

DIA – 3.10.2

Doctrine interarmées

La communication opérationnelle



**CENTRE INTERARMÉES
DE CONCEPTS,
DE DOCTRINES
ET D'EXPÉRIMENTATIONS**



N° 297/DEF/CICDE/NP du 26 juillet 2007



DIA – 3.10.2

LA COMMUNICATION OPÉRATIONNELLE

En attendant sa révision par le CICDE,
ce document reprend le texte intégral de
l'ancienne **PIA – 03.252.1** diffusée par le CICDE
sous le titre

*« Doctrine interarmées
de la communication opérationnelle »*
sous le

N°297/DEF/CICDE/NP du 26 juillet 2007



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Paris, le 26 JUIL. 2007

N° 297/DEF/CICDE/NP



Etat-major
des armées

Le chef d'état-major
des armées

Le général d'armée Jean-Louis GEORGELIN
chef d'état-major des armées

à

destinataires « *in fine* »

OBJET : Doctrine interarmées de la communication opérationnelle.

P. JOINTE : PIA n° 03.252.1 (Edition 2007).

J'ai l'honneur de vous adresser la doctrine interarmées de la communication opérationnelle élaborée par le centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations en liaison avec vos états-majors.

Dans un monde globalisé, communiquer est à la fois un enjeu majeur et un moyen d'action privilégié de toute gestion de crise. Enjeu, car la communication assoit en particulier la légitimité tant au niveau international, national et local ; moyen d'action, car elle renforce la crédibilité de l'action nationale comme internationale.

Cette fonction est aujourd'hui assurée suivant des modalités nouvelles. Celles-ci associent notamment l'importance prise par l'image ainsi que l'extension d'Internet.

Cette prise en compte impose, dès le temps de paix, l'établissement de règles et de principes et l'organisation de structures adaptées de façon à préparer, planifier et conduire l'ensemble des activités relevant de ce domaine spécifique.

Tel est l'attendu de la reformulation de la doctrine interarmées qui fixe l'organisation, le fonctionnement et la mise en oeuvre de la communication opérationnelle sur tout théâtre d'opération.

Je vous demande d'en assurer la plus large diffusion et de veiller à son application au cours des prochaines opérations.



DESTINATAIRES :

- Monsieur le général d'armée, chef d'état-major de l'armée de terre
- Monsieur l'amiral, chef d'état-major de la marine
- Monsieur le général d'armée aérienne, chef d'état-major de l'armée de l'air
- Monsieur le général d'armée, directeur général de la gendarmerie nationale
- Monsieur le général de corps aérien, directeur du renseignement militaire
- Monsieur le vice-amiral d'escadre, inspecteur des forces en opération et de la défense du territoire
- Monsieur le général de division aérienne, commandant l'état-major interarmées de force et d'entraînement
- Monsieur le contre amiral, commandant les opérations spéciales
- Monsieur le médecin général des armées, directeur central du service de santé des armées
- Monsieur l'ingénieur général de première classe, directeur central du service des essences des armées
- Monsieur le général de corps aérien, commandant de la défense aérienne et des opérations aériennes
- Monsieur le vice-amiral d'escadre, commandant la zone maritime Atlantique
- Monsieur le vice-amiral d'escadre, commandant la zone maritime Méditerranée
- Monsieur le contre-amiral, commandant la zone maritime océan Indien
- Monsieur le contre-amiral, commandant la zone maritime Manche – Mer du Nord
- Monsieur le général de corps d'armée, gouverneur militaire de Paris, commandant de la région terre Ile-de-France et officier de la zone de défense Paris
- Monsieur le général de corps d'armée, gouverneur militaire de Metz, commandant de la région terre Nord-Est, commandant des forces françaises et de l'élément civil stationnés en Allemagne et officier général de la zone de défense Est
- Monsieur le général de corps d'armée, commandant de la région terre Nord-Ouest et officier général de la zone de défense Ouest
- Monsieur le général de corps d'armée, gouverneur militaire de Lyon, commandant la région terre Sud-Est et officier général de la zone de défense Sud-Est
- Monsieur le général de corps d'armée, commandant de la région terre Sud-Ouest et officier général de la zone de défense Sud-Ouest
- Monsieur le général de division, gouverneur militaire de Lille et officier général de la zone de défense Nord
- Monsieur le général de division, gouverneur militaire de Marseille et officier général de la zone de défense Sud
- Monsieur le contre-amiral, commandant supérieur des forces armées aux Antilles
- Monsieur le général de brigade, commandant supérieur des forces armées en Guyane
- Monsieur le général de brigade, commandant supérieur des forces armées dans la zone sud de l'océan Indien
- Monsieur le général de brigade, commandant supérieur des forces armées en Nouvelle-Calédonie
- Monsieur le contre-amiral, commandant supérieur des forces armées en Polynésie française
- Monsieur le colonel, commandant des troupes françaises au Gabon
- Monsieur le général de division aérienne, commandant des forces françaises stationnées à Djibouti
- Monsieur le général de brigade, commandant des forces françaises du Cap-Vert

COPIES :

- Monsieur le délégué général pour l'armement
- Monsieur le directeur, délégué à l'information et de la communication de la Défense
- Monsieur le directeur de la délégation aux affaires stratégiques
- Monsieur le vice-amiral d'escadre, chef du cabinet militaire du ministre de la Défense

COPIES INTERNES :

- Monsieur le général d'armée aérienne, major général des armées
- Monsieur le vice-amiral d'escadre, sous-chef « plans » de l'état-major des armées
- Monsieur le général de corps d'armée, sous-chef « organisation » de l'état-major des armées
- Monsieur le général de division, sous-chef « opérations » de l'état-major des armées
- Monsieur le général de corps d'armée, sous-chef « relations internationales » de l'état-major des armées
- Monsieur le vice-amiral, chef du centre de planification et de conduite des opérations
- Messieurs les chefs des divisions ESMG-P, EMPLOI, EA, MO, MA, EPI et CE de l'état-major des armées
- Monsieur le contre-amiral, directeur du centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations
- Monsieur le capitaine de vaisseau, conseiller communication du chef d'état-major des armées
- Archives

Sommaire

Préambule	5
1. LA COMMUNICATION OPERATIONNELLE	6
1.1 Définition	6
1.2 Finalités	6
1.2.1 Faire adhérer les opinions publiques internationales et nationales	7
1.2.2 Maîtriser l'environnement médiatique des forces armées en opération	7
1.2.3 Soutenir le moral des forces engagées	7
1.2.4 Affirmer le rôle de la France sur la scène internationale	7
1.2.5 Accompagner l'action des forces armées sur le théâtre	8
1.3 Domaine de la COMOPS	8
1.3.1 La communication médias	8
1.3.2 La communication interne interarmées	9
1.3.3 La communication de réseau	9
1.3.4 La communication grand public	9
1.4 Les publics-cibles	10
2. RESPONSABILITES ET PRINCIPES	12
2.1 Responsabilités	12
2.2 Principes	12
2.2.1 Cohérence avec le cadre fixé par le gouvernement	12
2.2.2 Prérogative du commandement	13
2.2.3 Subsidiarité et déconcentration	13
2.2.4 Réactivité	13
2.2.5 Anticipation	13
2.2.6 Coordination	13
2.2.7 Exactitude	13
3. ORGANISATION	15
3.1 La chaîne nationale COMOPS	15
3.1.1 Le niveau stratégique	15
3.1.2 Le niveau opératif	16
3.1.2.1 Organisation	16
3.1.2.2 Fonctionnement	16
3.1.2.2.1 Le centre de presse	17
3.1.2.2.2 L'officier de liaison auprès du centre opérationnel	18
3.1.2.2.3 Capacités militaires hors théâtre (reach back)	18
3.1.3 Le niveau tactique	19
3.1.4 Les opérations sur le territoire national	20
3.2 La COMOPS dans un cadre multinational	20
3.2.1 Le niveau stratégique	20
3.2.2 Le niveau opératif	20
3.2.3 La structure nationale	20

3.3 Dispositif d’alerte national **20**

4.. FORMATION ET QUALIFICATION.....21

4.1 Formation **21**

4.2 Qualification **21**

Annexes

ANNEXE 1 -	23
ANNEXE 2 -	27
ANNEXE 3 -	28
ANNEXE 4 -	29
ANNEXE 5 -	33

PREAMBULE

Dans un monde globalisé et interdépendant, l'environnement informationnel, qui se définit comme un ensemble de systèmes, organisations, individus qui collectent, exploitent ou diffusent l'information, influe directement sur l'efficacité opérationnelle et plus généralement, sur l'issue des interventions militaires.

Des concepts et des doctrines ont été élaborés afin de pouvoir maîtriser cet environnement et mener les actions devenues nécessaires dans ce champ immatériel.

Au regard de ces évolutions doctrinales et des retours d'expérience récents, il est apparu nécessaire de reformuler la doctrine interarmées de la communication opérationnelle - COMOPS (PIA 3-252.1) du 2 juillet 2001. Cette actualisation prend notamment en compte l'extension d'Internet ainsi que l'importance prise par l'image.

Cette doctrine interarmées s'adresse d'une part aux états-majors, d'autre part aux acteurs de la chaîne fonctionnelle COMOPS.

LA COMMUNICATION OPÉRATIONNELLE

Communiquer participe à l'efficacité opérationnelle. Toutefois, ce domaine complexe exige une organisation qui garantisse l'atteinte des effets recherchés et évite toute initiative de nature à nuire à la politique globale mise en oeuvre. Cette organisation s'articule autour de la capacité communication opérationnelle – COMOPS.

1.1 Définition

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

Partie intégrante du commandement, la communication opérationnelle (COMOPS) est une fonction opérationnelle spécifique.

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.
- 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 mission.

Les activités de la COMOPS s'inscrivent dans le strict cadre des législations locales, nationales et internationales. Elles sont menées dans un souci permanent de sécurité des militaires engagés et de leurs familles, du respect aussi des règles de protection du secret afin de satisfaire notamment aux impératifs opérationnels ainsi qu'au respect de la personne, s'agissant en particulier des pertes humaines.

La *communication opérationnelle* exerce *de facto* un impact sur les sources d'opposition (ennemi, adversaire, belligérant) et contribue indirectement à la stratégie militaire d'information¹. Elle exige donc d'être coordonnée avec les *opérations d'information*², tout en restant bien séparée afin de maintenir toute sa crédibilité.

1.2 Finalités

La *communication opérationnelle* 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 par ordre de priorité.

¹ Cf. PIA 03-252.

² Cf. annexe 5.

1.2.1 Faire adhérer les opinions publiques internationales et nationales

L'adhésion des opinions publiques internationales et nationales puis leur maintien constituent des objectifs prioritaires pour légitimer l'action, en particulier lorsque l'opération présente des risques élevés. Cette recherche d'adhésion peut être conduite dans l'urgence ou bien s'inscrire dans la durée.

Expliciter les objectifs politiques de la mission confiée aux armées relève pour l'essentiel de l'action gouvernementale, notamment de la Délégation à l'information et à la communication de la Défense – DICoD.

Compte tenu de leur expertise, les forces armées sont particulièrement bien placées pour expliquer les objectifs militaires de l'opération et pour détailler les moyens mis en œuvre. Lorsqu'une opération se déclenche, la communication opérationnelle fournit les éléments nécessaires à la compréhension des éléments militaires du mandat fixé. Elle prend en compte les rôles de l'émotion et de l'image dans la manière d'aborder les publics-cibles.

La COMOPS s'appuie sur la communication de défense³ menée par la DICoD qui expose aux citoyens l'apport quotidien et déterminant des forces armées à leur sécurité, sur le territoire national comme à l'étranger. A l'inverse, la communication de défense prolonge l'action de la COMOPS sur les théâtres d'opération en s'adossant sur l'image positive des forces en opération pour maintenir auprès de l'opinion publique l'esprit de défense et promouvoir la légitimité de l'outil de défense ainsi que le rayonnement international de la France.

1.2.2 Maîtriser l'environnement médiatique des forces armées en opération

La maîtrise de l'environnement médiatique des forces en opération vise à ce que les médias, notamment locaux, diffusent une information vérifiée et opportune. Ce contrôle à la source a pour but de prévenir, sinon de limiter, tout ce qui peut entamer, par la manipulation ou la désinformation, la confiance et la crédibilité des forces. Montrer et expliquer, dans les meilleurs délais, la réalité de la situation, permet de donner une image favorable des forces engagées.

1.2.3 Soutenir le moral des forces engagées

La COMOPS participe pleinement à la préservation du moral et à son renforcement notamment dans les missions répétitives ou des conflits à durée indéterminée. En effet, l'image de l'action militaire donnée par les médias ou les relais d'opinion agit en retour directement sur le moral des forces armées et, partant, sur leur aptitude opérationnelle.

1.2.4 Affirmer le rôle de la France sur la scène internationale

Les armées contribuent au rayonnement international et à la stratégie d'influence globale de la France. Cette affirmation du rôle de la France sur la scène internationale et notamment européenne lui permet ainsi de participer au processus décisionnel des opérations.

³ Ou communication institutionnelle conduite par le ministère de la Défense.

La communication opérationnelle s'attache à montrer que l'implication de la France dans la résolution d'un conflit, au sein d'une coalition ou dans un cadre national, est conforme à ses responsabilités internationales (membre du conseil de sécurité, action en faveur de la paix, promotion du droit international, respect des accords de défense, ...) ainsi qu'à ses devoirs nationaux (sécurité des concitoyens, protection des intérêts, défense européenne, ...). La communication opérationnelle reste donc un domaine essentiellement national. Dans ces circonstances, les différentes nations d'une même coalition peuvent présenter des sensibilités différentes dans l'approche et la conduite de la communication opérationnelle.

1.2.5 Accompagner l'action des forces armées sur le théâtre

La communication opérationnelle est d'autant plus nécessaire que l'adhésion des opinions publiques locales doit être recherchée par l'intermédiaire des médias locaux et de la communication de réseau. Elle conditionne l'acceptation, par la population, de la présence et de l'action d'une force armée étrangère déployée le plus souvent pour une longue période.

1.3 Domaines de la COMOPS

La COMOPS regroupe quatre domaines principaux.

1.3.1 La communication médias

Définition. La *communication médias* regroupe l'ensemble des activités de communication menées à travers les médias internationaux, nationaux et locaux.

Coordonnée au niveau politique et dirigée au niveau stratégique dans un cadre multinational (commandant de l'opération) et national (CEMA), elle s'adresse à l'opinion publique via des organismes de presse.

La conception, l'organisation et les modalités de mise en œuvre de la *communication médias* tient compte de la réactivité des médias, de leur capacité à diffuser mondialement et rapidement des informations très élaborées (image, vidéo, photo), de leur diversité et de leur indépendance (agences de presse internationales, notamment anglo-saxonnes, de langue arabe, russe ou chinoise). Cela exige de fournir en toute circonstance des informations claires, exactes, précises et vérifiées, afin de limiter toute interprétation déformant les faits ou les propos. La *communication médias* nécessite d'une part de bien connaître les journalistes et les outils de communication dont ils disposent (**annexe 1**), d'autre part de définir une stratégie de communication opérationnelle adéquate.

Elle est conduite de manière active et réactive à tous les niveaux de responsabilité des chaînes de commandement, multinationale et nationale (CEMA, REPFRANCE, unités françaises déployées sur le théâtre, commandements permanents), auxquels il convient de rajouter les OGZD pour les opérations menées sur le territoire national.

1.3.2 La communication interne interarmées

Définition. La *communication interne interarmées* englobe l'ensemble des activités menées en direction des armées françaises et de leur environnement proche, notamment par l'intermédiaire de supports de communication militaires.

Leur emploi permet d'informer régulièrement et en temps opportun l'ensemble des acteurs concernés ainsi que l'environnement organique des forces (familles, éléments de base arrière) de la situation ou de tout événement majeur. La *communication interne interarmées* concourt à faire partager la compréhension de l'action et la cohérence du dispositif, ainsi qu'à développer la cohésion et l'adhésion des forces. Elle fournit aux responsables militaires, non directement impliqués dans l'opération mais susceptibles de communiquer ou d'être interrogés, les éléments de communication nécessaires.

Ses outils majeurs sont les réseaux intranet de théâtre et de la Défense. Ils sont complétés par le *site Internet de la Défense* qui relève toutefois d'un autre domaine – la *communication grand public*.

Par ailleurs, le commandement doit développer, à tous les niveaux et avec pédagogie, le dialogue informel et l'échange autour des enjeux majeurs de l'opération.

1.3.3 La communication de réseau

Définition. 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, en métropole ou à l'étranger⁴.

La *communication de réseau* est une des clés de la réussite de la COMOPS, car la solidité et la fiabilité du réseau de relations locales, nationales et internationales, influent sur la crédibilité des informations diffusées par les différents médias.

La constitution du réseau des relations est un élément déterminant dans toute politique de communication sur un théâtre d'opération et participe à la stratégie d'influence sur le théâtre. Bien conduite, elle contribue à établir, avant et pendant l'opération, un climat favorable aux actions ultérieures de communication notamment pour contenir ou limiter l'impact d'une campagne de contestation et/ou de désinformation.

Ce réseau s'organise autour :

- des administrations locales ;
- des décideurs locaux politiques, économiques, religieux ;
- des organisations régionales ou internationales ;
- des organisations non gouvernementales ;
- des états-majors et unités alliés.

1.3.4 La communication grand public

Définition. Dans le domaine des opérations, 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.

⁴ Cf. PIA-03.252.

La communication par Internet vise le grand public, car elle est accessible à tous, amis, neutres ou forces d'opposition, sans qu'aucune cible ne puisse être différenciée, sauf par la mise en place d'espaces dédiés ou par des adressages spécifiques (courriels). Participer à ce forum mondial exige un langage adapté - textes et images - à ce public et à sa culture du *zapping*.

Le média Internet répond à plusieurs besoins de la COMOPS :

- réactivité : la mise en ligne régulière de l'actualité des forces en opérations et l'information quasi-immédiate sur un événement en cours sont un gage de crédibilité et constituent une démarche active appréciée par le public ;
- pédagogie : l'univers des opérations militaires est complexe et souvent méconnu. A travers des dossiers de fond et des liens vers des sites spécifiques, le site Internet du ministère de la Défense met à la disposition du grand public et des journalistes intéressés les informations nécessaires à la compréhension des opérations, en les replaçant dans leur contexte et en les adaptant pour une meilleure compréhension.

La *communication grand public* s'appuie avant tout sur le site de l'état-major des armées, (EMA) partie intégrante du portail Défense (www.defense.gouv.fr). Ce site est animé à partir d'informations d'actualité issues des théâtres, sous forme de brèves courtes et illustrées, mais aussi grâce à des dossiers de fond ou de synthèse, provenant de l'EMA.

Chaque domaine de la COMOPS est adapté à un ou plusieurs *publics-cibles*.

1.4 Les publics-cibles

Définition. Les « publics-cibles » sont constitués par tous les acteurs concernés, de près ou de loin, par l'opération, ou intéressés par une information à caractère opérationnel.

Il est possible d'identifier les *publics-cibles* suivants :

- a. les décideurs civils et militaires, français ou alliés ;
- b. les forces françaises et leur environnement (familles, garnison) ;
- c. l'opinion publique française ;
- d. les organisations internationales (UE, OTAN, ONU, OSCE, etc.) ;
- e. les forces de la coalition et leurs opinions publiques en cas d'opération multinationale ;
- f. les acteurs locaux (populations, autorités et organisations du théâtre d'opération) ;
- g. les décideurs et les opinions publiques des Etats neutres.

	Communication médias	Communication interne interarmées	Communication de réseau	Communication grand public
Décideurs français ou alliés	X		X	X
Forces françaises et leur environnement	X	X	X	X
Opinion publique française	X			X
Organisations internationales	X		X	X
Forces et opinions publiques de la coalition	X		X	X
Locaux	X		X	X
Décideurs et opinions publiques des Etats neutres	X		X	X

Par ailleurs, il convient d'avoir conscience que les sources d'opposition constituent indirectement un *public-cible*.

RESPONSABILITÉS ET PRINCIPES

2.1 Responsabilités

Les responsabilités des principaux acteurs de la communication opérationnelle et de la communication de défense sont définies par l'article 3 du décret 98-641 du 27 juillet 1998 portant création de la délégation à l'information et à la communication de la défense (DICoD).

S'agissant de communication opérationnelle, le CEMA détermine les modes d'action et fixe les directives de communication propres à chaque opération. Il dispose d'un *conseiller communication* (CONSCOM) et d'une *cellule de communication* qui lui proposent des options de communication tenant compte de l'environnement médiatique et de l'impact de toute diffusion publique sur le déroulement des opérations.

Dans le cadre des engagements opérationnels, il appartient à la DICoD de proposer l'esprit, les grands axes et les priorités qui vont sous-tendre la communication gouvernementale de défense dans laquelle s'inscrit la communication opérationnelle.

La DICoD assure la cohérence de cette communication avec celles d'autres ministères ainsi qu'avec celles des instances internationales concernées par l'opération. L'efficacité du dispositif repose sur un lien étroit et permanent entre la DICoD et le conseiller communication du CEMA.

Par ailleurs, la DICoD met à la disposition du commandement son expertise en relations avec la presse et fournit du personnel spécialisé pour chaque opération, en coordination avec les SIRPAs d'armées.

2.2 Principes

La mise en œuvre de la COMOPS repose sur des principes qui lui assurent cohérence et crédibilité.

2.2.1 Cohérence avec le cadre fixé par le gouvernement

Les autorités militaires en charge de la communication opérationnelle doivent veiller à la stricte conformité de leurs propos avec les annonces du gouvernement relatives à l'engagement des forces armées ainsi qu'à ses limites. Aussi doivent-elles centrer leur message sur l'explication militaire de l'engagement et ses modalités, sans commenter ni les raisons, ni l'appréciation des perspectives politiques ou diplomatiques de l'intervention nationale ou internationale.

2.2.2 Prérogative du commandement

En synergie avec les autres activités opérationnelles, la COMOPS concourt à la réussite de la mission : elle constitue une priorité et une responsabilité directe du commandement. A ce titre, la chaîne de commandement de l'opération est seule habilitée à diriger et à conduire les actions relevant de la COMOPS. Les directives du commandement en la matière sont exprimées dans les ordres d'opération (OPLAN et SUPPLAN) ou dans des documents spécifiques.

2.2.3 Subsidiarité et déconcentration

La mise en œuvre de la COMOPS doit privilégier la subsidiarité pour garantir le meilleur rendement pour l'objectif visé. A cet effet, les échelons de commandement disposent de délégations formelles et d'une autonomie d'action afin de pouvoir conduire les actions de *communication opérationnelle* de leur niveau, notamment en cas d'événements importants ou d'urgence particulière. Le cas échéant, ces échelons de commandement peuvent eux-mêmes jouer la subsidiarité vers leurs subordonnés. Ce principe n'exclut pas l'emploi ponctuel de « circuits courts » s'affranchissant du cheminement hiérarchique pour privilégier l'opportunité et la réactivité dans l'action.

2.2.4 Réactivité

Dans un monde interdépendant et globalisé, il importe de communiquer rapidement pour accompagner les événements et valoriser les aspects favorables aux objectifs poursuivis. Ce principe permet à la chaîne COMOPS d'être une source crédible d'informations, en mesure de devancer ou de préciser d'autres sources, au premier rang desquelles se trouvent les médias. En effet, l'impression donnée par la première source qui s'exprime est souvent décisive pour la perception des événements par l'opinion publique.

2.2.5 Anticipation

En complément de la réactivité, le principe d'anticipation permet notamment de se prémunir contre les difficultés qui rendent impossible la maîtrise de l'information en toutes circonstances (possibilités de fuites, présence de photographes, nombre d'unités impliquées, justice sollicitée, etc.) ou contre des attaques informationnelles pesant sur la crédibilité des forces armées dès que les intentions hostiles sont décelées.

2.2.6 Coordination

Afin d'assurer la lisibilité des actions à chaque niveau de la chaîne de commandement, les actions doivent être coordonnées d'une part entre elles pour éviter tout effet contre-productif, d'autre part avec les autres activités opérationnelles, notamment celles relevant du domaine des opérations d'information (OI).

Cet impératif de coordination, qui s'exprime dès la conception de l'opération, est pris en compte à tous les niveaux de décision, en planification comme en conduite. Plus largement, la prise en compte de la dimension « communication » et la priorité donnée à ses objectifs peuvent amener à modifier le mode d'action retenu pour une des phases de l'opération militaire, voire à en orienter le choix.

2.2.7 Exactitude

Seuls des faits avérés peuvent être communiqués aux médias. Modifier volontairement une information relèverait de la désinformation. En outre, délivrer une information qui s'avèrerait fausse est la plupart du temps contre-productif.

La véracité de l'information est un gage de crédibilité pour les forces armées, à court et surtout à long terme. Cependant, une information vérifiée nécessite souvent des délais difficilement acceptables par les journalistes. Il est alors parfois nécessaire de délivrer une information exacte, mais incomplète, car informer au plus tôt, afin de donner le ton à la communication, évite la propagation de rumeurs ou d'interprétations erronées, voire les tentatives de désinformation.

ORGANISATION

3.1 La chaîne nationale COMOPS

3.1.1 Le niveau stratégique

Responsable de l'organisation et de la conduite de la communication opérationnelle, le *conseiller communication* du CEMA dirige la cellule de communication de l'EMA. EMA/CAB/COM est l'autorité fonctionnelle de tous les communicants déployés sur les théâtres d'opération.

EMA/CAB/COM a pour missions de :

- conduire la communication opérationnelle selon les directives du CEMA ;
- organiser la chaîne communication sur les théâtres d'opération : à ce titre, il est l'autorité fonctionnelle de tous les conseillers communication placés auprès des commandants opérationnels ;
- rédiger des directives de communication à l'intention des grands subordonnés du CEMA (COMANFOR, OGZD, commandants de zone maritime, COMSUP, COMELEF, REPFRANCE, commandants d'organismes interarmées) susceptibles de communiquer sur l'action des forces françaises placées sous leur commandement opérationnel et engagées dans une mission intérieure ou une opération extérieure (**annexe 2**) ;
- élaborer des éléments de langage et de compréhension dans les domaines de responsabilité du CEMA à destination de ses subordonnés, en France et à l'étranger, pour leur permettre d'être un relais efficace et crédible de la stratégie de communication opérationnelle et d'agir dans leur sphère d'influence pour contrer toute rumeur ou information malveillante ;
- valider les images destinées aux médias ;
- animer la communication grand public par le biais du site Internet (cf. supra) de l'EMA, en liaison avec les autres entrées du portail de la DICoD ;
- entretenir un lien permanent avec :
 - la DICoD, pour garantir la cohérence de la *communication opérationnelle* avec la *communication de défense* et pour fournir les informations à caractère opérationnel dont cette dernière a besoin ;
 - les organismes en charge de la communication dans les armées, pour s'assurer des synergies nécessaires notamment en interne.
- entretenir des liaisons régulières avec :
 - les subordonnés et représentants du CEMA ;
 - les organismes de communication des grands commandements alliés (ONU/DOMP, EMUE, ACO, USEUCOM, etc.) et les comités militaires (OTAN, UE) ;
 - les principaux médias nationaux et internationaux ;

- définir et conduire le processus de retour d'expérience sur la COMOPS.

3.1.2 Le niveau opératif

3.1.2.1 Organisation

Le niveau opératif est le niveau de mise en œuvre de la COMOPS sur le théâtre. Il s'attache à :

- formaliser un dispositif efficace de retour des informations de terrain ;
- faire preuve de précision et de cohérence entre les sources (tout écart entre celles-ci désignera une faiblesse qui attirera les journalistes) ;
- privilégier les aspects opérationnels et factuels.

Dans une opération nationale, un *conseiller communication* - CONSCOM - est placé au plus près du COMANFOR. A cet effet, il

- lui apporte une expertise dans tous les domaines de la communication⁵ ;
- met en œuvre, sous sa conduite, les directives de communication du CEMA ;
- le tient informé de tout ce qui touche à la communication et à l'actualité ;
- rédige l'annexe X de l'ordre d'opération (**annexe 3**) ;
- détache un officier de liaison auprès du centre opérationnel afin de mettre en phase la communication de crise avec les préoccupations du commandement et la situation réelle du théâtre ;
- organise les activités de communication interne et externe des forces engagées dans l'opération ;
- intègre, dès la planification, la problématique des images dans les opérations :
 - coordination des différents acteurs militaires chargés des prises de vue, recueil des images au niveau de l'*officier image* du théâtre ;
 - validation des documents sélectionnés à destination du niveau stratégique ;
 - en liaison avec les chefs des unités faisant corps, recensement autant que nécessaire des appareils photographiques et vidéo détenus par les militaires (identification des capteurs complémentaires éventuels).

Il doit aussi s'assurer de la cohérence de la COMOPS avec les autres activités relatives à l'information. Pour ce faire, il participe :

- aux travaux d'état-major susceptibles d'influer sur la communication (groupe de coordination des O.I.) ;
- au processus d'approbation des messages et des produits OMI.

3.1.2.2 Fonctionnement

Le CONSCOM dispose d'une structure de communication adaptée aux besoins du théâtre et comprenant au minimum des capacités de conception, de planification et de relations avec la presse. Elle intègre généralement un centre

⁵ A un moment donné, le chef militaire devra s'engager personnellement pour donner aux médias présents son appréciation de la situation.

de presse. Cette structure peut aussi avoir une fonction de recueil et d'analyse de la presse locale. Lorsqu'un porte-parole est désigné, il est directement rattaché au CONSCOM.

En période de crise médiatique, le CONSCOM :

- est au plus près du COMANFOR. Il bénéficie d'un accès direct à l'autorité afin de percevoir ses intentions et ses objectifs à long terme ;
- accède rapidement aux informations opérationnelles détaillées fournies par le centre opérationnel. La mise en place d'un (ou plusieurs) officier de liaison répond à cette exigence.

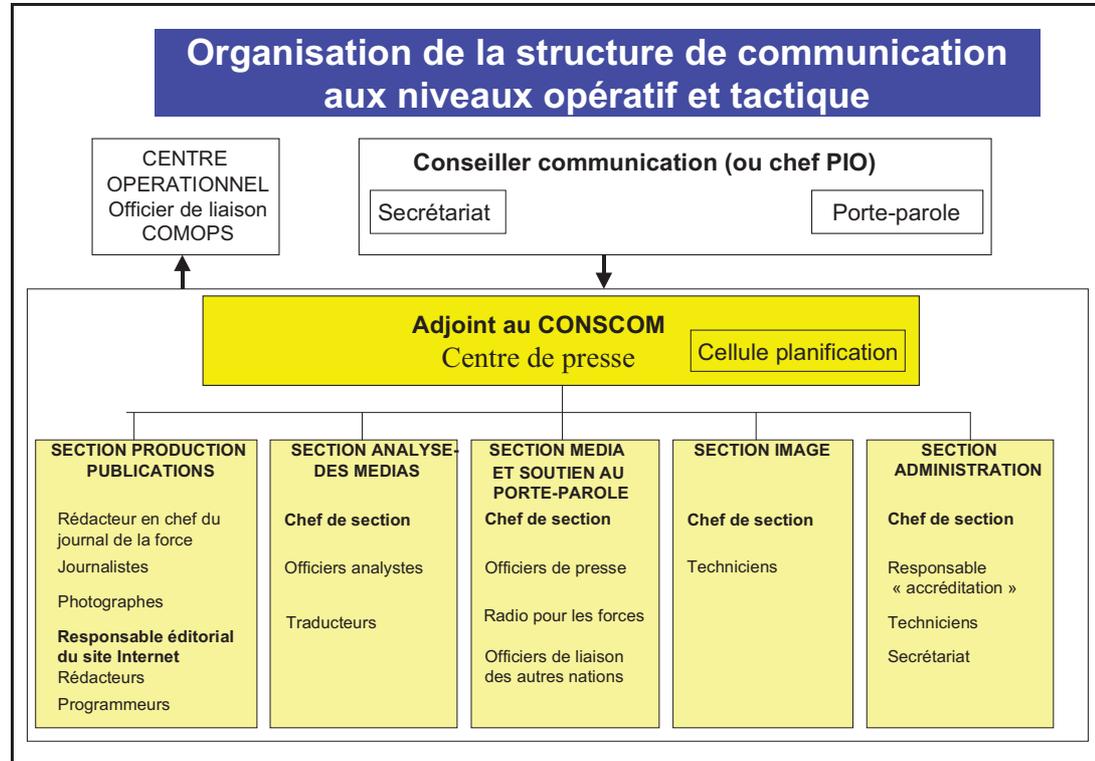
3.1.2.2.1 Le centre de presse

Sous l'autorité de l'adjoint au CONSCOM, un *centre de presse* peut être déployé sur un théâtre d'opération. Il comprend plusieurs sections.

- La section production. Elle développe les supports de la *communication interarmées* : radio, publications, site Internet informatif sur les forces armées.
- La section analyse des médias. Par le suivi des différents médias (presse écrite locale, radios, télévision, Internet), cette section identifie les crises médiatiques pouvant nuire à la mission des forces, extrait les arguments positifs et négatifs, propose des éléments de langage, évalue l'impact des actions de communication. S'appuyant éventuellement sur les dossiers pays réalisés par le bureau d'analyse des O.I., elle détermine et analyse les *publics-cibles*. Elle a aussi pour objet d'identifier et d'analyser les effets des messages transmis par les forces armées dans les médias locaux. La section peut également s'appuyer sur la DICOd qui dispose des moyens de recueil, de veille et d'analyse des médias nationaux et internationaux ainsi que d'outils de communication actualisés (messages clefs, éléments de langage, argumentaires de communication, etc.). Cette section peut comprendre des traducteurs souvent recrutés localement.
- La section médias et soutien du porte-parole. Elle a la responsabilité du contact avec les journalistes (réponses aux questions des journalistes, organisation de conférences et de voyages de presse, accompagnement des journalistes...) et de la mise en œuvre du plan de communication. A partir de la directive de communication de l'EMA, elle élabore notamment des éléments de langage adaptés à la situation locale immédiate, validés par le COMANFOR. Au titre de la *communication interne interarmées*, un officier y est désigné pour s'assurer que les forces sont informées des positions de la France, qu'elles disposent de l'analyse des médias internationaux, nationaux et locaux. Cet officier a aussi pour mission de combattre les rumeurs qui pourraient circuler au sein des forces amies. Il peut disposer d'une composante radio pour informer les forces et de capacités d'impression lorsque la situation opérationnelle le permet. La section rythme la relation avec la presse en organisant des rencontres régulières coordonnées aux briefings opérationnels et aux contraintes de bouclage des médias.
- La section image. Dirigée par l'officier « image », elle réalise la politique audiovisuelle du théâtre, de la conception et la prise d'images jusqu'à leur transmission vers la métropole. Les sujets retenus et les angles privilégiés appuient le discours de la COMOPS. Les contraintes de transmission imposent un travail de montage rigoureux validé par le CONSCOM dans le respect des horaires des grands médias nationaux. Elle assure le suivi de la

banque de données images du centre d'images de théâtre (annexe 4) lorsqu'il existe.

- La section administration. Elle soutient la structure de communication et accrédite notamment les journalistes.



Organisation de la fonction COMOPS de l'état-major de niveau opératif

3.1.2.2.2 L'officier de liaison auprès du centre opérationnel

Il est le correspondant permanent de tous les bureaux du centre pour le CONSCOM. Il participe aux travaux de planification et de conduite des opérations, propose la rédaction des annexes *communication* des ordres d'opérations et d'exercices. Il joue un rôle essentiel dans le recueil des informations opérationnelles afin de permettre à la section médias d'anticiper les réactions des journalistes, de rédiger des éléments de langage cohérents et précis. Il diffuse les productions de la section médias au sein du centre opérationnel de sorte que les impacts médiatiques des actions opérationnelles soient clairement perçus par les officiers chargés de la planification et de la conduite. Il participe au recueil de l'image en examinant si des vues prises par des moyens opérationnels et exploitées au centre opérationnel peuvent contribuer à la manœuvre de la COMOPS, sans compromettre les acteurs de terrain et leurs modes d'action.

3.1.2.2.3 Capacités militaires hors théâtre (reach back)

La structure de communication du niveau opératif peut s'appuyer sur les moyens de la DICO, sur ses expertises, moyens et réseau en matière de recueil, veille et liaisons médias. En particulier, celle-ci transmet au CONSCOM du théâtre ses analyses quotidiennes relatives aux médias internationaux et nationaux, notamment télévisuels, traitant de la situation opérationnelle. Elle

peut aussi participer à la fabrication des revues à destination de la *communication interne interarmées*. La DICOd peut mandater des opérateurs privés pour réaliser des enquêtes et sondages auprès de l'opinion publique nationale ou sur les théâtres d'opération auprès des populations locales, afin de préciser l'effet obtenu par les actions de communication des forces armées ou identifier par exemple le média le plus pertinent.

La plate-forme téléphonique mise en œuvre par la DICOd permet de répondre rapidement, en cas de crise, aux questions posées tant par le grand public que par les familles de militaires. Le personnel, spécifiquement formé, dispose des informations validées par l'EMA et la DICOd. Il oriente si nécessaire le public vers les interlocuteurs appropriés.

3.1.3 Le niveau tactique

Ce niveau, au plus près de l'action, est le terrain de prédilection des journalistes. Etre capable d'y conduire des actions de communication est essentiel pour obtenir l'adhésion des opinions publiques, voire pour la crédibilité des forces armées.

Les forces projetées sont généralement articulées en composantes terrestre, navale, aérienne et forces spéciales. Chaque commandant de composante dispose d'un *conseiller communication* et d'un *centre de presse* adapté en fonction des circonstances et de la nature de sa composante. Les principes d'organisation énoncés au niveau opératif se reproduisent sensiblement au niveau tactique, que la France soit ou non nation cadre.

Le *conseiller communication* conçoit et met en œuvre la COMOPS de la composante dans le respect des directives reçues de l'échelon supérieur. Il :

- assure, après les avoir adaptés à son niveau, la diffusion des éléments de langage reçus de l'échelon supérieur ;
- veille à la cohérence des actions de communication planifiées ou définies en conduite avec les autres actions menées par la composante, notamment dans le domaine de la CIMIC, des opérations d'information et de la sécurité des opérations ;
- assure, si nécessaire, les fonctions de porte-parole du commandant de composante ;
- organise les actions de communication conduites au niveau de la composante ;
- oriente et coordonne les actions de communication décentralisées vers les éléments de la composante ;
- coordonne un réseau d'officiers de presse au sein des différents éléments de la composante ;
- assure un contact permanent avec les médias locaux.

A défaut de disposer d'un officier dédié à cette fonction, un *officier communication* est désigné dans chaque structure (groupement tactique interarmes, bataillon, bâtiment, base). Celui-ci a pour mission de diffuser les éléments de langage adaptés jusqu'aux échelons élémentaires, d'accueillir et d'aider les représentants des médias, et d'alimenter la communication interne (images, articles...). Il travaille sous la direction fonctionnelle du *conseiller communication* de composante. Si la ressource en personnel ne permet pas que la fonction communication soit l'activité exclusive de cet officier, il est impératif que, lors d'une tension ou d'une crise, elle devienne son activité principale.

3.1.4 Les opérations sur le territoire national

Sur le territoire national, les COMSUP et les OGZD sont responsables de la communication concernant les conditions d'engagement des forces dont ils assurent le contrôle opérationnel. Ils appliquent les directives d'EMA/CAB/COM auquel ils rendent compte de leurs initiatives en matière de communication, notamment envers les médias régionaux et les représentants locaux des médias nationaux et internationaux. Cohérente avec la politique de communication définie par les autorités civiles concernées (préfets en particulier), cette communication respecte le cadre général de la communication de défense défini et actualisé par la DICOd.

3.2 La COMOPS dans un cadre multinational

3.2.1 Le niveau stratégique

La *cellule communication* du CEMA conserve les mêmes prérogatives vis-à-vis des éléments français déployés, tout en respectant les directives et éléments de langage donnés par les niveaux politique ou stratégique des institutions internationales en charge de l'opération (ONU, OTAN, UE).

3.2.2 Le niveau opératif

Un *conseiller communication* est placé auprès du COMANFOR. Le CONSCOM, le plus souvent de la même nationalité que le COMANFOR, est secondé par une cellule multinationale spécialisée et par un centre de presse établi auprès du PC de la Force. Cette structure de communication est généralement identique à la structure de communication nationale. Dans une coalition, chaque officier de presse traite si possible avec les médias de son pays d'origine.

Dès que la France est contributrice, elle met au minimum en place un *officier communication* au sein de la chaîne de communication multinationale. Celui-ci veille à la cohérence entre les directives et les opérations de communication des chaînes nationales et multinationales. Il rend compte de toute divergence au REPFRANCE.

3.2.3 La structure nationale

Sur un théâtre, le REPFRANCE est responsable de la politique de communication nationale des forces françaises. Il propose des solutions pour traiter les éventuelles divergences avec la force multinationale. Il s'attache notamment à faire valoir, à son niveau, le point de vue de la France auprès des médias français et étrangers présents sur le théâtre. Il dispose à cet effet d'un *conseiller communication*.

3.3 Dispositif d'alerte national

La COMOPS agit dès le déclenchement d'une opération. Un dispositif communication est mis en place avec les premiers éléments projetés pour répondre aux attentes médiatiques. C'est l'objet du *module de projection à 72 heures* activé selon les besoins par EMA/CAB/COM dans le cadre d'une opération nationale ou multinationale (OHQ, NRF, GT 1500).

La composition d'un tour d'alerte est décidée mensuellement par EMA/CAB/COM en liaison avec la DICOd et les représentants des SIRPA d'armées. Chaque module dispose de son propre *kit* de communication aérotransportable, de poids, volume et conditionnement compatibles avec l'urgence opérationnelle.

FORMATION ET QUALIFICATION

4.1 Formation

Une formation spécifique à la COMOPS doit permettre d'armer quantitativement et qualitativement les postes nécessaires aux opérations. Elle repose sur l'identification des ressources de chaque armée et sur une analyse globale des besoins par EMA/CAB/COM.

La DICOd, garante de la cohérence d'ensemble, pilote cette formation en coordination avec EMA/CAB/COM qui apporte son expertise opérationnelle. Elle organise des stages de premier et deuxième niveaux que peuvent compléter des cours tels que ceux organisés par l'OTAN formant les communicants aux spécificités des métiers de la communication en état-major multinational.

Le suivi des formations reçues et de l'expérience acquise par les communicants relève de la gestion du personnel de l'armée d'appartenance. L'expression des besoins liés aux opérations est de la compétence d'EMA/CAB/COM qui s'appuie sur des correspondants identifiés dans les trois armées. Chaque chaîne d'armée doit être la plus courte possible, pour privilégier la réactivité de la chaîne opérationnelle, de la prospection à la désignation des spécialistes, et assurer ainsi l'adéquation entre les besoins et les qualifications du personnel pressenti.

4.2 Qualification

Les structures de communication, mises en place lors des opérations extérieures ou sur le territoire national, doivent être armées, à tous les niveaux, par du personnel qualifié et disponible, capable de faire face à des situations médiatiques délicates. Les postes peuvent être tenus par des officiers servant au titre de la réserve opérationnelle.

Ces spécialistes peuvent détenir plusieurs niveaux de qualification. Pour les niveaux 1 et 2, ils sont désignés par EMA/CAB/COM sur proposition des organismes de communication.

Niveau 1 : conseiller communication

Conseiller du commandant de la Force, il dirige la structure de communication mise en place dans un cadre soit multinational, soit national. Il peut assurer la fonction de porte-parole. Dans ce cas, il est en charge de la transmission des positions officielles de la Force vers les médias.

Officier du grade de capitaine/lieutenant de vaisseau à colonel/capitaine de vaisseau (en fonction du niveau de l'engagement), il a une très bonne connaissance des médias, une expertise acquise lors d'une affectation dans un des organismes centraux de communication du ministère (DICOd, EMA/CAB/COM, SIRPA d'armée), une solide expérience opérationnelle, un bon niveau d'anglais. Il est, le cas échéant, familiarisé avec les procédures de l'OTAN.

Niveau 2 : chef du centre de presse, planificateur médias, analyste des médias

Officier ayant une très bonne connaissance des médias et une première expérience opérationnelle, il s'exprime correctement en anglais et a une bonne connaissance de son armée d'appartenance. Il a déjà été affecté dans un poste de communication, soit de l'administration centrale, soit des structures fonctionnelles ou territoriales de son armée. Il peut cumuler cette responsabilité avec celle d'*officier image*.

Niveau 3 : officier de presse, officier image

Officier de presse : officier affecté dans un organisme ou à une fonction de communication ou de relations publiques d'une formation, s'exprimant correctement en anglais. Il peut également être rédacteur en communication interne ou Internet, ou officier analyste dans un *centre de presse* ou un *bureau communication*. Son rôle est essentiellement pédagogique, orienté en priorité vers les journalistes.

Officier image : officier travaillant dans une structure audiovisuelle interarmées ou d'armée, ayant une bonne connaissance des techniques audiovisuelles et connaissant le monde des médias, il est en charge de tout ce qui relève de la politique audiovisuelle du théâtre, de la conception et la prise d'images à leur transmission vers la métropole. A ce titre, il est le *conseiller image* auprès du CONSCOM, dirige les équipes audiovisuelles militaires sur le théâtre et a sous son autorité le *centre d'images de théâtre* lorsqu'il est activé.

RELATIONS AVEC LES MEDIAS

L'information des médias

Seule une information appropriée, digeste et présentée au moment opportun atteint son objectif.

- **Le communiqué de presse.** Il doit être clair, concis, précis (factuel). Il doit être rédigé de manière à pouvoir être repris directement par les médias. Il se justifie pour diffuser dans les meilleurs délais un fait nouveau important. Il doit comporter la date et un titre, le message essentiel dans les toutes premières lignes et un à trois paragraphes qui apportent un complément d'information. En général, la mention du point de contact « presse » complète l'information.
- **Le dossier de presse.** Il offre au journaliste une connaissance générale du sujet. Il apporte des informations concrètes. Les différents sujets traités offrent au journaliste différents angles pour son reportage. Ce dossier comporte un sommaire, une fiche de synthèse, éventuellement le texte d'une intervention ou un document de référence, une série de feuillets développant les thèmes choisis. En annexes, peuvent être données la biographie de l'autorité militaire, une présentation des unités et les schémas ou cartes de dispositif. Il donne les coordonnées des contacts utiles.
- **La conférence de presse.** Elle vise à livrer une information approfondie à l'ensemble des journalistes intéressés et à répondre aux questions. Elle donne à l'information le caractère d'un événement. Planifiée, elle doit être parfaitement organisée et minutée : elle comporte une déclaration préalable, éventuellement suivie de réponses aux questions. Elle peut se terminer par des interviews particulières (radio-TV) reprenant l'essentiel des messages délivrés. Elle est dirigée par une autorité, si nécessaire entourée d'experts qui répondront dans leur strict domaine de compétence. La réponse aux questions est un exercice délicat qui exige précision, concision, dans le seul cadre du sujet fixé par la conférence.
- **Le point de presse.** Beaucoup plus informel mais régulier, il se limite à donner des informations factuelles et permet de réagir à certaines interrogations. Si la conférence revêt un caractère plus exceptionnel, le point de presse est régulier : quotidien si nécessaire en période de crise, hebdomadaire si la situation est calme. Le porte-parole s'y adresse à des journalistes qu'il connaît pour la plupart.
- **Le voyage de presse.** Représentant pour les journalistes un investissement en temps, il doit présenter un intérêt manifeste, justifié par un événement important ou une situation exceptionnelle. L'adaptation aux besoins des journalistes est essentielle.

- Il peut s'adresser à toutes les catégories de journalistes, mais il sera nécessaire de leur proposer des approches différentes selon leur appartenance à des médias généralistes ou spécialisés. Il peut privilégier une catégorie de journalistes en fonction de l'objectif recherché : presse régionale par exemple lorsqu'une unité de la zone de diffusion du journal est déployée sur un théâtre d'opération, journalistes des services étrangers ou encore de la presse accréditée Défense. Au cours du déplacement, les journalistes doivent pouvoir s'entretenir avec les principaux responsables militaires ou rencontrer les acteurs directement sur le terrain. Ils doivent aussi pouvoir réaliser des images photographiques et surtout vidéos (télévisions) significatives, c'est-à-dire ayant une valeur informative.
- La prise en charge des journalistes peut être totale (s'ils sont insérés dans les unités) ou partielle, mais, dans tous les cas, le traitement des journalistes - notamment en matière de transport - doit être strictement identique. Une directive du ministère de la Défense précise les modalités des éventuelles prises en charge.
- D'autres procédés permettent d'informer les journalistes, comme les entretiens informels ou les petits-déjeuners de presse, organisés à l'initiative des *officiers communication*. Leur succès repose sur la connaissance des journalistes et la relation de confiance établie avec eux par *l'officier communication*.

Les relations avec les journalistes

Statut des journalistes

Face à l'accroissement des risques encourus par la profession sur les zones de conflits modernes et à la présence toujours plus nombreuse de journalistes indépendants agissant en dehors des espaces sécurisés par les armées, le cadre juridique international a été renforcé pour leur assurer une meilleure protection. Les forces françaises veillent au strict respect du statut des journalistes en opérations. Les implications opérationnelles doivent être prévues dans l'annexe X « communication » de l'ordre d'opération⁶.

Le droit en vigueur applicable aux journalistes présents dans les conflits militaires résulte des conventions de Genève de 1949 et des deux protocoles additionnels de 1977. L'article 79 du Protocole I définit notamment les « mesures de protection des journalistes » :

- le journaliste qui accomplit une mission professionnelle dans une zone de conflit bénéficie en tant que civil de toute protection accordée par l'ensemble du droit international humanitaire aux personnes civiles ;
- la situation spéciale du correspondant de guerre accrédité auprès des forces armées est maintenue. Le correspondant de guerre tombé au pouvoir de l'ennemi et détenu par lui est un prisonnier de guerre. Il conserve toutefois son statut de civil ;
- une carte d'identité standardisée doit prouver que le porteur est un journaliste.

⁶ Le réseau diplomatique et consulaire français assiste également les journalistes dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer sur place

Le déplacement individuel de journalistes dans les forces

En règle générale, après avoir obtenu l'accord du cabinet du CEMA et, parfois, après avoir été reçu par le CONSCOM, le journaliste sera accueilli sur le théâtre par l'*officier communication* qui pourra demander son *immersion* provisoire dans une unité. Le commandant d'unité désigné limite son propos à l'analyse de la situation de son niveau, offre au journaliste le soutien matériel et garantit sa sécurité.

Le suivi des médias

La veille, le recueil et le traitement des informations

Il s'agit, dans une posture constante d'anticipation, de collecter et de traiter les informations de presse afin de déterminer les sujets de préoccupation des divers publics-cibles, de dégager les grandes tendances de l'opinion et d'améliorer les capacités de réaction de la communication. Cela suppose :

- un suivi des dépêches des agences internationales comme l'AFP, Reuter et *Associated Press* concernant les forces sur et hors du théâtre ;
- l'analyse de la presse locale est impérative sur le théâtre d'opérations ;
- une veille et une collecte d'informations sur Internet (sites traditionnels et blogs) qui constitue un terrain remarquable pour le renseignement, la veille des tendances d'opinion, la compréhension des mécanismes de désinformation ;
- un suivi des retombées des médias pour vérifier si l'information donnée a été reprise, sa perception, et éventuellement sa déformation. Ce suivi permet de mesurer l'effet de la communication. Ce traitement de l'information à travers les médias donne lieu à :
- une *revue de presse*, consistant à reproduire une sélection d'articles de journaux. Elle doit se lire rapidement ;
- une *analyse des médias*, outil plus élaboré, permettant de dégager des tendances, d'identifier les zones d'incompréhension ou de débat. Elle restitue le regard du journaliste sur l'information et donne une synthèse de chaque article, avec une citation, mentionnant le média (télévision, radio, presse écrite) et la date de diffusion.

Il peut être complété par les *analyses médias* de l'ambassade de France et, par son intermédiaire, des analyses des pays voisins au théâtre des opérations.

Ce travail nécessite également un suivi des opérations, une connaissance immédiate des événements survenus dans les forces et une structure très réactive. L'*officier communication* a accès aux informations du centre opérationnel. Si nécessaire, les spécialistes de la communication sont associés à la planification et l'élaboration des ordres des opérations.

La connaissance des médias

La connaissance des journalistes et de leurs contraintes est indissociable de la gestion d'ensemble des médias dont la diversité est l'une des caractéristiques premières. Chaque catégorie (agence, magazine, audiovisuelle, *free lance*, etc.) a ses spécificités qu'il convient de connaître.

- Les **agences de presse** constituent les principales bases d'information des journalistes, qu'il s'agisse de textes, de photographies ou d'images. Le journaliste d'agence a besoin d'éléments précis, complets et incontestables. L'une des garanties de l'exactitude de son information est l'indication de sa source. Il a la volonté de rapporter les faits sans parti pris. Il travaille toujours dans l'immédiat. Les agences internationales de presse sont une source fiable d'information non seulement pour les journalistes mais aussi pour les institutions, dont la Défense.
- La **presse écrite** cherche à faire comprendre un événement ou une situation. Les quotidiens nationaux et internationaux ont vocation à couvrir tous les sujets d'actualité par leurs services spécialisés. Les quotidiens régionaux sont concernés en particulier par les unités en garnison dans leur zone de diffusion et déployées sur un théâtre d'opération. Les hebdomadaires et les mensuels ayant des délais de production moins contraignants disposent ainsi d'un recul qui leur permet de privilégier l'analyse.
- La **radio**, comme les agences, cherche à faire connaître un événement dans l'instant. Le journaliste de radio travaille dans l'immédiat, son temps lui est compté.
- Le journaliste de **télévision** travaille souvent sur l'émotion, donc l'image. Il se déplace avec des moyens humains et techniques qui lui permettent de transmettre très rapidement, voire instantanément, ses reportages.
- Le réseau **Internet** est un moyen de diffusion qui transforme radicalement le paysage de la communication. Tout individu peut devenir un vecteur d'une information large et sans frontière, dont la véracité peut être contestable. Internet et notamment les blogs permettent ainsi la diffusion instantanée, massive et parfois quasi automatisée d'images, de données parfois erronées, d'informations peut-être manipulées. Ces informations exigent donc d'être impérativement vérifiées avant d'être utilisées ou contredites.

STRUCTURE DE LA DIRECTIVE DE COMMUNICATION

EMA/CAB/COM rédige une directive de communication ou des éléments de langage, au début de toute opération et à chaque fois que l'évolution de la situation le justifie. Ces éléments sont adressés :

- en cas d'opération multinationale
 - au REPFRANCE, dans sa directive particulière ;
 - aux forces françaises engagées dans l'opération, par le SUPPLAN ;
- en cas d'opération nationale
 - au COMANFOR, dans l'ordre d'opération.

La directive initiale de communication revêt la forme suivante.

PRIMO : CONTEXTE GENERAL

- Situation générale de l'opération et position française.
- Situation médiatique et axes de communication de la Défense.

SECUNDO : OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

- Rappel de la fonction générale communication.
- Définition des objectifs validés aux niveaux stratégique, opératif et tactique ; des priorités peuvent être définies pour la communication médias et, sur le théâtre d'opération, pour la communication locale.

TERTIO : REPARTITION DES MISSIONS

- Structure de communication mise en place dans la chaîne de commandement et au sein des forces.
- Organisation de la communication opérationnelle au sein du dispositif français.
- Relations avec l'environnement.

QUARTO : CONSIGNES PARTICULIERES

- communication active, proactive ou réactive,
- mise en valeur de tel ou tel domaine,
- consignes particulières concernant la communication interne ;
- limites éventuelles.

QUINTO : ELEMENTS DE LANGAGE

Ils vont du général au particulier et bornent les messages de tous ceux qui peuvent être amenés par leur fonction à s'exprimer. Ils sont adaptés selon la situation sur le terrain et obligatoirement complétés par les échelons

subordonnés. En fonction de la situation ou des consignes, ils peuvent être très directifs.

SEXTO : COMPTE RENDU ET RELATIONS AVEC LE CONSCOM DU CEMA

Annexe 3

STRUCTURE DE L'ANNEXE

ANNEX X TO
III (FRA) CORPS OPLAN
DATED

1. **SITUATION.**
 - a. General.
 - b. Media overview (See Appendix 1).

2. **MISSION.**

3. **EXECUTION.**
 - a. Intent
 - b. PI Objectives.
 - c. Key Target Audiences/Groups for Media Ops.
 - d. Concept of operation
 - e. PI Tasks.
 - f. Specific PI Responsibilities and Co-ordination Channels.
 - g. Liaison.
 - h. Responsibilities of Other Authorities.
 - i. Additional Instructions.
Press Conferences, Briefings, News Releases and Media Activities
Release of Information on Casualties
Reporting
 - j. Permanent guidance regarding the behavior toward journalists

- k. APX1: LOCAL MEDIA
- l. APX 2: TALKING POINTS

LA COMMUNICATION PAR L'IMAGE

Un enjeu pour les armées

L'image occupe une place prépondérante en matière de communication et prend souvent l'ascendant sur l'analyse et le commentaire.

Les théâtres d'opération sont couverts par un nombre croissant de sources d'images, internes ou externes à la force déployée. Les acteurs institutionnels de l'image photo ou vidéo sont concurrencés par des acteurs, agissant à titre individuel ou au nom d'organismes divers, qui disposent tous d'équipements numériques mobiles autonomes, favorisant ainsi une grande réactivité.

La force intrinsèque des images est complétée par la multiplicité, la fluidité et l'indépendance des moyens de diffusion et de valorisation de l'image, notamment par Internet et en particulier sur les blogs (web 2.0 puis 3.0, format RSS, *podcasting*, *photoblogging*, *mobblogging*, *videoblogging*, *wiki*, etc.).

Les blogs et les sites communautaires donnent une nouvelle vision de l'information, où l'internaute devient lui-même un média ; aux « mass media » succède donc le « self media » doté d'une véritable légitimité liée au pouvoir élevé de crédibilité et de prescription que les internautes leur accordent. Le public pourrait prendre ainsi le pouvoir sur les médias.

Des informations liées aux opérations peuvent être exploitées sur des *warblogs*, des blogs introspectifs, des blogs d'actualité ou d'opinion.

Ainsi, face à cette multiplication des sources et aux capacités de diffusion mondiale rapide, notamment par Internet, la COMOPS doit prendre en compte les impératifs que constituent le recueil et le traitement des images sur un théâtre. Cette démarche, exigeante en termes de moyens, de délais et de coûts, doit être adaptée à chaque situation selon le principe de juste suffisance. La diffusion d'images crédibles peut dès lors appuyer la stratégie de communication opérationnelle mise en œuvre. Sur le terrain, cela suppose une volonté claire, fondée sur une stratégie élaborée en matière de prises de vues professionnelles, de collecte, de tri et de validation de tous types d'images.

Une fonction image intégrée à la manœuvre

Les images prises par les capteurs militaires revêtent un caractère déterminant pour l'appui aux opérations en cours. Ainsi, l'acquisition des images, leur exploitation plus ou moins élaborée sur le théâtre et leur diffusion, localement ou vers les états-majors de niveaux opératif ou stratégique, deviennent partie intégrante de la manœuvre. Il revient notamment au COMANFOR, en liaison avec le *conseiller communication*, de planifier l'emploi des *équipes-images* au plus près des unités engagées.

Lorsqu'il ne dispose pas de moyens dédiés à la communication par l'image, le commandant opérationnel peut s'appuyer sur l'ensemble des capteurs opérationnels de théâtre, dont le plan d'emploi est élaboré en conséquence. La pression de l'actualité et le rythme des agences d'information imposent que les images du théâtre soient transmises sans délais (au plus sous 24 h), immédiatement exploitables et selon les normes techniques en vigueur. Le choix de ces images doit privilégier la complémentarité avec celles des opérateurs de presse.

Une chaîne d'exploitation à structurer

Multiplicité des capteurs

Le recueil des images relève de la responsabilité de multiples entités comme les organismes spécialisés en communication (SIRPA d'armées, ECPAD), en opérations militaires d'influence (groupement d'information opérationnelle), ou les services dédiés au recueil du renseignement (DRM, forces spéciales, unités de reconnaissance aérienne, imagerie satellitaire).

Mais les images peuvent également provenir d'acteurs non spécialisés, membres de la force, à partir des équipements photographiques, généralement numériques, mis à leur disposition pour recueillir des « images-preuves » ou bien grâce à leurs moyens personnels (appareils photos, téléphones), à des fins de souvenirs. Cette profusion complique la sélection des images les plus pertinentes

Une gestion centralisée des clichés diffusables

Toutes les images issues de tous les capteurs militaires ont vocation à servir la communication opérationnelle, sous réserve de leur validation, identification (légende) précise et indexation par l'organisme origine. Seul un cliché dûment référencé, dans les limites du secret attaché à la protection des personnels et des opérations en cours, trouvera crédit aux yeux des médias.

Les images sélectionnées, enrichies des références appropriées par les équipes du théâtre, garantissent un gain de temps et d'efficacité dans le traitement par l'organisme spécialisé en France (sélection, archivage, gestion). Elles convergent vers le centre d'images de théâtre, lorsqu'il est déployé, et, dans tous les cas, vers le niveau stratégique. Ce centre est sous la responsabilité de l'*officier images* de la *structure communication*.

Formation et sensibilisation

Les formations à la communication opérationnelle doivent impérativement comporter un volet de formation à l'impact médiatique des images, aux aspects juridiques et techniques liés à l'image et à sa diffusion ainsi qu'aux contraintes opérationnelles générées par le traitement de l'image, tant sur le théâtre qu'au niveau stratégique.

Une sensibilisation à l'impact des images sera autant que possible proposée dans le cadre des présentations générales liées à la COMOPS auprès des organismes de formation militaire ou des grands commandements.

Les exercices appelant une communication opérationnelle devront autant que possible comporter une animation impliquant des actions liées au traitement de l'image dans les opérations extérieures ou sur le territoire national.

Enfin, lors des opérations, les choix effectués par le commandement dans le domaine de l'image, doivent faire l'objet d'une pédagogie d'accompagnement active, non exclusive d'un rappel à la réglementation relative à la responsabilité individuelle dans la prise ou la diffusion d'images privées.

Un cadre juridique qui se précise

L'exploitation d'images de théâtre à des fins de communication opérationnelle répond à des critères de protection des personnes et des lieux photographiés.

Anonymat de certains personnels du ministère de la défense

Pour des raisons de sécurité propres à leurs missions, le personnel militaire et civil de certains organismes et unités bénéficie de l'anonymat. Selon les opérations, cette mesure peut être appliquée, sur ordre de l'EMA/CAB/COM, à des militaires n'appartenant pas à ces organismes.

Droit à l'image, liberté individuelle et réglementation militaire en temps normal

L'image du soldat en opérations fait l'objet d'une utilisation croissante à l'occasion de reportages réalisés aussi bien par les militaires que par les journalistes. Les contentieux s'accroissent, le principal critère retenu par les tribunaux restant le préjudice personnel subi. Les jurisprudences montrent néanmoins que le droit d'information l'emporte sur le droit à l'image.

Par ailleurs, le droit d'auteur vaut au sein des armées par ses deux volets, droit moral et droit patrimonial.

- Le droit moral recouvre quatre notions que sont les droits de divulgation, à la paternité, au respect et au repentir.
- Le droit patrimonial, qui concerne le droit de représentation et de reproduction, donc relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information reconnaît aux fonctionnaires la paternité de leurs œuvres créées dans le cadre du service, mais prévoit des dérogations au droit commun afin de préserver l'intérêt général, et des dérogations aux dérogations.

Exploiter officiellement des images réalisées par des militaires avec leurs moyens personnels reste donc une question sensible. Le commandement conserve toute latitude pour interdire ou restreindre (notamment en opérations) la possession ou l'usage de tout type d'appareil de recueil ou de diffusion d'images mais également de communication en général.

Au niveau opératif

L'exploitation d'images de théâtre à des fins de communication doit répondre à des critères de sécurité (*sécurité des opérations, sécurité des informations*) concernant aussi bien la protection des opérations que celles des personnes. En outre, les règles à appliquer varient selon le type de conflit, de l'environnement national ou multinational. Quoi qu'il en soit, la protection des personnes engagées dans les opérations est un impératif.

A cet effet, le COMANFOR dispose de moyens juridiques pour préserver la sécurité des opérations et des informations.

- L'article 4 du statut général des militaires précise que « *L'usage de moyens de communication et d'information, quels qu'ils soient, peut être restreint pour assurer la protection des militaires en opérations, l'exécution de leur mission ou la sécurité des activités militaires* ». L'application de cet article fournit la possibilité d'interdire la prise d'images par le personnel dont ce n'est pas la mission prioritaire. Jusqu'au plus bas niveau, des ordres peuvent être donnés pour limiter la prise d'images incontrôlées.
- L'article 19 du règlement de discipline générale apporte des précisions quant à la protection du secret : « *Le ministre de la Défense ou le commandement est habilité à restreindre l'usage de moyens de communication et d'information quels qu'ils soient, pour assurer la protection des militaires en opération, l'exécution de la mission ou la sécurité des activités militaires. La détention et l'usage d'appareils photographiques, cinématographiques, téléphoniques, télématiques, ou enregistreurs, ainsi que de postes émetteurs ou récepteurs de radiodiffusion ou télévision dans les enceintes et établissements militaires, bâtiments de la flotte et des aéronefs, peuvent être soumis à autorisation préalable. La publication ou la cession de films, de photographies ou d'enregistrements pris dans les enceintes, établissements militaires, bâtiments de la flotte et aéronefs, ou à l'occasion d'opérations, de manœuvre ou de tout autre activités militaires est soumise à l'autorisation préalable du commandement de la formation administrative* ».

GLOSSAIRE

<p>Accréditation</p>	<p>Reconnaissance officielle par les autorités nationales de l'enregistrement d'un représentant d'un média l'autorisant à remplir les fonctions de correspondant (de guerre). Elle inclut également la reconnaissance des représentants des médias identifiés comme correspondants déployés à l'avant en période de tension et de crise. Le processus comprend la délivrance d'une carte d'identité et d'insignes distinctifs permettant au correspondant accrédité de bénéficier de la protection de la Convention de Genève (IIIe Convention, Article 4.A. (4) 1949), en tant que personne qui suit les forces armées sans en faire partie.</p>
<p>Activités de protection de l'information (OTAN AJP-1C, AJP 3.10, 2006)</p>	<p>Les activités de protection de l'information comprennent toutes les actions qui interdisent à une source d'opposition d'acquérir de l'information sur les opérations des forces alliées ou nationales. Elles comprennent notamment les fonctions de sécurité des opérations (OPSEC) et de sécurité de l'information (INFOSEC).</p>
<p>Centre d'information de la presse de la coalition (CPIC).</p>	<p>Voir APIC. Même définition, appliquée à une coalition.</p>
<p>Centre interalliés d'information de la presse (Allied press information center ou APIC), OTAN</p>	<p>Organisme mis en place par le service d'information publique d'un quartier général militaire allié (SC, RC, JSRC et formations multinationales) en vue de fournir aux médias des informations récentes et précises sur des sujets, événements et opérations concernant le commandement. Il peut proposer aux journalistes une assistance matérielle à la conception, rédaction et transmissions de leurs sujets. Ce terme englobe les APIC de l'avant qui appuient les corps d'armée multinationaux et de réaction déployés.</p>
<p>Communication interne interarmées</p>	<p>La communication interne interarmées englobe l'ensemble des activités menées en direction des armées françaises et de leur environnement proche, notamment par l'intermédiaire de supports de</p>

	communication militaires.
Communication médias	La communication médias regroupe l'ensemble des activités de communication menées à travers les médias internationaux, nationaux et locaux.
Communication opérationnelle (COMOPS)	La communication opérationnelle (COMOPS) regroupe l'ensemble des activités menées pour communiquer des informations publiques sur une opération militaire ou un exercice.
Communication de réseau	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, en métropole ou à l'étranger.
Communication « grand public »	Dans le domaine des opérations, 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.
Correspondant	Représentant d'un média (journaliste, photographe, opérateur de prises de vue ou de son, etc.) accrédité pour suivre les forces armées d'un pays dans des zones de tension, de crise et de guerre. Son statut est défini dans la IIIe Convention de Genève, Article 4.A. (4), de 1949. Les correspondants déployés à l'avant peuvent suivre les unités opérationnelles en période de tension et de guerre. En période de conflit ouvert, ils sont appelés correspondants de guerre.
Élément de langage	Messages généraux définis et validés dans une directive de communication, ou ponctuellement, afin d'assurer la cohérence et l'unicité de la communication sur un sujet particulier à tous les niveaux de la hiérarchie.
Embargo	Accord conclu avec un ou plusieurs représentants des médias leur interdisant de publier certaines informations avant une date ou une heure fixée (généralement exprimée en temps GMT).
Environnement informationnel	Ensemble des systèmes, organisations, individus qui collectent, exploitent ou diffusent l'information.
Nation cadre	Etat qui, s'étant porté volontaire, reçoit le mandat politique ou militaire d'assumer, au niveau stratégique, opératif ou tactique, la responsabilité du commandement d'une opération.

Nation pilote	Etat qui, au sein d'une opération multinationale, assure le soutien ou l'appui dans des domaines pré-identifiés comme la logistique, les systèmes de commandement, les feux dans la profondeur ou la défense sol-air.
Opérations militaires d'influence <i>(définition provisoire)</i>	Les opérations militaires d'influence (OMI) sont des activités planifiées dont l'objet est de changer l'état des perceptions, des représentations et des attitudes, afin de créer, maintenir ou modifier des comportements d'une personne ou d'un groupe (infocibles).
Opérations d'information PIA 3-252	Les opérations d'information sont constituées par l'ensemble des actions menées par les forces armées, dirigé et coordonné au plus haut niveau, visant à utiliser ou à défendre l'information, les systèmes d'information et les processus décisionnels, pour appuyer une stratégie d'influence et contribuer, dans le cadre des opérations, à l'atteinte de l'état final recherché, en respectant les valeurs défendues.
Sécurité des opérations (OPSEC ou security operations) OTAN AJP 1C	Le rôle de la sécurité des opérations (OPSEC) est de contrôler l'information, les flux d'information et les capacités amies associées afin d'empêcher un adversaire potentiel de les contrarier ou de les exploiter.
Porte-parole	Personne autorisée à présenter des informations communicables au public au nom d'une organisation ou d'une personnalité
Publics-cibles	Les « publics-cibles » sont constitués par tous les acteurs concernés, de près ou de loin, par l'opération, ou intéressés par une information à caractère opérationnel.
Sécurité des informations (INFOSEC ou information security) OTAN AJP 1C	La sécurité des informations a pour objet de protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information par un ensemble de méthodes faisant appel à des procédures administratives et techniques.

<p>Source d'opposition</p> <p>PIA 03-252</p>	<p>Une source d'opposition (SO) est une personne ou un groupe de personnes qui disposent d'une volonté d'agir et qui s'appuie sur un ou plusieurs réseaux. Elle élabore et met en œuvre sa stratégie, qui peut soutenir l'état final recherché par la France ou la coalition, ou au contraire s'y opposer. Une SO produit des effets dans les champs matériels et immatériels. Une SO peut être active ou potentielle, car elle peut concerner un adversaire déclaré ou non, un neutre importuné ou un ami dont les intérêts divergent.</p>
<p>Stratégie d'information (<i>Information Strategy</i>)</p> <p>PIA 3-252</p>	<p>La stratégie d'information définit l'application de la stratégie générale dans le domaine de l'information pour l'ensemble des acteurs, civils et militaires, pouvant contribuer à la résolution d'une crise. La stratégie d'information est donc par définition interministérielle ; elle peut être interalliée. Elle coordonne l'emploi des outils économiques, diplomatiques et militaires pour obtenir les effets désirés dans la poursuite de l'état final recherché. Elle est traduite par un ensemble de directives et établit des thèmes et des messages clés pour l'ensemble des outils mis en œuvre.</p>
<p>Stratégie militaire d'information</p> <p>PIA 3-252</p>	<p>La stratégie militaire d'information est la déclinaison de la stratégie d'information pour l'emploi des forces armées dans la résolution d'une crise. Cette stratégie est mise en œuvre par le biais des opérations d'information, qui coordonnent l'emploi des moyens pouvant produire des effets dans le domaine de l'information.</p>