

## Communication gouvernementale

# Pourquoi il faut la reformer



Par Alphonse Ateba Noa\*

**A**u cours du conseil de cabinet qu'il a présidé le 28 septembre dernier, le Premier ministre, chef du gouvernement, Joseph Dion Ngute, a invité les ministres à améliorer la qualité de leur communication sur les actions du gouvernement. Une semaine plus tard, le ministre de la Communication (MINCOM), René Emmanuel Sadi, se sentant probablement interpellé au premier chef, a donné une interview au quotidien national, Cameroon Tribune, dans laquelle il rappelle le rôle de son département ministériel en tant que cheville ouvrière de la communication gouvernementale au Cameroun. Une action présentée comme « transversale au sein du gouvernement dans la mesure où c'est l'ensemble du travail gouvernemental qu'il s'agit de promouvoir », déclare-t-il.

Comment se structure cette communication gouvernementale dans les faits ? « Les structures ministérielles de communication assurent l'information permanente du public, chacune dans sa sphère de compétence respective. L'apport du ministère de la Communication se manifeste surtout dans la conduite et le développement de leurs relations presse, ainsi que la présence des médias de service public aux côtés de ces administrations chaque fois que cela s'avère nécessaire. Notre expertise est également requise lors d'événements d'envergure, de campagnes de communication sur les grandes causes lorsqu'elles impliquent les structures gouvernementales, ou encore la gestion des situations de crise », détaille René Emmanuel Sadi.

Tout semble tellement bien en ordre dans le meilleur des mondes possibles qu'on se poserait la question de savoir si Joseph Dion Ngute a concerté son porte-parole avant de faire ce rappel à l'ordre à son équipe ! N'est-ce pas là un cas concret de dissonance dans la communication gouvernementale au sujet de la communication gouvernementale où un chef de gouvernement et son ministre de la communication ne parlent pas d'une même voix et n'entendent pas d'une même oreille la communication sur la communication gouvernementale ? Le premier, le Chef du gouvernement, prescrit plus d'efforts, le deuxième, le ministre de la Communication, explique que tout marche très bien. Que doit en retenir les autres responsables des structures d'État concernés par cet appel à l'ordre du PM, et que doit en attendre le citoyen lambda visé par cette communication gouvernementale ?

Pour essayer d'apporter une lecture professionnelle à ce débat, commençons par rappeler ce qu'est la communication gouvernementale et quels en sont les enjeux, avant de rentrer dans la pratique de cette fonction au sein de notre gouvernement, et conclure par des recommandations concrètes visant à consolider les « acquis » éventuels évoqués par le ministre de la Communication, et à combler les gaps relevés dans notre analyse.

La communication gouvernementale est le processus par lequel le pouvoir exécutif à travers toutes ses institutions y compris les collectivités territoriales décentralisées communique. Il s'agit pour le pouvoir exécutif de rendre compte au citoyen pour lequel il est supposé travailler, de ses politiques et de ses actions, de l'informer sur les grands enjeux nationaux et mondiaux de l'heure, de l'éduquer et de le sensibiliser sur des sujets d'intérêt général, de cultiver en lui et de maintenir en éveil sa conscience citoyenne dans ce qu'il a de droits et de devoirs. Il s'agit donc d'une démarche en responsabilité de tout gouvernement soucieux de créer des conditions d'un dialogue permanent avec tous les publics cibles de son action. A partir de là, il devient évident que l'enjeu d'une telle communication est à la fois grand et important, en ceci que de la qualité de la communication d'un gouvernement, dépend la qualité de l'adhésion des citoyens à ses politiques publiques et partant à son action. La communication gouvernementale est de ce point de vue, un critère essentiel de crédibilisation et de légitimation d'un pouvoir auprès des populations et des partenaires de l'État.

Vue sous ce prisme, et malgré l'habillage institutionnel relevé par le ministre de la communication, la pratique de la communication gouvernementale au Cameroun semble manquer hélas de lisibilité, de visibilité et de crédibilité.

Commençons par le manque de visibilité et de lisibilité. Qui communique ? Quand ? Sur quels sujets ? Par quels canaux et à quelle fréquence ? Et avec quels éléments de langage ? Cette absence de visibilité crée de facto une déresponsabilisation générale des acteurs publics sur ce devoir de communication auquel ils sont assujettis. Cha-



cun se renvoyant la balle, au gré de ses intérêts partisans et de son agenda caché. Quand la patate est trop chaude, les autres ministres la renvoient au ministre de la communication qui entre temps, a certes une bonne connaissance de ce qu'il doit faire comme il le démontre dans son interview évoquée plus haut, mais qui fait face à une réalité implacable : le déficit de ressources ! Le ministère de la Communication figure en effet au rang des départements ministériels ayant la plus petite dotation budgétaire de toutes les institutions de l'État, et disposant de structures déconcentrées les moins dotées en personnels et en ressources matérielles, malgré la consistance des prérogatives institutionnelles et opérationnelles dévolues.

Au sein des administrations publiques elles-mêmes, c'est le même stratagème. Le directeur général renvoie la balle de la communication lorsque cela l'arrange au ministre de tutelle, les cadres dirigeants dans les entreprises publiques la renvoient à leurs Directeurs généraux, les cadres supérieurs et d'encadrement à la « hiérarchie ». Au final, personne en temps normal ne communique. Si quand-même ! Lorsque cela les place en situation de surexposition auprès de qui l'on sait, détenteur du décret suprême. A ce moment-là, l'objet de la communication n'est plus au service de l'action publique, mais le dirigeant qu'on sert et pour qui on communique.

Poursuivons ensuite et enfin par le manque de crédibilité. Où est-ce qu'on trouve l'information sur les politiques publiques au Cameroun et l'action de l'exécutif ? À la CRTV ou dans Cameroon Tribune comme l'a subodoré le MINCOM, et auquel cas est-ce suffisant ? Dans la toute nouvelle chaîne de télévision créée à la Présidence de la République et révélée au public à l'occasion de ce 6 novembre 2023, fête anniversaire des 41 ans de Paul Biya à la magistrature suprême ? Dans les médias internationaux généralement accusés de comploter contre le pays ? Dans les médias privés affiliés aux individus occupant des positions de pouvoir et qui font plus la propagande de leurs commanditaires et bailleurs que la promotion des actions des structures que ces parrains dirigent ? Sur le site web des entités publiques et leurs comptes et pages sur les réseaux sociaux généralement obsolètes quelques mois ou années après leur mise en ligne faute d'administration et de maintenance appropriées ? Sur les réseaux sociaux tenues par les lanceurs d'alerte manipulés et dont les fake sont relayés naïvement ou malicieusement par les citoyens abusés dans leur recherche d'information sur l'action publique ? Au Salon de l'Action Gouvernementale (SAGO) érigé en grosse foire annuelle à la cérémonie d'ouverture de laquelle viennent parader quelques dirigeants publics, ou au Salon Promote supposé être plutôt un rendez-vous d'affaires ? En l'absence d'une présence pensée, permanente, organisée et cohérente sur tous ces supports à la fois, c'est à chacun de choisir ses sources d'information et vive la cacophonie et le règne de la désinformation. Dans un tel flot d'informations non maîtrisées, la voix du gouvernement ne peut être qu'aphone.

Quelle crédibilité accorder en effet à une telle communication ou chacun parle d'abord pour lui-même avec son agenda sur mesure, et sans cohérence aucune avec les autres prises de paroles officielles, parfois sur les mêmes sujets ou sur des thématiques connexes ? Aucune na-

turellement ! La communication s'apparente, dès lors, à du bruit. Même si tout cela pourrait également procéder de la communication, il reste qu'elle doit se faire de manière consciente, structurée, cohérente et suivie sur la durée.

Comment en arrive-t-on à cet équilibre ? A mon avis, il faudrait d'abord remettre la communication au centre de l'action gouvernementale. Cela signifie qu'il faut l'intégrer en amont comme une vraie politique publique en soi. En aval qu'elle demeure comme l'a dit le MINCOM, une fonction transversale à toutes les autres administrations publiques. Bien évidemment, il ne s'agit pas seulement de la faire figurer dans les organigrammes comme l'a évoqué, René Emmanuel Sadi, mais bien de la consulter et de bien l'impliquer dans toutes les initiatives et activités du pouvoir exécutif et de ses démembrements. Il faut arrêter d'utiliser la communication comme une roue de secours, comme un service de sapeurs-pompiers ou au mieux comme un simple service de presse.

Pour y arriver, un travail de titan est à abattre. J'évoquerais sans être exhaustif, le plaidoyer actif à mener auprès des politiques pour qu'ils donnent l'impulsion nécessaire et qu'ils veillent à son exécution. Le Premier Ministre à la suite d'ailleurs du Président de la République lui-même qui l'a déjà répété plusieurs fois dans ses adresses publiques, vient de prendre cette direction. Il faut en assurer l'exécution et le suivi. Ensuite, il y a un travail d'éducation et de formation à faire auprès de nos dirigeants publics. Le décret ou l'arrêté leur confère peut-être l'omnipotence, mais pas l'omniscience. Ils doivent s'entourer des compétences techniques en matière de communication. Ce n'est pas parce qu'on a un cousin journaliste, une belle-sœur conseillère d'orientation ou un neveu traducteur-interprète qu'on va le nommer à la tête de sa communication. La communication est un métier et ce métier s'apprend désormais dans les écoles et nécessite une bonne dose d'expérience professionnelle et de culture générale. Le nombre d'années passées dans une fonction de communication ne confère pas nécessairement cette expérience, il faut l'acquérir sur le terrain en travaillant auprès de ceux qui savent.

Je propose au premier ministre d'engager son gouvernement à élaborer un document cadre censé structurer la stratégie nationale en matière de communication gouvernementale. Cela passe par une analyse-diagnostic préalable permettant d'identifier clairement les besoins en communication au niveau macro, au niveau sectoriel et au niveau décentralisé. Le cadre de communication globale que j'évoque, devra être répercuté au niveau sectoriel et décentralisé par l'élaboration des plans de communication spécifiques adaptés aux besoins et enjeux de communication spécifiques de chaque structure et de ses cibles. De tels plans de communication définiront de manière détaillée, qui prend la parole quand, pour dire quoi, à qui et par quel canal. Les questions politiques aux politiques, les questions techniques aux opérationnels plus en prise avec les préoccupations quotidiennes des citoyens à qui ils sauront parler naturellement et donc de manière crédible, et les domaines d'expertise aux experts, tous aidés par des communicants bien formés.

En aval de cette stratégie, et pour en assurer le suivi de la mise en œuvre, je propose, toujours au Premier Ministre (c'est à ce niveau-là que doit partir l'impulsion quitte à ce que le suivi opérationnel soit fait par le MINCOM) d'organiser tous les deux ans, un séminaire gouvernemental sur la communication gouvernementale, visant à mesurer le chemin parcouru, à identifier les contraintes à lever et les bonnes pratiques à promouvoir. Un tel cadre de concertation permettra également aux dirigeants publics qui vont y participer de s'informer, de se former ou de se recycler sur les grandes tendances de la communication gouvernementale et leurs évolutions dans le monde et au Cameroun, et nécessairement de savoir les adapter au contexte spécifique de leurs administrations respectives, tout en gardant la cohérence du discours de l'ensemble du gouvernement.

Il existe au Cameroun de nombreuses agences de communication très compétentes et susceptibles d'accompagner l'administration dans ce processus. Cessons de faire du charlatanisme là où l'expertise technique existe et est prête à servir.

\*EXPERT-CONSEIL EN COMMUNICATION  
ASSOCIÉ-CHEF DE MISSION, INTER'ACTIV CONSULTING (AGENCE CONSEIL EN COMMUNICATION)