

DÉCLASSIFIÉ



Nations Unies
Département de la communication globale
Département des opérations de paix
Département des affaires politiques et de la consolidation
de la paix
Réf. DPO 2024.04/DPPA 2024.01

Politique

La communication stratégique dans les opérations de paix

Document approuvé par :	Melissa Fleming, Secrétaire générale adjointe à la communication globale Rosemary A. DiCarlo, Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint aux opérations de paix
Date d'entrée en vigueur :	1 ^{er} juin 2024
Services à contacter :	DGC/SCD/PSS, DPO/OCSS/SCS et DPPA/OUSG/équipe de communication
Date de révision :	Juin 2029 (ou selon les besoins)

Politique du Département de la communication globale, du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix sur la communication stratégique dans les opérations de paix

Table des matières :	A.	Objet et contexte
	B.	Champ d'application
	C.	Politique
	D.	Définitions
	E.	Références
	F.	Suivi de l'application
	G.	Service à contacter
	H.	Historique

A. OBJET ET CONTEXTE

1. L'objet de cette politique est d'établir une norme commune sur la manière dont les opérations de paix, soit les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, abordent et gèrent la communication stratégique.
 2. Elle décrit le rôle, la finalité et les objectifs de la communication stratégique dans le cadre des opérations de paix. Elle établit des normes en la matière et clarifie les attributions des différents acteurs de façon à faciliter une approche cohérente de la communication.
 3. La terminologie qui y apparaît est mise à jour afin d'assurer l'adéquation entre le titre fonctionnel et la nature du travail. Les membres du personnel recruté devraient progressivement se voir donner le titre de « spécialiste de la communication stratégique » plutôt que celui de « spécialiste de l'information », l'idée étant de mieux refléter l'évolution rapide des médias et des communications.
 4. La présente politique vise à renforcer les capacités et les compétences des opérations de paix pour appuyer leurs activités et les aider à mener à bien leurs mandats respectifs.
-

B. CHAMP D'APPLICATION

5. La présente politique s'applique à l'ensemble du personnel du Département des opérations de paix (DPO) et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA) chargé des activités de communication stratégique dans le cadre des opérations de paix, y compris le personnel civil et militaire et le personnel de police. Elle doit obligatoirement être respectée et le personnel concerné doit en connaître la teneur. Les opérations de paix dont les capacités spécifiques en matière de communication stratégique ou d'information sont limitées ou inexistantes peuvent utiliser cette politique à titre d'orientation, en consultation avec leurs homologues au Siège.

C. POLITIQUE

6. La communication stratégique est un impératif politique et opérationnel essentiel lorsqu'il s'agit de permettre aux opérations de paix d'exécuter leur mandat¹. Elle joue un rôle crucial pour ce qui est de favoriser l'appui du public dès les premières étapes du déploiement et de maintenir l'efficacité d'une mission tout au long de son cycle de vie. La communication stratégique devrait être pleinement intégrée dans l'ensemble des processus de planification et de gestion des risques. Elle devrait également promouvoir l'impact concret des missions, renforcer le soutien, aider à gérer les attentes et à façonner les récits, et contribuer à lutter contre la mésinformation, la désinformation, la malinformation et les discours de haine. La communication stratégique est une responsabilité et une fonction qui relève de la haute direction. Elle nécessite une approche coordonnée à l'échelle de l'ensemble de la mission.

C.1. Objectifs de la communication stratégique

7. La communication stratégique vise à :
- Appuyer les missions :
 - Contribuer à la mobilisation et au maintien d'un appui public et politique pour permettre aux missions de s'acquitter pleinement de leurs mandats.
 - Protéger et renforcer la réputation et la crédibilité de chaque mission en fournissant des informations claires sur son mandat et en promouvant l'incidence positive concrète qu'elle a sur les communautés d'accueil et sur d'autres publics clés tout en gérant les attentes qui existent à son égard.
 - Favoriser le développement d'une relation de confiance avec les gouvernements et les communautés d'accueil grâce à un engagement proactif, collaboratif, interactif et durable.
 - Promouvoir le travail de la mission par des campagnes de sensibilisation, d'information, de communication et de plaidoyer, y compris par une utilisation des médias sociaux et numériques qui soit efficace, centrée sur l'humain et fondée sur des données.
 - Établir de nouveaux partenariats et renforcer ceux qui existent déjà avec les principales parties prenantes, notamment les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police, des technologies et des ressources financières; les États Membres; les organisations internationales et les ONG, y compris les organisations, réseaux et groupes de femmes et de jeunes.
 - Communiquer régulièrement et en temps utile des informations précises et impartiales sur l'évolution des opérations et le travail général de la mission.
 - Appuyer les règlements politiques et les processus de paix :
 - Fournir des informations permettant de favoriser la confiance entre les parties au conflit et au sein des communautés afin de faire avancer les processus politiques et les processus de paix.

¹ L'avenir des opérations de paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (A/70/357-S/2015/682).

- Plaider en faveur d’une inclusion et d’une participation véritables de toutes les populations dans les processus politiques et les processus de paix, y compris les femmes et les jeunes, les groupes autochtones et les minorités ethniques et les autres minorités, et veiller à mieux faire entendre leur voix.
- Promouvoir la compréhension des points de vue divers de toutes les parties prenantes.
- Appuyer la protection des civils :
 - Promouvoir de manière proactive les activités prescrites de la mission visant à protéger les civils, comme le contrôle des cessez-le-feu, les initiatives de médiation et de réconciliation, la dénonciation des violations des droits humains et des atteintes à ces droits et la conduite d’enquêtes à ce sujet, le cas échéant, la consolidation de la paix et la protection physique grâce au maintien de la paix.
- Gérer les risques, les menaces et les attentes en matière de réputation :
 - Communiquer régulièrement, en temps utile et de manière proactive des informations précises et crédibles aux parties prenantes concernant les attributions, les capacités et les opérations de la mission.
 - Communiquer de manière transparente, franche et proactive sur les questions liées aux fautes professionnelles et sur les contraintes opérationnelles, et contribuer à protéger le personnel et les communautés en facilitant le suivi, l’analyse et la réponse à la mésinformation, la désinformation, la malinformation et les discours de haine dans les médias traditionnels et sur les plateformes numériques; participer à des groupes de travail à l’échelle de la mission et au Siège pour traiter cette question; établir des relations solides et interactives avec les communautés d’accueil; fournir en temps utile des informations sur les menaces potentielles.
 - Privilégier l’établissement de partenariats et la collaboration avec les populations et les groupes locaux, selon qu’il convient, sur des campagnes d’information transversales et des projets de communication visant à renforcer la mobilisation et à apporter une valeur ajoutée et des résultats concrets.
 - Collaborer avec d’autres services au sein de la mission et au Siège sur les questions relatives à la mésinformation, la désinformation, la malinformation et les discours de haine.

C.2. Approche de la communication stratégique

8. Les opérations de paix doivent se doter d’une stratégie de communication globale. Pour les opérations de maintien de la paix, la stratégie en question est alignée sur le pacte du (de la) représentant(e) spécial(e) du Secrétaire général, le concept et le budget de la mission et le plan de mission. Les missions devraient régulièrement évaluer l’efficacité des plateformes et des canaux de communication qu’elles utilisent pour mesurer la portée et l’impact des récits et des messages clés, notamment au moyen d’outils de gestion des médias sociaux et d’enquêtes d’opinion. Les activités de communication peuvent également inclure : une présence active sur une variété de plateformes numériques, y compris les médias sociaux et les sites Web; les activités d’information menées dans les médias traditionnels et en présentiel auprès des communautés; les activités d’information menées sur les stations de radio des Nations Unies et via d’autres technologies et canaux numériques émergents.

9. La communication stratégique devrait s'appuyer sur des récits captivants mettant en scène des personnes, qui sont par ailleurs axés sur des solutions et renforcés par des données, l'objectif étant qu'ils démontrent de manière significative les effets des activités de la mission et renforcent la compréhension de son mandat et de ses tâches opérationnelles.
10. Traditionnellement, les composantes chargées de la communication stratégique s'occupent exclusivement de la communication externe, mais elles doivent être consultées sur les questions de communication interne, selon qu'il convient, en particulier lorsqu'il s'agit de créer et de diffuser des contenus sensibles. La responsabilité de la communication interne incombe à la direction de la mission ou aux éléments de soutien, qui doivent mettre en place des processus clairs, coordonnés et cohérents pour faire connaître à l'ensemble du personnel les priorités, objectifs et activités de la mission.
11. La communication stratégique doit adopter une approche tenant compte des questions de genre qui prend en considération les points de vue des femmes, des hommes, des filles, des garçons et des personnes ayant une autre identité, et qui permet de garantir que les efforts de communication stratégique ne perpétuent pas les inégalités de genre et ne renforcent pas les normes préjudiciables. Les efforts doivent contribuer à la poursuite des mandats de la mission relatifs à l'égalité des genres et aux femmes et à la paix et la sécurité.

C.3. Mise sur pied de l'unité chargée de la communication stratégique et définition des tâches

Les points suivants devraient être pris en compte au moment de mettre sur pied l'unité chargée de la communication stratégique et d'en définir les tâches.

12. La communication stratégique devrait être pleinement intégrée à toutes les étapes de la planification et du déploiement d'une opération de paix. Il s'agit d'examiner et d'affiner dès le départ le rôle de la communication stratégique ainsi que les structures et les ressources humaines et financières nécessaires pour atteindre ses objectifs à l'appui de la mission.
13. Une évaluation de la communication stratégique doit être réalisée dans le cadre de toute évaluation menée avant le lancement d'une mission. L'évaluation doit permettre de formuler des recommandations précises sur la structure et l'approche requises en matière de communication stratégique. Elle doit par ailleurs définir les objectifs de communication stratégique de la mission; suggérer les méthodes les plus efficaces pour communiquer avec les publics locaux, régionaux et internationaux; déterminer la portée de l'environnement et des infrastructures relatives aux médias et aux communications; formuler des recommandations sur les ressources et la dotation en personnel; aborder la question de la mésinformation, la désinformation, la malinformation et les discours de haine et évaluer le contexte dans lequel elle s'inscrit; définir les exigences linguistiques pertinentes; analyser l'écosystème des médias sociaux pour aider à définir une approche globale appropriée et adéquate. Si un réseau radio doit être mis en place, il doit en être fait mention dans la résolution du Conseil de sécurité en application de laquelle la mission est créée ainsi que dans l'accord sur le statut des forces et les autres accords pertinents. Un plan de durabilité et de sortie doit être intégré dans la planification et la dotation en ressources et dans les opérations.
14. Le (la) chef de la communication stratégique ou la personne responsable de l'unité doit être recruté(e) et déployé(e) ou désigné(e) dès que possible. Il (elle) doit participer à toutes les étapes du processus de planification de la mission. Il (elle) doit élaborer une stratégie de

communication initiale coordonnée avec toutes les composantes et sections concernées et veiller à ce qu'elle s'intègre au plan de mission global, au concept de la mission, aux sous-stratégies et au concept des opérations, selon qu'il convient. La stratégie devrait par ailleurs être alignée sur la stratégie de communication globale de l'ONU.

15. Un(e) porte-parole et un(e) spécialiste des médias numériques doivent figurer parmi les premières personnes désignées ou déployées pour coopérer sans délai avec les médias et les autres parties prenantes. Il est possible de déployer du personnel d'appui en renfort à partir du Siège ou d'autres missions pour compléter les capacités initiales, notamment lorsqu'il s'agit de recenser les besoins en personnel et les besoins matériels et d'établir un budget.
16. L'unité chargée de la communication stratégique doit participer à l'ensemble des processus liés à la gestion du changement et des risques à toutes les étapes de la mission, y compris la transition, la réduction des effectifs et la liquidation.

C.4. Rôle des composantes chargées de la communication stratégique au Siège de l'ONU

17. Les composantes chargées de la communication stratégique du DPPA, du DPO, du Département de la communication globale (DCG) et des autres départements concernés devraient fournir des orientations et veiller à faire connaître au niveau mondial les priorités, les messages clés et les campagnes des missions et les récits et les contenus qu'elles véhiculent. Elles peuvent en outre apporter un soutien direct dans les situations de crise en fonction des ressources disponibles.

C.5. Rôle du (de la) chef de mission

18. La communication stratégique est une fonction et une responsabilité essentielles des chefs de mission ou des représentants ou envoyés spéciaux du Secrétaire général. Le (la) chef de l'entité, qui est l'une des principales voix de la mission, dirige de manière proactive les efforts de communication en vue de susciter l'adhésion et la compréhension des communautés locales, régionales et internationales. Le leadership et la gestion de la communication stratégique des chefs de mission ou des représentants ou envoyés spéciaux du Secrétaire général devraient être évalués conformément au contrat de mission des hauts fonctionnaires.
19. Le (la) chef de la mission/l'entité ou le (la) représentant(e) spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général doivent veiller à ce que les autres composantes de la mission travaillent en étroite collaboration avec l'unité chargée de la communication stratégique dans tous les aspects de son travail. Ces autres composantes peuvent comprendre, entre autres, le Bureau du (de la) Chef de cabinet, l'appui à la mission, la Cellule d'analyse conjointe de la mission, les militaires et le personnel de police et les services et groupes chargés des affaires civiles, des affaires électorales, des droits humains, des questions de genre, de la sécurité, du protocole et de la déontologie et de la discipline.

C.6. Rôle du (de la) chef de la communication stratégique

20. Sous l'autorité du (de la) chef de mission ou du (de la) représentant(e) spécial(e) ou de l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général, le (la) chef de la communication stratégique est chargé(e) d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de communication de l'ensemble de la mission en fonction des objectifs et des priorités de celle-ci. Il est recommandé que les stratégies des missions comprennent les éléments suivants : a) la finalité; b) le

contexte/l'historique; c) les objectifs; d) les défis, les risques et les temps forts (comme les processus politiques et les processus de paix, les élections, les prorogations de mandats, les opérations, les questions relatives aux droits humains et les rapports sur le sujet); e) l'approche adoptée en matière de communication; f) le texte et les messages clés; g) les publics cibles; h) les méthodes de communication privilégiées; i) un tableau des mesures qu'il est prévu de prendre et des résultats escomptés; j) les ressources allouées; k) le processus d'évaluation; l) les lois, règles et réglementations applicables à la mission ou à l'environnement opérationnel. La stratégie doit être régulièrement réexaminée et adaptée tout au long du cycle de vie de la mission.

21. Le (la) chef de la communication stratégique ou le (la) porte-parole assument les fonctions de conseiller(ère) principal(e) de la direction de la mission en ce qui concerne les risques et les possibilités en matière de communication. Ils doivent rendre compte au (à la) chef de mission ou de l'entité ou au (à la) représentant(e) spécial(e) ou à l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général et être en contact direct avec ces personnes. Ils doivent être pleinement associés à tous les processus de planification et de prise de décisions et faire partie du groupe ou de l'équipe de direction de la mission, du Groupe de la communication des Nations Unies et de tout autre organe pertinent de prise de décisions et de gestion des risques, y compris en ce qui concerne les questions de déontologie et de discipline et de sûreté et de sécurité.
22. Le (la) chef de la communication stratégique et d'autres membres du personnel concernés, comme le (la) chef des médias numériques, fourniront des conseils stratégiques et pratiques au (à la) chef de mission ou au (à la) représentant(e) spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général et aux autres membres de l'équipe de direction de la mission appelés à dialoguer publiquement avec les principales parties prenantes, notamment les chefs adjoints des missions ou les représentants ou envoyés spéciaux adjoints du Secrétaire général, les commandants de la force, les chefs de police et les chefs d'autres composantes tournées vers le public, et faciliteront la formation de ces personnes.
23. Le (la) chef de la communication stratégique est responsable de diriger l'unité chargée de la communication stratégique, y compris en ce qui concerne la planification, la budgétisation, l'établissement de rapports et l'évaluation de l'impact de la stratégie de communication.

C.7. Rôle du personnel des missions dans la communication stratégique

24. Le personnel des missions peut apporter une contribution importante à la communication stratégique en partageant des informations et en participant aux campagnes et à la création de contenus (articles, vidéos, photos, produits destinés aux médias sociaux, interviews avec les médias, activités d'information, etc.). Ces activités doivent être menées sous la direction et la supervision des composantes chargées de la communication stratégique ou du personnel désigné et doivent être conformes aux orientations pertinentes en matière d'utilisation personnelle ou institutionnelle des médias sociaux, notamment les directives du Secrétariat de l'ONU concernant l'usage personnel des médias sociaux² et la circulaire du Secrétaire général sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux³.
25. Le (la) chef de mission ou de l'entité ou le (la) représentant(e) spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général, le (la) chef de la communication stratégique ou le (la) porte-parole sont les principales voix de la mission. L'ensemble du personnel doit respecter le

² Directives du Secrétariat de l'ONU concernant l'usage personnel des médias sociaux, février 2019.

³ Circulaire du Secrétaire général sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux (ST/SG/2019/5).

Statut et le Règlement du personnel de l'ONU, y compris les dispositions provisoires du Règlement. Les fonctionnaires doivent notamment « éviter tout acte et, en particulier, toute déclaration publique de nature à discréditer la fonction publique internationale ou incompatible avec l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité que [leur] statut exige⁴ ».

26. Les directives concernant l'usage personnel des médias sociaux doivent être régulièrement diffusées auprès du personnel, qui doit les respecter scrupuleusement. Pour les comptes officiels de médias sociaux, la circulaire du Secrétaire général sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux s'applique. La mauvaise utilisation des médias sociaux par le personnel d'une mission peut constituer une menace importante pour la sécurité opérationnelle. Elle peut nuire à la réputation de la mission et aux relations avec les parties prenantes et entraver de ce fait l'exécution du mandat.

C.8. Responsabilités et dotation de l'unité chargée de la communication stratégique

27. La structure de l'unité chargée de la communication stratégique doit être adaptée à l'objectif et refléter la taille, le mandat et la portée de la mission. Elle doit être conçue de manière à garantir l'intégration des travaux menés en collaboration sous l'autorité générale du (de la) chef de la communication stratégique.

28. Les composantes chargées de la communication stratégique doivent concevoir et proposer des campagnes et des contenus en ligne convaincants et interactifs, adaptés aux plateformes et aux publics cibles. Elles peuvent aussi entreprendre des activités d'information et produire et diffuser des publications imprimées et des articles promotionnels. La stratégie de contenu doit être axée sur le plaidoyer et être interactive. Elle doit comporter un appel à l'action, le cas échéant, et démontrer l'incidence des activités menées par la mission.

29. Dans certaines opérations de paix, le (la) chef de la communication stratégique fait également office de porte-parole de la mission. Dans d'autres, le (la) porte-parole assume une fonction distincte qui relève du (de la) chef de la communication stratégique et il (elle) est en contact direct avec le (la) chef de mission. Si les configurations particulières doivent être déterminées par les hauts responsables de la mission en fonction de son mandat et des ressources disponibles, il convient cependant de noter que les composantes chargées de la communication stratégique ont généralement besoin des fonctions et des capacités suivantes :

- 29.1. Relations avec les médias : Le (la) porte-parole ou le (la) fonctionnaire désigné(e) doit régulièrement organiser ou animer des conférences de presse, tenir des réunions d'information officielles et officieuses à l'intention des médias, rédiger et diffuser des communiqués de presse, répondre aux questions des médias, faciliter les interviews avec les responsables de la mission et, en coopération avec la Cellule d'analyse conjointe de la mission et d'autres unités de la mission, assurer le suivi et l'analyse des médias traditionnels et numériques. Il (elle) doit se mettre directement en rapport avec les bureaux concernés au Siège, y compris les composantes chargées de la communication stratégique au DPPA et au DPO, le Bureau du (de la) porte-parole du Secrétaire général, le DGC et les autres entités concernées des Nations Unies, afin de faire le point sur l'évolution de la situation et de fournir des informations pour le point de presse quotidien et d'autres engagements publics ou médiatiques, et de coordonner l'amplification des contenus de la mission sur les plateformes mondiales des Nations

⁴ Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2018/1).

Unies. Les éléments de communication destinés aux médias et les transcriptions des réunions d'information doivent être transmis en temps utile au Siège.

29.2. Les communications numériques et les communications via les médias sociaux sont essentielles pour atteindre les publics externes, dont la communauté et les médias internationaux, la diaspora et les pays qui fournissent des contingents, du personnel de police, des technologies et des ressources financières. Tous les contenus devraient être soumis à l'unité chargée de la communication stratégique ou au personnel désigné. L'impact des campagnes numériques devrait faire l'objet d'une évaluation en continu. La mission doit respecter les directives relatives à l'utilisation des médias sociaux⁵. L'unité chargée de la communication stratégique peut créer des comptes de médias sociaux pour le (la) chef de mission ou le (la) représentant(e) spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général et d'autres responsables de la mission. Les sites Web des missions doivent être hébergés sur la plateforme Web des opérations de paix par le Bureau de l'informatique et des communications de l'ONU.

L'unité chargée de la communication stratégique doit gérer et surveiller les comptes de médias sociaux et fournir des analyses permettant de gérer les risques de réputation. Pour obtenir des résultats optimaux, l'unité doit être dotée de ressources appropriées. Elle doit notamment avoir accès, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, aux outils et technologies numériques et aux logiciels existants et nouveaux, ainsi qu'à un Internet de haute qualité.

L'unité chargée de la communication stratégique doit pouvoir compter sur un personnel doté de l'expertise et de l'expérience requises et équipé des outils et technologies de communication nécessaires pour établir un dialogue proactif et interactif avec les différents publics sur les plateformes traditionnelles et numériques.

29.3 Les services multimédias devraient produire des reportages, des photos et des vidéos de grande qualité sur les activités de l'ensemble des composantes de la mission. Les contenus en question devraient refléter les difficultés auxquelles se heurtent les communautés locales ainsi que les moyens par lesquels elles participent à la résolution des conflits ainsi qu'aux processus politiques et aux processus de paix. Les vidéos doivent satisfaire les normes requises pour être diffusées sur les chaînes de télévision locales. Des contenus spécifiques devraient être produits pour le système de distribution UNifeed et reconditionnés par UNTV et le DPO. La radio peut être gérée par un service autonome dans certains contextes ou relever du service multimédia dans d'autres.

29.4 L'action de proximité permet de renforcer la confiance de la population dans la mission, ce qui est particulièrement important dans les pays où le taux d'alphabétisme est faible et où les infrastructures de communication sont de piètre qualité. Le personnel ou les partenaires stratégiques responsables de l'action de proximité doivent pouvoir s'adresser à différents publics dans les langues locales et avoir conscience des problèmes qui se posent en matière de protection.

30. Les spécialistes de la communication avec les contingents et le personnel de police jouent un rôle essentiel dans l'application d'une approche de communication stratégique à l'échelle de la mission, car ils constituent un lien important entre les composantes civile et Personnel en tenue. Les spécialistes déployés dans les missions doivent posséder l'expertise et

⁵ Circulaire du Secrétaire général sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux (ST/SG/2019/5).

l'expérience opérationnelle requises dans le domaine des médias et des communications. Ils doivent travailler sous la direction du (de la) chef de la communication stratégique et collaborer de manière intégrée avec la composante civile pour aider aux relations avec les médias, notamment en facilitant les visites des journalistes, en répondant aux questions des médias et en tenant, à des fins de diffusion publique, des registres sur les effectifs et la composition des composantes Police et militaire. Les spécialistes doivent également contribuer à l'action de proximité et à la production de contenus destinés à être publiés sur les plateformes numériques et les médias sociaux, conformément à la description, aux normes en matière d'image de marque et aux messages approuvés de la mission. Le (la) chef de la communication stratégique ou la personne désignée doit veiller à ce que les spécialistes de la communication avec les contingents et le personnel de police soient pleinement informés de la stratégie de communication de la mission et du rôle qu'ils jouent dans sa mise en œuvre, qu'ils aient accès en permanence aux messages approuvés et qu'ils bénéficient d'une orientation et d'une formation continues.

31. Pour atteindre les audiences mondiales, l'unité chargée de la communication stratégique ou le personnel désigné doit s'assurer que les produits sont partagés en temps utile et de manière proactive avec les équipes de communication stratégique du DPO et du DPPA, le Bureau du (de la) porte-parole du Secrétaire général et le DGC, y compris ONU Info, UNTV, UNifeed, le Service photographique de l'ONU, les médias sociaux de l'ONU et les centres d'information des Nations Unies.

C.9. Communication de crise

32. Dans une situation d'urgence, par exemple un niveau de sécurité renforcé, une situation de crise, une menace militaire ou une situation où le personnel doit être évacué, la communication stratégique joue un rôle essentiel, car elle aide à gérer les risques et à limiter les atteintes à la réputation.
33. L'unité chargée de la communication stratégique ou le personnel désigné doit déterminer les besoins en matière de communication et élaborer un plan de communication de crise assorti de responsabilités claires⁶. Le (la) chef de la communication stratégique ou le (la) porte-parole doivent faire partie du groupe ou de l'équipe de gestion des crises et assurer une liaison directe avec leurs homologues au Siège afin de fournir des mises à jour régulières sur la situation, les suites données par la mission et les messages clés. L'unité devrait offrir des conseils stratégiques et un soutien pratique pour garantir la diffusion d'informations en temps voulu tout au long de la crise en utilisant l'ensemble des plateformes et outils pertinents. Toutes les informations et tous les messages doivent être étayés par des données et des faits cohérents, vérifiés et approuvés par le (la) chef de mission, le (la) représentant spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général ou l'équipe de gestion des crises. Dans la mesure du possible, les informations doivent être partagées avec la cellule de crise du Siège de l'ONU si celle-ci est activée. La mission devrait partager ses messages avec l'équipe de pays des Nations Unies afin de contribuer à l'unité d'action des Nations Unies en matière de communication. Dans les situations de crise humanitaire, les coordonnateurs résidents ou les coordonnateurs de l'action humanitaire sont censés aider à l'élaboration des messages en consultation avec les entités des Nations Unies qui interviennent dans la crise.

⁶ Les documents suivants peuvent être utiles dans les situations de crise : *Policy on UN System Response to Unconstitutional Change of Government*, *United Nations General Guidance on Engagement with De Facto Authorities*, 2022; *United Nations System-Wide Crisis Management Policy*, 2023.

C.10. Méinformation, désinformation, malinformation et discours de haine

34. La méinformation, la désinformation, la malinformation et les discours de haine nuisent à l'intégrité de l'information et représentent des défis croissants pour les missions⁷. Ils menacent la sûreté et la sécurité du personnel et des communautés et entravent l'exécution du mandat. L'unité chargée de la communication stratégique devrait promouvoir une approche intégrée et transversale en contribuant à réunir les composantes civile et Personnel en tenue, dans le cadre notamment d'une structure de coordination spécifique comme un groupe de travail sur la désinformation, la méinformation, la malinformation et les discours de haine.
35. L'unité chargée de la communication stratégique joue un rôle central dans la lutte contre la désinformation, la méinformation, la malinformation et les discours de haine sur toutes les plateformes. Il s'agit notamment de produire et de diffuser des messages clés et des campagnes et des contenus numériques et radiophoniques, d'établir des réseaux de partenaires pour appuyer les efforts de prévention et de lutte et de mener des activités de sensibilisation auprès de la population locale. En collaboration avec la Cellule d'analyse conjointe de la mission et les autres sections concernées, l'unité chargée de la communication stratégique devrait également aider la mission à comprendre l'environnement informationnel en appuyant les efforts visant à anticiper les risques et à surveiller, analyser et signaler à la direction de la mission les cas de désinformation ou de méinformation et les tendances en la matière, y compris en identifiant les principaux acteurs impliqués dans la production et la propagation de messages nuisibles. L'analyse des sources et des récits de désinformation, de méinformation, de malinformation et des discours de haine et des réseaux d'amplification et des moyens utilisés pour les propager devrait orienter les mesures prises par la mission, y compris le seuil d'action concernant des cas particuliers⁸.

C.11. Communication sur l'exploitation et les atteintes sexuelles

36. Des orientations à l'échelle du système sur la manière de répondre aux allégations de cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles qui seraient du fait du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté ont été adoptées en février 2022⁹. Les orientations indiquent que « des communications transparentes, honnêtes et régulières sur l'exploitation et les atteintes sexuelles sont essentielles pour que l'ONU conserve sa crédibilité auprès d'un large éventail de parties prenantes ». Les opérations de paix sont responsables des communications concernant les allégations visant des membres de leur personnel. Le (la) chef de mission ou le (la) représentant(e) spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général a la responsabilité d'autoriser toutes les communications, y compris les déclarations qui sont faites par des membres du personnel des Nations Unies placés sous son autorité. Il (elle) peut cependant déléguer cette responsabilité à un(e) adjoint(e) ou à un(e) autre fonctionnaire. Toutes les déclarations publiques sur l'exploitation et les atteintes sexuelles doivent faire l'objet de consultations préalables avec le DPO (pour les opérations de maintien de la paix) ou avec le DPPA (pour les missions politiques spéciales). Le Bureau du (de la) porte-parole du Secrétaire général doit aussi être informé.
37. La communication sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles ne doit pas simplement viser à répondre aux allégations rapportées par les médias. Les opérations de paix doivent communiquer de manière proactive et en continu des informations sur les

⁷ On trouvera dans la section sur les définitions celles du discours de haine, de la désinformation et de la méinformation.

⁸ *Lutte contre la méinformation et la désinformation dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies - conseils et outils*, décembre 2022.

⁹ *Communications Guidance to Respond to Allegations of Sexual Exploitation and Abuse by United Nations Staff and Related Personnel*, février 2022.

politiques de l'ONU qui visent à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi que sur les mécanismes de signalement, l'état d'avancement des enquêtes, les mesures d'application du principe de responsabilité et l'aide aux victimes, notamment par l'intermédiaire des sites Web et des plateformes de médias sociaux de l'ONU, ainsi que par des émissions de radio et des activités d'information en personne.

C.12. Archivage

38. L'ONU s'engage à préserver et à rendre accessibles les documents qui permettent de retracer l'histoire des opérations de paix. L'unité chargée de la communication stratégique doit veiller à ce que les documents qu'elle produit et diffuse soient régulièrement archivés pendant toute la durée de la mission. La mission doit fournir des ressources financières et humaines adéquates pour cette tâche.
39. Les documents d'archives doivent refléter les différentes activités et étapes de la mission. Ils doivent contenir des métadonnées précises qui en décrivent le contenu et être transférés à l'entité appropriée selon la catégorie à laquelle ils appartiennent, notamment la Section des archives et de la gestion des dossiers (documents de presse), la bibliothèque audiovisuelle (documents audio et vidéo et photographies) et la plateforme Web (contenus numériques). Les plateformes de médias sociaux tiers comme YouTube ou Flickr ne conviennent pas à l'archivage des documents de l'ONU.
40. Dans les contextes de liquidation ou de transition, la mission doit mettre à disposition des ressources financières et humaines pour l'archivage final de ses documents. Les documents n'ayant pas été sélectionnés pour faire partie des archives pourront être remis aux fonds nationaux d'archives, aux bibliothèques ou aux institutions culturelles gouvernementales, selon qu'il convient.

C.13. Budget, achats, gestion des stocks et contrats

41. Les missions doivent fournir aux composantes chargées de la communication stratégique ou au personnel désigné les ressources nécessaires pour exécuter toutes les activités de communication requises. Les chefs de la communication stratégique devraient participer pleinement à la planification des missions et à l'établissement des budgets afin de garantir que les projets sont mis en œuvre et les équipements acquis dans les délais impartis. Les chefs des composantes sont responsables de l'établissement et de l'exécution du budget; ils doivent notamment faire rapport sur les dépenses et les résultats des activités au moyen du processus de budgétisation axée sur les résultats et d'autres mécanismes.
42. Les composantes chargées de la communication stratégique ont des besoins matériels particuliers qui dépassent ceux des autres entités de la mission, notamment en ce qui concerne le matériel et les logiciels nécessaires pour faire fonctionner les stations de radio, gérer les sites Web et les comptes de médias sociaux et produire des photos, des vidéos et des publications. En cas de crise prolongée, elles peuvent avoir besoin de téléphones satellites et de terminaux Internet autonomes et doivent pouvoir héberger le personnel de communication essentiel, y compris le personnel recruté sur le plan national, le cas échéant. Ces besoins doivent être pris en compte dans les ressources fournies par les missions. Les chefs de ces composantes doivent élaborer un plan d'acquisition des biens et services nécessaires et travailler en étroite collaboration avec les services concernés, notamment le budget et les finances, les achats, l'appui aux missions et l'informatique et les technologies sur le terrain. Le budget affecté à la communication stratégique devrait, dans la mesure du possible, relever d'un centre de coûts indépendant.

43. Lorsque les effectifs de la mission sont insuffisants ou qu'il faut faire appel à des profils spécialisés, l'unité chargée de la communication stratégique peut envisager de recruter des vacataires possédant des compétences particulières pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie de communication et des activités connexes. Les domaines concernés incluent par exemple la production radio et vidéo, la gestion des enquêtes de perception et des groupes de discussion et l'assistance à la mise en œuvre de grands projets ponctuels.

C.14. Exigences linguistiques

44. Les documents et les services de communication stratégique doivent être produits ou offerts dans la ou les langues officielles du pays d'accueil ou des autorités hôtes et, si possible, dans d'autres langues locales. Le personnel des composantes chargées de la communication stratégique ou le personnel désigné doivent disposer des compétences linguistiques appropriées pour communiquer avec les populations locales et participer à la traduction et à la diffusion de documents multilingues.

C.15. Renforcement des capacités

45. Dès le départ, les composantes chargées de la communication stratégique doivent recruter activement du personnel et des vacataires parmi la population locale en veillant à assurer une représentation équilibrée des genres et à refléter la diversité démographique.

46. Les membres du personnel national et local devraient avoir une bonne compréhension du rôle et du mandat de la mission et agir avec impartialité, conformément aux valeurs et aux normes de conduite des Nations Unies. Le (la) chef de la communication stratégique devrait offrir au personnel national et local des possibilités de renforcer leurs compétences et favoriser ainsi l'évolution professionnelle.

47. En coopération avec d'autres partenaires concernés, les composantes chargées de la communication stratégique devraient appuyer le développement dans le pays d'accueil de médias libres et indépendants qui se conforment à l'éthique et aux normes journalistiques les plus strictes et défendent la pleine liberté d'informer et de circuler dans l'ensemble du pays. La mission et l'équipe de pays des Nations Unies peuvent, en fonction du mandat et des ressources disponibles, fournir des formations et du matériel aux journalistes locaux ainsi qu'aux membres du personnel gouvernemental et non gouvernemental qui sont chargés des communications.

C.16. Activités d'information à l'intention des pays fournissant des contingents ou du personnel de police

48. Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont la responsabilité particulière d'informer les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police, l'objectif étant notamment de promouvoir les effets concrets de leur travail en matière de protection des civils, de prévention et de gestion des conflits et de consolidation de la paix. Des contenus spécifiques devraient être produits aux fins de ces activités, notamment des histoires, des photos, des vidéos et des contenus destinés aux médias sociaux. Ces contenus devraient être diffusés en ligne et partagés de manière proactive avec les sections de la communication stratégique du DPO et du DPPA, ainsi qu'avec le DGC, y compris les centres d'information des Nations Unies, et les coordonnateurs résidents.

C.17. Procédures d'évaluation

49. L'unité chargée de la communication stratégique doit élaborer et mettre en œuvre des procédures d'évaluation afin d'assurer la réalisation efficace et efficiente des objectifs de communication et d'apporter les ajustements nécessaires à la stratégie de communication et aux activités opérationnelles. L'évaluation devrait être à la fois quantitative et qualitative. Le budget affecté à la communication stratégique devrait tenir compte du coût des processus et des outils d'évaluation.

C.18. Coordination avec le système des Nations Unies

50. Le (la) chef de la communication stratégique ou un(e) représentant(e) désigné(e) devrait participer activement au groupe local de communication des Nations Unies afin de garantir l'unité d'action des Nations Unies. Ils doivent faire comprendre au groupe que le (la) chef de mission ou le (la) représentant(e) spécial(e) ou l'envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général ont un rôle central à jouer dans l'élaboration et la diffusion d'informations, en particulier les informations ayant un caractère sensible sur le plan politique ou sécuritaire, en raison de leur rôle en tant que responsables désignés de la sûreté et de la sécurité du personnel des Nations Unies. Les informations provenant du terrain devraient être harmonisées avec les messages diffusés au Siège, en particulier ceux qui concernent le Conseil de sécurité ou le Secrétaire général.

D. DÉFINITIONS

Communication stratégique : Communication ciblée qui vise à appuyer la mission, son mandat et ses activités, ainsi que les processus de paix et les activités connexes menées par le pays hôte, telles que les élections. La communication stratégique exige de tenir compte des objectifs et des publics ciblés, d'élaborer des récits, des messages et des contenus adaptés et d'examiner les plateformes qu'il convient d'utiliser pour les diffuser et les moyens qui permettront d'en évaluer l'impact. Elle s'inscrit dans les processus de planification et de gestion des risques et les interventions en cas de crises.

Contenus : Informations, documents ou produits (déclarations publiques, articles écrits, contenus audios, vidéos, photos, médias numériques et sociaux) élaborés et diffusés par les missions et par le Siège au moyen de différentes méthodes de communication, dont les médias externes, les plateformes numériques et les comptes de médias sociaux appartenant aux missions, les activités en personne et la prise de contact avec les principales parties prenantes.

Plateformes numériques et médias sociaux : Sites Web et autres plateformes telles que Twitter/X, Facebook, YouTube, TikTok, Instagram, Flickr, LinkedIn, Medium et d'autres.

Discours de haine : L'ONU définit le discours de haine comme « tout type de communication, qu'il s'agisse d'expression orale ou écrite ou de comportement, constituant une atteinte ou utilisant un langage péjoratif ou discriminatoire à l'égard d'une personne ou d'un groupe en raison de leur identité, en d'autres termes, de l'appartenance religieuse, de l'origine ethnique,

de la nationalité, de la race, de la couleur de peau, de l'ascendance, du genre ou d'autres facteurs constitutifs de l'identité¹⁰ ».

Désinformation, mésinformation et malinformation : Le Secrétaire général a décrit la désinformation comme le fait de diffuser « des informations inexactes, destinées à tromper et partagées dans le but de causer de graves préjudices¹¹ ». La mésinformation correspond à la diffusion non intentionnelle d'informations inexactes mais partagées de bonne foi par des personnes qui ne sont pas conscientes de la nature de ces informations¹². La malinformation, ou information malveillante, est une information basée sur des faits réels, mais qui est utilisée pour nuire à une personne, à une entreprise, à une organisation ou à un pays¹³.

E. RÉFÉRENCES

- L'avenir des opérations de paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (A/70/357-S/2015/682).
- Examen stratégique de la communication stratégique dans toutes les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (S/2023/282).
- Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2018/1).
- Groupe de la communication des Nations Unies, How to communicate in a crisis, juin 2018.
- Directives du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies concernant l'usage personnel des médias sociaux, juillet 2023.
- Circulaire du Secrétaire général sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux (ST/SG/2019/5).
- Media Guidelines for United Nations officials, 2001.
- Stratégie et Plan d'action des Nations Unies pour la lutte contre les discours de haine, septembre 2020.
- Rapport du Secrétaire général intitulé « Combattre la désinformation pour promouvoir et protéger les droits humains et les libertés fondamentales » (A/77/287).
- Policy on UN System Response to Unconstitutional Change of Government.
- United Nations General Guidance on Engagement with De Facto Authorities.
- United Nations System-Wide Crisis Management Policy, 2023.
- Stratégie de communication globale de l'ONU, 2020 et mises à jour.
- Guidelines for Submission of Photos to UN Photo Digital Assets Management System for News and Media Production, Distribution as well as Archival Collection Development and Long-Term Preservation, 12 juillet 2021.
- United Nations Communication Guidance to Respond to Allegations of Sexual Exploitation and Abuse by United Nations Staff and Related Personnel, février 2022.
- Lutte contre la mésinformation et la désinformation dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies - conseils et outils, décembre 2022.
- Guide pratique pour le démarrage des missions, 2010.

¹⁰ Voir la Stratégie et le Plan d'action des Nations Unies pour la lutte contre les discours de haine à l'adresse suivante : https://www.un.org/en/genocideprevention/documents/advising-and-mobilizing/Action_plan_on_hate_speech_FR.pdf.

¹¹ Rapport du Secrétaire général intitulé « Combattre la désinformation pour promouvoir et protéger les droits humains et les libertés fondamentales » (A/77/287).

¹² Nations Unies : « Notre Programme commun, note d'orientation n° 8 : intégrité de l'information sur les plateformes numériques », p.5. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/our-common-agenda-policy-brief-information-integrity-fr.pdf>.

¹³ UNESCO, « Journalisme, fake news et désinformation : manuel pour l'enseignement et la formation en matière de journalisme ».

- Special Political Mission Start-Up Guide, 2020.
 - UN Branding Guidelines, Département de la communication globale.
 - Normes de conduite de la fonction publique internationale établies par la Commission de la fonction publique internationale, 2013.
 - Politique relative à la prise en compte des questions de genre dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, 2024.
-

F. SUIVI DE L'APPLICATION

51. La présente politique revêt un caractère obligatoire. Le suivi et la mise en œuvre sont assurés par la Section Paix et sécurité du DGC et par les sections de la communication stratégique du DPPA et du DPO. Le non-respect de la politique aura une incidence sur la capacité des missions à remplir leur mandat et entravera la diffusion mondiale des messages et des contenus qu'elles produisent.

G. SERVICES À CONTACTER

52. Les bureaux de contact pour cette politique sont la Section Paix et sécurité du DGC, l'équipe de communication (OUSG) du DPPA, et la section de la communication stratégique du DPO.

H. HISTORIQUE

53. Cette politique remplace la politique de 2016 sur la communication stratégique et l'information, initialement approuvée en 2006 et modifiée en 2017.

APPROVAL SIGNATURE:



NAME, TITLE, DEPARTMENT

Melissa Fleming, Under-Secretary-General for Global Communications, Department of Global Communications

DATE OF APPROVAL: 22 February 2024

APPROVAL SIGNATURE: *Rosemary A. DiCarlo*

NAME, TITLE, DEPARTMENT

Rosemary DiCarlo, Under-Secretary-General for Political and Peacebuilding Affairs,
Department of Political and Peacebuilding Affairs

DATE OF APPROVAL: approved by USG DiCarlo 8 April 2024

APPROVAL SIGNATURE: *Jean-Pierre Lacroix*

NAME, TITLE, DEPARTMENT

Jean-Pierre Lacroix, Under-Secretary-General for Peace Operations, Department of Peace
Operations

DATE OF APPROVAL: 6 June 2024