

VOL 4 NO 3
MARS 1997

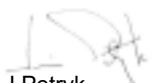
*Le Centre des leçons
retenues de l'armée*

DÉPÊCHES

Leçons retenues applicables aux soldats

RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

Cette édition de Dépêches fut publiée au mois de mars 1997. Face à l'emphase mise sur l'opération ABACUS, l'appui des FC aux problèmes de l'an 2000, l'information portée par ce volume demeure pertinente et digne à reproduire.



J Petryk
Lieutenant-Colonel
Directeur
Centre des Leçons retenues de l'Armée

AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR

«Quatre journaux hostiles sont plus à craindre qu'un millier de baïonnettes»


- Napoléon -

Malheureusement aujourd'hui, cet énoncé revêt une certaine vérité pour bon nombre d'entre nous dans l'armée. Soumis à l'assaut quotidien des médias, des critiques de la défense et des groupes d'intérêts particuliers, il est facile d'en venir à se demander s'il nous reste des tenants.

Comme les autres facteurs à considérer dans une évaluation, la présence des médias d'information constitue une réalité opérationnelle et, par conséquent, les questions relatives aux affaires publiques doivent être intégrées à la planification, à la préparation et à l'exécution des missions. Cette réalité n'est pas un phénomène nouveau; en fait, les correspondants de presse couvrent les opérations militaires depuis l'époque napoléonienne.

Il ne fait aucun doute que les leaders de l'armée, quel que soit leur grade, doivent apprendre comment s'adresser efficacement aux médias d'information. Le fait de ne pas tenir compte des médias d'information ne les fera pas disparaître, mais les forcera plutôt à prendre des moyens détournés pour arriver à leurs fins. Ils obtiendront les renseignements de sources non officielles et nous perdrons la possibilité d'influencer la couverture de nos activités. Les journalistes couvriront les opérations militaires dans la plus grande mesure possible et, ce faisant, comme ce fut le cas pendant les conflits précédents, beaucoup perdront la vie. Nous ne devrions pas sousestimer leur ténacité.

La meilleure préparation est de chercher à comprendre les rôles et les fonctions des médias d'information. Dans la mesure du possible, nous devrions chercher à connaître les journalistes qui couvrent les opérations militaires tout en acceptant le fait que leur présence est non seulement inévitable, mais souhaitable. La capacité technologique des médias et leur influence doivent être bien comprises. Par ailleurs, nous devons non seulement reconnaître ce que les médias peuvent accomplir, mais aussi ce dont ils ont besoin. Le fait de fournir les ressources et la formation nécessaires pour en arriver à des relations efficaces avec les médias servira à favoriser la compréhension du public de même que son soutien à l'endroit de nos activités.



PA Cunningham
Lieutenant-Colonel
Directeur
Centre des Leçons retenues de l'Armée

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE

UN	INTRODUCTION
DEUX	DÉFINITIONS
TROIS	CONTEXTE
QUATRE	POLITIQUE RELATIVE AUX COMMUNICATIONS ET AUX AFFAIRES PUBLIQUES
CINQ	MÉDIAS D'INFORMATION
SIX	INTERVIEW AVEC LES MÉDIAS
SEPT	AFFAIRES PUBLIQUES AU COURS DES OPÉRATIONS
HUIT	RÉFÉRENCES EN MATIÈRE D'AFFAIRES PUBLIQUES
NEUF	DOCUMENTATION ET RÉFÉRENCES



PARTIE UN - INTRODUCTION

«La pression était insoutenable. Le tremblement de mes mains démentait la confiance que je tentais d'afficher et je m'accrochais désespérément à mon arme. Des vagues de nausée m'assaillaient et je me sentais mal. Avalant avec peine, je clignai des yeux et essayai de faire disparaître les gouttes de sueur qui me brouillaient la vue. Qu'allait-il se produire ensuite? À dire vrai, je ne savais pas. Je savais pourtant que je n'étais pas entraîné pour faire face à la situation et que mon arme ne me serait d'aucune utilité!»

Non, ce passage n'est pas extrait d'une nouvelle de sciencefiction, mais il décrit ce que bon nombre de soldats ressentent lorsqu'ils sont sur le point d'être interviewés par les médias. Nous avons peur que nos paroles détruisent notre carrière ou, pire encore, compromettent une opération et mettent des vies en danger. Soudain, nous nous rappelons ces vieilles affiches de temps de guerre proclamant «un mot de trop, un vaisseau de moins». De nos jours, lorsque le journaliste s'approche, microphone et caméra en main, ressentons-nous encore ce sentiment de panique ou sommes-nous prêts à «mettre la baïonnette au canon»?

Vous n'avez pas à vivre cette mauvaise expérience. Le présent numéro de *Dépêches* vise à fournir aux soldats une connaissance de base de notre politique relative aux communications et aux affaires publiques, du fonctionnement des médias, de même qu'à donner quelques trucs simples pour traiter avec les médias dans l'environnement avide d'information dans lequel nous vivons. Ce numéro ne constitue pas une ligne de conduite sur les relations de l'armée avec les médias. Il s'agit plutôt d'un aide-mémoire ponctuel en matière d'information, à jour au moment de sa publication. Dans tous les cas où il faudra interpréter, les ORFC, les OAFIC et les directives d'orientation pertinentes auront préséance. Dans l'incertitude, consultez la liste de renvois de la présente parution pour plus de détails et contactez l'officier des affaires publiques (O Aff P) le plus près ou le bureau du Directeur général - Affaires publiques (DGAP).



PARTIE DEUX - DÉFINITIONS

La première chose à faire est d'identifier clairement ce qu'est une leçon retenue. Les définitions suivantes n'ont pas changé depuis leur inclusion dans le volume 1 de DÉPÊCHES.

- ▶ **OBSERVATION.** Une observation est tout simplement une donnée brute consignée au cours d'une opération ou d'un exercice. Les observations peuvent provenir de nombreuses sources comme les comptes rendus d'opérations canadiens ou alliés existants, les comptes rendus des observateurs militaires des Nations Unies et les observations de commandement d'état-major.
- ▶ **QUESTION.** Une question est un sujet qui prend forme à partir d'une ou de plusieurs observations récurrentes. Par exemple, quand un groupement tactique formule des commentaires négatifs sur une pièce d'équipement dont des membres d'une rotation précédente se sont déjà plaints, elle devient une question que l'étatmajor doit régler.
- ▶ **LEÇONS TIRÉES DES OPÉRATIONS.** Une leçon tirée des opérations est une question qui entraîne un changement dans la doctrine, la tactique, l'organisation, l'équipement ou les IPO canadiens. Le travail d'étatmajor touchant de tels changements se fait par le truchement du processus de développement de la Force terrestre pour fins d'approbation.

GLOSSAIRE DE TERMES DES AFFAIRES PUBLIQUES

Déclaration officielle. Renseignements qui proviennent d'un porteparole officiel comme le commandant ou l'O Aff P.

Officiel. Qualifie des remarques qui peuvent être citées directement ou indirectement et attribuées à une personne donnée, comme un soldat décrivant son travail. **Les remarques faites par un porteparole de l'armée sont toujours officielles!**

Officieux. Qualifie des remarques ou des renseignements qui doivent demeurer confidentiels et ne pas être utilisés. On ne peut pas empêcher un journaliste d'obtenir ces renseignements d'une autre source et de les utiliser. **Les porteparole de l'armée ne doivent pas faire de commentaires officieux.**

Général. Qualifie des remarques qui peuvent être attribuées uniquement si une source d'ordre général est nommée, p. ex., «un porteparole de l'armée a dit que...».

À ne pas attribuer ou non attribué. Qualifie un renseignement qui peut être utilisé sans mentionner de source précise. Le journaliste peut choisir de publier le renseignement sans l'attribuer à une source précise.

Citations indirectes. Paraphrases (exprimant un énoncé en d'autres mots) de ce qui a été dit. Elles captent la signification de ce qui a été dit, mais ne proviennent pas d'une source identifiable.

Correspondant pigiste. Représentant des médias qui vend ses services à titre de rédacteur, de photographe ou autre, sans engagement à long terme ni contrat.

Médias ou médias d'information. Terme qui englobe la presse écrite, radiodiffusée et télévisée, les agences de transmission, les réseaux et les agences de publication.

Représentant des médias. Journaliste, photographe ou autre, employé à temps plein ou partiel par une agence de médias reconnue et qui a des références professionnelles auprès de cette agence.

Accompagnateur de médias. Officier expérimenté et qualifié (ou sous-officier) affecté à l'accompagnement et au soutien d'un correspondant de guerre ou de petits groupes de correspondants de guerre dans les zones d'opérations.

Accréditation de média. Reconnaissance officielle par les autorités nationales de l'enregistrement d'un représentant des médias pour agir à titre de correspondant de guerre. L'accréditation comporte l'attribution d'un insigne et d'une carte d'identité qui donnent droit au correspondant de guerre accrédité de bénéficier de la protection de la Convention de Genève.

Ligne de réponse aux médias. Réponse donnée à une question d'un représentant des médias après concertation du personnel des communications et des affaires publiques. Nota: anciennement appelée Réponse aux médias.

Nouvelles. Tout ce que le journaliste considère comme des nouvelles.

Groupement de médias. Groupements utilisés lorsque les ressources de soutien aux médias ne peuvent recevoir un grand nombre de représentants des médias. Un nombre limité de représentants des médias, venus au nom de plusieurs agences, sont regroupés dans le but de couvrir une activité ou une opération précises. La participation au groupement est établie par les journalistes présents et non par le personnel militaire.

Point de presse. Interview spontanée d'une personne qui est disponible sur les lieux de l'événement. Vous faites l'objet d'un point de presse lorsque vous êtes entouré de journalistes qui tendent leur microphone vers votre visage et vous assaillent de questions. L'**embuscade** est une forme de point de presse pour laquelle les journalistes se cachent pour attendre l'arrivée d'une personne donnée. Si vous êtes une personne difficile à joindre pour les médias, les journalistes vont tenter de faire un point de presse avec vous. Plus l'enjeu est sensationnel, plus ils mettront d'efforts à obtenir vos commentaires.

Correspondant de guerre. Représentant des médias (journaliste, photographe ou autre) accrédité pour accompagner les militaires dans une zone de conflit armé. Son statut est défini par la Convention de Genève, Protocole III, article 4.A.(4), 1949.

«Les médias vous donnent l'occasion de raconter votre histoire. Ils ne vous donnent pas une seconde occasion de créer une première impression.»

*Col G. Anderson, directeur adjoint de l'USMC
Marine Wargaming Centre*

PARTIE TROIS - CONTEXTE

L'INCIDENCE ET L'INFLUENCE DES MÉDIAS

La couverture médiatique peut avoir une incidence importante sur les opérations militaires. Nous avons été témoins de remplacements des ministres de la Défense, de démissions d'officiers supérieurs (y compris un CEMD), de la dissolution du Régiment aéroporté du Canada et d'enquêtes sur des gestes répréhensibles posés en Somalie et à Bakovici. Ces enjeux ont pris de l'ampleur en raison de l'intérêt soulevé chez les médias et de la forte réaction qu'ils ont suscitée chez la population. Les médias influencent le secteur militaire à tous les niveaux, soit directement, soit par les pressions exercées sur le gouvernement.

Le pouvoir des médias d'information vient de leur habileté à choisir **CE** qui doit être rapporté et **COMMENT** il le sera. Ils sont capables d'adapter le contenu des reportages avec le résultat inéluctable que certains «points de vue» ou partis pris y sont introduits, parfois au détriment de l'histoire véritable. Les médias d'information, qui semblent omniprésents, font preuve d'une grande force de persuasion et savent modeler nos perceptions et influencer nos croyances avec une trame son de 5 à 15 secondes, ou grâce à un gros titre accrocheur en première page. Ils peuvent décider pour nous ce qui constitue une nouvelle et ce que nous devons savoir. Le phénomène n'est pas propre au Canada et son incidence n'a pas été uniquement négative.

IMPORTANCE DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DES AFFAIRES PUBLIQUES

La citation en l'avant-propos du directeur suggère que l'influence des médias d'information sur le secteur militaire est reconnue depuis bien plus de 100 ans! C'est la technologie servant à acheminer les nouvelles vers notre salon qui a changé depuis l'époque de Napoléon. Les déplacements à grande vitesse, les liaisons par satellite et les communications numériques font en sorte que nos groupes précurseurs ou de reconnaissance seront rejoints sur le théâtre des opérations par des membres des médias d'information. Les Marines des États-Unis, débarquant dans la noirceur des plages près de Mogadiscio, en Somalie, se sont trouvés entourés de hordes de journalistes braquant leurs projecteurs sur eux. Plus récemment, le groupe précurseur des Forces canadiennes lors de l'Opération Assurance en Afrique centrale a été rejoint à l'aéroport de Kigali, au Rwanda, par des membres de la presse internationale.

«Les opérations des affaires publiques doivent être synchronisées de sorte que les messages livrés concordent avec les événements et soient cohérents dans l'ensemble de la force.»

Opération Maintien de la démocratie, Haïti, 1994

Pour être efficaces, les relations avec les médias doivent être planifiées et mises en pratique. Il ne peut être question d'une réflexion après coup ni d'une situation à aborder une fois dans la zone des opérations. Malheureusement, les soldats qui consacrent une majeure partie de leur carrière à planifier des opérations et à prévoir des plans d'action se font souvent prendre au dépourvu par les médias parce qu'ils n'avaient pas prévu l'intérêt de ces derniers à l'endroit de leurs opérations et qu'ils n'étaient pas préparés à y faire face. Le fait de ne pas tenir compte des médias ne les fera pas disparaître, mais empêchera seulement que notre point de vue soit diffusé. «Nous ne gagnons pas tant que CNN n'a pas dit que nous gagnons» était une expression souvent utilisée au cours des étapes de planification de l'Opération Maintien de la démocratie en Haïti. Elle illustre bien les réalités du milieu médiatique actuel.

PARTIE QUATRE - **POLITIQUE RELATIVE AUX COMMUNICATIONS** **ET AUX AFFAIRES PUBLIQUES**

LA NÉCESSITÉ DE FOURNIR DES RENSEIGNEMENTS

Le thème central de la politique relative aux communications et aux affaires publiques du gouvernement (et par extension, de l'armée) est qu'il **faut en révéler le plus possible dans un délai minimal**, conformément aux principes de sécurité du Canada et de ses alliés, aux dispositions de la loi canadienne sur la protection de la vie privée et aux principes de la propriété de l'information. La politique fait en sorte que l'armée:

- ▶ fournisse au public des renseignements précis, objectifs, opportuns, pertinents et **compréhensibles** sur les politiques, les programmes et les services;
- ▶ tienne compte des préoccupations et des points de vue du public pour établir des priorités, élaborer des politiques et mettre en oeuvre des programmes;
- ▶ demeure visible et accessible tout en étant responsable devant la population desservie.

Nous acceptons le principe que le public a le droit de savoir et que nous avons le devoir de l'informer. Cependant, il ne faut pas oublier que le droit à l'information n'est pas absolu. Nous devons être prudents puisque la nature de notre travail est souvent délicate quant à son incidence possible sur la sécurité nationale. **En termes simples, un gouvernement ouvert ne signifie pas que la population a accès à des renseignements classifiés.**

«L'armée exécutait ses opérations selon une politique de transparence et, ainsi, a su convaincre les médias de l'àpropos de ses actions.»

Op Salon, commentaires CRO, 1990



PRINCIPES DIRECTEURS

La mise en oeuvre de la politique se fera selon les principes de base suivants :

- ▶ a mise en oeuvre d'un programme d'affaires publiques efficace relève du commandement à tous les niveaux
- ▶ la population a droit d'accès à tous les renseignements non classifiés portant sur les objectifs et les activités de l'armée. La sécurité ne devrait jamais être le motif utilisé pour cacher des renseignements non classifiés, mais embarrassants;
- ▶ le personnel de l'armée doit être responsable et jouer un rôle actif dans sa communauté;
- ▶ un programme des affaires publiques efficace doit être fondé sur la vérité et la cohérence;
- ▶ les affaires publiques exigent de bonnes communications; et
- ▶ **la bonne conduite et l'excellence du rendement des militaires de tous les grades dans l'accomplissement de leurs tâches sont les principaux facteurs servant à assurer la cote d'estime de l'armée auprès du public.**

Ces principes ne sont pas nouveaux. En fait, ils sont à la base de la planification des affaires publiques de l'armée depuis plus de 30ans! Il suffit de prêcher par l'exemple.



PARTIE CINQ -

LES MÉDIAS D'INFORMATION

«Nous avons adopté un programme médiatique proactif qui est devenu un élément clé. Nous avons désigné des porteparole, préparé des lignes de réponse aux médias, organisé des points de presse et délégué un porteparole pour répondre aux demandes des médias, peu importe que les nouvelles soient bonnes ou mauvaises. Le point de vue militaire était rapporté et le respect et la confiance envers le secteur militaire se sont maintenus pour cette raison.»

Op Salon, commentaires CRO, 1990

COMPRENDRE LES MÉDIAS

Les situations GAGNANT-GAGNANT sont possibles dans la relation armée - médias d'information si nous gardons à l'esprit ce que veulent les journalistes et établissons comment le leur donner. Nous devons:

- ▶ comprendre la nature des médias d'information et l'importance relative de la télévision, de la radio et de la presse écrite;
- ▶ connaître les besoins d'un journaliste;
- ▶ prévoir le comportement des médias dans la couverture d'un événement majeur; et
- ▶ juger avec précision les partis pris des médias d'information et les limites des journalistes et des rédacteurs en chef.

TYPES DE COUVERTURE MÉDIATIQUE

Il existe trois types fondamentaux de couverture médiatique:

- ▶ **Télévision.** La télévision est le moyen de communication le plus puissant puisqu'elle nous permet de voir des événements de partout dans le monde, presque instantanément, sans quitter sa maison. Nous regardons la télévision avant tout pour nous divertir; il en est de même des nouvelles et des événements courants. L'impact de la télévision tient à son effet persuasif et à sa capacité de captiver un auditoire grâce à l'utilisation des images, du son et de la cadence; toute l'histoire doit être racontée en à peine quelques minutes avec des images brèves.
- ▶ **Radio.** Comme la télévision, la radio possède également une bonne force de persuasion puisqu'elle peut atteindre de nombreuses personnes, même dans des régions éloignées. La couverture d'un événement peut être instantanée, mais la radio est limitée dans la choix des détails disponibles.
- ▶ **Presse écrite.** Le journaux, les magazines et autres ne subissent pas les même contraintes de temps et d'espace que les médias électroniques. Les médias écrites persuadent par le simple poids des chiffres et en fournissant une couverture en profondeur d'une question étayée d'une analyse, de détails et de commentaires.

BESOINS DES MÉDIAS D'INFORMATION

Pour la plupart, les journalistes détiennent un diplôme universitaire et travaillent avec acharnement. Ils accumulent de longues heures de travail, se déplacent beaucoup et utilisent bien souvent des outils de communication à la fine pointe de la technologie. Certains journalistes gagnent très cher, d'autres peu. Certains sont très dynamiques et souvent prêts à tout pour assurer la couverture d'un événement. Le «comité pour la protection des journalistes» estime que plus de 40 journalistes ont été tués au travail dans l'ex-Yougoslavie. Ne sous-estimez pas leur volonté de couvrir une histoire, en particulier, la vôtre.

Certains journalistes sont des spécialistes, mais la majorité sont des généralistes. Ils couvrent de nombreux sujets et travaillent habituellement à plus d'une histoire ou d'un événement chaque jour. Nous ne pouvons pas nous attendre à ce qu'ils aient une connaissance parfaite des questions militaires et c'est pourquoi nous devons utiliser un langage de tous les jours lorsque nous donnons des renseignements. Plus précisément, voici ce dont les journalistes ont besoin:

- ▶ **Mots imagés.** Les journalistes sont à l'affût de bonnes citations. Les meilleures utilisent des mots colorés et descriptifs qui suscitent une image mentale, p. ex., «**ce pont de Bailey est suffisamment solide pour supporter le poids de la Tour du CN**». Rappelez-vous, en plus d'être colorée, l'information doit aussi être vraie, **donc faites vos devoirs!**
- ▶ **Patience.** Les journalistes ont besoin de notre patience. Ils recueillent des renseignements complexes et détaillés, fournis dans un langage non familier et en font une nouvelle brève de 3 à 5 minutes pour la télévision ou la radio, ou deux ou trois colonnes d'article pour leur publication. Soyez patient lorsque vous fournissez des explications, utilisez un langage courant et assurez-vous qu'ils comprennent ce que vous dites.
- ▶ **Confiance.** Un effort est demandé pour acquérir la confiance des journalistes, mais ceci est essentiel pour assurer le succès de nos communications avec les médias. Fournissez toujours des renseignements opportuns et précis et laissez le journaliste décider comment l'histoire sera écrite ou diffusée. Ne demandez pas à voir un exemplaire prêt à imprimer et ne suggérez pas au journaliste sur quoi il doit mettre l'accent. Cette façon de faire laisse supposer que vous ne faites pas confiance au journaliste. Assumez le professionnalisme de chacun jusqu'à preuve du contraire.
- ▶ **Points de vue.** Les journalistes cherchent à obtenir des manchettes. Habituellement, plus une histoire est sensationnelle, plus elle suscite l'intérêt des médias. Cela ne devrait pas nous surprendre, ni nous inciter à penser que toute histoire sensationnelle est négative. Il peut être avantageux pour nous d'aider les journalistes à faire leur travail. Rassurez-vous, nos messages seront livrés à la population!

«À l'exception d'unités très éloignées, il est évident que lors de catastrophes, les médias sur place bien avant les militaires. Ils nous attendaient lors de tous nos déploiements à l'étranger, au cours de la crise d'Oka, pendant les inondations au Sagueny et à la rivière Rouge et ils ont filmé les premiers véhicules qui arrivaient à Montreal, Ottawa et Kingston au cours de l'OP RÉCUPÉRATION».

*Compte rendu des Affaires publiques
l'OP RÉCUPÉRATION*

- **Autres sources.** Une fois que vous avez fourni les renseignements, demandez si vous pouvez aider davantage. Si possible, dirigez le journaliste vers une autre source. Votre coopération sera appréciée et pourra vous rapporter à long terme. Assurez-vous que vous ne lui faites pas simplement perdre son temps, p.Éex., ne fournissez aucun numéro de téléphone sans savoir s'il y aura quelqu'un pour répondre à son appel.

«Les Marines ne semblaient jamais satisfaits du nombre de représentants des médias sur le terrain; ils continuaient d'assailir de demandes le Joint Information Bureau de Dhahran afin de faire venir davantage de journalistes, même après le début du conflit terrestre. Les commandants de l'armée recevaient à contrecœur les journalistes qui leur étaient assignés et, à certains moments, ne pouvaient dissimuler la profonde hostilité qu'ils éprouvaient envers la presse.»

*Hotel Warriors, John J. Fialka, 1991
Opération Tempête du désert*

PRÉVOIR LE COMPORTEMENT DES MÉDIAS

Il est difficile de prévoir le comportement des médias SAUF en cas de crise ou d'urgence, là où nous savons qu'ils s'intéresseront à nos actions et à nos réactions. En général, voici les questions à prévoir:

- que s'est-il passé et pourquoi;
- nombre de victimes, étendue des blessures subies et cause;
- nom des victimes ou des blessés; nom des témoins;
- valeur de tout bien volé ou détruit et circonstances entourant l'incident;
- détails concernant les efforts de secours, y compris le nombre de personnes et le type d'équipement en cause;
- quelles mesures prendront pour faire face à la situation.

Bien que cette liste ne soit en rien exhaustive, elle indique le type de situations auxquelles nous pouvons avoir à faire face en cas de crise ou d'urgence. Il y aura bon nombre d'autres questions et peut-être des douzaines de journalistes pour les poser, probablement en même temps.

«Les médias écrits et télévisés, en dépit du professionnalisme des journalistes, peuvent avoir recours au sensationnalisme pour répondre à la demande de leur entreprise. Le secteur militaire doit reconnaître l'existence du sensationnalisme en temps de crise et agir en conséquence. Une réaction répressive donnera rarement de bons résultats.»

Op Salon, commentaires CRO, 1990

PARTIS PRIS ET LIMITES DES MÉDIAS

«*Tout ce que nous faisons doit être honnête, sans parti pris et absolument juste. Nous traitons de faits qui sont démontrables, soutenus par des sources fiables et responsables. Nous cherchons avec ardeur à obtenir tous les aspects d'une histoire.*»

Canadian Press Policy Manual, 1992

Dans un monde parfait, la couverture médiatique des événements militaires serait équilibrée et objective. Tous les aspects d'un événement ou d'une question seraient traités et les faits seraient présentés avec objectivité de sorte que le grand public puisse se faire une opinion informée. Malheureusement, nous ne vivons pas dans un monde parfait et nous devons nous attendre à ce que, parfois, les médias comprennent mal. On peut éviter cette situation en voyant à ce que les renseignements fournis soient opportuns et précis et à ce que les **MÉDIAS D'INFORMATION COMPRENNENT BIEN CE QUI LEUR A ÉTÉ COMMUNIQUÉ.**

RELATIONS EFFICACES AVEC LES MÉDIAS

La relation entre le secteur militaire et les médias d'information est fondée sur le respect mutuel, la confiance et la compréhension. En apprenant à connaître les journalistes et en comprenant leur façon de travailler (et en leur offrant la même possibilité), nous réduisons les risques de malentendus ou de confrontations. **Apprenez à connaître les personnes avec qui vous traitez;** rappelez-vous d'être ferme, juste et amical et évitez de faire des commentaires officieux, même lorsque vous n'êtes pas en service.

«*des démarches proactives et actives en affaires publiques seraient également précieuses sur le théâtre d'opérations pour équilibrer la désinformation propre aux belligérents, et au cours d'opérations psychologiques de petite envergure visant «les coeurs et les esprits»*»

Op Harmony, commentaires CRO, 1994



PARTIE SIX -

INTERVIEW AVEC LES MÉDIAS

«Pendant toute la mission, les simples soldats ont montré pourquoi ils étaient les meilleurs»

*Porte-parole pour L'Armée de terre
Compte rendu des Affaires publiques, OP RÉCUPÉRATION*

Le public canadien a le droit fondamental de connaître les opérations et les activités de l'armée. Le public obtient la plus grande partie de ces renseignements par l'entremise des médias et, par conséquent, il y va de votre intérêt de parler ouvertement aux médias chaque fois que cela est possible.

Les interviews avec les médias sont toujours **officielles**, et le porte-parole donne son nom, son grade et son poste/titre. Lorsque l'on doit fournir des renseignements contextuels pour que le média soit en mesure de rapporter un fait dans le contexte approprié, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation préalable de votre chaîne de commandement.

Chaque soldat est un porte-parole en puissance sur sa propre expérience et ses responsabilités. Ne parlez que de ce que vous connaissez. Ne vous laissez pas entraîner dans des domaines qui dépassent vos connaissances. **Ne spéculiez pas et n'avancez pas d'opinion sur quoi que ce soit!** Avant de répondre à une question, demandez-vous:

- ▶ Suis-je le bon porte-parole pour cette question? Sinon, trouvez la bonne personne et présentez-lui le journaliste.
- ▶ Mes renseignements sont-ils exacts? Ne jouez pas aux devinettes, n'inventez rien et ne colportez pas de rumeurs.
- ▶ Est-ce approprié? Certains sujets sont inappropriés comme une description détaillée des pertes.
- ▶ Est-ce conforme à notre politique et à nos IPO?

MÉPRISES COURANTES

- ▶ l'interview est un combat
- ▶ les journalistes cherchent à nous avoir
- ▶ les journalistes déforment volontairement nos paroles
- ▶ les journalistes posent des questions stupides
- ▶ les journalistes tentent consciemment de nous «piéger».

Ces situations peuvent se produire de temps à autre, mais ce genre de conduite ne fait pas partie de la politique journalistique. Généralement, c'est le fait d'un journaliste qui manque de professionnalisme. Il importe de savoir à qui vous vous adressez et d'adapter votre démarche en conséquence.

PRÉPARATION À L'INTERVIEW¹

LA PRÉPARATION EST LA CLÉ D'UNE INTERVIEW RÉUSSIE; même une préparation sommaire est préférable à l'absence totale de préparation. Déterminez les points suivants:

- ▶ **Quel est le sujet de l'interview?** Êtes-vous la bonne personne pour discuter du sujet? Le cas échéant, vous devez vous assurer que vous connaissez la matière.

- **Qui sera l'intervieweur?**
- **Y auratil d'autres participants et serontils interviewés en même temps ou séparément?** Il importe de savoir si d'autres personnes seront appelées à fournir des renseignements sur le même sujet.
- **Quand se déroulera l'interview?** Voilà qui détermine le temps de préparation. Si vous n'avez pas suffisamment de temps pour vous préparer, demandez de reporter l'interview à une date ultérieure.
- **Où se déroulera l'interview?** Les journalistes préfèrent interviewer les soldats dans leur milieu de travail, p. ex., à côté d'un TTB, d'un char d'assaut ou d'un camionciterne.
- **Combien de temps prendra l'interview?** Vous dirigez l'interview. Dès le début, indiquez au journaliste le temps que vous pouvez lui consacrer.
- **Quand l'interview seratelle diffusée (ou publiée)?** Le journaliste peut ne pas connaître cette information.
- Demandez quelques instants pour vérifier votre uniforme et mettre vos idées en ordre.
- Préparez vos messages clés avant l'interview. Il devrait s'agir de déclarations brèves qui font le point de manière assurée et inscrites sur des fiches de 3 po x 5 po. Lisezles plusieurs fois pendant la période initiale de préparation.

«Dans ses directives à ses soldats pendant la guerre du Golfe, le commandant d'un bataillon des chars demandait que tous les panneaux des chars soient fermés à l'approche d'un journaliste.»

«Éditorial», Newspaper Research Journal (Hiver 1995)

¹ Le dépliant intitulé: "On the Record, a Guide to Successful Media Interviews", par le Major Tim Dunne, sert de fondement à la présente section

L'INTERVIEW

- Regardez le journaliste en répondant aux questions, et non la caméra ou le microphone.
- Restez toujours calme. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à une question, expliquez pourquoi. **Il est permis de dire que vous ne connaissez pas la réponse.** Ne vous éloignez pas bruyamment d'un journaliste, car, à la télévision, cela donne mauvaise impression. Dites plutôt poliment que le temps est écoulé et que vous devez retourner à votre travail.
- Ne spéculez pas et n'offrez pas d'opinions personnelles sur la politique gouvernementale ou les opérations militaires. Cela n'est pas de votre ressort.
- **Parlez ouvertement avec les médias, mais ne discutez pas de renseignements classifiés, de politique, de règles d'engagement, de la pertinence des ordres que vous suivez ou de toute autre chose qui est sous enquête.**
- **Soyez honnête, ne mentez pas aux journalistes. Dites toujours la vérité et vous n'aurez jamais de problèmes à vous rappeler ce que vous avez dit.** Si vous ne connaissez pas la réponse ou si vous ne pouvez répondre pour quelque raison que ce soit (p. ex., des renseignements classifiés), indiquezen la raison au journaliste; ne soyez pas évasif.

- ▶ **Ne commentez pas les questions hypothétiques**, les questions «et si ...».
- ▶ **Faites preuve d'éthique**; ne jouez pas au chat et à la souris avec un journaliste et ne retenez pas d'information parce qu'il n'a pas posé les bonnes questions.
- ▶ **Soyez poli**; si vous êtes occupé et incapable de répondre à un journaliste, alors ditesle et, si possible, dirigezle vers l'O Aff P ou votre supérieur.
- ▶ **Ne commentez pas les ordres de vos supérieurs**. Votre mission est d'exécuter les ordres et non de les commenter. Il serait plus approprié que le journaliste pose lui-même ce genre de questions au supérieur qui a donné les ordres.
- ▶ Tous les commentaires que vous faites à un journaliste sont officiels. **Si vous ne voulez pas qu'une déclaration soit rapportée dans les médias, ne la faites pas!** Tenez pour acquis que les journalistes sont toujours à l'écoute et que leur équipement est toujours en marche. Cette règle s'applique aussi dans les mess et les cantines.
- ▶ **Si vous faites une erreur et diffusez des renseignements inexacts, classifiés ou inappropriés, ditesle et demandez au journaliste de ne pas les utiliser. Faitesle savoir à votre supérieur et à l'O Aff P le plus tôt possible.**
- ▶ **Vous n'avez aucune autorité pour toucher ou saisir le matériel des médias pour quelque raison que ce soit.** Si un journaliste enregistre ou filme des renseignements confidentiels, vous devriez lui en faire prendre conscience et demander sa collaboration, mais vous n'avez aucune autorité légale de prendre des mesures. Avisez votre supérieur.
- ▶ **Avant de répondre à une question, assurezvous de bien comprendre ce que l'on vous demande. Si vous ne comprenez pas la question, demandez qu'on la répète.** Ne tentez pas de répondre à deux ou trois volets, répondez d'abord au premier volet puis demandez que l'on répète la question.
- ▶ **Donnez des réponses courtes.** Quelques secondes seulement seront utilisées de toutes façons, alors ne vous perdez pas dans des explications à n'en plus finir. Ne craignez pas de vous répéter, cela peut servir à renforcer votre message. Évitez le jargon militaire, rappelezvous que vous vous adressez au public.
- ▶ Répétez la question en donnant votre réponse. Il sera difficile de citer vos réponses hors contexte. Évitez les «Pas de commentaires» et les réponses «Oui/Non».
- ▶ Vous ne pouvez censurer l'information, ne demandez donc pas de voir un article avant sa publication.
- ▶ La plupart des journalistes ne sont pas familiers avec les opérations militaires. Ne supposez pas qu'ils savent de quoi vous parlez.
- ▶ Ne boycottez pas les médias à la suite d'un reportage défavorable.
- ▶ **Chaque visite des médias constitue une occasion de faire connaître votre travail aux Canadiens.**
- ▶ Ne faites pas de commentaires sur la population locale ou sur les belligérants, car cela pourrait compromettre votre mission.
- ▶ **Ne commentez pas les rumeurs.**
- ▶ Contactez l'O Aff P de votre unité si vous avez besoin d'aide ou de conseils.

Les journalistes n'ont pas le dernier mot sur la manière dont leur reportage sera publié ou diffusé. Ils exercent une certaine influence, mais la nouvelle subira une série de modifications avant d'arriver à l'étape finale.

PARTIE SEPT - RELATIONS

ENTRE LES MILITAIRES ET LES MÉDIAS

D'INFORMATION AU COURS DES OPÉRATIONS

PROCESSUS DE PLANIFICATION DES AFFAIRES PUBLIQUES ¹

«Avant le déploiement, l'IPO a été révisé pour tenir compte de la nouvelle réalité médiatique et un nouveau document a été produit. L'accent fut placé sur la simplicité afin de permettre à tous les militaires du GT de bien comprendre les lignes directrices lors d'entrevues avec les médias. Cette IPO fut lui-même copié par d'autres unités de la FORPRONU en théâtre.»

Op Cavalier, commentaires CRO, 1995

Les bonnes relations entre les militaires et les médias ne sont pas fortuites. Il faut élaborer des plans d'affaires publiques pour chaque exercice ou opération et les annexer au plan d'opération. À cet égard, l'O Aff P de l'unité ou de la formation est un membre à part entière de l'équipe de planification des opérations. Pour un exemple d'une annexe d'affaires publiques, reportez-vous à l'annexe A de la présente section.

Le plan d'affaires publiques portera sur des points précis de chacune des cinq phases d'une opération, soit :

Phase 1 - Avertissement

Pour être suivi, le plan d'affaires publiques doit être diffusé par le commandant. Toutefois, le plan du commandant ne sera pas suivi à moins d'être diffusé. Un manque de direction à cet égard équivaut à une planification lacunaire en matière de relations publiques.

Planifier un déploiement hâtif et un redéploiement tardif du personnel et des actifs des affaires publiques.

Établissez des centres médiatiques dans les bases d'appartenance.

Assurez-vous que les IPOs de l'unité et de la formation, au sujet des affaires publiques, proviennent des conseils nécessaires.

Informez vos soldats. Une fois que votre plan est formulé, communiquez-le à vos soldats. La meilleure façon de préparer vos soldats à une rencontre avec les médias est de leur laisser savoir ce qui se passe et pourquoi.

Phase 2 - Montage

Les soldats doivent recevoir la formation requise pour être à même de traiter avec les journalistes.

«la formation touchant les relations avec les médias est essentielle, car elle expose les soldats à des techniques d'interview éprouvées de sorte qu'ils ne seront pas intimidés une fois devant les caméras.»

Opération Maintien de la démocratie, Haïti, 1994

Mettez en oeuvre des plans d'affaires publiques pendant l'entraînement relatif aux déploiements.

Permettez l'accès aux journalistes pendant l'entraînement relatif aux déploiements.

¹ Quelques informations dans cette section furent pris de le bulletin d'informations 92-7 «In The Spotlight» de le U.S. Army Centre for Army Lessons Learned (CALL).

Phase 3 - Déploiement

Invitez les journalistes à témoigner le départ des premiers membres à quitter leur base.

Phase 4 - Emploi

Les unités en première ligne deviendront le point de mire des reportages pendant les opérations militaires. Les renseignements qui pourraient compromettre les opérations s'ils étaient divulgués par les médias doivent être protégés. Il est donc crucial que les soldats soient informés sur ce qu'ils peuvent dire et sur ce qu'ils doivent taire.

Les commandants doivent aussi s'assurer de ne pas donner l'impression que l'armée tente de «contrôler» les médias. Voici quelques conseils pratiques:

- ▶ DITES à vos soldats que des journalistes se présenteront dans votre secteur et formezles sur la manière de répondre à des journalistes non accrédités.
- ▶ LAISSEZ vos soldats parler aux journalistes, chaque fois que cela est possible. Assurezvous qu'ils connaissent à l'avance les sujets à éviter.
- ▶ OFFREZ de transporter les journalistes accrédités, si possible. Ce sera profitable quand viendra le temps de couvrir vos hommes et leurs réalisations.
- ▶ GARDEZ une attitude professionnelle pendant les interviews, même si les journalistes semblent agressifs.
- ▶ ÉLABOREZ des plans décrivant l'étendue du soutien logistique offert aux médias d'information.
- ▶ ASSUREZ une couverture égale des unités de votre formation. N'envoyez pas les médias toujours à la même unité et n'oubliez pas les unités attachées.
- ▶ NE METTEZ PAS en scène des événements ou des activités à l'intention des journalistes. Ces derniers devraient être des observateurs silencieux des activités normales.

La diffusion de renseignements au public et aux médias constitue un défi de toutes les heures. L'un des reproches les plus courants que l'on fait à l'armée est la difficulté d'obtenir des réponses aux questions, surtout sur les événements dignes de mention comme les accidents. Il faut tenir compte de deux éléments au moment de traiter les demandes de renseignements:

- ▶ Les médias doivent obtenir les renseignements très rapidement. Ils préfèrent obtenir ces renseignements de sources officielles **S'ILS** savent que ces derniers seront exacts et détaillés. S'ils ne peuvent y arriver ainsi, ils se tourneront vers des sources non officielles;

- Les nouvelles ont la vie courte. Si les renseignements fournis sont exhaustifs, exacts et à propos, les médias ne les diffuseront probablement que pendant une courte période. S'ils doivent fouiller pour obtenir l'information, soyez assurés que cela deviendra une histoire à suivre qui s'éternisera pendant des jours.

Les renseignements que donnent l'armée doivent être présentés de manière «positive». Dans tous les cas où l'on s'attend à recevoir des demandes de renseignements, il faut préparer un plan, prévoir des réponses et identifier à l'avance des porteparole; cela est particulièrement important en situation d'urgence. La nature «positive» des renseignements se reflétera dans leur exactitude et dans la promptitude à les diffuser. Voilà la seule manière de transmettre efficacement nos messages aux médias et peut-être d'influencer le type de couverture.

Comme organisation, l'armée ne peut espérer la compréhension ni l'appui du public si ce dernier ignore tout des militaires et de leurs activités. L'ignorance engendre la méfiance et les soupçons et, dans ce genre d'atmosphère, les rumeurs et la désinformation ont la vie facile. Il est nécessaire de prendre des mesures précises afin de ne pas nous isoler nous-mêmes des médias et du grand public.

Le commandant devient le paratonnerre de tout ce qui se produit. Il doit donc être prêt à rencontrer les médias de façon régulière, mais raisonnable.

Phase 5 - Redéploiement

Les soldats ne peuvent donner leur maximum s'ils croient que l'on ne voit ni n'apprécie leurs efforts. En élaborant un plan d'affaires publiques qui porte sur ces questions, nous devons aussi prendre en compte l'auditoire interne. Il importe que tous les membres de l'équipe de défense (p. ex., la marine et la force aérienne), de même que nos familles, soient conscients des nombreuses contributions qu'apporte l'armée à la paix et à la sécurité. La couverture médiatique du retour des troupes doit être coordonnée de manière à maximiser leur exposition et à mettre en évidence leurs réalisations.



COMMUNICATIONS DE CRISE ¹

En période de crise ou de tension accrue, il convient de suivre une procédure établie, laquelle devrait comprendre les étapes suivantes:

- ▶ Obtenez les faits. Clarifiez la situation et évaluez les implications pour les affaires publiques. Déterminez quels renseignements peuvent être approuvés pour diffusion publique.
- ▶ Vérifiez les IPO. Ne réinventez pas la roue.
- ▶ Maintenez des communications régulières avec les affaires publiques et l'état-major de commandement. Vous devez savoir ce qui se passe!.
- ▶ Transmettez dès que possible des renseignements pertinents et précis au public. Il vaut mieux transmettre les mauvaises nouvelles plus tôt que plus tard. Une fois que vous avez obtenu l'autorisation de faire des déclarations publiques, vous devriez les faire rapidement et consciencieusement.
- ▶ Soyez accessible. Les médias seront intéressés à obtenir nos réactions et nos commentaires, même si les développements tardent à venir.
- ▶ Faites preuve de rigueur. Efforcez-vous de transmettre la même information à toutes les agences de nouvelles. Gardez un registre des contacts médiatiques.
- ▶ Faites preuve de considération. Ne dérogez pas aux règlements sur les renseignements confidentiels, surtout pour ce qui est des renseignements sur les pertes.
- ▶ Faites preuve de professionnalisme. Gardez votre calme et votre sang-froid. Ne vous laissez pas entraîner dans des situations qui ne sont pas directement liées à la crise.
- ▶ Soyez honnête.



¹ Cette section est pris de A. Bernstein "The Emergency Public relations Manual", 3^e édition, 1987.

«EXEMPLE» D'UNE ANNEXE D'AFFAIRES PUBLIQUES À UN PLAN D'OPÉRATION...

Chaque ordre d'opération comprendra une annexe d'affaires publiques qui donnera les renseignements essentiels suivants:

SITUATION

a. **Généralités.** Fournir une brève description de la situation générale, notamment les dispositifs et les intentions actuelles de l'ennemi; les dispositifs et les intentions des forces amies; l'opinion mondiale à l'égard des hostilités et ainsi de suite; le nombre de représentants des médias internationaux (RMI) sur le théâtre d'opérations, l'endroit où ils se trouvent et leur affiliation.

b. **Ennemi.** Indiquez comment l'ennemi pourrait tenter d'exploiter les médias à son avantage.

c. **Amis.** Décrivez les atouts des affaires publiques des forces amies en place, notamment leur emplacement, leurs fonctions, leur relation par rapport à vous dans la chaîne de commandement. Indiquez aussi l'attitude du pays hôte (l'endroit où se déroule le combat) à l'égard de la couverture médiatique sur son territoire.

MISSION

Établissez ce que représente la mission d'affaires publiques pour votre unité ou votre formation, p. ex., *la 2^e Brigade dirigera les opérations d'affaires publiques à l'appui de en assurant un flot continu de renseignements exacts et opportuns..... sans compromettre la sécurité opérationnelle.*

EXÉCUTION

a. **Généralités.** Décrivez la démarche d'affaires publiques, c'est-à-dire, indiquez si elle est active ou réactive. Comment la couverture des activités de votre unité/formation sera-t-elle facilitée et par qui sera-t-elle? Comment mesurez-vous le succès de votre opération d'affaires publiques?

b. **Concept des opérations.** Fournissez des directives sur le niveau de soutien que recevront les médias de la part de l'unité ou de la formation, p. ex., *la politique de la 1 Div exige que toutes les unités prêtent assistance aux médias accrédités sur une base de noninterférence...*

c. **Auditoires cibles.**
(1) Interne (définir)
(2) Externe (définir)
(3)

d. **Messages.** Une ou plusieurs déclarations brèves en style télégraphique qui feront partie de vos communications et de vos activités d'affaires publiques, par exemple :

- *l'objet de la 1 Div est de....*
- *les soldats de la 1 Div et leurs alliés ont la volonté, la résolution, la capacité et la supériorité technologique pour....*

e. **Activités relatives aux affaires publiques.** Une description des activités coordonnées par l'O Aff P à l'appui du commandant doit comprendre les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter:

- (1) Zone(s) de briefing des médias
- (2) Trousses à l'intention des médias
- (3) Politique d'escorte des journalistes
- (4) Traitement des représentants des médias d'information
- (5) Autres.

f. **Instructions de coordination.**

(1) **Rapports et comptes rendus.** Directives transmises aux unités/formations subordonnées en tenant compte des renseignements médiatiques requis.

(2) **Sécurité opérationnelle.** Politique relative aux relations avec les médias.

(3) **Politique d'aide aux médias.** Directives sur le niveau de soutien des médias autorisés.

(4) **Politique d'accréditation des médias.** Politique relative à l'accréditation des médias, qui accorde l'accréditation et où cette dernière est accordée. Description de la politique traitant des médias non accrédités.

(5) **Politique de diffusion de l'information.** Identifier la principale autorité de diffusion de l'information, les autres délégués et les responsabilités de coordination de l'OÉAffÉP.

SOUTIEN

a. **Transport.** Les journalistes accrédités peuvent-ils se déplacer à bord des véhicules de l'unité? Le cas échéant, quelles sont les restrictions? Décrivez la politique relative aux médias non accrédités.

b. **Soutien divers.**

(1) **Repas.** Qui peut en profiter et comment seront-ils dédommagés?

(2) **Service de santé.** Quel niveau de soutien médical sommes-nous autorisés à fournir?

(3) **Personnel.** Décrivez la politique relative aux pertes chez les journalistes.

COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS

Emplacements, indicatifs d'appel, etc. des principales ressources des affaires publiques pour l'unité ou la formation.

PARTIE HUIT -
RÉFÉRENCES EN MATIÈRE D'AFFAIRES
PUBLIQUES

ORFC 4-13	PROGRAMMES D'INFORMATION ET RELATIONS COMMUNAUTAIRES
ORFC 4-27	MISE SUR PIED DE PROGRAMMES D'INFORMATION ET PROMOTION DES RELATIONS COMMUNAUTAIRES
ORFC 19-36	DIVULGATION DE RENSEIGNEMENTS OU D'OPINION
ORFC 19-37	PERMISSION DE COMMUNIQUER DES RENSEIGNEMENTS
ORFC 19-375	COMMUNICATIONS À DES AGENCES DE NOUVELLES
ORFC 19-38	COMMUNICATION AVEC D'AUTRES MINISTÈRES DE L'ÉTAT
ORFC 24-02	COMMUNIQUÉS DE PRESSE AU SUJET DES PERTES
ORFC 112-10	QUI PEUT ASSISTER À UN PROCÈS EN COUR MARTIALE
DOAD 1002-2	DEMANDES NON OFFICIELLES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
O AFC 19-28	LA FONCTION D'AFFAIRES PUBLIQUES
DOAD 2008-5	PLANIFICATION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME D'AFFAIRES PUBLIQUES
O AFC 20-26	TRANSPORT AÉRIEN MILITAIRE - TRANSPORT DES MILITAIRES À BORD DES VOLS DE RECONNAISSANCE DE LIGNE, DES VOLS SPÉCIAUX ET DES VOLS D'ENTRAÎNEMENT DU GTA

O AFC 24-1	PERTES - RAPPORTS ET MESURES ADMINISTRATIVES
O AFC 28-1	FOURNITURE DU VIVRE ET DU LOGEMENT
O AFC 47-5	MESSAGES PRIVÉS
O AFC 53	PHOTOGRAPHIE (SÉRIE COMPLÈTE)
O AFC 57-5	JOURNAUX MILITAIRES NON OFFICIELS
O AFC 57-12	POLITIQUE RÉGISSANT LA GESTION DES PUBLICATIONS
O AFC 61-10	VISITES DU MDN ET DES FC PAR DES RESSORTISSANTS ÉTRANGERS



PARTIE NEUF -

DOCUMENTATIONS ET RÉFÉRENCES

Cette édition de Dépêches fut un travail collaboratif de le personnel du Centre des Leçons retenues de l'Armée et le Major JR Babiuk, O Aff P de la 1^{ère} Division canadiennes, qui fut l'auteur principal.

**ARMY LESSONS LEARNED CENTRE
PO BOX 17000 STN FORCES, KINGSTON, ON K7K 7B4
LE CENTRE DES LEÇONS RETENUES DE L'ARMÉE
CP 17000 SUCC FORCES, KINGSTON, ON K7K 7B4
(613)541-5010 / CSN(RCCC) 270-5010**

**LCol JM Petryk - *Director / Directeur*
(Ext/Poste 4814) - dir@allc.com**

**Maj FM Aubin - *SO Operations / OEM Opérations*
(Ext/Poste 4816) - soops@allc.com**

**Maj R Kennedy - *SO Training / OEM Entraînement*
(Ext/Poste 5117) - sotrg@allc.com**

**Capt RE Kingsbury - *SO / OEM Production*
(Ext/Poste 4813) - soprod@allc.com**

**Capt R Paquin- *SO / OEM Administration*
(Ext/Poste 5119) - soadmin@allc.com**

**MCpl/CplC Simonneau-Guay S - *Clerk/Commis*
(Ext/Poste 8100) - clerk@allc.com**

**FAX/Télécopieur: (613)541-4815/CSN(RCCC) 270-4815
INTERNET - www.allc.com E-Mail(Courriel): allc@allc.com
DIN(RDI) - <http://kingston.dwan.dnd.ca/allc/>
DEMS E-Mail (Courriel SCED) - dispatches@ALLC**