les collaborateurs** (personnels militaires et civils de la Défense) et leurs proches; et
- d'autre part, les **institutions**, les **médias**, la **population**, et les **partenaires** (Partenaires techniques et financiers, Fournisseurs de ressources, monde académique, etc).

3.2- Canaux et outils de communication

Par canaux ou outils, nous entendons la panoplie de vecteurs internes ou externes de transmission de la communication, matérialisés ou non par des objets physiques. Un aperçu de ces **outils de communication** par groupe cible ainsi que leur **valeur ajoutée** figure en annexe II.

Via **Internet**, les **réseaux sociaux**, l'édition sur support papier (*revues militaires et de défense : MIRADOR*), la **publicité** (*campagnes de recrutement*) et la **présence sur les chaînes TV**, l'Institution communique. Le tableau ci-dessous indique les canaux de communication utilisés au MDN et dans les FAB :

CANAL/OUTIL	ADRESSE
MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE	
E-mail/Courriel	mdn.contact@gouv.bj
Phone	+229 01 21 30 05 36
Site web	www.defense.bj
Médias sociaux	YouTube : https://www.youtube.com/@defensenationalebenin3614
ETAT-MAJOR GENERAL	
E-mail/Courriel	emg.fab@mil.bj
Phone	+229 01.21.30.83.72
Site web	
Médias sociaux	Facebook : https://www.facebook.com/emgfab
ETAT-MAJOR DE L'ARMEE DE TERRE	
E-mail/Courriel	emat.fab@mil.bj
Phone	+ 229 01.21.30.52.75 (standard)
Site web	
Médias sociaux	

ETAT-MAJOR DE L'ARMEE DE L'AIR	
E-mail/Courriel	emaa.fab@mil.bj
Phone	+229 01 21 31 51 20 ou +229 01 21 31 44 31
Site web	
Médias sociaux	
ETAT-MAJOR DE LA MARINE NATIONALE	
E-mail/Courriel	emmn.fab@mil.bj
Phone	
Site web	
Médias sociaux	
ETAT-MAJOR DE LA GARDE NATIONALE	
E-mail/Courriel	emgn.fab@mil.bj
Phone	
Site web	
Médias sociaux	

Le tableau en annexe I indique les canaux et outils de communication couramment utilisés, leur plus-value et les conditions d'utilisation.

3.3- Thèmes clefs de la Défense à développer

Les thématiques d'importance pour la Défense susceptibles de faire l'objet d'un traitement médiatique au regard des **Réformes** et **Transformations** en cours dans ce secteur sont :

- (1) La lutte contre les nouvelles formes de menaces dont notamment **l'extrémisme violent et le terrorisme** (EVT) sur le territoire national.
- (2) La prise en charge et la protection des personnes victimes en mission commandée et leurs ayants-droits.
- (3) La contribution de l'armée à l'économie du pays, son rôle social en tant que source d'emploi (**recrutements**), sa capacité à favoriser le brassage des jeunes de toutes les régions du pays.
- (4) La qualité et la modernité des **matériels/équipements** et des **structures**, ainsi que leur adéquation avec les missions dévolues au regard de nouvelles contraintes opérationnelles.
- (5) L'amélioration des **conditions de vie et d'exercice du métier des armes** à travers des **infrastructures** adaptées à la formation, l'entraînement et la préparation opérationnelle.
- (6) La nature propre des **valeurs militaires**, les **traditions** et en contrepartie, la reconnaissance et la protection que la Nation doit accorder à ses soldats.
- (7) La participation des Forces armées béninoises au développement économique, au **rayonnement international** de la Nation et aux **missions d'intérêt public**.
- (8) L'ancrage des forces armées dans une société moderne, l'harmonie entre le militaire et le civil.
- (9) La promotion de la **diplomatie préventive locale** comme démarche d'animation du territoire et de gouvernance locale.

IV - MODALITES DE PRISE DE PAROLE PUBLIQUE

Au cœur de la communication des armées et de ses relations avec la presse se pose la question fondamentale de la **liberté d'informer** et le **devoir de réserve**. La question canonique de la communication étant "**qui dit quoi à qui, par quel canal et avec quel effet ?**"

4.1- Processus de sélection des personnes ou énonciateurs

La Loi N°2020-20 du 03 juillet 2020 portant Statut spécial des personnels des Forces armées béninoises a fixé en ces Articles 20 et 21, **les droits, les obligations et l'étendue du devoir de réserve en matière d'expression des militaires** pour tout ce qui concerne les faits et informations dont ils ont connaissance, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.

Au regard des principes d'autorité, de subsidiarité, de réactivité et de complémentarité, plusieurs critères : **enjeux symboliques, crédibilité et légitimité**, peuvent être utilisés au service de l'efficacité et de la cohérence. En outre, la communication doit avoir un certain **degré de centralisation**, parce que plus vous décentralisez, plus vous ouvrez la porte à des incohérences en matière d'**éléments de langage**.

En fonction des thématiques, il ne faut jamais laisser parler ceux qui ne sont pas en situation de connaître le dossier. Le choix des **énonciateurs** doit reposer sur leur **compétence**, mais aussi, plus subtilement sur **l'image** que peut s'en faire le public.

L'information diffusée engage la Défense. C'est pourquoi, **les communicateurs ne doivent publier que des informations soumises au préalable à l'instance administrative compétente**. La consigne fondamentale est que le militaire ne doit s'exprimer qu'à son **niveau de responsabilités**.

4.2- Répartition des responsabilités en matière de communication

Il y a une problématique préalable du fait de la **dualité Etat-major général /Ministère de la Défense**. Le mode de répartition des compétences en matière de communication se dessine ainsi qu'il suit :

■ Niveau politico-stratégique (*Communication institutionnelle*)

Plus un message a des **implications politiques**, plus il reflète le **choix d'une Nation**. Il est logique qu'il émane du Haut c'est-à-dire du Président de la République (PR), du Directeur de la Communication de la Présidence de la République (DirCOM/PR) ou du Ministre en charge de la Défense (MDPRCDN).

■ Niveau opératif (*Communication opérationnelle*)

Dès que **l'emploi des forces armées** est engagé ou envisagé, il en résulte une chaîne de communication aux plans stratégique, opératif et tactique. Il est de la prérogative du Chef d'Etat-major général (CEMG) de conduire cette Communication opérationnelle.

Chaque organisation dispose d'un **porte-parole** (MDN, EMG) ou d'un **chargé de communication** par Armée. **Qui dit inaccessibilité pour les médias dit perte d'image et de réputation**. La répartition des rôles des intervenants et l'organisation de la chaîne de communication nationale figurent en annexe II et III.

V - MODALITES DE COMMUNICATION DES ACTIONS DE PRESSE

Communiquer d’abord en interne en impliquant les collaborateurs, **ensuite en externe**. La liberté d’expression interne mais avec des **obligations de réserve** est en opposition avec une expression externe dominée par les exigences de la **cohérence** et le souci de l’**image** projetée.

5.1- Communication interne

La communication interne s'adresse aux **personnels/collaborateurs** afin de leur donner des informations pertinentes et d’instaurer la **transparence**, mais souvent aussi dans l'espoir de les faire **adhérer** à la **politique générale**, à une **culture d’excellence** et aux **objectifs de la Défense**.

Les objectifs de la communication interne sont d’informer et d’impliquer le personnel, d’assurer la cohésion des équipes et de fédérer les membres autour de valeurs communes.

La communication interne peut contribuer au renforcement du lien entre les troupes sur le théâtre des opérations, leurs garnisons d’origine et leur famille respective.

Quoi qu’il en soit, le succès de la communication interne dépend d’une **bonne synergie entre les différents services**. Une communication interne efficace repose sur **trois (03) piliers** qui fonctionnent comme des vases communicants :

Médias	Communication en ligne	Communication informelle
- Journal du personnel - Intranet - Réseaux sociaux - Plateforme collaboratrice - Affiches	- Concertation - Réunion - Contact personnel - Session d’information - Focus groups (groupe de discussion) ...	- Couloir - Rencontre informelle - Journée sportive - Journée VIP dans un service - Activité culturelle - Team bulding social

5.2- Communication externe

La communication externe est une notion globalisante qui recouvre les **messages délivrés à l’environnement de la Défense** (*médias, public, partenaires et autres institutions*) généralement pour créer une **bonne image** et contribuer à la réussite de ses objectifs.

Les objectifs de la communication externe sont de renforcer l’image de la défense auprès de ses partenaires, d’affirmer son identité, de créer et d’entretenir des réseaux.

Les médias permettent à un large public de prendre connaissance de ce qui se passe aux quatre coins du monde, ce qui pourrait influencer la politique des Etats.

5.2.1- Processus de traitement des demandes

Les demandes d'entrevue, de couverture médiatique d'événements ou d'autorisation de tournage des organes de presse seront impérativement adressées au MDPRCDN et/ou au CEMG.

Les demandes d'information des journalistes doivent être traitées prioritairement car l'exercice de leur profession contribue à garantir le fonctionnement apprécié de la Défense.

Après l'étude de la requête par les services compétents en la matière voire les consultations au niveau politico-stratégique (DirCOM/PR, DirCABMIL/PR ...), la rédaction de l'organe de presse considéré sera informée de la suite réservée au plus tard **sous quinzaine**.

En cas d'autorisation de reportages et pour des nécessités opérationnelles, une **habilitation/ accréditation** sera délivrée aux journalistes, pour ne pas porter préjudice à la protection des installations militaires et sites sensibles, dans le traitement et la diffusion des reportages.

L'exercice des libertés peut connaître des limites, en cas de « **besoins de la défense nationale** ». A cet effet, une fin de non-recevoir pourrait être réservée à une demande d'entrevue.

5.2.2- Modalités des communiqués et conférences de presse

Les communiqués de presse seront rédigés aux niveaux opératif et politico-stratégique, respectivement par l'Etat-major général et le Ministère en charge de la Défense Nationale, conformément à la Charte graphique de l'Institution concernée. La structure d'un communiqué de presse est jointe en annexe IV.

Les journalistes et les médias ne bénéficient pas d'un droit à être invités à une conférence de presse. **Une source reste libre d'inviter les médias de son choix**. Mais elle ne peut imposer à un média le ou la journaliste de son choix : cela reste une prérogative d'une rédaction.

5.2.3- Paramètres d'organisation des interviews

En fonction de l'endroit où les choses sont dites, notre information aura plus ou moins de crédit. Le **lieu** et le **décor** des interviews TV ou audio (*radio/téléphone*) seront choisis de manière à éviter la photographie ou le filmage de sites et zones militaires sensibles.

Avant l'interview, le journaliste **précisera autant que nécessaire le cadre** (*destination, finalité, traitement, durée...*). Un **dialogue** avec le journaliste détend, dédramatise, permet de cerner le problème et crée la connivence. Une interview n'est jamais destinée à être diffusée intégralement et littéralement.

Après l'interview, il faut impérativement donner **une courte fiche de synthèse** au journaliste sur l'événement, cela aidera la rédaction de son organe de presse et évitera bien des erreurs. Il y aura toujours un montage, donc sélection et réécriture partielle en presse écrite.

Ni l'usage, ni le droit ne consacre le principe d'un « droit de suite » de l'interviewé. Les journalistes eux-mêmes peuvent souhaiter soumettre l'interview pour en assurer l'exactitude.

5.2.4- Règles en matière de rectificatif et de droit de réponse

A l'issue d'une action presse, il peut arriver que l'information publiée ou diffusée contienne une erreur ou soit inexacte. Il faut le signaler aux directeurs de publication de la presse écrite, de stations de radiodiffusion sonore ou de télévision et **demander spontanément un rectificatif**. Ainsi, les **rectifications sont** insérées en tête du prochain numéro du journal ou écrit quotidien ou dans les émissions les plus proches.

Il est possible aussi de demander un **droit de réponse** en matière de presse écrite ou de communication audiovisuelle. Ces droits ne peuvent s'exercer que dans l'organe qui a publié l'information contestée (**Article 3 du Code de déontologie de la Presse béninoise du 24 septembre 1999**).

Il existe d'autres voies de réparation des préjudices causés par les médias : la saisine des instances de régulation et d'autorégulation des médias : la **Haute autorité de l'audiovisuelle et de la communication** (HAAC) ou le recours à l'**Observatoire de la déontologie et de l'éthique dans les médias** (ODEM).

Face aux retombées potentielles pour l'image de la Défense, il faut éviter de recourir systématiquement aux **rectificatifs et droits de réponse** au risque d'aggraver la polémique. Il faut privilégier une autre forme d'arrangement : **la parution d'un autre article**.

Le droit de réponse et les rectifications font l'objet du **Chapitre VI de la Loi N°2015-07 du 20 Mars 2015 portant du Code de l'information et de la communication en République du Bénin**.

5.3- Elaboration des messages

Traditionnellement, les informations sont présentées de manière **hiérarchique** (introduction-développement-conclusion). Dans la communication avec les médias, c'est **la pyramide inversée** : commencez d'abord par l'essentiel de l'info, puis poursuivre en allant du plus au moins important :



Pour faire passer efficacement l'information, optez pour un seul message par action de communication et par groupe cible. Adoptez le **principe KISS : Keep It Short and Simple !** Votre message doit être **court**, concis, **simple**, facile à comprendre et irréfutable.

Pour rendre l'information plus accessible et compréhensible, il ne faut pas hésiter à **l'illustrer** à l'aide d'images, de chiffres-clés, de données factuelles ou d'exemples concrets. Il faut mettre l'accent sur ce qui est **nouveau ou différent** dans l'information de l'Institution.

Le **storytelling** est une technique qui consiste à raconter des histoires visant à mettre en forme des messages en faisant appel aux émotions, aux images, à l'imaginaire, à la créativité. Cette technique du storytelling peut aider à renforcer l'impact et l'efficacité des messages de communication.

En somme, pour rendre une information attractive pour les médias, il faut opter pour **quelques messages-clés et hiérarchisés** (*un message principal et trois messages secondaires au maximum*).

Laisser transmettre des messages de nature délicate peut décider du succès ou de l'échec d'une opération ou mission de sécurité intérieure, car les perceptions d'un auditoire lointain peuvent inciter les dirigeants à modifier leur volonté d'appuyer cette opération ou mission.

Outre **l'embargo, le off et l'anonymat de la source**, il peut arriver qu'il soit provisoirement opportun, **de taire une information** au nom d'une valeur plus importante que le droit à l'information (*la sécurité publique, les besoins de défense nationale, enquête judiciaire en cours, ...*).

5.4- Questions particulières

L'émergence de nouvelles formes de communication renforce le besoin de prudence. Outre l'embargo, le off et l'anonymat de la source, il peut arriver qu'il soit opportun, au moins provisoirement, de taire une information au nom d'une valeur plus importante que le droit à l'information.

5.4.1- L'embargo

L'embargo est une demande faite aux journalistes par une source ou agence de presse de **différer la diffusion de l'information jusqu'à un moment précis** (date, heure), par exception au principe de libre utilisation des messages des sources.

■ **Objectifs** : Permettre à la rédaction de préparer le traitement d'un sujet (i); mettre sur pied d'égalité des médias différents (ii); protéger la vie, la sécurité ou le respect dû aux personnes, par exemple en cas d'annonce d'accident (iii); ne pas entraver le travail de la justice (iv), etc.

■ **Principe** : L'embargo doit être respecté au nom de la parole donnée s'il a été convenu entre une source et les médias. L'engagement de respecter un embargo dans le cadre d'une relation de confiance **ne requiert pas de convention écrite**.

5.4.2- Le off et ses variantes

Les informations off sous-entendu « **off the record** » sont des informations données à des journalistes et **qui ne sont pas destinées à être diffusées littéralement**. Elles permettent aux journalistes de mieux comprendre un sujet ou d'en apprécier les enjeux. Le off se décline sous des formes variées :

- « vous ne diffusez absolument pas »;
- « vous pouvez diffuser si une autre source confirme »;
- « vous pouvez diffuser certains éléments précis »; etc.

■ **Principe : Respecter le off est une affaire de confiance.** Une information off n'est ni plus ni moins crédible qu'une autre. Elle **doit être vérifiée auprès d'autres sources**, sans quoi elle reste non fiable ou peut relever de la rumeur.

5.4.3- L'anonymat de la source

Le plus souvent, une source d'informations espère être citée. Mais il arrive qu'elle souhaite **l'anonymat pour le public**, tout en étant identifiée et connue du journaliste.

■ **Principe :** Ce n'est pas au journaliste d'apprécier les motifs de la source. **Outre l'absence de publication, le secret de la source doit être préservé par le journaliste.**

5.4.4- L'exclusivité

L'exclusivité consiste à **diffuser une information avant les autres médias**, ce qui peut constituer un moteur, un argument de notoriété voire d'audience.

■ **Principe :** Un média peut négocier l'exclusivité d'une information avec une source (ex. interview politique). Par ailleurs, **une source peut offrir une exclusivité** à un média.

■ **Conditions :** Pour bénéficier d'une exclusivité, le média ne peut pas se soumettre à des exigences de la source qui empièteraient sur la liberté rédactionnelle. **La rédaction doit rester maîtresse de ses choix.**

5.4.5- L'accréditation et l'invitation

L'accréditation est l'autorisation d'accès, permanente ou temporaire, délivrée au journaliste pour certains lieux ou certains événements. Elle se justifie pour des raisons opérationnelles : mesures de sécurité, espace limité. **L'accréditation ne constitue ni une récompense ni un privilège.**

L'invitation n'est ni un cadeau ni une récompense pour le journaliste. **Elle doit toujours se justifier par l'intérêt de l'information** et ne peut réduire la liberté dans le travail journalistique. **Accepter une invitation n'est pas un engagement à publier** ou diffuser une information.

5.4.6- Les images, photos et films

Il est fréquent et admis que les médias utilisent les **illustrations fournies par les sources**. Même régulièrement prise, une photo, une image, un film, peut être à l'origine d'une action en **responsabilité civile**, si on en fait une utilisation dans un contexte autre que celui autorisé.

En tout état de cause, les journalistes et les communicateurs de la Défense sont impérativement tenus par des **balises légales** (*respect de la dignité humaine et de la vie privée...*) et **déontologiques** (*ne pas dénaturer le sens des informations, respect de la sensibilité du public...*).

La réglementation en vigueur sur les *prises de photos et de vidéos*, le *principe du droit à l'image*, la *notion d'accréditation et d'habilitation* ainsi que les *conditions de reportages* dans les casernes militaires fait l'objet de la **Note de service n°20-0583/EMG/DMA/DCRP/SEC en date du 22 juillet 2020.**

VI - COMMUNICATION OPERATIONNELLE OU DE CRISE

La Défense peut être confrontée à une "**crise**" : une **situation d'urgence** (*catastrophe, attentat*) qui fait courir un danger aux collaborateurs ou à la population, mais aussi un **évènement anormal** qui peut mettre en péril le fonctionnement, l'image et/ou la crédibilité de l'institution. Que la crise soit interne ou externe, il s'agit de **communiquer rapidement et efficacement**, puis de choisir la **stratégie bénéfique**.

6.1- Définition et finalités de la communication opérationnelle

6.1.1- Définition de la communication opérationnelle

La communication opérationnelle (COMOPS) regroupe l'ensemble des activités menées pour communiquer des informations publiques sur une opération militaire ou un exercice. Elle s'exerce :

-d'une part, dans l'opération en prenant part aux travaux de planification à la conduite des opérations et en facilitant la compréhension de la situation militaire par les différents publics ; et

-d'autre part, sur l'opération en précisant le sens de l'intervention, en appuyant sa **légitimité** et en valorisant si possible **l'image** des forces armées et leurs capacités à réaliser la mission².

6.1.2- Finalités de la communication opérationnelle

La COMOPS vise à garantir une perception de l'action de la force susceptible d'une part d'en assurer la compréhension et le soutien par l'opinion; et d'autre part de faciliter l'action militaire par la contribution à la création d'un environnement favorable. Elle répond aux finalités suivantes :

a. **Faire adhérer les opinions publiques nationale et internationale** : lorsqu'une opération est déclenchée, la COMOPS fournit les éléments nécessaires à la compréhension du mandat fixé;

b. **Maitriser l'environnement médiatique des forces armées en opération** : pour limiter tout ce qui peut entamer par la manipulation ou la désinformation, la confiance et la crédibilité des forces;

c. **Soutenir le moral des forces engagées** : l'image de l'action militaire donnée par les médias ou les relais d'opinion agit en retour sur le moral des forces armées, et sur leur aptitude opérationnelle;

d. **Accompagner l'action des forces armées sur les théâtres d'opérations** : la COMOPS conditionne l'acceptation par la population de la présence et de l'action d'une force déployée.

6.2- Domaines et principes de la communication opérationnelle

La COMOPS regroupe quatre (04) domaines principaux et sa mise en œuvre repose sur des principes qui lui assurent **cohérence** et **crédibilité** avec le cadre fixé par le Gouvernement.

6.2.1- Domaines de la communication opérationnelle

■ **La communication médias** : regroupe l'ensemble des activités de communication menées à travers les médias internationaux, nationaux et locaux. **Elle s'adresse à l'opinion publique** via la presse.

² Ministère Français de la Défense, *Doctrines Interarmées : La communication opérationnelle*, Centre Interarmées de Concepts, de Doctrine et d'Expérimentation (CICDE), 2007, p 6-7.

- **La communication interne interarmées** : englobe l'ensemble des activités menées en direction des forces armées et de leur environnement proche notamment par l'intermédiaire de supports militaires.
- **La communication grand public** : regroupe l'ensemble des activités d'information conduites par contact direct avec le public, notamment par l'intermédiaire d'Internet ou d'actions événementielles.
- **La Communication de réseau** : coordonne l'ensemble des activités de communication menées directement auprès des **acteurs et organismes pouvant être intéressés** plus ou moins directement par l'opération, que ceux-ci soient sur le théâtre ou à l'étranger.

6.2.2- Principes de la communication opérationnelle

- **Cohérence avec le cadre fixé par le Gouvernement** : Les autorités militaires doivent veiller à **la stricte conformité de leurs propos avec les annonces du Gouvernement** relatives à l'engagement des forces armées ainsi que la communication de la Défense.
- **Prérogative du commandement** : En synergie avec les autres activités opérationnelles, la communication opérationnelle concourt à la réussite de la mission. Elle constitue donc une priorité et une responsabilité directe du commandement.
- **Réactivité** : L'information est un produit fortement convoité et rapidement périssable. Il est primordial de disposer d'une capacité de communication réactive afin de communiquer rapidement pour accompagner les événements et valoriser les aspects favorables aux objectifs poursuivis.
- **Anticipation** : la communication opérationnelle est intégrée dans la planification. Elle peut être étudiée en soutien d'une action ou au cœur d'une action d'influence. Enfin, elle permet de se prémunir contre les difficultés qui rendent impossibles la maîtrise de l'information en toutes circonstances.
- **Exactitude** : seuls les faits avérés peuvent être communiqués aux médias car *modifier volontairement une information relèverait de la désinformation*. L'authenticité de l'information doit être strictement garantie, c'est un gage de **crédibilité** pour les forces armées.
- **Coordination** : afin d'assurer la lisibilité des actions à chaque niveau de la chaîne de commandement, les actions doivent être coordonnées pour éviter tout effet contre-productif.

6.3- Processus opérationnel en communication de crise

Le *Processus opérationnel en communication de crise* est un modèle de travail qui part d'une **analyse** et d'un **monitoring** multicanal (*les médias et chaînes d'information traditionnels, les journalistes, les autres services publics, les leaders d'opinion, etc*) pour établir une **stratégie de communication de crise**. L'analyse s'effectue selon **trois indicateurs (IBS)** répartis en trois colonnes :

- **I = Information (informations factuelles)**
- **B = Behaviour (comportements constatés)**
- **S = Sensemaking (sentiments perçus)**

Complétés le cas échéant par une **colonne pictures/images**, les éléments récoltés permettent d'émettre les premiers *avis en communication de crise* et de développer une stratégie de communication de crise qui répond aux besoins et questions des journalistes et de la population.

Après vérification des premières informations et sur la base d'un premier monitoring et d'une analyse des médias (sociaux), une **communication simple, directe et structurée** peut être assurée rapidement, via différents canaux. Les trois éléments clés de cette communication sont les suivants :

- **We know** (ce que nous savons : **information factuelle**)
- **We do** (ce que nous faisons : **actions en cours**)
- **We care** (ce de quoi nous nous soucions : **santé, sécurité, ...**)

A quelques exceptions près, les crises ne sont pas prévisibles. Il est néanmoins possible de limiter les facteurs d'incertitude en élaborant un **plan de communication de crise**. Ce dernier a pour but d'aider toute organisation à anticiper pour être prête à agir et à garder le contrôle en cas de crise. La conduite à tenir avant, pendant et après une crise survenue fait l'objet de l'annexe V.

6.4- Répartition des rôles des acteurs clefs en temps de crise

La communication sur la crise ne remplace jamais la gestion de la crise. Quelle que soit l'ampleur de la crise, il faut mettre en place une **équipe de gestion de crise** et une **équipe de communication de crise** ad hoc. Elles jouent des rôles et tâches spécifiques (voir tableau ci-dessous) :

DECISION	COMMUNICATION
Equipe de gestion de crise : - Définir la crise et activer la procédure subséquente; - Prendre contact avec l'équipe communication pour gérer la crise; - Garantir la sécurité et le bien-être des collaborateurs et assurer la continuité de l'organisation; - Demander conseil aux experts (en sécurité, en droit, en réglementation, budget...), et donner le feedback; - Valider les messages de la communication...	Equipe de communication de crise : - Conseiller l'équipe de gestion de crise; - Monitorer et analyser; - Rassembler des informations; - Rédiger (adapter le message aux différents groupes cibles et canaux); - Traduire; - Envoyer par e-mail/publier sur l'intranet...
Conseillers et experts (juridique, sécurité, sécurité en information, budget, etc) - Répondre aux questions de l'équipe de gestion de crise; - Garantir la sécurité/le bien-être des collaborateurs; - Utiliser les procédures existantes.	Porte-parole (à convenir en fonction de l'ampleur, la menace, la sensibilité, le sujet de la crise) - S'accorder sur la prise de parole et les contacts presse; - Accueillir, orienter et/ou parler avec la presse.

Tant pour le porte-parole que pour d'autres communicateurs, il est utile d'avoir un **formulaire pour les contacts presse** (annexe IV), pour garder le contrôle sur l'entretien. Deux (02) stratégies de communication peuvent être choisies pour réagir à une situation de crise : la **reconnaissance** et la **diversion** :

■ **La reconnaissance** (jouer la carte de la **transparence**) : normalement, elle intervient avant toute sortie dans les médias, pour reconnaître l'existence d'un problème et permet de maintenir la **crédibilité de l'organisation** tout en maîtrisant l'évènement.

■ **La diversion** (*art de déplacer le débat*) : il s'agit de **minimiser la crise** en orientant les discussions sur d'autres éléments extérieurs, tout en valorisant la réactivité de l'organisation.

6.5- Relations avec les médias

Les médias d'information sont d'une importance stratégique car ils contribuent largement à l'information des citoyens et à leur capacité de comprendre le monde. De manière générale, on en distingue quatre (04) grandes catégories : **la presse écrite, la télévision, la radio et internet**.

6.5.1- Les grandes tendances des médias et leurs implications

a. **La perte de vitesse de la presse papier** : de nos jours, une tendance va à la **diminution de la presse papier au profit des autres médias**, Internet en premier lieu. La fréquentation des sites d'information et les nouvelles technologies entrent donc ici en ligne de compte.

b. **La prévalence d'internet** : Internet a fondamentalement modifié le modèle de la communication et de la consommation des médias. Ses trois concepts fondamentaux (« **gratuité** », **immédiateté**, **interactivité**) font aujourd'hui tâche d'huile dans les médias plus traditionnels.

c. **L'influence des médias sociaux** : L'appellation « **médias sociaux** » est un terme générique qui désigne les applications Internet utilisées pour partager des informations et des opinions. **Les médias sociaux sont « orientés utilisateurs », ne sont pas hiérarchiques et sont accessibles et transparents.**

L'arrivée des médias sociaux (**Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Wiki's, Blogs/Forums de discussion**) introduit une nouvelle dynamique dans le paysage médiatique et constitue un grand défi pour la communication publique. Aujourd'hui, une société sans médias sociaux n'est pratiquement plus concevable. **La récolte et la diffusion d'information** via les médias sociaux se font **beaucoup plus rapidement**.

Ni le pouvoir de l'image, ni le poids de l'opinion publique, ni les changements sociologiques et culturels liés aux réseaux sociaux, n'échappent aux responsables quel que soit le pays. Le communicateur réfléchit à l'opportunité d'intégrer les médias sociaux dans les **campagnes** ou **projets de communication**. Les recommandations sur l'utilisation des médias sociaux figurent en annexe VI.

d. **La complémentarité des médias** : Lorsque vous communiquez une information à un média, soyez conscient qu'il y a de fortes chances que celle-ci soit déclinée sur différents supports (*papier, télévision, site internet ...*) et soit rapidement reprise par d'autres médias.

e. **La culture visuelle** : les images, photos et autres vidéos sont fréquemment utilisés pour illustrer voire remplacer l'information. Les journalistes attendent que l'information soit mise en contexte, illustrée concrètement et humainement, on parle de « **human interest** ». Pour faire référence à l'actualité présentée.

6.5.2- Quelques conseils pratiques

Face à la **liberté des journalistes** d'informer sur les questions de défense et le droit d'accès des reporters aux théâtres d'opérations militaires; s'oppose le **devoir de réserve** et ses implications pour l'expression des militaires. **Comment concilier les attentes et exigences des uns et des autres ?**

(1) Déterminer à l'avance des **lignes de conduite claires** en matière de **prise de parole publique** et respectez-les. Si un journaliste insiste pour que ce soit quelqu'un d'autre qui réponde à ses questions alors que votre stratégie prévoit que c'est à vous d'y répondre, soyez assertif et expliquez vos raisons.

(2) Les médias recherchent toujours **l'interlocuteur le plus proche du sujet** qu'ils traitent. Idéalement, mettez-les en contact avec un interlocuteur **native speaker**. Le message passera d'autant mieux s'il est formulé dans la langue maternelle du média en question et donc, de son public.

(3) Considérer les journalistes comme des **partenaires**. Respectez-les toujours et entretenez avec eux des **rapports de collaboration** notamment les **journalistes « incontournables »** pour votre organisation. Veillez à rester **créatif, naturel et authentique** dans tous vos contacts avec les médias.

(4) Tenir compte du **contexte** dans lequel travaillent les journalistes et soyez conscients de leurs **délais** et répondez rapidement à leurs demandes. Ne vous laissez pas avoir par toutes demandes. Suivez ce qui se dit sur la Défense dans les médias traditionnels et sur les médias sociaux et réagissez rapidement.

(5) Ne jamais perdre de vue que notre organisation peut se retrouver en situation de crise (*accident, catastrophe, épidémie*). Dans ces circonstances, il faut prévoir à l'avance un **plan de communication de crise** intégrant entre les scénarios possibles, les messages-clés, les groupes-cibles de l'organisation...

(6) La liberté est régie par le **Code de déontologie de la presse béninoise du 24 septembre 1999**, les **balises** imposées aux médias qui sont fixées dans la **Constitution** et dans la **Loi N°2022-13 2-021 du 05 juillet 2022 portant loi organique sur la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication**.

VII – EMERGENCE DE LA COMMUNICATION STRATEGIQUE

Le terrorisme et les menaces transnationales auxquels les FAB sont confrontés impose de développer une **communication stratégique** ou **influente**, qui s'adresse à l'opinion publique dans le but de susciter certains comportements ou décisions, de la part des autorités sensibles à cette pression.

7.1- Description du concept de communication stratégique

En réponse aux difficultés à gagner le soutien des populations afghanes, les Etats-Unis ont développé à partir de 2009, le concept de communication stratégique dans ce nouvel environnement où opèrent désormais les institutions civiles et militaires ainsi que les groupes armés terroristes et criminels.

7.1.1 – Définition de la communication stratégique

Pour l'OTAN³ : La communication stratégique reflète l'utilisation coordonnée et pertinente des fonctions et compétences relatives aux communications : la *diplomatie publique*, les *affaires publiques*, la *communication opérationnelle*, les *opérations d'information* et les *opérations militaires d'influence*, pour appuyer la politique, les opérations et les actions de l'Alliance, dans le but de réaliser ses objectifs⁴.

La communication stratégique (STRATCOM) est donc un processus à double fonction visant d'une part à coordonner la communication (*écrite, orale et comportementale*) d'*acteurs interministériels* et d'autre part à renforcer leur *effet stratégique*. Son but est de promouvoir auprès des audiences cibles un comportement favorable aux objectifs des acteurs, et ainsi d'influencer leur environnement opérationnel.

7.1.2 – Objectif, conditions favorables et domaines d'application

La STRATCOM vise à rendre les communications plus influentes, en modifiant les schémas de pensée des audiences pour qu'elles aient un comportement plus favorable aux objectifs fixés. Elle a pour intention de modifier non seulement les attitudes, mais aussi les comportements des audiences.

Afin de réaliser l'objectif de la STRATCOM, il faut une plus grande cohérence et rapidité des communications. La 1^{ère} condition favorable est *l'intensification des collaborations au sein de la hiérarchie militaire et entre les différentes fonctions*. La 2^{nde} est une **distribution de mandats de communication**⁵.

La STRATCOM s'applique aux **missions de guerre et humanitaires**. Son développement témoigne d'un changement dans l'environnement où opèrent les institutions civiles et militaires, dû notamment à la *révolution des technologies de l'information* et au caractère multilatéral des engagements militaires.

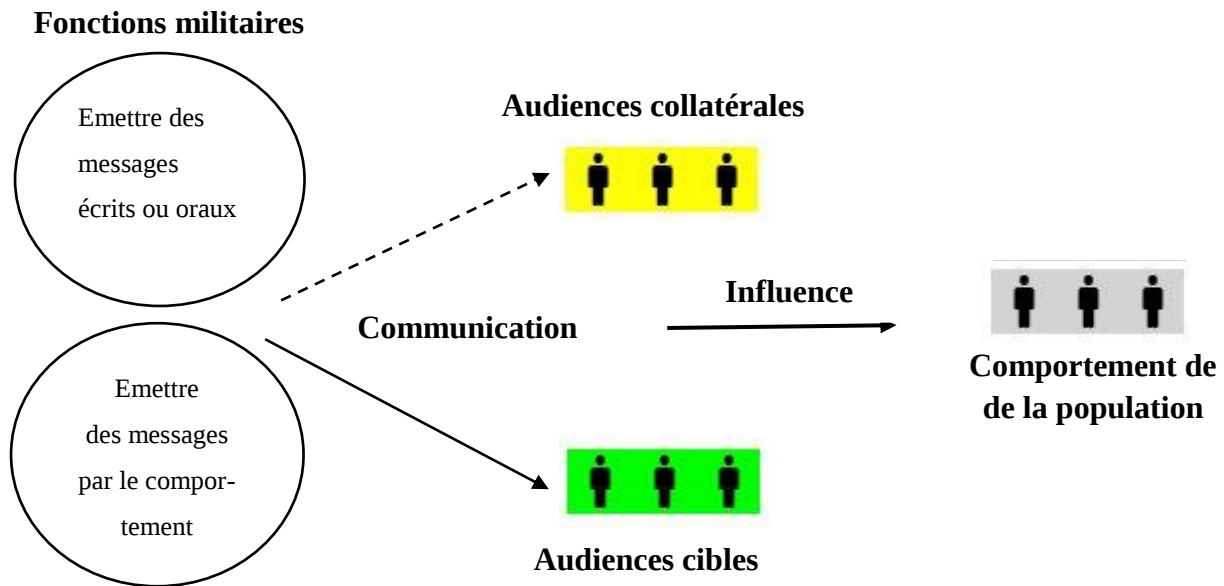
Le concept de communication stratégique qui vise à faciliter la collaboration entre **les différentes fonctions d'information et de communication**, a des implications structurelles importantes.

³ OTAN : Organisation Transatlantique Nord

⁴ REDING Anaïs, WEED Kristin et GHEZ Jeremy, *Le concept de communication stratégique de l'OTAN et sa pertinence pour la France*, RAND EUROPE, 2010, p. 29

⁵ Mandat de communication (empowerment) : Dans un contexte institutionnel, le fait de mandater des personnes à communiquer, sans qu'elles aient à demander l'autorisation.

La Figure ci-dessous schématise **les audiences cibles et collatérales de l'Institution militaire** :



- **Audience cibles** : Populations que les armées visent avec leurs communications, et dont elles cherchent parfois à changer, les schémas de pensée.
- **Audiences collatérales** : Ceux qui sont touchés par les communications que les armées dirigent sur leurs audiences cibles. Les armées n'essaient pas de changer leurs schémas de pensée, bien que ces audiences puissent aussi être influencées, de manière accidentelle, par les communications des armées

7.1.3 – Ressources nécessaires au concept de communication stratégique

En effet, la tâche de **développer des messages** qui trouvent un écho favorable auprès des audiences, d'**identifier des audiences cibles** et des **moyens de communication crédibles et légitimes**, ainsi que d'**évaluer le succès des communications**, exige une **expérience** aussi bien **technique** que de **terrain**.

Les ressources liées à l'adoption du concept de communication stratégique sont relativement limitées au plan financier, mais principalement liées aux ressources humaines suivantes :

- Les **responsables de communication stratégique** au sein du MDN et de l'EMG doivent veiller à la mise en œuvre d'une *communication cohérente et rapide*;
- Les **experts en communication stratégique** seront **disponibles lors des crises**, et que leurs connaissances et leur savoir-faire puissent être transmis;
- Un **comité de travail en communication stratégique** au sein du MDN pourrait être un organisme utile pour institutionnaliser le concept de STRATCOM et s'assurer qu'il sera mis en œuvre efficacement.

7.2- Mise en œuvre de la communication stratégique

Quelle stratégie d'influence en appui aux opérations militaires? La doctrine d'influence à développer par les FAB se concentrera essentiellement sur trois (03) domaines d'action : *La communication opérationnelle, les opérations militaires d'influence et les actions civilo-militaires.*

7.2.1- La Communication opérationnelle ou Military Public Affairs

La communication opérationnelle (COMOPS) est définie comme l'ensemble des activités menées pour communiquer des informations publiques sur une opération militaire ou un exercice. Elle correspond à ce que l'on appelle plus largement « **communication institutionnelle** » ou « **relations publiques** ».

La mise en œuvre de la COMOPS repose sur des principes qui lui assurent **cohérence** et **crédibilité** avec le cadre fixé par le Gouvernement. L'Etat-major général a l'exclusivité de la communication en ce qui concerne les *Opérations extérieures* (OPEX) comme *intérieures* (OPINT).

7.2.2- Les Opérations militaires d'influence ou Psychological Operations

Les opérations militaires d'influence (OMI) regroupent l'ensemble des **activités psychologiques** planifiées faisant usage de méthodes de communication et autres moyens pour cibler des audiences sélectionnées (*individus, groupes ou organisations...*) afin d'influencer leurs perceptions, leurs attitudes et leurs comportements ayant un impact sur la réalisation des objectifs politiques et militaires.⁶

En effet, les GAT ont une meilleure compréhension socio-culturelle et linguistique de la population locale dont ils exploitent les vulnérabilités et demeurent efficaces en termes de *communication d'influence*. La multiplication et la diversification de leurs publications permettent de toucher un large public.

Dans le cadre de la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, les FAB devront mettre en place des actions de **propagandes** et **psychologiques** pour déstabiliser les GAT. Les populations civiles adhéreront à cette vision et seront mobilisés à travers des **campagnes d'affichage**.

7.2.3- Les Actions civilo-militaires (Civilian and Military Cooperation)

Les Actions civilo-militaires (ACM) constituent l'ensemble des moyens qui peuvent être mis en œuvre pour fournir des services afin de gagner le soutien des populations locales :

- la distribution de l'aide médicale, dentaire et vétérinaire gratuite ;
- le soutien des populations isolées tels que le service de vaccination, les ravitaillements divers ;
- la formation des populations à des activités de production diverses ;
- l'assistance en ingénierie aux communautés pauvres (*forages d'eau potable, etc*) ; et
- la reconstruction des infrastructures (*écoles, centres de santé, routes de desserte rurale, etc*).

Outre ces mesures, il existe une *multitude d'actions* selon les contextes : tout d'abord la **défense cyber** pour lutter contre la désinformation; ensuite la **guerre électronique** pour empêcher un adversaire de diffuser de la propagande; et enfin les forces spéciales peuvent déclencher des **actions indirectes** visant plus spécifiquement l'ennemi et peuvent utiliser des méthodes de propagande noire (*usurpation d'identité*).

⁶ REDING Anaïs, WEED Kristin et GHEZ Jeremy, *Le concept de communication stratégique de l'OTAN et sa pertinence pour la France*, RAND EUROPE, 2010, p. 14

VIII - METHODES D'EVALUATION DES ACTIONS DE COMMUNICATION

Le principe de **retour d'information** et de **confrontation** constante entre prescriptions et réalisations, exige de contrôler avec rigueur les actions menées, par des **techniques classiques et éprouvées** d'estimation quantitative et qualitative des informations transmises par les médias.

8.1- Collecte des données

La méthode dite de collecte des données consiste en premier lieu aux **sondages de groupes cibles ou comptages** (en ligne); puis la récolte des informations sur la qualité de la communication aux moyens de **débriefing interne, d'analyse du contenu d'un article ou message** et l'**organisation d'audit**.

8.1.1- Débriefing interne post-événement

En effet, une communication efficace est essentielle à la réussite, notamment en matière de *prévention des crises*. Le **débriefing est un retour sur l'expérience vécue**, à l'occasion d'une action presse importante, d'un exercice ou toutes les situations pour lesquelles nous pensons qu'il y a des informations à partager.

Il ne s'agit pas seulement d'analyser les problèmes rencontrés (*points négatifs*), mais d'identifier les points positifs, de découvrir les causes profondes et de réfléchir à des pistes d'amélioration.

Quelle que soit sa forme, le debriefing interne permet de **tirer des conclusions et des enseignements (lessons learned)** utiles pour affiner la stratégie de relations presse. Les *techniques de débriefing* sont essentielles pour favoriser une culture de transparence, d'amélioration continue et de cohérence.

8.1.2- Analyse du contenu d'un article ou message

L'analyse du contenu de communiqués de presse/articles consiste tout d'abord à vérifier l'**exactitude du contenu de l'information** communiquée dans la presse; et ensuite à analyser le **ton du message/article**. *Quel était l'essentiel de notre communiqué? Le retrouvons-nous dans les articles de presse ?*

Le **ton du message/article** revêt lui aussi toute son importance. Il s'analyse en utilisant un **nuage de mots-clés** ou **world cloud**, pour représenter visuellement l'essentiel du texte. Il existe des outils en ligne pour évaluer la lisibilité d'un texte : **générateurs de nuages de mots** ou **NuagedeMots.co**.

Un **nuage de mots clés** est une représentation visuelle des mots clés, des groupes de mots ou des phrases les plus fréquemment utilisés dans un texte. Les mots les plus importants sont affichés dans une taille de police élevée; tandis que les mots qui apparaissent moins sont écrits dans une police plus petite.

8.1.3- Audit de communication

L'audit de communication est utilisé comme outil d'évaluation régulier pour mesurer *l'impact des actions, l'évolution de l'image et de l'opinion*. L'objectif principal reste d'évaluer les *effets et résultats* de la *stratégie de communication* à long terme. Cet audit peut être organisé auprès des journalistes tous les six mois (*Six Months Review : SMR*). On parle de « **baromètre d'image-presse** ».

L'audit de communication vise essentiellement à évaluer les effets d'une stratégie de communication; mesurer les écarts entre les objectifs voulus et les résultats obtenus; identifier les dysfonctionnements; mettre à jour les forces et faiblesses de l'organisation dans sa communication; élaborer une stratégie et ajuster sa communication aux attentes de ses publics.

8.2- Enquêtes quantitatives

Habituellement, évaluer les relations presse consiste à **analyser, de manière quantitative et qualitative, les retombées obtenues dans les médias**, par exemple à l'issue d'une conférence de presse, d'une campagne d'information, d'un événement, etc.

La première étape consiste à *rassembler le maximum d'informations* à travers les **coupures de presse**, les **reportages radio/télévisés** référencés et datés, concernant l'Institution. Ce *corpus d'informations* sert de base au travail d'analyse à l'aide de critères concrets et précis, pour évaluer les relations presse.

L'enquête quantitative est une méthode de recherche qui implique un nombre élevé de répondants et dans laquelle les possibilités de réponse sont déterminées à l'avance à l'aide de questions structurées. Elle peut prendre la forme d'un questionnaire écrit, oral ou en ligne interactive et flexible.

8.3- Enquêtes qualitatives

Pour être complète, l'analyse quantitative doit être enrichie par des éléments qualitatifs liés au **contenu** et à l'**impact** des retombées presse. L'enquête qualitative est une méthode de recherche qui peut aider à prendre des décisions sur des actions de communication, par sondage des attentes de groupes cibles.

8.3.1- Interview

L'interview est un entretien individuel ou une conversation libre qui se déroule généralement face-à-face, mais aussi par téléphone. Le Journaliste **précisera autant que nécessaire le cadre** (*destination, traitement, durée, ...*). **Une interview n'est jamais destinée à être diffusée intégralement.**

Quand opter pour une interview ? Une interview peut s'avérer utile pour : *atteindre et impliquer des acteurs-clés ; collecter des informations de fond lors d'une pré-enquête ou enquête complémentaire ; émettre des hypothèses de recherche* et trouver de nouvelles idées et solutions.

Pour établir les rapports et analyses, il faut tout d'abord *retranscrire les notes et/ou enregistrements de chaque interview* de façon aussi complète que possible; ensuite *noter les réactions non verbales et à identifier chaque interview (nom, date, lieu, brève description ou résumé)*. L'étape suivante consiste à **analyser attentivement toutes les données recueillies lors des interviews**.

8.3.2- Focus group

Le Focus group rassemble un **groupe dynamique** de parties prenantes accompagné par un *modérateur expérimenté*, dans le but de mener une **discussion structurée** visant à collecter au plus vite assez d'informations. La technique du Focus group est utilisée comme solution à une enquête quantitative.

Quand opter pour le Focus group ? Le focus group est surtout utile pour le **processus décisionnel** et peut être utilisé pour *collecter des informations de fond, recueillir des impressions sur l'Institution et des produits, comprendre des opinions, tester et développer une nouvelle offre, définir un problème lors de l'introduction de nouveautés, etc.*

8.3.3- Panel de tests

Le Panel de tests permet de vérifier à l'avance si une action de communication atteindra son objectif. Cette méthode est principalement utilisée pour tester au préalable un nouvel outil de communication (*spot TV ou radio, affiche, logo, campagne*), pour obtenir des données précises sur les comportements, les préférences et les opinions du groupe cible.

Il suffit de présenter le nouvel outil de communication à *un échantillon limité du groupe cible visé mais représentatif de toute la population*, via interviews ou focus groupe. Grâce à ces données précises, l'Institution pourra mieux comprendre les besoins et adapter sa stratégie de communication en conséquence.

8.4- Indicateurs de performances clés

Les *indicateurs de performances clés* donnent une indication quant à la manière dont certaines activités ont été menées à bien. Ils se situent dans le domaine de **l'efficacité et de l'efficience du processus**, dans le cadre d'une utilisation optimale des moyens, de même que la gestion du potentiel humain.

(1) **Indice de crédibilité** : mesure de la confiance accordée par le public à une source d'information.

➤ *Mode de calcul (via enquête) : score moyen attribué sur une échelle de crédibilité (1 à 5 ou à 10).*

(2) **Nombre de reprises par d'autres médias** : combien de fois un article de presse ou reportage est repris, cité ou relayé par d'autres médias.

➤ *Mode de calcul (sondage) : (nombre de réponses positives/nombre total de réponses) x 100.*

(3) **Taux de satisfaction du public-cible** : évaluation de la perception du public via des sondages d'opinion ou des commentaires.

➤ *Mode de calcul (sondage) : nombre de réponses positives/nombre total de réponses x 100.*

(5) **Nombre de tirage** : nombre d'exemplaires imprimés d'un journal ou magazine (ex. MIRADOR).

➤ *Mode de calcul : comptage brut des exemplaires produits.*

(6) **Taux d'interaction (Audio/TV)** : appels, messages ou réactions reçus pendant ou après une émission

➤ *Mode de calcul : Nombre d'interactions/ Nombre d'auditeurs x 100.*

Les **résultats de performances clés** peuvent se traduire dans le contexte des forces armées, comme les résultats obtenus par la Défense par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels fixés au préalable.

Quel que soit le niveau, toutes les actions de communication sont sous-tendues par trois principes : la **transparence** qui est indispensable dans toute société médiatisée; la **cohérence** entre les messages; et la **spécificité militaire** : reconnue comme un des atouts majeurs de la **communication de Défense**./.

BIBLIOGRAPHIE

1. Notes de Jurisprudence et Règlementation

a. au plan national :

- Loi N°2022-13 du 05 juillet 2022 portant Loi organique sur la Haute autorité de l’audiovisuel et de la communication.
- Loi N°2020-15 du 03 juillet 2020 modifiant et complétant la Loi 90-016 du 18 juillet 1990 portant création des Forces armées béninoises.
- Loi N°2017-20 du 20 avril 2018 portant Code du numérique en République du Bénin et la Loi N°2020-35 du 06 janvier 2021 qui la modifie.
- Loi N°2015-07 du 20 mars 2015 portant code de l’information et de la communication en République du Bénin.
- Décret 2021 – 579 du 03 Novembre 2021 portant organisation générale des Forces armées béninoises et organisation du Commandement dans les Forces armées béninoises.
- Note de service n°20-0583/EMG/DMA/DCRP/SEC du 22 juillet 2020 sur la réglementation sur les prises de photos, vidéos et reportages dans les casernes militaires.
- Code de déontologie de la Presse béninoise du 24 septembre 1999.

b. aux plans régional et international :

- Directives de l’ONU sur la Communication stratégique et les Opérations de maintien de la paix.
- Règlement de l’Union Africaine et de la CEDEAO sur la Communication militaire et la gestion de crise.

2. Ouvrages généraux et spécialisés

- Association des journalistes professionnels, *les Journalistes et leurs sources : Guide de bonnes pratiques*, Les Carnets de la déontologie (CDJ), 2012, 47 p.
- COMM Collection - N°7, *Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise*, Bruxelles (Belgique), 2016, 47 p.
- COMM Collection - N°12, *Etablir le plan de communication d’un projet*, Bruxelles, 2016, 80 p.
- COMM Collection N°14, *Communiquer durablement : Guide pour les communicateurs fédéraux*, Bruxelles (Belgique), 2006, 52 p.
- COMM Collection - N°15, *Evaluer des actions de communication*, Bruxelles, 2014, 47 p.
- COMM Collection N°21, *Recommandations pour l’utilisation des médias sociaux*,
- Etudes EPS dossier 2011/74, *Les communications institutionnelles de la défense Europe : comment les pays européens communiquent sur leurs armées*, EPS, 2011, 134 p.
- IVANOV Ivan, *La communication de crise à l’ère du numérique : stratégies, processus et pratiques*, Québec (Canada), PUQ - Collection Communication-Relations publiques, 2021, 368 p.
- LESUEUR François-Xavier, *Communication et influence à l’ère numérique : quels enjeux pour la Gendarmerie nationale?*, CEDN, 2022, p. 290-307.
- LIBAERT Thierry, *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication*, DUNOD – Collection Marketing Communication, 2023, 304 p.
- REDING-KRISTIN WEED Anais et GHEZ Jeremy J., *Le concept de communication stratégique de*

l'OTAN et sa pertinence pour la France, Rand Corporation - CIDE, 2010, 57 p.

▪ VAN HEMELRIJCK Marc, *Evaluer des actions de communication*, Bruxelles (Belgique), COMM Collection – N°15, 2014, 50 p.

3. Articles de revues

▪ Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentation (CIDE), *Communication stratégique et influence : Enjeux pour les forces armées françaises en Afrique*, RDSI, 2020.

▪ HUBBARD Paul, *The Role of Military Communication in Countering Terrorist Propaganda in the Sahel*, International Journal of Security Studies, 2021.

▪ JANKOWSKI Barbara, *L'opinion des Français sur leurs armées*, CNRS, 2017.

▪ MIELCAREK Romain, *La défense française, en retard dans le domaine de la communication stratégique*, Les Champs de Mars – N°30/1, 2018.

▪ MINISTÈRE DES ARMÉES (France), "Manuel de communication de crise pour les forces armées", 2020.

▪ NATO STRATCOM COE, "Social Media Monitoring for Strategic Communication", 2021.

▪ REDING Anaïs, WEED Kristin et GHEZ Jeremy, *Le concept de communication stratégique de l'OTAN et sa pertinence pour la France*, RAND Corporation-Europe, 2010.

▪ UNESCO, "Media and Information Literacy: A Guide to Countering Misinformation and Hate Speech", 2022.

▪ WILLIAMS Paul, *La communication stratégique des opérations de paix : la guerre de l'information de l'Union Africaine contre Al-Shabaab*, ASPJ, 2018.

4. Webographie ou Pages Web

▪ Evaluation d'action de communication COMMnet-KMnet : <http://tinyurl.com/6k7s4t8>

▪ IT News Africa, 7 questions for developing a social media policy : <http://tinyurl.com/6729rz3>

▪ LESUEUR François-Xavier, Revue Défense Nationale <http://www.defnat.com>

▪ Le laboratoire des Crises, de la Réputation et des phénomènes d'influence <http://www.reputatiolab.com/>

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : CANAUX ET TECHNIQUES DE COMMUNICATION UTILISES	31
ANNEXE II : ROLES DES INTERVENANTS DANS LA COMMUNICATION DE DEFENSE	33
ANNEXE III : ORGANISATION DE LA CHAINE DE COMMUNICATION NATIONALE	34
ANNEXE IV : LISTE DES CONTACTS PRESSE ET FORMULAIRE DE CONTACT PRESSE	35
ANNEXE V : STRUCTURE-TYPE D’UN COMMUNIQUE DE PRESSE	37
ANNEXE VI : RECOMMANDATIONS SUR L’UTILISATION DES MEDIAS SOCIAUX	38
ANNEXE VII : CYCLE DE COMMUNICATION EN OPERATION.....	39
ANNEXE VIII : ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION D’UN PROJET.....	40
ANNEXE IX : METHODES D’EVALUATION DES ACTIONS DE PRESSE	44
ANNEXE X : BONNES PRATIQUES POUR LES COMMUNICATEURS	45

ANNEXE I : CANAUX/OUTILS ET TECHNIQUES DE COMMUNICATION UTILISES

Appendice I.1 : Pour les collaborateurs et leurs proches

Outil de communication	Valeur ajoutée	Conditions d'utilisation
Intercom (camp de Déssa)	Diffusion de messages dans un bâtiment.	Etudier préalablement si le système existe et s'il peut être utilisé facilement.
Session d'information, réunion	Creuset d'interaction immédiate et espace d'expression et de partage d'informations.	Rassembler physiquement ou par visioconférence les collaborateurs.
Téléphone, GSM, SMS	Canaux de communication directe. Une cascade peut être utile lors de la survenance d'une crise en dehors des heures de service.	Prévoir la liste de contacts avec les numéros de Tél privés des collaborateurs.
Messagerie instantanée (WhatsApp, ...)	Si le personnel est habitué à communiquer via WhatsApp... utilisez ces canaux lors d'une crise.	Si la menace est immédiate ou si les collaborateurs ne sont pas au bureau, il est bien sûr impossible d'organiser une séance d'information.
Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Wiki's)	Si l'organisation utilise un réseau social pour communiquer avec ses collaborateurs, alors ce réseau peut aussi être utilisé en cas de crise.	- Canal bien implanté et suffisamment utilisé. - Favoriser l'interaction, ne laisser pas de questions sans réponse.
E-mail	Moyen facile d'atteindre les collaborateurs qui travaillent sur un écran pendant les heures de service.	Prévoir une liste de contacts avec les adresses mail des collaborateurs et avoir leur accord pour les utiliser en cas d'urgence après les heures de travail et le week-end
Intranet	La plupart des organisations ont un Intranet pour communiquer vers leurs collaborateurs.	Veiller à ce que le personnel ait accès à l'Intranet ; puis prévoir une alternative pour la communication pendant le weekend ou après les heures de travail.
Sites web	Sites bien consultés et considérés comme source d'informations fiables 7j/7 et 24h/24.	S'assurer que le personnel a l'habitude de rechercher des infos sur le site web.
Revue/Magazine		Revue de l'armée et de la défense « MIRADOR »

Appendice I.2 : Pour les Stakeholders (partenaires, parties prenantes), le public et la presse

Email	Moyen facile et personnel d'atteindre les parties prenantes pendant les heures de travail.	Être en possession des coordonnées.
Communiqué de presse	- Message court envoyé aux rédactions et journalistes pour informer la presse. - Clair, bien précis et vrai information/bonne histoire suffisamment complet.	- Avoir une liste de presse correcte et actualisée. - Détenir des « templates » pour envoyer rapidement un communiqué de presse.
Conférence de presse et ses variantes : Point de presse, Déjeuner de presse, Briefing de presse...	- Informations très fortes présentant une réelle plus-value par rapport au communiqué de presse.	- Moyens classiques pour informer la presse et répondre en live aux questions des journalistes. - En cas de sujets complexes ou de thèmes qui resteront un certain temps dans l'actualité. - En situation de crise (accueil de personnes déplacées et réfugiés, menaces terroristes...).
Site web	Ensemble cohérent de pages web et de documents qui peuvent être consultés. Il constitue un canal privilégié en cas de crise.	- Site web doit être connu et consulté par le groupe cible. - Nécessité de diffuser un message sous la forme d'une information soulignée d'éléments graphiques.
Téléphone/GSM/SMS	Communication directe mais opter de préférence pour le SMS fort utilisé et il surcharge peu les réseaux.	
Interviews radio, TV ou par téléphone	- Sur demande d'un journaliste qui souhaite obtenir plus d'informations; - A la suite d'un communiqué ou conférence de presse et en situation de crise.	- Avant l'interview : vérifiez le journaliste, déterminez qui sera son interlocuteur, informez-vous correctement et préparez votre message. - Pendant l'interview : Attention au contenu, la forme des messages et votre attitude générale.
Médias sociaux	- Permettent d'atteindre en un temps très court un public très large et favorisent l'interaction. - Reçoivent du feedback, entrent en conversation avec le public et/ou obtiennent plus d'infos.	- Familiariser avec les médias sociaux mais pas les utiliser de manière irréfléchie. - Être qualitatif et recycler les actions de presse.

ANNEXE II : REPARTITION DES ROLES DES INTERVENANTS DANS LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE

1. Communication Politico-stratégique ou Institutionnelle : Le **Ministre** en charge de la Défense (MDN) a vocation à communiquer sur tous les sujets et dans tous les domaines notamment politico-stratégique, quel que soit leur nature ou objet. Cette communication est assurée par le Porte-parole du Ministère de la Défense qui devra être nommé par le Ministre.

- Les directions centrales et techniques du MDN sont appelés à communiquer en interne et en externe sur les questions institutionnelles portant sur l'organisation et le fonctionnement les concernant et intéressant le ministère, à l'exception de celles relevant du domaine politique.

2. Communication Opérationnelle (COMOPS) : Le **Chef d'Etat-major général** (CEMG) conçoit et conduit la communication de l'ensemble de la chaîne opérationnelle. Cette communication est assurée par le Porte-parole des FAB qui se trouve être le Chef Bureau Information et Relations Publiques

- Si les activités opérationnelles des Etats-majors des Composantes/Armées des FAB le nécessitent, la communication qui s'y rapporte est conduite par le **Chef d'Etat-major d'Armée** concernée (Terre, Air, Marine, Garde nationale).

3. Le Porte-parole (des Forces armées béninoises voire de la Défense) a pour charge “**de conduire la politique générale d'information et de communication du Ministère ou des Armées, en liaison avec les autorités concernées**”.

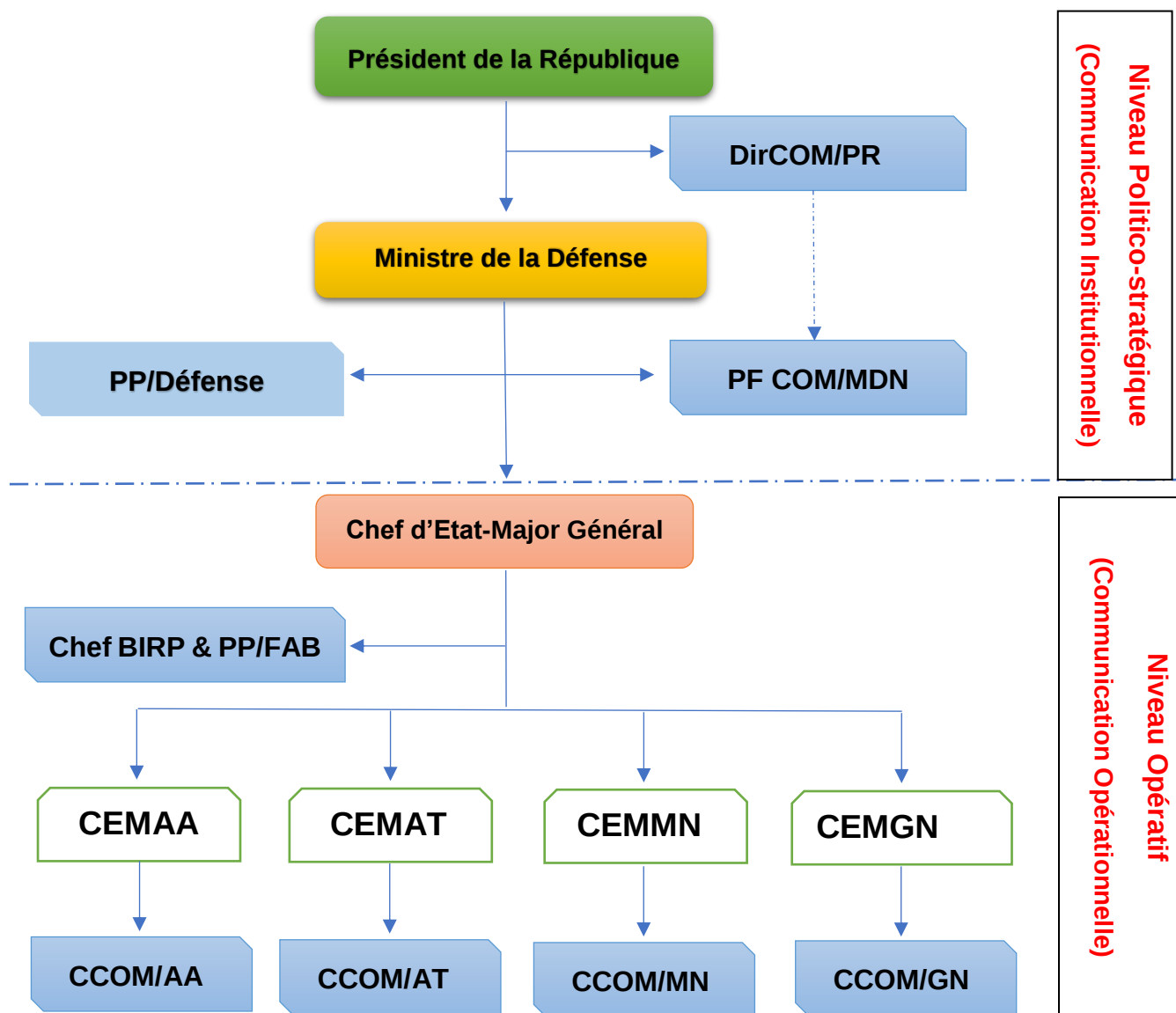
- Le **Porte-parole** est à la fois la **voix** et le **visage** de l'organisation, puis il est appelé à communiquer en interne et en externe sur toutes les questions intéressant le Ministère et/ou les Forces armées béninoises à l'exception de celles relevant du domaine politique.

- **Le profil et les tâches d'un Porte-parole :** Disposer de compétences en lien avec la communication et avec le domaine d'activités de l'organisation (i); Gérer et coordonner tous les contacts avec les médias (ii); Jouer le rôle d'intermédiaire, de facilitateur entre l'organisation et le monde extérieur (iii); - Veiller à la réputation de l'organisation (iv)...

4. Les Chargés de communication d'Armée (CCOM/Terre – Air – Marine – Garde nationale) et Officiers de presse des Organismes interarmées sont appelés à communiquer **en interne** sur toutes les questions spécifiques les concernant.

NB : Les spécificités de l'activité de chaque Arme ont des conséquences sur le type de communication à mener et donc sur la structure responsable.

ANNEXE III : ORGANISATION DE LA CHAÎNE DE COMMUNICATION AU PLAN NATIONAL



Légende :

- Liaison hiérarchique : —————
- Liaison technique : - - - - -
- **DirCOM/PR** : Directeur de la Communication de la Présidence de la République
- **PF COM** : Point Focal Communication
- **PP** : Porte-parole (Forces armées béninoises voire Ministère de la Défense)
- **CCOM** : Chargé de communication/Armée (Terre, Air, Marine, Garde nationale)

ANNEXE IV : LISTE DES CONTACTS PRESSE ET FORMULAIRE DE CONTACT PRESSE

Appendice IV.1 : Liste des Contacts Presse

N°	ORGANE	POINT FOCAL	DIRECTEUR DE PUBLICATION

Appendice IV.2 : Formulaire de Contact Presse

FORMULAIRE DE CONTACT PRESSE (Restez calme, Gardez le contrôle)	
Date & Heure de l'appel :	
Personne à qui le journaliste souhaite s'adresser :	
Publication/Radio/TV (rayez la mention inutile)	
Téléphone :	- Email :
Type de requête ou question (s) :	
Réponse souhaitée pour :	
Appel traité par :	
Modèles de Messages :	
(1) Je comprends que vous souhaitez avoir rapidement l'information, mais je ne suis pas habilité à vous répondre. J'ai bien noté vos coordonnées et je les transmettrai à la personne responsable, qui vous recontactera le plus tôt qu'il sera possible.	
(2.a) Je vous remercie pour votre appel. Nous ferons le nécessaire pour répondre à votre question, dans les meilleurs délais.	
(2.b) Nous examinerons le problème et nous vous tiendrons au courant dès que nous en saurons plus.	

ANNEXE V : STRUCTURE-TYPE D'UN COMMUNIQUE DE PRESSE

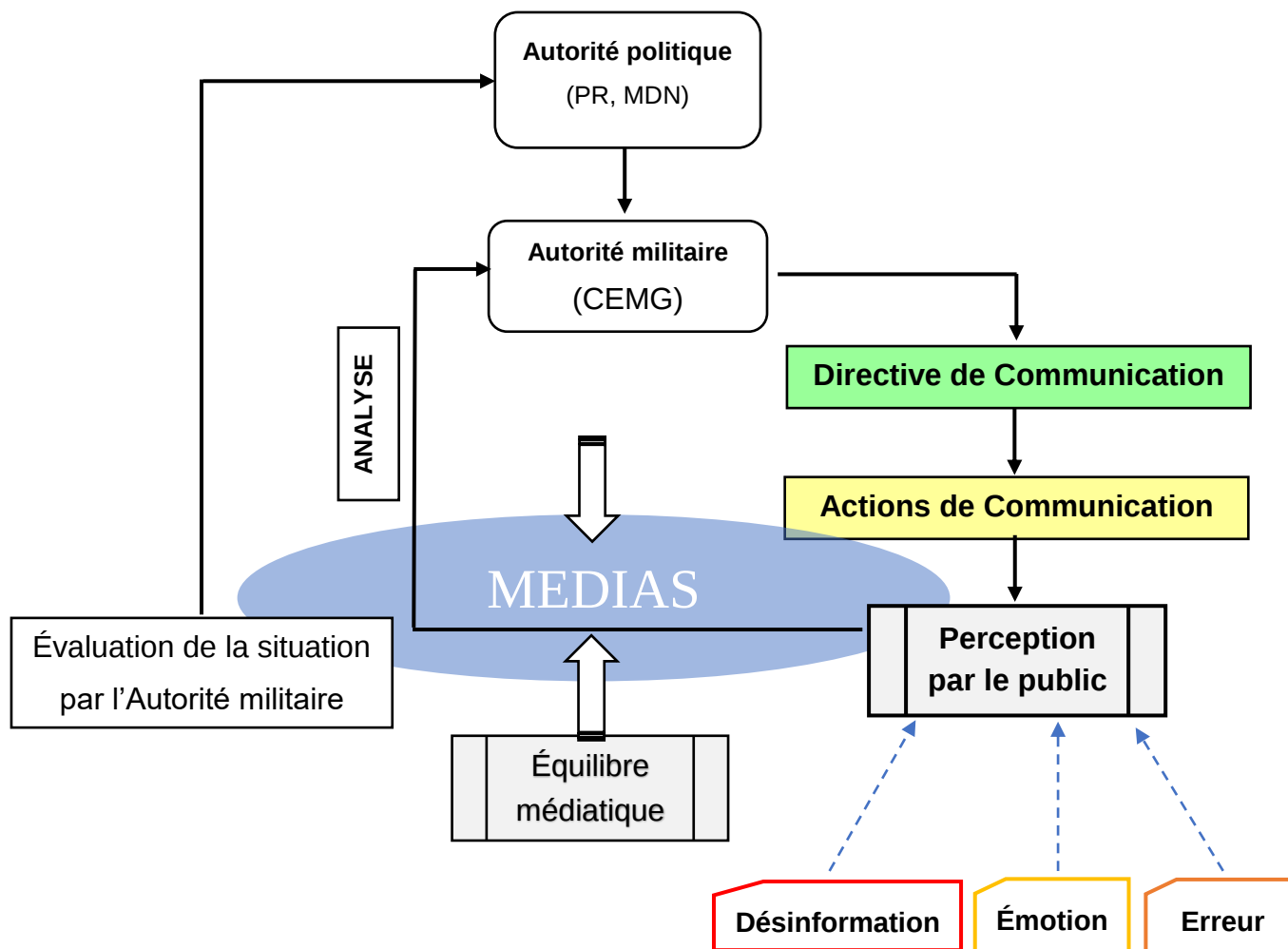
 MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE  RÉPUBLIQUE DU BÉNIN	Communiqué de presse	01BP: 2493 - Cotonou Tél : + (229) 01 21300536 Mdn.contact@gouv.bj www.defense.bj
1. COMMUNIQUÉ DE PRESSE de ... : D'où provient ce message (la source)? 2. Date : chaque communiqué de presse doit être daté (jour de diffusion du communiqué). 3. Titre (court, clair et accrocheur) : le titre doit attirer l'attention et donner l'essentiel du message. Un bon titre est en même temps informatif et attractif. 4. Chapeau (reprenant l'essentiel de l'information) : le chapeau est le 1^{er} paragraphe le plus important. Souvent, le journaliste ne lit pas plus que les cinq premières lignes. Il est donc important d'y concentrer toute l'information clé. Pensez à répondre aux cinq questions essentielles : qui? quoi? où? quand? pourquoi? comment? L'information du premier paragraphe doit être tranchée (noir sur blanc). Si vous devez apporter des nuances, faites-le dans les paragraphes suivants. 5. Corps (paragraphes suivants) : des informations complémentaires sont souvent nécessaires pour répondre au pourquoi? et au comment? pour donner des éléments de contexte ou exposer ce qui a précédé. Intégrez-les dans le 2^{ème}, 3^{ème} ou 4^{ème} paragraphe. Un bon communiqué de presse ne dépasse pas une page A4 : les informations plus accessoires se trouvent en fin de communiqué. Veillez en tout cas à utiliser un langage accessible, quelle que soit la complexité de votre message. Vous pouvez éventuellement prévoir dans votre texte quelques sous-titres et/ou citations. 6. Contact : les données de contact se trouvent en bas du communiqué. De qui provient ce message et à qui le journaliste peut-il s'adresser pour plus d'informations ? 7. Boilerplate : à la fin du communiqué, un petit paragraphe présente en quelques lignes l'organisation, sa mission et ses activités principales.		
Pour la rédaction : information spécifique pour la rédaction, séparée du contenu du communiqué. Contact presse : (une seule adresse) A propos de : présentation claire et succincte pouvant être reprise dans les communiqués de presse.		

.bj

ANNEXE VI : RECOMMANDATIONS SUR L'UTILISATION DES MEDIAS SOCIAUX

- (1) **Ne racontez que ce dont vous êtes sûr** : La meilleure façon d'être intéressant est d'écrire uniquement sur ce dont vous êtes sûr. Veillez à diffuser des informations correctes. Soyez une source fiable.
- (2) **Ne divulguez pas de secret** : Ne divulguez jamais d'informations confidentielles ou sensibles. Certaines sont protégées par la loi, et vous en êtes responsable en tant que membre du personnel.
- (3) **Soyez honnête et digne de foi** : Énoncez clairement qui vous êtes et pour qui vous travaillez lorsque vous participez à des conversations ayant un lien avec votre travail ou l'administration. Indiquez clairement que vous parlez en votre propre nom et pas nécessairement au nom du service public.
- (4) **Faites preuve de respect envers votre public** : Réagissez de façon appropriée et soyez poli dans les conversations que vous entretenez avec votre public. Si vous lisez un message (positif ou négatif) sur l'administration en général ou sur votre organisation en particulier, faites-en part aux personnes ou services concernés.
- (5) **Respectez vos collègues et l'administration** : Réagissez de façon opportune vis-à-vis de vos collègues. Ne faites pas de commérages et ne dites pas de mal d'eux. Ne mettez pas votre organisation, vos collègues et vous-mêmes dans l'embarras.
- (6) **Respectez les droits d'auteur** : Respectez toujours les droits d'auteur et la propriété intellectuelle. Les droits d'auteur sont également valables sur les médias sociaux. Vous pouvez uniquement citer brièvement les autres en mettant leurs propos entre guillemets. Pour tous les autres types de publications, vous devez obtenir l'autorisation préalable de l'auteur et indiquer la source.
- (7) **Protégez votre vie privée et celle des autres** : Réfléchissez à deux fois avant de poster des informations personnelles ou sur d'autres personnes. Les informations que vous diffusez via les médias sociaux sont lues par un grand nombre de personnes et ne peuvent jamais être complètement effacées.
- (8) **Lisez les conditions d'utilisation et configurez les paramètres de respect de la vie privée** : Rien n'est plus simple que de s'inscrire sur différents médias sociaux. Pensez à lire les conditions d'utilisation. Jetez un coup d'œil aux paramètres concernant votre vie privée et modifiez-les si nécessaire.
- (9) **Soyez vigilant si vous mélangez vie privée et vie professionnelle** : Un message qui n'est peut-être destiné qu'à vos amis et votre famille, peut atteindre un public plus vaste. Il est conseillé, pour la gestion des informations privées, de créer des comptes à usage privé à partir de votre adresse mail privée.
- (10) **Assurez un suivi** : Publier quelque chose en ligne n'est pas rien. Surveillez ce qu'il advient de votre contribution et évaluez l'impact de certaines réactions.

ANNEXE VII : CYCLE DE COMMUNICATION EN OPERATION



- Sur le théâtre d'opérations, la fonction Communication a pour objectif de faciliter l'exécution de la mission des forces armées, en informant l'opinion publique sur son mandat. Pour cela, elle agit dans trois (03) sphères : vers l'extérieur, à l'intérieur et localement.
- Le Commandement et la chaîne de Communication des FAB doivent veiller au maintien de "**l'équilibre médiatique**" sur les théâtres d'opérations, en réalisant la correspondance entre les objectifs fixés et la perception qu'en a l'opinion publique, notamment grâce aux médias.
- Une préparation méthodique de **l'opinion publique** en combinant des éléments de communication et d'information, susceptibles d'influencer **la perception** à long terme des forces armées et, le cadrage et la définition de la crise annoncée.
- L'encadrement des journalistes pour que leurs reportages et interviews mettent en exergues, la **légitimité** de l'action, la **détermination** des forces armées, le **professionnalisme** et la **compétence** des personnels, ainsi que leur **formation morale**.

ANNEXE VIII : METHODE D'ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION D'UN PROJET

ETAPE	QUESTIONS A SE POSER		ESSENTIEL A FAIRE	
1. Contexte du projet	Cette première étape permet de faire la transition entre le projet et la communication. Il s'agit d'identifier les éléments du contexte du projet utiles à la communication de celui-ci. • Quelles sont les parties prenantes (liste, rôles et responsabilités) ? - les supérieurs qui doivent soutenir le projet - les personnes qui doivent offrir leur collaboration (services supports tels que la communication, informatique, logistique, experts, partenaires internes et externes ...) - les autres personnes qui doivent être tenues informées du projet (collaborateurs, partenaires, ...) • Liste des étapes-clés prévues dans le projet (quoi, qui-quand) • Quel est le budget de l'organisation pour la communication ? • Combien de temps pouvez-vous y consacrer (Timing du projet)? • Sur l'aide de qui pouvez-vous compter ? • Quels sont les moyens disponibles (ressources humaines, budget, matériels de communication pour diffuser...) ? • Quelles sont les éventuelles limitations/contraintes/opportunités ?		• Tenir compte des expériences antérieures. • Analyser le contexte global du projet (matrice SWOT...). • Dresser une liste de toutes les parties prenantes (matrice RASCI : - Responsible : intervenant qui réalise l'action, Accountable : responsable du plan d'actions qui autorité sur le R, Support : autorité qui peut intervenir en support, Consulted : intervenant qui doit être consulté, Informed : intervenant qui doit être informé). • Énumérer les moyens disponibles (canaux de communication internes/externes, documentation ou textes, matériels de communication, évènements planifiés, etc). • Lister les Limitations/Contraintes/Risques (budget, délais, disponibilité, moyens techniques, etc). • Faire une première évaluation de la faisabilité du plan de communication.	
	Parties prenantes	Positionnement	Degré d'influence	Groupes-cibles de la communication
		- les alliés (pour/actifs) - les indifférents (plutôt pour/passifs) - les déchirés/hésitants (parfois pour/contre) - les opposants (contre/peu enclins à discuter)	- beaucoup, peu et pas d'influence - importante pour le projet ou au contraire pas du tout	

2. Cibles de la communication	• Quels sont les différents groupes cibles et sont-ils homogènes ? • Un groupe cible particulier doit-il être subdivisé selon : son importance, implication dans le projet, conviction et attitude vis-à-vis du projet, connaissances et aptitudes, accessibilité (localisation), utilisation des médias et ses préférences. • Quelles sont les conséquences du projet pour les différents groupes cibles ? • Qu'attendez-vous des groupes cibles? Informer de l'existence du projet, - comprendre le projet, - convaincre de la valeur ajoutée du projet, - collaborer au projet, convaincre de la nécessité du projet. • Quels sont les principaux freins/soucis (barrières/ préoccupations) des groupes-cibles ?		• Consacrer du temps à une analyse en profondeur des groupes cibles. • Diviser si nécessaire chaque groupe cible en sous-groupes en fonction de critères opportuns. • Lister des réponses en regard des craintes et des besoins identifiés. → Plus vous attendez de quelqu'un, plus votre communication doit être intensive et interactive. → Il faut émettre les bonnes hypothèses à ce stade étant donné que toute la communication en découlera.		
		Groupe-cible (GC)	Qu'attendez-vous d'eux ?	Quels sont leurs principaux freins/soucis	Qu'est-ce qui pourrait : les intéresser, les rassurer, les inciter à agir
		-Groupe cible 1 :			
		-Groupe cible 2 :			
3. Objectifs de la communication	• Quel résultat veut-on atteindre avec la communication du projet? • Les objectifs de communication sont-ils formulés de manière SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporels) selon les 3 dimensions : - Connaissance : informer, susciter l'attention, la prise de conscience au sujet du projet ; - Attitude : éveiller l'intérêt, le désir, et la préférence des individus ; - Comportement : adoption d'un nouveau comportement. • Quels indicateurs pour vérifier si les objectifs sont atteints ?		• Identifier les buts à atteindre (Informer/Faire savoir, Faire comprendre, Convaincre, Impliquer/Rendre acteur, Faire adhérer, Convaincre les autres). • Formuler vos objectifs de communication. → Il faut distinguer les objectifs du projet de ceux de la communication du projet. → Les objectifs de communication contribuent à la réalisation des objectifs du projet. • Déterminer les indicateurs qui permettront de déterminer si les objectifs sont atteints.		

	Périodes/Phases du projet	Objectifs de communication	Groupes cibles	Indicateurs
4. Messages	• Quel est le contenu de votre communication par groupe cible? • Les messages correspondent-ils aux besoins des différents groupes cibles? • Les messages cadrent-ils avec vos objectifs (sur le plan du style, de l'impact)? • Les différents messages sont-ils cohérents les uns par rapport aux autres? • Quel est le message principal d'une action de communication?	• Privilégier un message unique et simple par action de communication et par groupe cible. • Adopter le principe KISS : Keep It Short and Simple (votre message doit être court, concis- simple, facile à comprendre-irréfutable). • Identifier les messages primaires et secondaires. • Veiller à utiliser un ton et un langage adapté à chaque groupe cible. • S'assurer que les messages soient connus et utilisés par tous les émetteurs (cohérence).		
5. Plan d'actions	Plan de communication visuel (ligne du temps des actions de communication) • A quel moment est-il nécessaire de communiquer et vers quels groupes cibles ? • Quel moyen de communication est le mieux adapté ? • Votre plan de communication est-il réaliste, faisable ? Planning de communication (Tableau de bord) • A quel moment l'action de communication sera-t-elle réalisée et quel groupe de personnes veut-on atteindre ? • Quel est le contenu de l'action de communication ? • Quel canal de communication faut-il utiliser pour transmettre le message : e-mail, séance d'information, dépliant, affiche, etc ?	• Elaborer les actions de communication, par cible. • Etablir un plan de communication visuel reprenant tous les 'moments de communication' et les actions y afférentes. mois 1 mois 2 mois 3 - Groupe cible 1 : - Groupe cible 2 : • Compléter les cases du planning de communication. • Contrôler vos actions de communication sur la base de votre analyse des groupes cibles. Vérifiez si elles correspondent aux conclusions que vous avez tirées lors de cette analyse. • Faire un rétroplanning réaliste.		

6. Rapportage et adaptation	Faire le suivi et adapter • Votre communication reste-t-elle d'actualité dans un contexte en pleine évolution ? • Des adaptations sont-elles nécessaires : en ce qui concerne les groupes cibles, les sous-groupes, dans le style ou le ton ? • Les messages sont-ils bien compris par les groupes cibles ?	• Veiller à ce qu'il y ait un feedback permanent sur les actions réalisées. • Réaliser et procéder aux ajustements nécessaires.		
7. Evaluation et debriefing	• Avez-vous atteint vos objectifs (totalement ou partiellement) ? • Si non, alors où votre plan a-t-il échoué ? • Comment pourriez-vous améliorer cela dans le futur ? • Pouvez-vous utiliser dans le futur la même méthode pour un projet similaire ?		L'expérience acquise aujourd'hui vous sera sans aucun doute encore utile dans le futur. • Faire toujours un « débriefing » de vos actions pour affiner vos compétences. • Communiquer sur les résultats des actions de communication.	
	Actions	Ce qui a fonctionné (points positifs+)	Ce qui n'a pas fonctionné (points négatifs)	Comment faire mieux ?
	Action 1			
	Action 2			

ANNEXE IX : GRILLE D'EVALUATION DES ACTIONS DE PRESSE

	Quelle méthode choisir et dans quelle situation ?										
	Desk research	Auto-évaluation	Analyse de contenu	Comptage (en ligne)	Lisibilité (en ligne)	Monitoring (en ligne)	Enquête	Interview	Focus group	Observation	Panel de test
Téléphone		X		X			X			X	
E-mail	X		X	X	X		X	X	X		
Publication	X	X	X		X		X	X	X		X
Affiche/Flyer	X						X	X	X		X
Site web Intranet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vidéo/Audio	X			X		X	X	X	X		X
Médias sociaux	X			X		X	X	X	X		X
Presse	X		X	X	X	X	X	X	X		
Evènement/salon	X						X	X	X	X	
Campagne/projet	X			X		X	X	X	X	X	X

ANNEXE X : BONNES PRATIQUES POUR LES COMMUNICATEURS

- (1) **Respect** : respecter les principes de la **Charte des Nations Unies** qui s'attache à « **réaffirmer la foi en les droits fondamentaux de l'homme et dans la dignité et la valeur de la personne humaine** » et la « **Déclaration universelle des droits de l'Homme** » de 1948 et notamment son Article 19.
- (2) Les professionnels des relations publiques à travers leurs capacités à communiquer à grande échelle, possèdent une capacité d'influence qui doit être inspirée par l'observation d'un **code de conduite professionnel et éthique**.
- (3) **Indépendance** : Le métier de journaliste/communicateur implique le refus de toute vénalité dans l'exercice de la profession ainsi que le refus de faire état de son influence professionnelle à d'autres fins que l'information et la formation de l'opinion publique.
- (4) Les réseaux de communication tels qu'internet et autres médias numériques sont des canaux sur lesquels des **informations erronées ou trompeuses peuvent-être largement répandues** sans être remises en cause, exigeant ainsi une **attention particulière** des professionnels des relations publiques afin de maintenir la **confiance** et la **crédibilité**.
- (5) **Les cadeaux et gratifications** : un cadeau n'est **acceptable** que lorsqu'il exprime de la courtoisie **sans risquer de porter atteinte à l'indépendance journalistique**, auquel cas les journalistes ou communicateurs doivent les refuser. En aucun cas, les journalistes ne doivent ni ne peuvent se sentir tenus par une contrepartie rédactionnelle ou publicitaire. Ils ne solliciteront pas de cadeaux.
- (6) Une information « **off** » n'est ni plus ni moins crédible qu'une autre. Elle **doit être vérifiée auprès d'autres sources**, sans quoi elle reste non fiable ou peut relever de la **rumeur**.
- (7) **Intégrité** : Agir avec honnêteté et intégrité à chaque instant afin d'obtenir et conserver la **confiance/distance** et la **sympathie/méfiance** de ceux avec lesquels les professionnels sont en contact.
- (8) **Anonymat de la source** : outre l'absence de publication, le secret sur la source doit être préservé par le journaliste devant les autorités publiques, les responsables hiérarchiques et de manière générale.
- (9) Il est donc parfois admis de **ne pas se présenter comme journaliste ou communicateur mais d'agir soit sous son identité, sans mentionner sa profession, soit sous une fausse identité** à conditions que : l'information recherchée doit avoir un intérêt important pour la société (1) ; les méthodes habituelles de recherche d'information empêcheraient l'accès à l'information (2) ; les risques encourus par les journalistes ou communicateurs restent proportionnels au résultat recherché (3).

[illegible]