

DYNAMIQUE D'EDUCATION CIVIQUE ET D'ACTES DE COMMUNICATION DANS LA RECON- STRUCTION DE L'IMAGE DES FORCES ARMEES DE LA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

MAYAKA Wissam Gustave*

Introduction

De nos jours, point n'est besoin de démontrer que l'efficacité et les potentialités d'une organisation (entreprise ou institution), publique ou privée, sont tributaires du type de climat qui règne en son sein, des relations qu'elle entretient avec ses différentes parties prenantes, de l'image qu'elle offre au public et de la manière dont celui-ci se la représente.

Théoriquement, toute armée digne de ce nom est conçue de manière à présenter une image attrayante à l'égard de ses différents publics, tant internes qu'externes. Mais il faut déjà dire qu'offrir une telle image, pour toutes les armées du monde, dépend pratiquement de plusieurs facteurs. Cela dépend, généralement, de l'efficacité de leurs systèmes d'organisation, de fonctionnement et de gestion quotidienne des ressources, ainsi que de leur performance dans l'accomplissement des missions régaliennes et tâches de routine qui sont les leurs. Particulièrement, cela dépend du comportement que chaque armée affiche vis-à-vis de l'opinion publique, de sa manière de communiquer avec ses publics internes et externes, ainsi que du type de relation qu'elle entretient avec eux.

Cependant, certaines armées africaines en générale et celles de l'Afrique subsaharienne en particulier, en sont parvenues à ternir complètement leurs images vis-à-vis de leurs publics respectifs et du public en général. C'est le cas concret des FARDC, qui, au fil de l'histoire, ont réussi à perdre complètement leur bonne image et, par ricochet, à hypothéquer leur notoriété, leur réputation, leur crédibilité et leur capital de sympathie, tant à l'interne qu'à l'externe.

Si l'opinion publique internationale perçoit mal l'image des FARDC et les présente très souvent comme une armée mal organisée, inefficace, sans professionnalisme et irrespectueuse des droits humains¹, l'opinion publique

* Assistant à l'Université Pédagogique Nationale « cette réflexion est notre contribution scientifique à l'amélioration du système de communication dans l'armée Congolaise, souci d'une masse de considération négative contre cette institution tant en interne qu'en externe.

¹ Outre les différents rapports, parfois intentionnels, qui existent sur le comportement des FARDC, cette assertion se confirme officiellement dans le premier paragraphe de l'introduction du Plan révisé de la réforme des FARDC de mars 2009, qui stipule d'entrée de jeu que : *“Notre armée a montré ses limites et son incapacité de remplir*

ationale conserve d'elles l'image profondément ancrée d'une armée mitigée et minée par les problèmes sociaux de tous genres, dont le premier, qui saute aux yeux, est la précarité des conditions de vie et de travail des hommes en uniforme².

Or, c'est pour assurer effectivement les différentes tâches d'éducation civique et de communication (dans son sens global) en général, entretenir l'image des FARDC (et par ricochet leur notoriété, leur réputation, leur crédibilité et leur capital de sympathie) et créer un climat de confiance mutuelle avec leur environnement interne et externe en particulier, que les structures d'éducation civique, de communication et/ou des relations publiques existent en leur sein. Mais, il sied de bien observer pour se rendre effectivement compte, qu'en dépit de l'existence de ces structures, des attributions et missions qui leur sont assignées, l'image des FARDC, mieux de l'homme en uniforme congolais, reste discutable. Cela va sans dire qu'elle se forge et se fixe en totale inadéquation avec celle de leur positionnement. Bien que cette situation soit favorisée ou entretenue en partie par un complot international contre l'émergence de la république représentée comme fantôme dans la sphère des convoités de l'essentiel Congolais.

Ne pouvant demeurer impassible face à une telle situation, alors que l'efficacité et les potentialités de notre armée en dépendent, nous voudrions apporter notre contribution à travers cette étude thérapeutique, dont le questionnement se résume en ces termes : pourquoi les structures d'éducation civique, de communication et/ou de relations publiques mises en place au sein des FARDC, n'arrivent-elles pas à redorer l'image de ces dernières et à créer un climat de cohésion et de confiance mutuelle entre elles et leurs publics tant internes qu'externes ? Quelle est la portée réelle de leur dynamique d'éducation civique et actions de communication face à cette problématique de l'image des FARDC ?

Avant de basculer vers les postulats de notre recherche, par ailleurs, nous tenons à préciser qu'il serait superflu, avec les temps qui courent, de prétendre aborder le premier et pour la première fois la dynamique de l'image d'une organisation et/ou institution publique, militaire soit-elle. D'où avant

convenablement ses missions constitutionnelles et celles fixées dans les différents accords bilatéraux et/ou multilatéraux''.

² Parmi les faiblesses du système de défense dégagées dans le Plan de la réforme des FARDC de mars 2009, sur le plan social, les affirmations suivantes sont expressément faites : « (1) Les unités n'ont pas de garnisons attirées où leurs familles peuvent les attendre en toute sécurité, sans peur d'être déguerpies, jusqu'à la fin de leur mission. C'est ainsi qu'elles suivent leurs Chefs de familles jusqu'au front. (2) Les Militaires n'ont pas de salaire, se contentent de la Ration convertie en argent (RCA) avec comme conséquences, le mauvais rendement, l'indiscipline et les exactions de la population. Pas de scolarisation des enfants. (3) Le fonds de ménage leur accordé au taux de 7\$/Homme/Mois ne permet pas d'organiser la cuisine collective au-delà de 10 jours. (4) L'absence de prise en charge médicale des Militaires et de leurs dépendants. ».

d'aborder cette question dans sa dimension en examen, nous avons tenu à interroger la littérature qui existe sur le sujet. Sans l'avoir épuisée, nous avons fait tout de même un constat que la question de l'image dans la plupart de ces écrits est abordée sous l'aspect du marketing et dans une orientation essentiellement commerciale, où les enjeux, le jugement de valeur et la définition même de l'image restent liés aux caractéristiques d'un produit, d'une marque, d'un service, d'une entreprise, etc.

Ce disant, la particularité de cet article s'inscrit dans ce sens que nous abordons la question de la dynamique d'éducation civique, des actions de communication et de l'image dans son aspect des relations publiques³ et dans une orientation institutionnelle et particulière où les enjeux, le jugement de valeur et la définition de l'image sont liés aux réalités combien délicates et controversées de la défense et la sécurité nationales, socle de la survie d'un Etat. C'est pour dire donc que nous avons choisi de traiter la question de l'image en orientant notre étude dans le champ des FARDC, un domaine complexe, opaque, sensible, plein de mythes et/ou les travaux de recherche scientifique sont peu ou presque pas orientés dans notre pays.

De ce fait, nous prédisons que si les deux structures en charge de la communication et/ou des relations publiques n'arrivent pas à rétablir l'image des FARDC, tout en leur permettant de reconstituer leur notoriété, leur réputation, leur crédibilité et leur capital de sympathie, et de créer *ipso facto* un climat de cohésion et de confiance vis-à-vis de leurs publics, c'est, d'abord, parce qu'il n'existerait une politique générale de communication bien pensée et clairement définie au sein des FARDC. Nous estimons que ce vide alimenterait les discours tendancieux des ennemis de la république.

Bien plus, le niveau technique et professionnel de ces structures et leur degré de mise en œuvre respectif des actions d'éducation civique et de communication en vue de redorer l'image des FARDC, demeurent au plus bas de l'échelle ou presque nuls. Les quelques activités déployées organisées par elles ne pourraient guère produire des résultats escomptés et à impact visible dans la mesure où elles ne visent même pas, de manière consciente et explicite, les objectifs du positionnement des FARDC, de même qu'elles ne tiennent pas compte de différentes notions et théories élaborées dans le cadre des métiers de la communication.

Cette étude est pertinente dans ce sens qu'elle ne consiste pas en une simple démonstration scientifique, mais plutôt en un diagnostic d'une problématique bien réelle, celle à laquelle nous essayons de proposer une solution. Disons donc qu'à travers cette démarche, nous pensons mettre à la disposition des décideurs politico-militaires un instrument efficace, qui leur permettra de prendre conscience et de mettre en place, au sein de notre armée, une politique

³ Ici le jugement de valeur et la définition même de l'image découlent essentiellement des comportements et attitudes d'une organisation ou de ses animateurs.

de communication efficiente et adaptée aux réalités de défense et de sécurité en République Démocratique du Congo.

Dans le cadre du présent article, nous faisons recours à la méthode fonctionnelle utile dans l'analyse du fonctionnement de SCIFA⁴ et de SECAS⁵, en vue d'évaluer leur efficacité structurelle, de mesurer les différentes capacités de chaque structure organique et ressource mise en valeur. Cette méthode est complétée par les techniques documentaire qui nous permettra de consulter des ouvrages et divers documents pour récolter les informations, appréhender le sens de différents concepts et des réalités qui entourent notre sujet. L'observation qui, à partir de notre propre constat, nous permettra de nous faire une idée réelle de ce qui se fait réellement et de ce qui devrait se faire. Et enfin, l'entretien : qui nous permettra de recueillir les avis et opinions de certains cadres du SCIFA et du SECAS, et d'autres personnes dont l'apport nous a paru nécessaire.

Cet article est étudié en trois étapes en plus de l'introduction et de la conclusion, la première étape sera consacrée à la définition des concepts fondamentaux, ainsi qu'au cadre théorique. La deuxième étape donnera un bref aperçu sur les FARDC et leurs structures chargées de la communication et d'éducation civique. La dernière étape analysera, quant à elle, le fonctionnement desdites structures, leur dynamique d'éducation civique et d'actes de communication face au défi du rétablissement de l'image des FARDC.

1. Cadrage conceptuel

Dans cette étape, nous nous attarderons sur la définition de concept image sans lequel il risquerait d'être difficile de pénétrer de manière crédible le sujet qui est le nôtre, parce que leur usage répété risquerait d'étouffer la compréhension des lecteurs.

Considéré sous l'angle de la communication, Utard⁶ dit que l'image est un ensemble des représentations d'une réalité extérieure qu'un individu se forge à travers ses perceptions. Poursuivant, il définit aussi l'image comme un ensemble de savoirs, de croyances, d'opinions et de sentiments à propos d'un objet, d'une marque ou d'une organisation. Et à ce point de vue, il explique qu'« *on parle alors d'une image de produit, d'une image de marque ou d'image d'entreprise* ».

Dagenais⁷ fournit un détail là-dessus lorsqu'il dit que « *l'image d'une entreprise résulte de la conjugaison de trois éléments : sa personnalité, l'image qu'elle veut donner d'elle-même et l'image perçue par le public* ». Et pour le

⁴ Service de communication et d'information des Forces armées (SCIFA).

⁵ Service d'éducation civique, patriotique et d'actions sociales (SECAS).

⁶J.-M. UTARD, *Lexique de Publicité et Communication d'entreprise*, Hachette, coll. Lexitec, 1992, p. 18.

⁷B. DAGENAI, *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Sainte-Foy, 1998, p.117.

compléter, Heude⁸ précise de son côté que « *l'image de marque est l'addition de l'image des produits de l'entreprise, de son image institutionnelle, de son image professionnelle et enfin de son image relationnelle et affective.* »

Mais selon A. EL Mzem, S. Leclerc, P. Leroux et G. Litalien⁹, le concept image comprend généralement deux grandes perspectives. La première et externe, souvent utilisée dans les médias et par plusieurs publics, sert à décrire une impression, voire une perception, négative ou positive, à propos d'une personne, d'un produit, d'une marque ou d'une organisation. Dans ce cas, ils catégorisent en disant qu'il s'agit de l'image *perçue*. La seconde perspective et interne, est celle d'une organisation ou d'une personne qui veut créer une image en référence à elle-même, à sa personnalité ou à son positionnement. Dans ce second cas, ils font savoir qu'il s'agit de l'image *induite*. Disons que le défi de la reconstruction de l'image d'une institution telle que les Forces Armées de la République Démocratique du Congo est énorme.

En résumé de plusieurs dictionnaires français consultés, nous définissons le mot "défi" comme étant un écueil, un obstacle qu'une personne, un groupe de personnes ou une organisation doivent surmonter dans la réalisation de quelque chose.

Ainsi défini, le défi de la reconstruction d'une chose renvoie donc à une lutte ou une entreprise, difficile bien entendu, qui met à l'épreuve les capacités ou les compétences de cette personne, de ce groupe de personnes ou de cette organisation dans le redressement ou rétablissement de ladite chose, de l'image en l'occurrence, après qu'elle ait perdu évidemment sa valeur initiale. Tous les concepts clés étant définis, nous pouvons maintenant passer au cadre théorique dans lequel nous avons inscrit notre étude.

En effet, nous allons procéder à l'analyse et l'identification des pratiques de communication et/ou de relations publiques à partir des modèles théoriques que les GRUNIG¹⁰ ont définis selon les principes de *direction* et de *proposition*, deux indicateurs qui vont nous permettre certes de qualifier les pratiques de communication dans les deux structures précitées des FARDC, en nous appuyant sur leurs activités et actions de communication respectives.

Il sied de dire jusqu'ici que le modèle symétrique consiste à ajuster la relation entre l'organisation et ses publics et à les amener tous à changer pour établir en conséquence l'équilibre des rapports entre eux et donc maintenir la

⁸ R. -P. HEUDE, *Dictionnaire analogique de la publicité et des médias*, Paris, 1993, p.174.

⁹ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Vocabulaire des relations publiques. Conçu à l'intention des étudiants du Certificat de relations publiques de l'Université de Montréal*, Montréal, p. 62.

¹⁰ L. A. GRUNIG, J. E. GRUNIG et D. M. DOZIER, cités par J. M. ADHEPEAU, *La gestion des Relations Publiques dans le gouvernement de Côte d'Ivoire*, dans *Revista Internacional de Relaciones Públicas* (2012) N° 3, Vol. II, pp. 131-152.

confiance. La présente étape comporte deux points, à savoir : un bref aperçu sur les FARDC et un regard objectif sur ses deux structures en charge de la communication et l'éducation civique.

1. Bref aperçu sur les Forces Armées de la République Démocratique du Congo

Les forces armées sont un « *ensemble des moyens militaires comprenant le personnel, les matériels et les infrastructures organisés pour la défense de la nation*¹¹ ». Comme l'écrit Baudouin Wikha Tshibinda¹², elles représentent les différentes organisations et les moyens militaires qu'un Etat consacre à la mise en œuvre de sa politique de défense de son territoire. Elles désignent aussi un ensemble structuré de soldats, avec leur équipement et leurs infrastructures. Les FARDC désignent ainsi l'armée nationale de la RDC. La dénomination a été adoptée en 2003 dans le cadre du processus d'intégration et de la restructuration de l'armée conformément aux accords de paix conclus à Sun City, en Afrique du Sud. Cela étant, nous passerons en revue dans cette section l'histoire des FARDC, leurs missions et leur organisation. Les missions des FARDC sont prévues par l'article 187 de la Constitution de la République du 18 février 2006, qui évoque notamment la défense de l'intégrité du territoire national et des frontières; la participation au développement économique, social et culturel, en temps de paix ; ainsi que la protection des personnes et de leurs biens.

2.1. Regard sur les structures de communication des FARDC

Les FARDC comprennent deux services ou structures ayant en charge la communication et/ou les relations publiques. Il s'agit notamment du Service de communication et d'information des Forces armées (SCIFA), et du Service d'éducation civique, patriotique et d'actions sociales (SECAS). Ces deux services ont été créés consécutivement au plan de la réforme révisé des FARDC de mars 2009, qui prévoyait dans ses objectifs spécifiques la création d'une ou des structures susceptibles d'assurer une bonne communication entre l'Armée et d'autres composantes de la société.

2.1.1. Le Service de communication et d'information des Forces armées (SCIFA)¹³

Le SCIFA est une structure des FARDC constituée de moyens en personnel militaire, en matériels et en infrastructures, regroupés en formation de

¹¹ Cette définition est celle reprise dans la loi organique n° 11/012 du 11 août 2011, portant organisation et fonctionnement des FARDC.

¹² B. WIKHA TSHIBINDA est Chef des travaux à l'Université de Lubumbashi.

¹³ Ordonnance n° 13/076 du 17 juin 2013, portant organisation et fonctionnement du Service de communication et d'information des FARDC.

soutien de communication et d'information¹⁴. Elle a son fondement juridique dans les articles 80 à 84 de la loi organique n° 11/12 du 11 août 2012 portant organisation et fonctionnement des FARDC et l'Ordonnance n° 13/076 du 17 juin 2013, portant organisation et fonctionnement du Service de communication et d'information des FARDC.

Le SCIFA a pour missions de préparer et assurer la guerre psychologique ; d'informer, former et divertir les militaires et leurs familles ; de produire les émissions radiodiffusées et télévisées ; d'assurer la couverture médiatique de tout événement à caractère militaire et sécuritaire se déroulant dans les installations militaires ; d'éditer les journaux et revues des Forces armées et d'en assurer la distribution ; et d'entretenir, par-dessus tout, l'image de marque des FARDC¹⁵.

La structure générale du SCIFA est constituée d'un Commandement du Service, d'un EM comprenant cinq départements, d'un Bataillon QG, d'une Coordination par ZD, d'une Direction régionale par RM, d'une Division provinciale par province administrative¹⁶ et, enfin, d'une Division du Service par Base et Groupement militaires.

Au niveau national, le SCIFA comprend un commandement, un EM et un bataillon quartier général. Le commandement au niveau national est commandé par un officier général portant le titre de commandant du SCIFA. Il dépend du CEMG des FARDC et est secondé par deux commandants adjoints, tous officiers supérieurs. L'EM du SCIFA est composé de cinq départements dirigés par des officiers supérieurs portant chacun le titre de chef de département. Le bataillon QG est dirigé par un officier supérieur portant le titre de commandant bataillon QG du SCIFA.

2.1.2. Le Service d'éducation civique, patriotique et d'actions sociales (SECAS)

Le SECAS est une structure constituée de moyens en personnel militaire, en matériels et en infrastructures, regroupés en formation de soutien civique, patriotique et social¹⁷. Cette structure trouve son fondement juridique dans les articles 77 à 79 de la loi organique n° 11/12 du 11 août 2012 portant organisation et fonctionnement des FARDC et l'Ordonnance n° 13/077 du 17 juin 2013, portant organisation et fonctionnement du Service d'éducation civique, patriotique et d'actions sociales.

¹⁴Article 2 de l'Ordonnance n° 13/076, du 17 juin 2013, portant organisation et fonctionnement du Service de communication et d'information des FARDC.

¹⁵Article 80 de la loi organique n° 11/012 du 11 août 2011, portant organisation et fonctionnement des FARDC.

¹⁶Il existe des Divisions provinciales de SCI uniquement dans les juridictions des provinces administratives dont le ressort ne se confond pas avec celui d'une Région militaire.

¹⁷Article 2 de l'Ordonnance n° 13/077 du 17 juin 2013, portant organisation et fonctionnement du SECAS.

Le SECAS a pour mission d'organiser les activités culturelles, de loisirs et des actions de bien-être au profit des militaires et de leurs familles ; d'organiser la promotion des relations civilo-militaires ainsi que la formation civique et patriotique permanente de tous les militaires¹⁸.

La structure générale du SECAS comprend un Commandement du Service, un EM constitué de quatre départements, une Compagnie d'EMS, une Direction régionale par RM, et une Division provinciale par province administrative¹⁹. Au niveau national, le SECAS est constitué d'un commandement, d'un EM et d'une Compagnie d'EMS. Le commandement est assuré par un officier général portant le titre de commandant du SECAS. Il dépend directement du CEMG des FARDC et est assisté de deux commandants adjoints, tous officiers supérieurs. L'EM du service est composé de quatre départements dirigés par des officiers supérieurs portant chacun le titre de chef de département du SECAS. La compagnie d'EMS est dirigée par un officier subalterne portant le titre de commandant Compagnie d'EMS du SECAS.

Au niveau des RM, le SECAS comprend des Directions régionales dirigée chacune par un officier supérieur portant le titre de Directeur régional du SECAS. Elles sont constituées d'un EM comprenant chacun une Division de l'éducation civique et patriotique, une Division des actions sociales et une Division des relations civilo-militaires. Dans les juridictions de chaque province administrative, le SECAS dispose d'une Direction provinciale chapotée par un officier supérieur portant le titre de Directeur provincial du SECAS.²⁰

3. Présentation du corpus, analyse et discussions

Le présent corpus est constitué de plusieurs éléments qui en constituent les indicateurs d'analyse et de discussion. Ils sont regroupés et classifiés, comme dit ci-haut, selon les capacités organisationnelles du SCIFA et du SECAS, et selon leurs autres capacités : cognitives, réactives et d'usages, etc. de certains référentiels de communication et/ou de relations publiques face au défi de la reconstruction de l'image des FARDC et de la création du climat de confiance et de compréhension mutuelles entre elles et leurs publics internes et externes. Il s'agit d'analyser et discuter notamment :

- Les capacités organisationnelles du SCIFA et du SECAS ;
- Leurs capacités cognitives des objectifs du positionnement des FARDC et du choix des axes de communication ;

¹⁸Article 77 de la loi organique n° 11/012 du 11 août 2011, portant organisation et fonctionnement des FARDC.

¹⁹Tout comme il existe une division provinciale pour le SCI, il existe de Direction provinciales de SECAS uniquement dans les juridictions des provinces administratives dont le ressort ne se confond pas avec celui d'une Région militaire.

²⁰Source : *l'Ordonnance n° 13/077, du 17 juin 2013, portant organisation et fonctionnement du Service de communication et d'information des FARDC.*

- Leurs capacités réactives face aux entraves et interférences externes dans leurs processus de communication ;
- Leurs capacités cognitives et d'analyse des enjeux communicationnels et relationnels existants au sein des FARDC ;
- Leurs capacités réactives face à la concurrence médiatique et informationnelle ;
- Leurs capacités cognitives et d'usage de différents moyens de communication et/ou de relations publiques ;
- Leurs capacités à élaborer et exécuter un plan de communication et/ou de relations publiques ;
- Leurs capacités d'usage des modèles théoriques de relations publiques de GRUNIG et HUNT.

3.1. Analyse et discussions des données

3.2.1. Les capacités organisationnelles du SCIFA et du SECAS

Les capacités organisationnelles du SCIFA et du SECAS comprennent ici leurs capacités structurelles, humaines, matérielles et financières.

3.2.1.1. Les capacités d'organisation structurelle du SCIFA et du SECAS

Les capacités d'organisation structurelle du SCIFA et du SECAS visent, dans le contexte de cette étude, la division et/ou subdivision de ces deux services en structures et sous structures organiques, leurs missions et orientations professionnelles, leurs publics cibles, ainsi que leurs modes de fonctionnement. En ce qui concerne leur subdivision, il convient de noter la grande similarité qui existe entre le SCIFA et le SECAS. Les deux services disposent chacun d'une structure au niveau national et des sous structures au niveau intermédiaire (provincial) et local.

Au regard des missions qui leur sont assignées, il est facile de constater que le SCIFA joue un rôle de communication dans une orientation essentiellement journalistique²¹ et de la communication institutionnelle, assortie d'une dimension spécifiquement militaire et psycho-tactique²², tandis que le rôle communicationnel du SECAS se situe dans une logique des relations pu-

²¹ Notamment d'informer, former et divertir les militaires et leurs familles ; de produire les émissions radiodiffusées et télévisées ; d'assurer la couverture médiatique de tout événement à caractère militaire et sécuritaire se déroulant dans les installations militaires ; et d'éditer les journaux et revues des Forces armées et d'en assurer la distribution.

²² Celle de préparer et assurer la guerre psychologique.

bliques²³ et de l'organisation de l'événementiel, assortie d'une dimension pédagogique à l'égard des militaires des FARDC²⁴.

Les publics cibles visés par les deux services au regard de leurs missions sont avant tout les militaires et leurs familles. Le SECAS, outre les militaires et leurs familles, vise les populations civiles dans leur ensemble. Cela par le simple fait d'évoquer seulement « des relations civilo-militaires ». Par ailleurs, l'image traditionnelle des FARDC étant celle d'une armée très verticale et ultra-hiérarchique, l'on peut constater, pour les sous-structures du SCIFA, qu'il n'existe presque pas de marge de manœuvre dans l'exécution des actions de communication. Tout est renvoyé et concentré au niveau de l'EM de la structure²⁵. Contrairement au SCIFA, une marge de manœuvre est accordée à chacune de sous-structures organiques du SECAS dans l'exécution des actions de communication²⁶.

3.2.1.2. Les capacités humaines

Les capacités humaines du SCIFA et du SECAS renvoient aux effectifs globaux que recèlent ces deux structures dans le but d'établir le parallélisme entre le taux des personnels exerçant les tâches essentiellement de communication et le taux des personnels commis à des tâches de leur fonctionnement courant, à leurs profils et compétences professionnelles en rapport avec le défi de la reconstruction de l'image des FARDC.

À cet effet, il sied de noter que sur un effectif global d'environ 2000 personnes dont dispose le SCIFA, moins de 50% assument des tâches et fonctions liées directement aux métiers de communication (journalistes, attachés de presse, porte-parole et autres techniciens des médias). Le reste de l'effectif s'occupe des tâches routinières d'administration, de protection, etc.

De la même manière, sur un effectif global envoisnant 5000 personnes dont dispose le SECAS, moins de 30% assument des tâches et fonctions

²³Notamment d'organiser les activités culturelles, de loisirs et des actions de bien-être au profit des militaires et de leurs familles ; d'organiser la promotion des relations civilo-militaires.

²⁴Celle d'assurer la formation civique et patriotique permanente de tous les militaires.

²⁵C'est le cas des Directeurs régionaux qui sont chargés d'assurer la couverture médiatique des activités intéressant les FARDC dans leurs Régions militaires respectives et de centraliser les productions locales, écrites ou filmées, pour leur transmission à la Coordination du SCIFA. C'est le cas aussi des Coordonnateurs qui, à leur tour, sont chargés d'assurer la couverture médiatique des activités intéressant les FARDC dans leurs Zones de défense respectives, de centraliser les productions locales, écrites ou filmées, pour leur transmission à l'Etat-major du SCIFA.

²⁶C'est le cas des Directeurs régionaux et des Chefs de Division qui, chacun à son niveau et en ce qui le concerne, ont pour mission de coordonner, contrôler et suivre l'exécution des directives élaborées par le commandant du SECAS, de préparer des rapports d'exécution de ces directives et de proposer des corrections s'il apparaît des inadéquations entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

liées directement aux métiers de communication (relationnistes). Le reste de l'effectif s'occupe des tâches routinières liées à l'administration, à la protection, etc.

Dans les deux Services, les critères tout comme le profil pour devenir communicant (c'est-à-dire journaliste, attaché de presse, porte-parole ou relationniste) ne sont pas expressément définis. Ceux qui assument des tâches de communicant dans les deux structures le sont devenus à travers un choix fortuit et se sont forgés presque sur l'état.

Disons aussi qu'il n'existe et qu'il n'est prévu au sein du CGEM, aucune école militaire spécialisée en des métiers de l'information et de la communication. Et aucune formation dans ce domaine n'est inscrite nulle part dans les différents programmes d'enseignement militaire congolais, voire dans le cadre de la coopération avec des partenaires étrangers.

3.2.1.3. Les capacités matérielles et financières

Les capacités matérielles et financières du SCIFA et du SECAS renvoient à la qualité de leurs infrastructures, des équipements et matériels techniques utilisés, d'une part ; et, d'autre part, au taux des ressources financières engagées pour leur fonctionnement en général, et des ressources financières affectées essentiellement aux tâches et actions de communication, en particulier. Dans les deux services le problème des infrastructures se pose avec acuité. Aucune de ces deux structures ne dispose d'infrastructures viables et adaptées à leur spécificité professionnelle respective. Faut-il que nous listions l'essentiel des matériels existant dans ces deux services ? Nous estimons nécessaire de se limiter à cette question.

En ce qui concerne les ressources budgétaire de ces deux services, il faut noter que les fonds qui leur sont alloués régulièrement sont ceux relatifs à leur fonctionnement administratif et logistique notamment les fonds destinés à la rémunération des personnels, au ménage ... le taux des fonds alloués pour la mise en œuvre des tâches et action de communication est très faible et leur fréquence de décaissement irrégulière. C'est l'exemple du SECAS qui au terme de l'année 2015, n'a réalisé aucune de ses actions programmées dans son plan d'action intérimaire pour défaut bien entendu des ressources financières.

3.2.2. Les capacités cognitives du SCIFA et du SECAS des objectifs du positionnement des FARDC et leurs axes de communication

Utilisé davantage en marketing, le terme positionnement réfère à la position précise, au statut exact et surtout à l'image de marque qu'une organisation souhaite se donner et par lesquels elle désire être perçue, dans son champ d'action, par ses publics cibles, les médias, les partenaires, l'opinion publique, etc.²⁷. Autrement dit, il s'agit du rang ou du statut qu'une organisation veut

²⁷ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. cit.*, p. 90.

occuper et de l'image à travers laquelle elle souhaite s'identifier et se démarquer des autres dans la tête ou l'esprit de ses publics.

Sur le plan des relations publiques²⁸, le positionnement influence la façon d'élaborer les communications d'une organisation, détermine le choix de la signature institutionnelle, du protocole d'identification visuelle, du slogan, des activités et des moyens. Plus encore, le positionnement détermine la nature et la qualité de la relation que l'organisation souhaite établir avec ses publics et les parties prenantes. Les stratégies et les moyens de relations publiques doivent donc être élaborés et mis en œuvre afin de contribuer à faire valoir, à asseoir et à consolider le positionnement de l'organisation auprès des publics cibles. Sur ce, on distingue ici des éléments du positionnement standard des FARDC, les éléments de leur positionnement spécifique et les différents axes de la communication du SCIFA et du SECAS.

3.2.2.1. Les éléments du positionnement standard des FARDC

Les éléments du positionnement standard des FARDC, comme de toute autre organisation, sont constitués de la notoriété, de la réputation, de la crédibilité et du capital de sympathie.

- *La notoriété*

Selon Balle²⁹, il existe deux types de notoriété : la notoriété spontanée et la notoriété assistée. La notoriété est dite assistée lorsque la personne interrogée déclare connaître une marque, un produit, un service ou une personne physique ou morale à partir d'une liste de noms qui lui est soumise. À l'inverse, la notoriété est dite spontanée lorsque la personne interrogée est en mesure de nommer une marque, un produit, un service ou une personne physique ou morale, sans aucune aide ou indication susceptible de la guider dans sa réponse.

- *La réputation*

La réputation peut être définie comme une considération plus ou moins favorable que quelqu'un ou quelque chose a auprès d'autrui. Reprenant certains auteurs, les Auteurs du Vocabulaire des relations publiques parlent de la réputation comme étant un actif intangible intimement liée à la notion de perception et d'impression des publics face au comportement de l'organisation. Pour sa part, HEUDE précise que «*la réputation est un des éléments de l'image de marque*»³⁰. Certains chercheurs³¹ en théorie organisationnelle analysent la réputation dans l'optique de l'identité sociale et la décrivent comme une res-

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ BALLE et al., cités par A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, p. 81.

³⁰ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. cit.*, p. 118.

³¹ Comme FOMBRUN, 1996.

source intangible importante ayant un impact très significatif sur la performance, voire la survie de l'organisation.

- **La crédibilité**

Utard considère, pour sa part, que la crédibilité est la « *raison pour laquelle un message est considéré comme digne d'être cru*³² ». Pour cet Auteur, la source de crédibilité peut être l'émetteur (par la légitimité de l'organisation elle-même ou de son dirigeant), le soutien (par la confiance que lui accordent ses lecteurs fidèles), un prescripteur, leader d'opinion ou star (par son statut social ou son autorité intellectuelle), ou l'argumentation même du message (la logique, les preuves, la séduction).

- **Le capital de sympathie**

Par capital de sympathie on entend, en effet, un sentiment d'appréciation, voire de complicité, qu'une organisation peut faire émerger au sein de ses publics internes et externes au terme d'un effort de communication soutenu et à long terme³³.

À l'inverse, il s'agit d'une émotion positive que l'opinion publique éprouve généralement envers un ou des individus, envers une organisation ou encore envers une idée, un concept, voire un objet. Cette émotion s'obtient généralement par le biais d'une bonne réputation, d'une crédibilité acquise au fil du temps ou d'un événement marquant³⁴.

Pour tout ce qui est du positionnement standard, il convient de savoir que l'établissement de l'image d'une organisation, et la reconstruction de l'image des FARDC en particulier, est tributaire des campagnes à la dynamique d'éducation civique et d'actes de communication et/ou des relations publiques menées en visant comme objectifs principaux l'un ou l'autre élément évoqués ci-haut. Mais, fort est de constater curieusement, qu'il s'agisse du SCIFA ou du SECAS, qu'aucune campagne de communication visant explicitement comme objectifs ces différents éléments n'a jamais été menée par ces structures et ses retombées évaluées pour s'assurer de l'état réel et de l'évolution de l'image des FARDC.

Or, pour qu'une organisation offre une image positive et attrayante aux yeux de ses différents publics, ses parties prenantes et de l'opinion publique, il faut à ce niveau qu'elle remplisse les critères ci-après³⁵:

³² UTARD, *Lexique de Publicité et Communication d'entreprise*, Hachette, coll. Lexitec, 1992, p. 51.

³³ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. cit.*, p. 25.

³⁴ *Ibidem*, p. 26.

³⁵ Ce qui est loin d'être le cas pour les FARDC, selon l'enquête que nous avons effectuée auprès de diverses catégories des populations, militaires et civiles confondues.

- qu'elle soit considérée comme ayant de la notoriété, c'est-à-dire qu'elle soit de plus en plus présente et visible là où elle doit être, qu'on la connaisse et qu'on sache l'identifier à partir de ses propres caractéristiques ;
- qu'elle soit considérée comme ayant une bonne réputation, c'est-à-dire qu'elle soit reconnue et se distingue dans le bien, qu'on l'estime ou qu'on l'admire dans l'opinion publique ;
- qu'elle soit considérée comme étant crédible, c'est-à-dire qu'elle soit crue, qu'on ait confiance en elle, dans tout ce qu'elle fait et qu'elle dit ;
- qu'elle soit considérée comme ayant un capital de sympathie, c'est-à-dire qu'elle soit appréciée, qu'on l'affectionne, qu'on adhère volontairement à ce qu'elle fait, qu'on compatisse à ses malheurs tout en partageant son bonheur, et qu'on se soucie de son bien-être.

3.2.2.3. Les axes de communication

Comme le disent si bien les auteurs du Vocabulaire des relations publiques, l'axe de communication fait appel à la promesse qu'une organisation doit faire à son ou ses public(s) à un moment donné et en rapport avec une problématique de communication particulière [...] Il ne doit pas être improvisé ou choisi au hasard, mais il doit plutôt constituer une réponse directe à la problématique de communication et/ou de relations publiques soulevée. [...] Il traduit par ailleurs le positionnement à l'égard des défis de l'organisation et par rapport à son champ d'action, son environnement, ses concurrents et ses publics. Les moyens et les actions de communication de l'organisation doivent tenir compte de l'axe choisi³⁶.

Pour déterminer l'axe de communication, les spécialistes notent que les thèmes à aborder sont légion et se retrouvent dans un champ très vaste et multicolore, notamment dans ce qu'une armée dit d'elle-même, de son action et de ses rapports avec le monde civil³⁷. Ainsi, pour le SCIFA et le SECAS, les axes de communication d'où devraient provenir les messages-clés de leurs éducation civique et d'actions de communication qui puissent être à même de contribuer au rétablissement de l'image des FARDC, se situent dans un champ très riche, notamment dans :

- les devoirs du soldat, les valeurs et les traditions militaires, et, en contrepartie, dans la reconnaissance, la protection et les droits que la Nation doit accorder à ses soldats ;
- la qualité, la spécificité et la modernité de l'équipement et du matériel, leur adéquation avec les missions dévolues aux FARDC, ainsi que les nouvelles contraintes stratégiques et tactiques ;

³⁶ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. Cit.*, p. 18.

³⁷ CHAISE, D., HUYGHT, F.-B., LIBERTI, F., MAULNY J.-P., *Les communications institutionnelles de la défense en Europe : Comment les pays européens communiquent-ils sur leurs armées ?* Tome I. Etude EPS dossier n°2011/74, Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), Paris, 2013, p. 10.

- les performances des troupes lors du déroulement des opérations *in situ* ou dans le cadre d'une mission qui se déroule à l'étranger ;
- la contribution de l'armée au développement économique et socioculturel du pays, son rôle social en tant que grande source d'emploi, de formation et de promotion au mérite, sa capacité d'intégration au service des jeunes générations ;
- la légitimité de son action au regard du droit national ou international, la finalité de ses missions au service de la paix et des populations ;
- l'ancrage des forces armées dans une société moderne, l'harmonie entre le militaire et le civil, le rôle du militaire et des forces armées dans l'histoire nationale³⁸, etc.

3.2.3. Les capacités réactives du SCIFA et du SECAS face aux entraves et interférences externes dans leurs processus de communication

Les capacités réactives du SCIFA et du SECAS face aux entraves et interférences externes se mesurent notamment face aux mythes communicationnels, aux ciseaux communicationnels et aux réflexes communicationnels.

3.2.3.1. Les mythes communicationnels

Par mythes communicationnels, entendons, dans le contexte de notre étude, tous les éléments qui servent de prétextes et concepts dont l'on torpille le sens pour interférer dans les processus de communication des services communicants des forces armées et falsifier, sinon entraver leurs messages à destination de leurs différents publics, internes et externes. Il s'agit notamment des concepts tels que le secret-défense³⁹, le secret d'Etat⁴⁰, le secret professionnel⁴¹, etc.

3.2.3.2. Les ciseaux communicationnels

Contrairement aux mythes communicationnels, nous appelons ici ciseaux communicationnels tous les moyens de manège mis en œuvre pour porter préjudice aux services et personnels communicants des forces armées, les secouer et conditionner ainsi leurs attitudes et comportements. Il s'agit en l'occurrence de la sécurité militaire⁴², de la délation⁴³, du chantage⁴⁴, de la menace⁴⁵, de l'apostrophe⁴⁶, etc.

³⁸ Idem.

³⁹ Selon *Dicos Encarta 2009*, il s'agit d'un devoir absolu de réserve pour toute information intéressant la sécurité et l'intégrité d'un pays.

⁴⁰ Il s'agit de toute information dont la divulgation porterait tort à la nation.

⁴¹ Il s'agit de la discrétion absolue à laquelle sont tenues certaines professions sur l'état ou la vie privée de leur clientèle.

⁴² Au terme de la loi organique n° 11/012 du 11 août 2011 portant organisation et fonctionnement des forces armées, il s'agit d'un ensemble des mesures destinées à contre-carrer des activités clandestines de l'ennemi visant à porter préjudice au potentiel de guerre.

3.2.3.3. Les réflexes communicationnels

Nous nommons réflexes communicationnels, des attitudes et comportements (généralement timorés et de prudence) qu'adoptent les personnels communicants des forces armées pour essayer de se dérober ou se prémunir contre les effets, naturellement nocifs, des ciseaux communicationnels. Il s'agit, entre autres, de la langue de bois⁴⁷, de l'autocensure⁴⁸, de la propagande⁴⁹, de l'omerta⁵⁰, etc.

Comme l'on peut bien le constater, en dépit de la légalité de leur statut et de missions régaliennes qui sont les leurs, le SCIFA et le SECAS sont butés à toutes sortes de difficultés qui les empêchent de fonctionner correctement et de jouer convenablement leurs rôles respectifs. En dehors de leurs faiblesses internes, l'environnement exerce une très grande influence sur leurs actions de communication et amoindrit leurs efforts dans la reconstruction de l'image des FARDC. Il s'agit, très souvent, des services de renseignement qui, soit par excès de zèle, soit par ignorance de l'essentiel, soit encore de manière délibérée et intéressée, agissent de manière à contrarier le positionnement de l'image des FARDC. Sans se soucier de l'image de marque dont ont besoin les FARDC et en faisant fi des rôles et missions dévolues à d'autres services, le SCIFA et le SECAS notamment, ils sont prêts à tout inventer pour séduire les autorités, vanter leurs mérites et mettre en branle leurs performances professionnelles.

Pour ces deux services, non seulement le choix des thèmes à aborder, le discours à tenir, le type de message à délivrer et même la manière de le dire sont un casse-tête et exigent trop de dextérité dans leur élaboration, mais la volonté de le faire et de bien le faire reste une toison chaque jour en feu. Cela dans la mesure où tout ce qui révèle certains points faibles ou la faiblesse même de l'institution militaire⁵¹ est toujours considéré comme une sorte de subversion. Et pour tenter de justifier ce genre de subversion et entraver et mettre fin à tout discours communicationnel, l'on a tendance à chercher un

⁴³ Il s'agit d'une trahison et dénonciation malveillantes en l'endroit d'une personne (innocente en réalité).

⁴⁴ Il s'agit soit d'une pression morale exercée pour obliger quelqu'un à agir contre son gré, soit d'un moyen de pression exercé pour lui soutirer de l'argent.

⁴⁵ Il s'agit d'une promesse d'actes redoutables qui vise à intimider.

⁴⁶ Il s'agit d'une suite de mots utilisée pour interpeller directement quelqu'un.

⁴⁷ Il s'agit d'une manière de parler ou d'écrire caractérisée par l'emploi systématique de stéréotypes non compromettants.

⁴⁸ Il s'agit d'une restriction que l'on applique à sa propre liberté d'expression.

⁴⁹ La notion de la propagande étant large, il s'agit particulièrement ici du fait de délivrer une information mensongère destinée à tromper ou à influencer l'opinion publique.

⁵⁰ Il s'agit de la loi du silence observée par des personnes faisant partie d'un même groupe ou d'un même secteur, particulièrement les membres d'une mafia ou de milieux proches de la mafia.

⁵¹ C'est aussi le cas, en RDC, de tout ce qui met à nu et révèle la faiblesse des institutions politiques.

contenant à ce genre de supercherie à travers l'évocation abusive de tous les concepts qui constituent les mythes communicationnels ci-haut évoqués, alors qu'il ne s'agit, dans tous ces genres de contexte, que d'un secret de polichinelle⁵².

Cela étant, tout communicant préfère jouer serré, adopter donc une attitude circonspecte et un comportement fondé sur la prudence, à l'instar de tout ce que nous avons cité dans les réflexes communicationnels. Et là, non seulement les actions de communication du SCIFA et du SECAS, sont réduites à l'inefficacité, mais qu'elles ne seront entreprises que dans un but purement protocolaire, sans résultat palpable.

3.2.4. Les capacités cognitives et d'analyse du SCIFA et du SECAS des enjeux communicationnels et relationnels existants au sein des FARDC

Selon ce que rapportent A. EL Mzem, S. Leclerc, P. Leroux et G. Litalien, l'enjeu de relations publiques peut être une question, une décision, une action ou une prise de position qui, en raison de son potentiel à déstabiliser une organisation ou ses parties prenantes, interpelle cette organisation de façon particulière et parfois urgente nécessitant un service-conseil, voire une intervention sur le plan de la communication et/ou des relations publiques⁵³. L'enjeu peut provenir de l'interne, à la suite d'une décision d'une organisation comportant des conséquences sur ses parties prenantes, sur sa réputation, sur son image et dans l'opinion publique. L'enjeu peut provenir aussi de l'externe, à la suite d'un événement qui à son tour peut avoir des conséquences sur l'organisation⁵⁴. Cela étant, il convient de noter maintenant que les capacités cognitives et d'analyse du SCIFA et du SECAS des enjeux communicationnels et relationnels se mesurent à la fois face aux enjeux internes et externes des FARDC.

3.2.4.1. Les enjeux communicationnels et relationnels à l'interne

Les enjeux communicationnels et relationnels des FARDC à l'interne procèdent de la capacité du SCIFA et du SECAS à identifier de différents cibles internes, de déterminer leurs profils, de satisfaire leurs attentes et préoccupations en besoins communicationnels et informationnels, ainsi que de leur capacité d'appréciation des relations réelles ou apparentes qui existent d'abord entre ces publics cibles eux-mêmes, puis entre chaque public cible et les FARDC.

Le cas illustratif, parmi tant d'autres d'ailleurs, qu'il convient de considérer est celui de la majorité des militaires des FARDC, sinon de leur totalité, qui s'interroge et cherche à savoir : « pourquoi, plus ou moins 20 ans après la

⁵² Il s'agit d'une information tenue cachée mais connue en réalité de tous.

⁵³ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. Cit.*, p. 48.

⁵⁴ *Ibidem*.

chute du régime du Maréchal Mobutu, mieux l'effondrement des FAZ, et la prise de pouvoir par l'AFDL, ils ne sont jamais payés et continuent toujours d'être bénéficiaires de la RCA ? ». Et cela est un fait que les autorités de la RDC, militaires et civiles, reconnaissent et ont promis de résoudre à travers le Plan révisé de la réforme des FARDC de mars 2009⁵⁵, mais qui est resté à ce stade un vœu pieux, en dépit de la mise en œuvre dudit plan de la réforme.

3.2.4.2. Les enjeux communicationnels et relationnels à l'externe

Les enjeux communicationnels et relationnels des FARDC à l'externe procèdent de la capacité du SCIFA et du SECAS à identifier de différents cibles externes, à déterminer leurs profils, à satisfaire leurs attentes et préoccupations en besoins communicationnels et informationnels, ainsi que de leur capacité d'appréciation des relations réelles et apparentes qui existent entre chaque public cible et les FARDC.

L'un des cas qu'il convient de relever ici, à titre d'illustration, est celui des militaires inactifs (appelés communément les "macarons rouges" et dont les effectifs s'élèvent à plus de 40000 personnes⁵⁶) et leurs familles qui, en attendant leur mise en retraite légale, ne comprennent pas « pourquoi leur RCA mensuelle (que l'on assimile pratiquement à un salaire) a été réduite à une somme minable et forfaitaire d'environ 14 000 francs congolais, soit l'équivalent de 12 dollars américains, payée à chacun sans distinction des grades, alors qu'une loi⁵⁷ élaborée dans le cadre de la réforme des FARDC a été votée par le parlement et promulguée *ipso facto* par le Chef de l'Etat depuis le 13 janvier 2013 ? » ; ou encore « pourquoi ont-ils été versés au ministère des Affaires sociales, alors qu'ils seraient naturellement gérés au ministère de la Défense Nationale et des Anciens combattants ? ».

Les deux cas illustratifs sus évoqués constituent sans conteste des enjeux communicationnels et relationnels non négligeables au sein des FARDC, qui peuvent avoir des incidences majeures et très remarquables sur leurs potentialités de guerre et leur efficacité stratégique et tactique. Tant que les préoccupations de ces publics, à l'interne comme à l'externe, n'auront donc pas trouvé

⁵⁵ L'inquiétude est grandissante pour ce cas, dans la mesure où ledit Plan de la réforme des FARDC stipule que « ... toute action de réforme doit prendre en compte cette équation de départ à la retraite des militaires âgés et le rajeunissement des effectifs par le recrutement et la formation des nouvelles unités ».

⁵⁶ Ces chiffres sont avancés dans le fameux Plan de la réforme des FARDC, qui stipule que : « Dans l'effectif recensé, près de 20.000 Militaires ont dépassé l'âge limite de la retraite, auquel chiffre il faut ajouter près de 40.000 Militaires dits

« Macarons Rouges » qui se trouvent présentement au Ministère des Affaires Sociales attendant la retraite » ;

⁵⁷ Il s'agit de la loi n° 13/005 du 15 janvier 2013 portant statut du militaire des FARDC, dont les articles 184 à 189 fixent les conditions de mise en retraite, tandis que les articles 195 à 215 déterminent clairement les avantages à allouer aux militaires en fin de leur carrière.

satisfaction et dans la mesure où les deux services, le SCIFA et le SECAS, se réserveront d'abord les questions pour leur dire (et faire savoir à l'opinion publique en même temps) ce qu'il en est réellement, les conséquences n'en demeureront pas moins graves sur le plan relationnel. Cela peut occasionner, comme c'en est déjà le cas d'ailleurs, des attitudes et comportements de découragement et de mécontentement notoires, qui se mueront et se reflèteront par un rendement médiocre des services et des actes d'indiscipline, de racket et exaction de la population, de révolte et subversion vis-à-vis des institutions (légitimes soient-elles), de méfiance vis-à-vis des autorités et supérieures hiérarchiques, de grande hostilité vis-à-vis des FARDC en tant qu'organisation ou institution⁵⁸, etc.

3.2.5. Les capacités réactives du SCIFA et du SECAS face à la concurrence médiatique et informationnelle

Il convient de noter avant tout que l'institution « armée » a toujours été source de crise et placée au centre de plusieurs polémiques dans le monde et à travers les âges. Cela est d'autant plus vrai que faire la guerre, et donc accepter la possibilité de provoquer la mort, alors même que la population recherche davantage de paix et de sécurité ne peut pas manquer d'être à la fois une affirmation et une contradiction du rôle intrinsèque même de l'armée⁵⁹.

Dans ce sens, il nous est permis de présumer, certes, qu'une crise impliquera une polémique ou une remise en cause de la réputation des forces armées, qui pourraient être accusées un jour d'une faute ou d'un manque de clairvoyance. Disons aussi qu'une pareille crise pourra se déclarer ou se développer dans les médias et concerner la presse et autres publics internes et externes des forces armées⁶⁰.

Aussi le rôle de l'armée étant ainsi ambigu, comme nous l'avons évoqué ci-haut, il faut reconnaître que toute armée dans le monde rencontre des situations de crise qui l'obligera à rassembler très vite des données explicatives, à se coordonner dans des circonstances difficiles, à démentir des rumeurs naissantes ou à contrer des interprétations alarmantes, à s'adresser à des victimes ou à des acteurs inquiets, à gérer une importante et pressante demande médiatique, à se faire entendre dans une certaine cacophonie de l'information disponible, à justifier ce qui s'est fait⁶¹, etc.

Les capacités réactives du SCIFA et du SECAS face à la concurrence médiatique et informationnelle se mesurent face à la concurrence des informations publiées ou diffusées par les médias nationaux et internationaux, les institutions publiques et les ONG, la Société civile, ainsi qu'aux effets de la guerre

⁵⁸C'est l'une des faiblesses des FARDC qui, sur le plan social, ont été relevées dans le Plan révisé de la réforme de mars 2009.

⁵⁹D. CHAISE, F.-B. HUYGHT, F. LIBERTI, J.-P. MAULNY, *Op. Cit.*, p. 11.

⁶⁰*Ibidem*, p. 12.

⁶¹*Ibidem*.

psychologique exercés par l'adversaire, effectif ou potentiel, sur les troupes des FARDC et les populations des zones affectées par un conflit armé.

Ici, point n'est besoin de démontrer que le plus souvent (et surtout en cas d'une crise ou justement pour la provoquer), les médias nationaux ou internationaux, les institutions publiques (comme la MONUSCO), les ONG, la Société civile et les spécialistes de la guerre psychologique d'autres armées (ennemies potentielles ou réelles), diffusent ou publient des informations souvent de nature à ternir l'image des FARDC, à salir leur réputation, à les discréditer et à créer un fossé de séparation en renforçant le climat de méfiance qui existe déjà entre elles et leurs différents publics et parties prenantes, à l'interne tout comme à l'externe. Force est de constater, dans des tels cas, que les deux structures restent impassibles et préfèrent se cloîtrer dans un mutisme désastreux et injustifié.

3.2.6. Les capacités d'usage du SCIFA et du SECAS de différents moyens de communication

Un moyen de communication permet de transmettre un contenu⁶². Il ne s'agit pas de simples outils, supports ou courroies de transmission, c'est-à-dire d'un simple contenant, mais aussi de son contenu⁶³. Dans cette optique, disons que les capacités cognitives et d'usage du SCIFA et du SECAS de différents moyens de communication et/ou de relations publiques renvoient aux différents outils et supports de communication auxquels ils recourent, ainsi qu'aux types de messages qu'ils envoient lorsqu'ils s'adressent à leurs publics cibles tant internes qu'externes.

Il s'agira d'évoquer ici notamment leurs relations de presse, leurs moyens de communication interne, leur présence dans l'audiovisuel, leurs éditions sur support papier, leurs actions de communication de proximité et organisation de l'événementiel, leur recours aux outils publicitaires, leur usage de l'internet, l'intranet et les réseaux sociaux, etc.

3.2.6.1. Les relations de presse

Les relations de presse s'adressent principalement aux médias, aux journalistes plus précisément. Dans la plus part d'organisations et/ou d'institutions, le communiqué de presse, la conférence de presse et le dossier de

⁶²A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. Cit.*, p. 80.

⁶³Par exemple, un événement public (conférence de presse, journée portes ouvertes...) sans nouvelle d'intérêt ou véritable contenu ne constitue qu'une activité, qu'un contenant, qu'une courroie de transmission, sans portée stratégique. Cela renvoie à la compréhension du grand public qui considère très souvent qu'un moyen de communication est simplement un média de communication unidirectionnel (tel qu'un média de masse) ou une application Internet : courriel, site web, réseau social, etc.

presse sont les moyens de communication et/ou de relations publiques les plus couramment utilisés⁶⁴.

Pour ce qui est du SCIFA et du SECAS, il convient de noter que la tenue des points ou conférences de presse n'existe presque pas au sein de ces services. Le Commandant du SCIFA, qui fait office de porte-parole des FARDC, s'exprime très peu, ou pas du tout. Les communiqués qu'il diffuse dans les médias sont diffusés le plus souvent dans la langue de bois. Aux dires des journalistes à la recherche des informations concernant les FARDC, il ne répond même pas aux *e-mails* ni aux *sms* lui adressés. Et pour collecter une information concernant les FARDC, ces derniers sont obligés de recourir à des sources informelles, sous anonymat parfois, ou de se rabattre vers les autorités politico-administratives, aux humanitaires, aux ONG, à la Société civile ou aux porte-parole du gouvernement et de la MONUSCO, lesquels communiquent énormément⁶⁵.

3.2.6.2. Les moyens de communication interne

La communication interne s'adresse aux personnels d'une organisation, 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 la culture ou aux objectifs de l'organisation⁶⁶. Pour le Centre d'expertise réseautique francophone, les principaux moyens relevant de la communication interne d'une organisation sont : le journal interne, l'assemblée générale, les réunions d'employés, les événements conviviaux, la boîte à suggestion⁶⁷, etc.

Pour ce qui est du SCIFA et du SECAS, disons qu'il n'existe presque pas de moyens de communication interne planifiés à l'avance. Le seul moyen utilisé pour s'adresser à leurs publics internes et leur informer d'une situation (moyen qui n'est d'ailleurs pas une exclusivité de ces deux services), c'est la parade ou rassemblement, qui est en soi un rendez-vous général des soldats dans la tradition militaire.

Les messages délivrés aux soldats au cours de ces rassemblements portent généralement les caractéristiques ci-après : ils sont monotones ; les publics cibles en connaissent d'avance le contenu ; ils sont délivrés sous un ton martial et sous forme d'apostrophes des supérieurs à l'endroit des subalternes ;

⁶⁴CENTRE D'EXPERTISE RESEAUTIQUE FRANCOPHONE – RAC, *Les outils de publicité et de relations publiques au service des communautés d'apprentissage. Guide d'apprentissage*, <http://cerf.savie.ca>

⁶⁵Rapport d'audit de la communication externe du SCIFA mené par le Professeur Arthur YENGA MAOMBE NEKO du 31 mai au 06 juin 2016, sous financement de PROGRESS (Programme européen d'appui à la réforme du secteur de sécurité), dans le cadre de son programme d'appui à la réforme des services de la sécurité, volet défense.

⁶⁶D. CHAISE, F.-B. HUYGHT, F. LIBERTI, J.-P. MAULNY. *Op. Cit.*, p. 7.

⁶⁷CENTRE D'EXPERTISE RESEAUTIQUE FRANCOPHONE – RAC, *Les outils de publicité et de relations publiques au service des communautés d'apprentissage. Guide d'apprentissage*, consulté le 19 février, <http://cerf.savie.ca>

leur but tend généralement à louer les autorités hiérarchiques, pour se faire remarquer, qu'à répondre aux attentes et préoccupations communicationnelles et informationnelles réelles des publics concernés.

3.2.6.3. La présence dans l'audiovisuel

À travers son Département de l'audiovisuel, le SCIFA dispose des deux émissions : une émission radiodiffusée et une autre télévisée. À la station radio de la RTNC, le Service anime une tranche horaire de 55 minutes, du lundi à vendredi, de 18 heures 00 à 18 heures 55 minutes. À la télé, il produit une émission bihebdomadaire, diffusée mardi et jeudi, de 13 heures 00 à 13 heures 25 minutes. Il convient de noter que les interventions ponctuelles sont aussi diffusées dans les Journaux télévisés (JT) de la RTNC, de Télé 50, B-One et Congo Web, de même qu'il était prévu l'animation de quatre tranches de 30 minutes à la RTNC 3 en 2016.

Dans les zones opérationnelles, la communication sur l'état des opérations militaires des FARDC essaie de prendre de l'ampleur et marque la vitalité du SCIFA. Elle est assurée par les cellules de communication et de sensibilisation, dont les nouvelles diffusées sont immédiatement relayées à l'EM SCIFA pour une large diffusion dans l'opinion. Relevons ici, par ailleurs, que les émissions animées tant soit peu à la RTNC (radio et télévision) par le SCIFA sont de très faibles audiences. Leur contenu ne livrant pas un message en adéquation avec les attentes et préoccupations des publics cibles et la RTNC étant considérée par la majorité des citoyens comme un instrument au service de la propagande des gouvernants, constituent les facteurs pour lesquels le public en éprouve de l'aversion. Quant au SECAS, il faut noter que le Service est loin de toutes les réalités concernant les médias dans leur ensemble, et les médias audiovisuels, en particulier. Rien ne se fait ici sous l'œil de la caméra ou à la portée d'un dictaphone.

3.2.6.4. Les éditions sur support papier

Comme nous l'avons précédemment démontré, le SCIFA, dans son orientation journalistique et de la communication institutionnelle, dispose d'un département de la presse écrite, qui s'occupe de l'organisation de l'édition et la distribution des journaux et revues des FARDC. Le Service dispose, à cet effet, d'un journal et d'un magazine mensuels intitulés tous « *Echos des FARDC* », dont la publication est de plus en plus irrégulière. Pour le journal, il y a des années qu'aucun numéro n'a été publié, tandis que pour le magazine, 6 (six) numéros sur les 12 (douze) attendus, ont été publiés au cours de l'année 2015.

Alors Service d'Éducation Civique et Patriotique (SECP), le SECAS, dans son orientation des relations publiques et de l'organisation de l'événementiel, ne dispose d'aucun périodique-papier. Le seul document à caractère pédagogique qu'il a publié, depuis décembre 2009, est le « *Code de conduite du soldat de la RDC* », un document qui vise essentiellement

l'éducation des militaires aux valeurs essentielles et le rétablissement de la confiance mutuelle entre la Nation et l'Armée.

3.2.6.5. Les actions de communication de proximité et l'organisation de l'événementiel

Entre les deux services, les actions de communication de proximité et l'organisation de l'événementiel concerneraient beaucoup plus le SECAS, qui a dans ses attributions la mission d'organiser les activités culturelles, de loisirs et des actions de bien-être au profit des militaires et de leurs familles, ainsi que d'organiser la promotion des relations civilo-militaires et la formation civique et patriotique permanente de tous les militaires des FARDC.

L'organisation, voire la participation de manière planifiée à des salons, des expositions, des festivals, des journées portes ouvertes, des cérémonies spéciales, des événements conviviaux et autres événements serait une aubaine pour le SECAS et constituerait une façon efficace pour ce Service d'entrer en contact avec des divers publics et parties prenantes des FARDC, de leur transmettre des informations et de recueillir *ipso facto* leurs avis et recommandations. C'est un genre d'événements qui peut conduire à des échanges très intéressants et pertinents pour les FARDC. De nombreux sujets pourraient y être valorisés certes autour de certaines thématiques choisies et en conformité avec tel ou tel autre aspect du positionnement des FARDC, tandis que le SCIFA se mobiliserait pour apporter un appui communicationnel à travers la couverture de l'événement et sa diffusion dans les médias et, par ricochet, dans l'opinion.

Cependant, il suffit de bien l'approcher pour constater qu'il n'existe au sein du SECAS aucune initiative de ce genre, le tout se justifiant par les arguments alarmistes de manque de moyens nécessaires, sinon du manque de la volonté des autorités compétentes de les rendre disponibles.

3.2.6.6. Le recours aux outils publicitaires

La publicité, note les spécialistes, a pour mandat d'informer et de convaincre. Elle n'a pas, *a priori*, l'objectif de vendre⁶⁸. Ainsi, les moyens publicitaires sont légion et variés. Ils sont constitués des spots et annonces télévisés et radiophoniques, des annonces dans la presse écrite (journaux et magazines), des affiches extérieures (aux abords de la route), des dépliants et des affiches intérieures (de format "poster"). En plus d'autres outils publicitaires moins utilisés, ajoutons la promotion, qui n'est pas véritablement de la publicité, et qui concerne tout ce que l'on nomme « publicité » par l'objet, notamment les noms imprimés sur des stylos, des chandails, etc.

⁶⁸CENTRE D'EXPERTISE RESEAUTIQUE FRANCOPHONE – RAC, *Les outils de publicité et de relations publiques au service des communautés d'apprentissage. Guide d'apprentissage*, consulté le 19 février, <http://cerf.savie.ca>

En ce qui concerne le SCIFA et le SECAS, notons que le recours à l'outil publicitaire, pour le premier Service, est une réalité en ce qui concerne particulièrement les différentes campagnes de recrutement des militaires. Il confectionne et fait diffuser spots et annonces audiovisuels dans les différentes chaînes de radio et de télévision à l'occasion des campagnes de recrutement, notamment des candidats devant intégrer l'Académie Militaire de Kananga (AMK) d'une part, et de ceux devant être admis dans les différents Centres d'instruction militaire de base (CIMB), d'autre part. Quant au SECAS, le recours aux outils publicitaires dans le cadre de ses actions de communication et/ou de relations publiques s'avère être une véritable inconnue.

3.2.6.7. L'usage de l'Internet, Intranet et des réseaux sociaux

Dans leur ensemble, les TIC semblent de moins en moins intéresser la vie des FARDC, en dépit de quelques efforts qui sont faits dans le cadre de la construction d'une armée moderne et de l'appui de l'Union européenne (UE) et d'autres partenaires, bilatéraux ou multilatéraux, dans le secteur.

Au niveau du SCIFA, par exemple, le Département des NTIC, qui est chargé de rechercher et d'appliquer les NTIC dans les FARDC, souffre, depuis la création du Service jusqu'à ce jour, de la carence en personnel qualifié et à même de répondre aux avancées technologiques, communicationnelles et informationnelles, tandis qu'au niveau de SECAS, rien de pareil n'est envisageable ni à court, ni à moyen, ni à long termes dans l'agenda du Service.

C'est pour dire donc que ces services ne disposent même pas de Site internet, pas de Blog, pas de page Facebook, pas de compte Twitter ni YouTube et autres, où l'on peut placer des vidéos et tous les autres documents informatifs en ligne. Le seul site Intranet qui existe pour les FARDC, est pratiquement géré à la Direction de l'Informatique (DINFOR) du Secrétariat Général de la Défense. Le SCIFA se contente simplement d'y faire publier des brèves (presque vides de contenu et en totale inadéquation avec les préoccupations des publics), rédigées à partir d'un monitoring quotidien et partiel des médias nationaux et étrangers.

3.2.7. Les capacités du SCIFA et du SECAS à élaborer et exécuter un plan de communication et/ou de relations publiques

Le plan de communication est au fait un instrument stratégique, souvent incontournable, qui précise les modalités de mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de communication. Il contribue à aider une organisation à faire face à ses défis, enjeux et crises. C'est un programme qui indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires à la conduite d'une action. C'est aussi un document stratégique confidentiel ou, du moins, circulant de façon restreinte, car il contient de nombreuses informations d'ordre stratégique qui pourraient être exploitées par la concurrence en cas de fuite⁶⁹.

⁶⁹ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. Cit.*, p. 87.

Dans le cadre de notre étude, les capacités du SCIFA et du SECAS à élaborer et exécuter un plan de communication et/ou de relations publiques consistent en leurs aptitudes respectives à concevoir, à mettre en œuvre et à évaluer les retombées d'un plan de communication élaboré en fonction des objectifs du positionnement des FARDC.

Dans presque tous les cas, ces deux services ne réalisent pas des études avant, pendant ou après toute campagne ou action de communication publique. L'essentiel (surtout pour le SCIFA qui a quand même une lueur de visibilité), c'est qu'une information concernant les FARDC (fournie souvent en langue de bois), soit diffusée et médiatisée, pour le mieux, sur la Radio-Télévision Nationale Congolaise (RTNC). Une évaluation interne de l'action de communication se limite sur la seule présence des participants à la manifestation et la simple couverture de l'évènement par les médias.

Or, avec un plan de communication, comme l'attestent si bien les spécialistes, ils éviteraient pour le mieux toute improvisation et seraient à mesure de structurer et de planifier la stratégie à déployer et les actions de communication à poser, d'agir de façon proactive face au futur, de bien cerner le contexte d'une situation donnée de façon à pouvoir intervenir sur son amélioration, son atténuation ou son élimination, d'arrimer les priorités de communication avec les priorités stratégiques des FARDC⁷⁰.

3.5. Recommandations

En vue de créer et maintenir une image publique cohérente, positive et attrayante des FARDC dans l'opinion publique, nous formulons les recommandations pertinentes et pratiques ci-après :

Par rapport à l'organisation et le fonctionnement du SCIFA et du SECAS

Le SCIFA comme le SECAS doivent disposer des infrastructures viables, des matériels et équipements adéquats, recruter ou former du personnel qualifié dans les différents métiers de la communication, élaborer un budget annuel réaliste de leurs actions et bénéficier des fonds nécessaires dont ils ont besoin, établir des mécanismes de leur collaboration et de coordination de leurs actions de communication.

Par rapport au positionnement des FARDC

Il faut que les deux Services, le SCIFA et le SECAS, se mettent ensemble pour étudier la question et définir de manière explicite les éléments du véritable positionnement des FARDC, de sorte que leurs objectifs, axes et actions de communication soient fixés, déterminés et menés en fonction de cela et non de manière fortuite. Cela leur permettra aussi de garder la cohérence dans

⁷⁰*Ibidem.*

l'élaboration de leurs discours et messages à transmettre aux différents publics et parties prenantes des FARDC.

Par rapport aux entraves et interférences externes

Comme le préconise le professeur Arthur Yenga Maombe, il s'avère indispensable de modifier les circuits de communication en mettant en place un Comité permanent chargé d'analyser et de sélectionner des informations pouvant faire l'objet d'une communication publique et celles qui ne le peuvent pas. Ce Comité devrait regrouper les représentants du SCIFA et du SECAS, des services de renseignement militaire et civils, de l'EMG des FARDC, des EM FT, FA et FN, qui se réuniront pour statuer, en temps réel, sur des sujets jugés sensibles, décider en connaissance de cause et rapporter les décisions prises auprès de chaque organe y siégeant ou y représenté.

Par rapport à la concurrence médiatique et informationnelle

Pour faire face à la concurrence médiatique, informationnelle et traiter d'une crise (et de tout fait ou événement susceptibles de la provoquer), le SCIFA et le SECAS, chacun en ce qui le concerne, devrait apprendre à faire des interventions proactives, à avoir une grande réactivité concentrée sur l'essentiel, à s'ouvrir aux médias et aux autres interlocuteurs à la quête d'informations concernant la défense et les activités des FARDC.

Ce faisant, ces deux services doivent fournir beaucoup d'efforts pour être à même de déceler une crise en amont ou à en prévoir le scénario "enveloppe". C'est-à-dire qu'ils doivent savoir émettre à temps et envoyer un message vérifié et vérifiable, un message qui ne pourra pas laisser prise au soupçon, susciter des frictions, provoquer le couac ou une vive contradiction.

Par rapport aux enjeux communicationnels et relationnels internes et externes

Tous leurs discours et messages de ces deux structures doivent être élaborés en tenant compte de la sensibilité, des attentes, des préoccupations tout comme des inquiétudes des victimes, de leurs proches, de la population en général et d'autres interlocuteurs des FARDC.

Cela est très important du fait qu'un enjeu mal géré ne tarde pas à se transformer en une crise, c'est-à-dire en un événement qui conduira l'organisation, mieux les FARDC, pour ce qui est du cas sous examen, à devenir le sujet d'une attention défavorable de leurs publics tant internes qu'externes, notamment les militaires et leurs familles, les médias, les différentes couches de la population, les acteurs politiques, de la Société civile et d'autres forces vives de la Nation, les observateurs intéressés ou non intéressés, ainsi que l'opinion publique tant nationale qu'internationale⁷¹.

⁷¹ A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. Cit.*, p. 39.

Par rapport au plan de communication et/ou de relations publiques

Ces deux structures doivent apprendre à mener leurs actions de communication en fonction d'un plan de communication préalablement établi et non de manière improvisée. Sur ce, elles doivent savoir qu'il existe plusieurs façons de construire un plan de communication. Et il sied de rappeler ici que tout plan de communication doit s'articuler autour des principaux éléments suivants : l'analyse de la situation, les enjeux, les opportunités, les risques et les facteurs influents ; l'identification et segmentation des publics cibles⁷² ; la précision de la problématique principale de communication⁷³ ; la détermination des objectifs de communication⁷⁴ ; l'élaboration de la stratégie⁷⁵ ; la présentation du calendrier de mise en œuvre⁷⁶ ; la présentation du budget prévisionnel⁷⁷ et, enfin, l'énumération et l'explication de la pertinence des outils de mesure et d'évaluation recommandés en vue de mesurer l'atteinte des objectifs de communication et la portée de la stratégie et des moyens de communication proposés dans le plan.

Par rapport aux moyens de communication

Le SCIFA et le SECAS doivent savoir choisir et privilégier les moyens de communication et/ou de relations publiques qui découlent d'une problématique correctement identifiée et qui sont parfaitement cohérents avec les objectifs et les axes de communication, les enjeux bien repérés ainsi que le profil et les attentes de leurs publics cibles. Vis-à-vis de chaque public cible, ils doivent, en plus, savoir moduler les messages clé. Cela est très important dans ce sens que, en plus du moyen de communication (compris comme simple contenant), l'essentiel d'une communication repose sur la manière de dire le message (qui en est le contenu) et dans la façon de le transmettre⁷⁸. Disons, en définitive, que le meilleur choix des moyens de communication par ces services et la qualité du message qu'ils envoient doivent constituer les facteurs clé pour

⁷²Il ne s'agit pas ici d'énumérer les parties qui interagissent avec l'organisation, mais de préciser leurs attentes et leurs préoccupations. Le travail à cette étape consiste à inventorier et classer les destinataires en distinguant bien ce qui relève de la communication interne (pour informer, mobiliser, impliquer les adhérents) et de la communication externe (les partenaires, les parties prenantes, les médias, etc.).

⁷³Il faut cerner la principale situation et les principaux enjeux de communication qui nécessitent la mise en œuvre d'un plan de communication.

⁷⁴Dans cette section, les objectifs doivent être d'ordre communicationnel et formulés de manière SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporel).

⁷⁵Cette section doit servir pour présenter l'approche stratégique recommandée, l'axe principal de communication, les messages-clés à privilégier, le moment proposé pour déclencher la stratégie, les supports, les médias et les activités de communication retenue pour chacun des publics cibles.

⁷⁶Il ne s'agit pas là de présenter un long calendrier de travail, mais d'identifier les dates charnières à respecter dans la mise en œuvre des différentes étapes du plan.

⁷⁷Il faut préciser ici tous les postes budgétaires et les coûts estimés.

⁷⁸A. EL MZEM, S. LECLERC, P. LEROUX et G. LITALIEN, *Op. Cit.*, p. 76.

l'émergence d'une image positive et attrayante des FARDC dans l'opinion publique.

Conclusion

C'est l'ensemble de toute cette démarche suivie et des opérations effectuées qui nous amène donc à confirmer ici nos hypothèses de la recherche et à postuler *ipso facto*, qu'il est nécessaire et même urgent de définir une politique générale de communication propre aux forces armées, c'est-à-dire celle qui prend en compte autant la complexité, la spécificité que la sensibilité des questions et missions liées aux « *problèmes de la défense* » et aux « *questions de la sécurité* » tant nationales que transnationales, en vue non seulement de relever le défi de l'image des FARDC (et par ricochet, de leur réputation, leur crédibilité et leur capital de sympathie vis-à-vis de leurs publics internes et externes, ainsi que de l'opinion publique dans son ensemble), mais aussi de relever celui de leur efficacité opérationnelle. Cette politique devrait aussi prendre en compte toutes les réalités indéniables liées aux divers changements (géopolitiques, géostratégiques, socioculturels et technologiques, etc.) qui régressent le monde d'aujourd'hui.

Cela est d'autant plus important et crucial tant l'armée, comme le constatent bien des experts, est à la fois une institution comme les autres et une institution pas du tout comme les autres⁷⁹. Dans la mesure où l'armée est une institution comme les autres, elle a plus que jamais besoin d'établir des relations avec le public en général, et avec des catégories plus spécifiques concernées par ses activités, en particulier. De ce fait, elle doit aussi défendre son image en disant la vérité sur sa vie et l'ensemble de ses activités, de peur qu'une contrevérité avérée ne vienne salir l'image, détruire la réputation et décrédibiliser tout le reste de son discours⁸⁰.

Dans la mesure où l'armée n'est pas une institution comme les autres, mais une organisation confrontée à des situations dramatiques impliquant mort d'homme ou usage de la force et dont le tout suppose des contraintes liées au secret et à l'autorité, elle ne doit pas en dire assez. Cela pour éviter de provoquer des susceptibilités ou d'informer l'ennemi et compromettre ainsi la sécurité des soldats ou la réussite d'opérations qui exigent un degré minimum de secret et de surprise⁸¹.

Ainsi, nous pensons qu'il reste indispensable tant pour nous-mêmes que pour d'autres chercheurs d'approfondir cette étude, pour essayer de concevoir une approche de communication et/ou de relations publiques adaptées aux FARDC et pouvant par le fait même être généralisée sur l'ensemble des armées africaines en général et celles de l'Afrique subsaharienne, en particulier.

⁷⁹ D. CHAISE, F.-B. HUYGHT, F. LIBERTI, J.-P. MAULNY. *Op. Cit.*, p. 9.

⁸⁰ *Ibidem*, p. 5.

⁸¹ D. CHAISE, F.-B. HUYGHT, F. LIBERTI, J.-P. MAULNY. *Op. Cit.*, p. 5.