



APPUI AUX MÉDIAS DANS LA COOPÉRATION
SUISSE AU DÉVELOPPEMENT:

LES MÉDIAS - UN ACTEUR CLÉ POUR LA «REDEVABILITÉ SOCIALE»

(SOCIAL ACCOUNTABILITY)

GUIDE D'ORIENTATION



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



Table des matières

1. Introduction	7
2. Vision et objectifs	8
3. Principes directeurs	10
4. Conception des interventions – Analyse et planification	12
5. Risques et contraintes	21
6. Monitoring et évaluation	22
7. Au lieu d'un résumé: 10 règles d'or	23

Annexes

1. Caractéristiques d'un média servant l'intérêt public	24
2. Check-list pour l'analyse du secteur des médias	25
3. Appui aux médias en situation de conflit	26
4. Glossaire	28
5. Webliographie	29



1. Introduction

Les médias – un mécanisme-clé pour renforcer la redevabilité sociale

Le droit à l'information est enraciné dans la Déclaration universelle des droits de l'homme («Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression»). Précisé par le rapporteur spécial des Nations Unies en 2000, il comprend l'obligation des entités publiques à informer la population ainsi que le droit de tout citoyen d'être informé. Des conditions ont été définies pour permettre aux citoyens d'accéder à ce droit. Les médias de masse jouent un rôle-clé dans la concrétisation de ce droit en tant que vecteurs d'information et de communication entre l'appareil gouvernemental et les différents titulaires de droits au sein d'une société.

Les médias de masse – régis selon les principes fondamentaux de la gouvernance – ont la capacité non seulement de former, à l'intérieur d'un pays, une importante plateforme au service du développement, mais aussi de représenter un facteur-clé en matière de redevabilité sociale.¹ C'est pourquoi l'appui aux médias est un élément de plus en plus présent dans les activités de gouvernance, qui s'applique aussi bien dans un contexte général que dans celui des conflits violents. Une approche réussie de l'appui aux médias favorisera la concrétisation des principaux objectifs de la Suisse en matière de coopération au développement et d'aide humanitaire.

Force est toutefois de constater que les médias de masse ne sont jamais totalement désintéressés. Il importe donc de ne pas les considérer comme un simple canal de transmission: un média peut, sous diverses formes, servir l'intérêt «public», soutenir le gouvernement, se laisser détourner par un parti politique ou encore servir des intérêts commerciaux. Chaque média possède sa ligne éditoriale, déclarée ou non. Même le journalisme de qualité n'échappe pas à certains intérêts et les bons professionnels savent que leurs chroniques ne sont jamais totalement «neutres». Cela dépend entre autres de l'angle sous lequel vous abordez un sujet: adoptez-vous une position proche du citoyen ou couvrez-vous le discours institutionnel ?

Pour tenir dûment compte de ces facteurs, il est essentiel que les agences de développement apportent un soutien aux médias. Le présent document vous propose un fil conducteur à cet effet.

Contenu du guide

Le présent document

- esquisse notre vision fondamentale de l'appui aux médias;
- explique les objectifs premiers et les principes sur lesquels nous nous appuyons;
- fournit des conseils pratiques à nos collaborateurs et à nos partenaires sur le terrain pour analyser les besoins et choisir des interventions spécifiques;
- décrit les défis posés par la mise en œuvre, le monitoring et l'évaluation;
- aborde les risques liés aux initiatives de soutien aux médias.

Ce guide ne met cependant pas en évidence de priorités explicites, et ce pour deux raisons: premièrement, chaque situation étant différente, les grands axes de l'appui apporté aux médias doivent être définis en fonction des conditions locales; deuxièmement, les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques sont encore relativement maigres dans ce domaine.

Structure

Après une présentation succincte de notre vision et de nos objectifs en matière d'appui aux médias (chapitre 2), nous exposons dans ce guide les principes fondamentaux qui gouvernent tous les efforts et activités déployés dans ce domaine (chapitre 3). Le document décrit ensuite les étapes classiques du cycle de projet, qui sont adaptées aux particularités du travail avec les médias: nous commençons par aborder le processus d'analyse de la situation, puis le choix des interventions possibles pour répondre aux besoins (chapitre 4), en incluant des exemples mettant en lumière les points forts et les faiblesses de ces initiatives. Nous énumérons enfin les risques et les contraintes rencontrés dans l'aide aux médias (chapitre 5) et évoquons la nécessité d'améliorer le monitoring et l'évaluation (chapitre 6). L'annexe contient des check-lists, des informations complémentaires sur le soutien aux médias en situation de conflit violent ainsi que des références et des liens pour approfondir le sujet.

¹ Définition du terme « Social Accountability »: Mécanismes selon lesquels la société civile interagit avec les responsables politiques afin de les pousser à rendre compte de leurs actions et à en assumer la responsabilité.

2. Vision et objectifs

2.1 Appui aux médias dans la coopération au développement

Au sein de la société, les médias sont des intermédiaires de choix pour permettre au public d'appréhender la «réalité» au-delà de ce qu'il peut percevoir par ses propres moyens, qu'il s'agisse d'événements, d'acteurs, d'intérêts d'institutions sociales, de points de vue ou d'opinions. D'une part, les médias nous aident à créer des liens avec ce qui se passe autour de nous ainsi qu'avec les institutions sociales, économiques, culturelles et politiques. De l'autre, ils fournissent à ces mêmes organisations des canaux pour interagir avec le public. Ce constat est valable tant pour nos sociétés occidentales que pour les pays en développement ou en transition.

- fournir aux acteurs politiques des canaux pour attirer l'attention du public, communiquer et interagir avec la population.

Les médias sont donc des acteurs à part entière, qui permettent aux individus de se forger des opinions, d'étayer leur analyse des questions politiques et socioéconomiques, de participer efficacement à l'élaboration des politiques et d'exercer leurs droits démocratiques. C'est en ce sens que les médias servent l'intérêt public et soutiennent le développement d'une société démocratique.

Pourquoi soutenir les médias?

Dans de nombreux pays en développement ou en transition, le potentiel que représentent les médias est inexploité, quand il n'est pas simplement bloqué. Les régimes autoritaires violent le droit à la liberté d'expression, empêchent les journalistes de remplir leur mission, restreignent l'accès à l'information gouvernementale et recourent à l'intimidation pour faire entrer l'autocensure dans les mœurs. Parfois, la liberté des médias est entravée par le manque de ressources financières, de formation professionnelle, de moyens pour les recherches ou d'infrastructure pour produire et diffuser les informations. Souvent, les compétences professionnelles sont très faibles, ce qui laisse le champ libre aux acteurs économiques et politiques pour faire passer incognito leurs messages partisans, voire définir l'agenda politique. Aujourd'hui plus que jamais, la population a toutefois besoin d'informations, d'orientations et de forums de discussion. Consolider le secteur des médias pour qu'il puisse remplir son rôle et servir les intérêts sociaux, économiques et politiques publics devient une priorité.

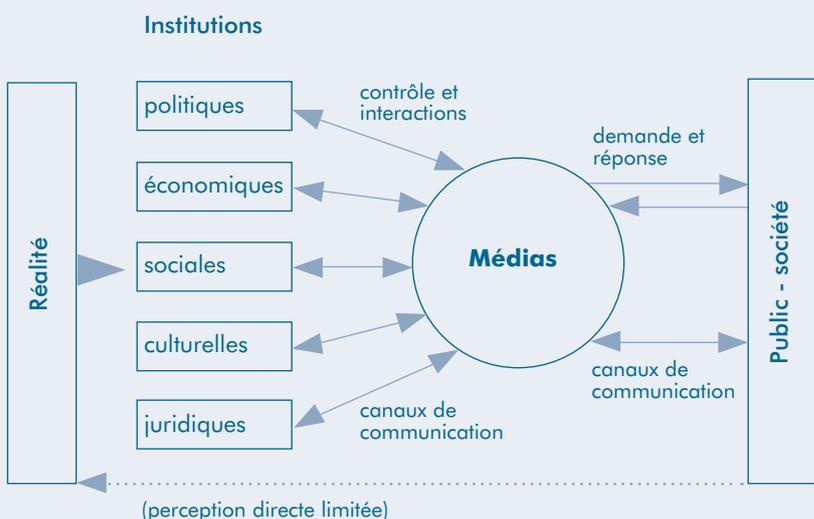
Vision

Liberté, égalité et cohésion sociale (ordre, solidarité) font partie des valeurs fondamentales issues du cadre international des droits humains. Les médias ne devraient donc pas seulement contribuer à leur réalisation, mais être eux-mêmes gouvernés par ces principes dans leurs différentes sphères.²

Cela étant, ces trois critères sont appropriés pour:

- définir le profil idéal des médias;
- évaluer l'état actuel et la qualité d'un secteur des médias;
- identifier les besoins de ce secteur;

Rôle d'intermédiaire



Forts de ce rôle d'intermédiaires, les médias assument une multitude de fonctions:

- diffuser l'information sur des sujets pertinents;
- donner la parole à différentes composantes de la société, y compris à des groupes marginalisés;
- offrir une plateforme pour échanger des opinions;
- jouer le rôle d'observateur (watchdog) en surveillant les processus politiques;
- influencer la perception des réalités sociales;
- contribuer à l'information et à l'intégration sociale;

² Ce cadre théorique s'inspire principalement de McQuail, Denis (1992): *Media Performance, Mass Communication and the Public Interest*, Sage Publications, London, pp. 65-80.

- guider notre intervention dans ce domaine. (voir annexe 1)

Exemples: la liberté renvoie à la liberté d'expression et d'information, mais aussi à la liberté pour chacun de choisir son canal médiatique; l'égalité suppose quant à elle une pratique journalistique offrant une couverture «égale» et «équilibrée» des divers points de vue et préoccupations de différentes couches de la société, etc.

En appliquant ces critères, nous obtenons une vision claire de la situation idéale à laquelle nous souhaitons parvenir: un secteur des médias indépendant et pluraliste, capable de rendre compte de manière intelligente des événements du jour, de donner la parole à différentes composantes de la société, de servir de forum d'échanges et de jouer le rôle d'observateur. Avec ces caractéristiques, un média est à même de contribuer à réaliser une gouvernance légitime et participative et de fournir les éléments nécessaires pour une gestion transparente, équitable, efficace et responsable des affaires publiques.

Pluralisme

Le pluralisme est également un axe essentiel de notre vision, qui peut en principe être réalisé par deux approches différentes:

- le **pluralisme externe**, caractérisé par une diversité maximale des médias, mais limitée au sein d'un même média;
- le **pluralisme interne**, qui favorise au contraire une grande variété de points de vue au sein d'un même média.

Dans le cas des pays en développement ou en transition, il est conseillé de privilégier le second type de pluralisme, car la majorité des gens n'ont pas les moyens d'utiliser plus d'un média.

2.2 Objectifs

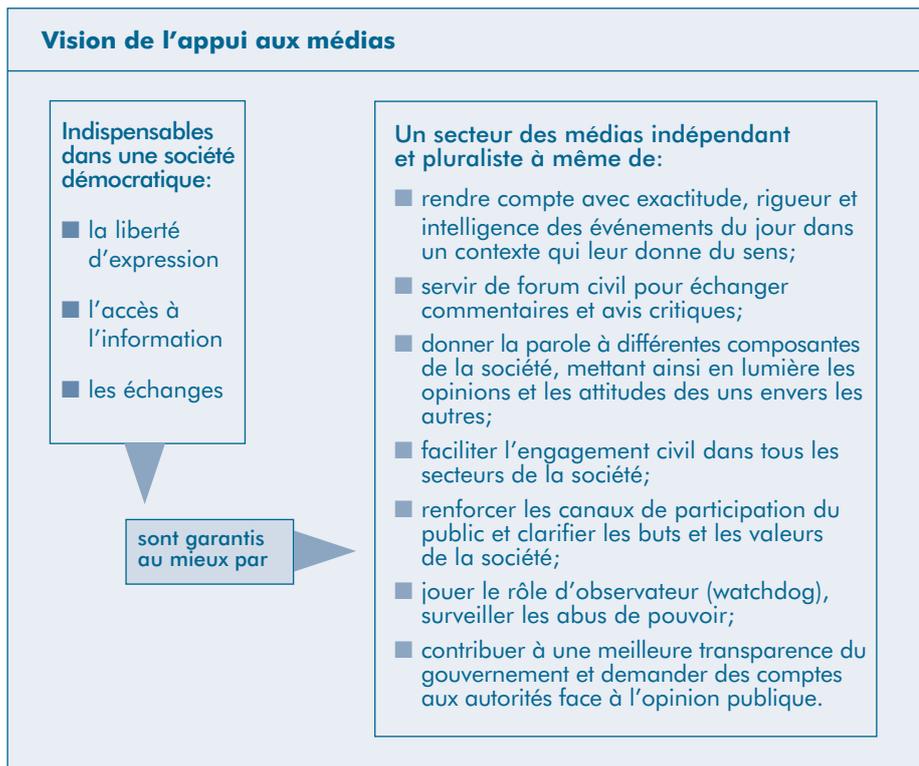
La mise en œuvre du thème transversal de la gouvernance exige l'intégration de la redevabilité (accountability), de la participation, de la transparence et de la non-discrimination dans les programmes de la DDC [à travers l'autonomisation des titulaires de droits (rights holders) et le développement des capacités des détenteurs d'obligations (duty bearers)]. De ce fait, et compte tenu de la vision générale esquissée ci-dessus, l'appui aux médias assuré dans le cadre de la coopération au développement se concentre sur les objectifs suivants:

Objectif principal de l'appui aux médias

- **Garantir la liberté d'expression et l'accès à l'information pour tous les citoyens afin de permettre un développement humain durable**
- Renforcer les mécanismes de redevabilité sociale (Social Accountability)

Objectifs stratégiques:

- **Établir un secteur des médias indépendant et pluraliste** qui remplit son rôle **au service des intérêts sociaux, économiques et politiques publics** (accent sur: qualité de l'information, espaces de discussion, échanges)
- Faire en sorte que chaque femme et chaque homme ait **accès à l'information**, encourager et aider **en particulier les groupes vulnérables et marginalisés** à saisir leur chance pour **renforcer leur pouvoir dans la prise de décisions** (accent sur: représentation de différents groupes dans les médias et accès à ces médias)
- Faire en sorte que la participation civique s'exerçant à travers des médias indépendants et pluralistes contribue à **renforcer la transparence et la redevabilité sociale** (rôle d'observateur des médias)



3. Principes directeurs

Toutes les interventions et activités menées au titre de l'aide aux médias doivent respecter les principes suivants:

1. Axer les efforts sur la population et non sur la technologie

D'une manière générale, nous nous focalisons sur la population et les moyens dont elle dispose et nous efforçons de conduire des activités orientées systématiquement vers ses besoins. Dans chaque cas, nous devons donc trouver les bons partenaires dotés des médias et des canaux de communication adaptés pour atteindre les groupes visés ou lancer le processus choisi. Nous ne cherchons pas à favoriser une technologie donnée ni à promouvoir certains moyens de communication en tant que tels.

2. S'adapter aux besoins et associer des partenaires locaux

La solution idéale consiste à développer sur place un média local avec la participation de femmes et d'hommes de la région. Cela étant, nous devons adapter notre vision générale du rôle des médias dans l'instauration d'une société démocratique aux conditions et aux besoins de chaque pays, ce qui doit être fait avec des partenaires locaux, qui seront choisis pour leurs compétences. Leur sélection doit intervenir dès le lancement du projet et représente peut-être l'étape la plus importante du processus de développement des médias, tant il est vrai qu'ils tiennent le rôle principal, la communauté internationale s'efforçant, pour sa part, d'élargir l'espace dans lequel ils opèrent.

Répondre aux besoins locaux signifie aussi que les formules «prêt-à-porter» ne fonctionnent pas. L'intervention doit être conçue sur mesure pour une région ou un pays, voire une localité particulière, et adaptée à chaque situation. Il faut donc

- promouvoir les capacités sur place pour créer une organisation qui ne dépende pas d'un soutien externe continu;
- renforcer le rôle des formateurs locaux et les multiplier, étant donné que le «parachutage d'experts» est généralement moins efficace;
- encourager une participation matérielle ou financière pour favoriser l'appropriation locale du projet (ownership).

3. Être prêt pour une intervention à long terme

Vu la complexité du domaine et le grand nombre d'acteurs en jeu, établir un secteur des médias fonctionnel, doté de l'infrastructure institutionnelle requise prend du temps. Les donateurs sont donc appelés à s'engager dans une intervention à long terme, qui constitue au fond un processus prolongé d'institutionnalisation de la démocratie. Les projets d'appui aux médias pèchent souvent par manque de vision globale à longue échéance incluant d'autres aspects de la vie politique et socioéconomique. Résultat: bien des programmes sont incapables de subsister lorsque le financement externe prend fin.

Il convient d'accorder une attention particulière à la viabilité économique de médias indépendants et pluralistes. En situation de post-conflit ou dans une démocratie émergente, les médias doivent progressivement pouvoir s'affranchir de la dépendance envers les donateurs, à mesure que les mécanismes civiques et économiques se développent. Il faut être conscient qu'une telle transition peut prendre plus d'une décennie. Une approche à long terme n'est cependant pas forcément plus coûteuse, puisque la qualité prime nettement la quantité. Dans certaines régions, l'aide est parfois excessive et sa distribution trop peu rigoureuse: n'hésitez pas à demander des comptes à vos partenaires.

4. Intégrer l'appui aux médias dans une approche plus large

Il est recommandé d'utiliser différents outils et méthodes pour améliorer la capacité des médias à promouvoir la gouvernance, en visant spécifiquement la réduction de la pauvreté et l'égalité hommes-femmes. La stratégie élaborée doit soutenir le secteur dans son ensemble et non des interventions limitées à quelques entreprises ou journalistes individuels, ou encore des actions qui favorisent la diffusion d'informations sans prêter attention à l'infrastructure et à l'environnement requis pour assurer une libre circulation des informations à long terme.

Il est donc utile:

- d'adopter une approche globale combinant plusieurs portes d'entrée (juridique, politique, organisationnelle, économique) afin d'avoir un meilleur impact et, par conséquent,
- de coordonner cette aide avec d'autres éléments de l'instauration de la démocratie pour renforcer les effets de part et d'autre. La viabilité des médias dépend du développement

de l'économie et de la société civile, mais aussi du cadre juridique et de la transparence politique.

Dans les pays sortant d'un conflit, il est particulièrement important de conjuguer soutien des médias et appui à la démocratisation, car il est rare de voir émerger des médias indépendants dans une société non démocratique. Une telle approche élargie requiert un partenariat conséquent avec d'autres promoteurs de la démocratie pour favoriser la réforme de la législation et du marché.

5. Mettre l'accent sur la coordination (entre les donateurs)

Dans la plupart des pays partenaires, le secteur des médias est réduit à la portion congrue et il n'y a que peu d'intermédiaires avec lesquels coopérer. Résultat: les donateurs ont tendance à faire appel, encore et toujours, aux mêmes organisations. De plus, les expériences étant encore peu nombreuses dans le domaine de l'aide aux médias, bien des acteurs n'ont commencé que récemment à formaliser leurs missions et à développer des stratégies.

Tous ces facteurs renforcent la nécessité d'une coopération étroite avec les autres acteurs, en particulier les donateurs, qui passe notamment par des échanges réguliers d'informations. Partager les meilleures pratiques, former des coalitions, aborder en commun des questions régionales ou thématiques du développement des médias: autant de points importants si l'on veut mettre en œuvre l'approche globale mentionnée ci-dessus.

6. Planifier soigneusement les interventions

Les projets d'appui aux médias sont soumis au même processus de planification que les autres programmes de coopération au développement. Avant de concevoir des interventions sur le terrain, il est indispensable d'analyser de près la situation, les problèmes, les besoins et les potentiels, puis d'associer les acteurs et les partenaires à la définition d'un projet adéquat.

7. Suivre l'évolution et évaluer les effets

À ce jour, les initiatives visant à soutenir les médias n'ont que peu été analysées. Le manque de données fiables, de ressources, de connaissances et de volonté nuit aux efforts d'évaluation



dans un environnement parfois très sensible politiquement et sujet aux crises. Compte tenu des risques de faire plus de mal que de bien dans ce secteur avec des initiatives inadaptées, il est indispensable de mettre en place un monitoring sérieux des activités (p. ex. en suivant les participants aux formations), de développer des indicateurs appropriés (p. ex. pour la qualité des médias) et d'effectuer, après coup, des évaluations en bonne et due forme. Ce faisant, il faut s'intéresser aux résultats obtenus et non pas se limiter à suivre la trace de l'argent dépensé. En analysant l'appui aux médias, essayez de déterminer les effets du programme sur ce secteur, tels que les changements obtenus au niveau du nombre de récits exacts et impartiaux publiés l'année suivante, au lieu d'enregistrer uniquement les résultats à court terme de ce qui a été fait dans un projet particulier (extraits, activités).

Dans l'idéal, le monitoring des médias devrait débuter lors de l'analyse du contexte, avant même l'intervention, par exemple en relevant le nombre de rapports tendancieux et en prenant note des mesures possibles pour y remédier. Ce travail permet d'agir rapidement et augmente ainsi les chances de succès. Une fois que les manipulations médiatiques sont répandues et manifestes ou qu'un «média de la haine» s'est installé, il peut être trop tard et toute intervention n'aura que peu ou pas d'impact bénéfique.

4. Conception des interventions

Les projets d'aide aux médias suivent le cycle de planification usuel des programmes de coopération au développement. Dans ce chapitre, nous décrivons en détail les points à analyser et donnons une liste d'interventions possibles, assortie d'exemples mettant en lumière les points forts et les faiblesses de ces initiatives.

4.1 Analyse – Identifier les besoins et les potentiels

Tout projet doit commencer par une analyse sérieuse de la situation des médias et de l'environnement social, économique, culturel et politique afin d'évaluer les besoins, les risques et les potentiels.

4.1.1 Les différentes sphères du secteur des médias comme base d'analyse

L'analyse doit inclure chacun des segments composant le secteur des médias ainsi que ceux qui entrent en interaction avec lui. Tous ont une influence sur ce qui sera donné à lire, à entendre et à voir par l'intermédiaire des médias. Pour ce faire, nous utilisons un modèle très simple divisant ce secteur (et son public) en six sphères :

1 Journalistes individuels

Les journalistes sont les acteurs les plus connus, qui produisent le contenu des médias. La qualité de leurs contributions dépend de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur personnalité ainsi que du rôle auquel ils se sont identifiés et des ressources (moyens financiers, temps) qui leur sont données. Extensible dans une certaine mesure, leur champ d'action est limité par d'autres sphères d'influence.

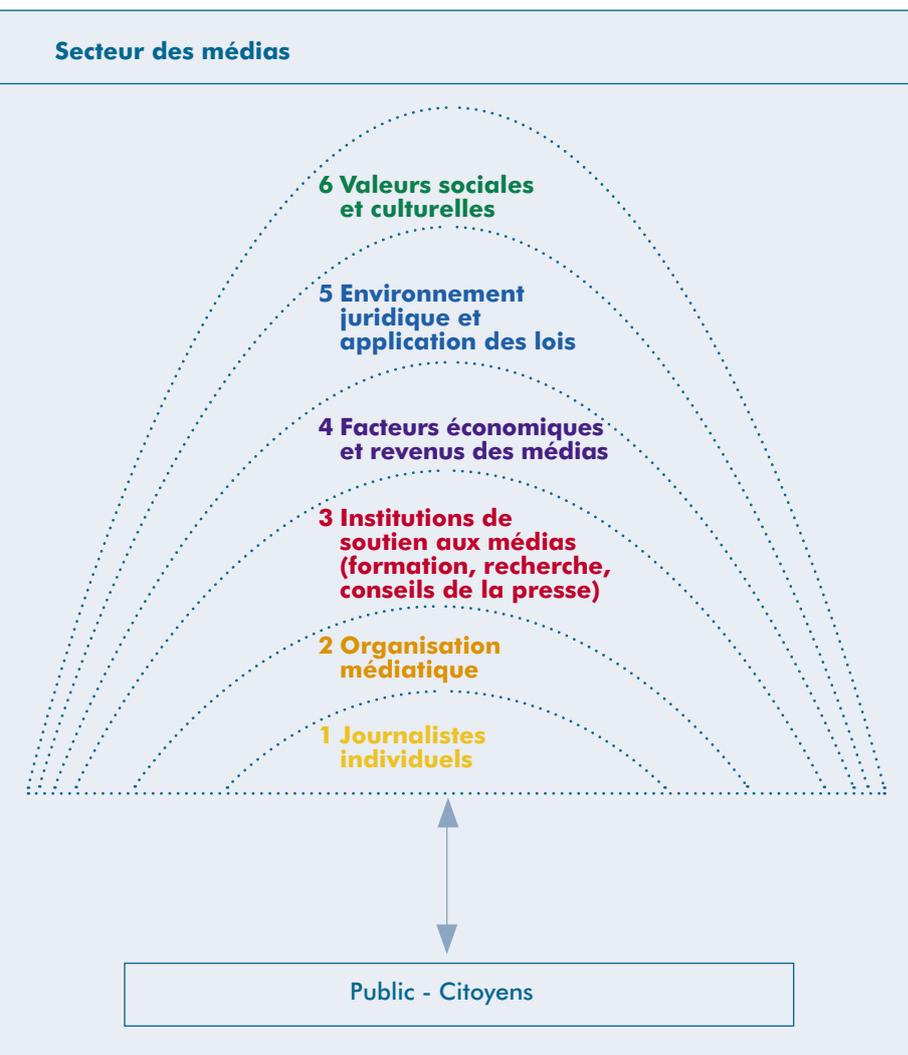
2 Organisation médiatique

Le mode d'organisation institutionnelle des entreprises médiatiques détermine en grande partie la répartition du pouvoir interne, de même que les conceptions du journalisme et les rôles établis. Les rédacteurs (en chef) ont souvent beaucoup plus d'influence que les simples journalistes et reporters. Cet élément doit être pris en compte, notamment pour l'organisation des formations, car il ne sert pas à grand-chose de former des reporters s'ils ne peuvent pas ensuite appliquer ce qu'ils ont appris faute de soutien de la part de leurs supérieurs.

Au niveau de l'organisation, la différence entre médias publics et médias privés peut aussi affecter la qualité. Le contenu peut en outre être influencé par les sources de revenus des médias : ceux qui ont un fort tirage et vivent surtout des fonds provenant des abonnements sont davantage exposés à la pression des rédacteurs en chef que ceux qui dépendent essentiellement des recettes publicitaires.

3 Institutions de soutien aux médias

Les entreprises médiatiques ont besoin d'institutions assurant à l'ensemble du secteur des services qu'elles ne peuvent obtenir par leurs propres moyens. Exemples : institutions de formation et de recherche (universités, instituts), conseils de la presse, associations de journalistes, clubs de la presse et organisations de surveillance. Cette



structure institutionnelle autour des médias doit être suffisamment développée et adaptée aux tâches qui lui reviennent.

4 Facteurs économiques et revenus des médias

Il est évident que la situation économique générale du pays est un facteur important pour les médias. Le tirage des journaux dépend notamment du pouvoir d'achat de la population, et le montant des recettes publicitaires, pour une large part, de la solidité de l'économie. La propriété des médias et leur degré de concentration ainsi que l'état des infrastructures de distribution et d'impression sont également des éléments critiques.

5 Environnement juridique et application des lois

Le potentiel et les activités des médias sont directement tributaires de l'environnement juridique, soit des règles inscrites dans la constitution ou la législation (liberté d'expression, accès à la documentation et aux informations du gouvernement et d'autres organismes publics), des dispositions du code pénal ou civil pertinentes pour les médias (diffamation), et des mesures de régulation telles que l'octroi d'autorisations d'émission et de fréquences. Dans certains pays, la réalité de l'application des lois est un facteur crucial, car nombreux sont ceux qui ont officiellement adopté une législation moderne garantissant la liberté des médias, mais qui continuent en pratique d'imposer des restrictions et de violer gravement les droits des médias ou des citoyens.

6 Valeurs sociales et culturelles

Les valeurs sociales et culturelles communes ont également un impact immense sur le contenu des médias, car elles influent, par les journalistes, sur les propriétaires et d'autres acteurs médiatiques, sur la sélection et la présentation des informations ainsi que sur les positions défendues par le média. Le rôle que la société attribue aux médias fait aussi partie de ces valeurs culturelles. Dans une situation de conflit violent, il est essentiel de prendre en compte ces valeurs «cachées», car les croyances profondes vont empêcher les journalistes de relater les faits de manière impartiale, sans qu'ils en soient conscients. Ils peuvent éprouver des difficultés à percevoir cette influence et à la surmonter lorsqu'il est nécessaire de donner un compte rendu équilibré.

4.1.2 État des lieux et comparaison avec la situation idéale

Les valeurs démocratiques fondamentales que représentent la liberté, l'égalité et la cohésion sociale sont utilisées comme critères d'analyse. Elles indiquent la situation idéale à laquelle nous souhaitons parvenir dans chacun des différents segments et servent ainsi à évaluer l'état du secteur des médias dans un pays à un moment donné (cf. tableau 1 dans l'annexe³).

État des lieux

Cette analyse devrait inclure toutes les sphères du secteur des médias (l'occasion d'assurer la coordination entre les donateurs/ONG). Il convient d'examiner par exemple si les lois régissant la presse et les médias favorisent le pluralisme et si leur application pose problème. Parfois, les conditions économiques desservent à la fois la liberté et l'égalité. Exemple: s'il n'y a qu'une imprimerie d'État pour toute la presse écrite, il devient relativement facile de restreindre la liberté et l'accès à l'information (voir détails dans le tableau 1). Par ailleurs, l'évaluation de la qualité des médias indique si les journalistes couvrent les événements de manière équilibrée ou avec parti pris, ce qui équivaut à faciliter ou à entraver l'accès à l'information. Cette analyse doit également prendre en compte le public, en examinant en particulier si les médias atteignent différentes couches de la population et dans quelle mesure ils relaient les préoccupations de plusieurs sous-groupes. Les données recueillies donnent une image de l'état des médias et de l'environnement dans lequel ils opèrent. Une check-list des principales questions utiles pour cette analyse figure dans le tableau 2 (annexe).

Identification des besoins: comparaison avec la situation idéale

L'interprétation des données et la comparaison entre l'état des lieux et la situation idéale (qui correspond en principe à la vision générale exposée au chapitre 3 adaptée aux conditions locales) permet d'identifier les lacunes et les besoins spécifiques du secteur des médias. Il est nécessaire, ensuite, d'échanger des informations avec le gouvernement, les donateurs et les agences chargées de la mise en œuvre pour voir ce qui a déjà été entrepris dans ce domaine et ce qui reste à faire.

³ Le tableau 1 décrit plusieurs caractéristiques idéales pour les différents segments du secteur des médias en partant des critères de la liberté, de l'égalité et de la cohésion sociale.

4.2 Choisir une intervention – Liste d’options

Il est possible de concevoir une intervention nouvelle en tenant compte des besoins mis en évidence dans l’analyse et des programmes déjà réalisés par d’autres donateurs/ONG. Les différents segments du secteur des médias, ainsi que son public, constituent autant de portes d’entrée potentielles pour les initiatives de soutien aux médias.

Chacune de ces catégories est examinée plus en détail ci-dessous³.

Tableau 1: Appui aux médias – Liste d’options

Sphère	Interventions possibles (exemples)
1 Journalistes individuels	Aide à l’acquisition de compétences professionnelles et/ou de connaissances sur des sujets spécifiques
2 Organisation médiatique	Soutien à des entreprises médiatiques indépendantes et pluralistes et amélioration des conditions de travail; formation in situ des rédacteurs sur la déontologie et les conceptions du journalisme; cours de management
3 Institutions de soutien aux médias	Création des institutions nécessaires pour soutenir un secteur des médias pluraliste (recherche, formation, associations, conseils de la presse)
4 Facteurs économiques	Amélioration de la viabilité des médias (tirage, impression, capacités de diffusion, activités anti-monopole, formation à la gestion des médias)
5 Environnement juridique	Elaboration et application de lois et de mesures de régulation favorisant la liberté d’expression et l’accès à l’information; protection des journalistes
6 Valeurs sociales et culturelles	Appui à des activités renforçant les valeurs de la liberté et de l’échange, les droits et les devoirs dans une société démocratique ainsi que les modes de règlement des différends

1 Journalistes individuels - Formation

D’une manière générale, les journalistes doivent posséder des compétences professionnelles, des connaissances du sujet abordé et des aptitudes personnelles particulières. Souvent, le niveau de professionnalisme (jugé selon les normes occidentales adaptées au contexte local) est très faible tant chez les débutants que chez les journalistes expérimentés. Ainsi, bon nombre d’entre eux n’ont pas conscience des différentes conceptions du métier ni des rôles types mettant l’accent sur tel ou tel aspect du journalisme professionnel.

Thèmes de formation

Afin de combler ces lacunes, les formations spécifiques sont axées essentiellement sur les besoins mis en lumière dans l’analyse de la situation:

- Améliorer le niveau de compétences professionnelles ([ré]écriture et édition, connaissance de différents formats tels que dépêches, reportages, commentaires).
- Établir des normes professionnelles et un code de déontologie pour le journalisme.
- Définir des rôles types et sélectionner des conceptions du journalisme (voir détails dans l’encadré 1).
- Apporter des connaissances spécifiques concernant les affaires et la finance, la dynamique des conflits, la politique, l’environnement, la sensibilisation au VIH/SIDA et à la dimension des droits humains.
- Faire connaître les droits et les devoirs conférés par la loi.
- Améliorer le management des rédactions.
- Aborder l’égalité des chances (langage non sexiste, utilisation d’images non stéréotypées de l’homme et de la femme dans les médias).

Types de formation

Sous la houlette d’expatriés, d’intervenants locaux ou d’experts d’un pays tiers, ces formations peuvent prendre différentes formes (ateliers, séminaires, cours et programmes d’études à long terme, stages, formation de formateurs), à l’intérieur ou à l’extérieur du pays.

Au lieu de présenter des exemples de projets, nous résumons les principales approches utilisées, en examinant leurs points forts et leurs faiblesses. Loin de constituer une analyse exhaustive, ces indications servent à donner une idée des expériences et des leçons tirées de différentes initiatives, afin d’inciter à la discussion et de faciliter la prise de décision.

→ **Former les journalistes –
Points forts et faiblesses**

A Formation de journalistes individuels

Une bonne partie des activités de formation sont destinées à des journalistes individuels, qui sont réunis hors de leur environnement de travail pour aborder des sujets spécifiques.

Points forts

- Ce type de formation est simple à organiser, engendre des coûts peu élevés (locaux, formateur, participants) et peut être mis en œuvre rapidement.
- La formation peut être adaptée dans chaque cas aux besoins spécifiques des participants.
- Généralement organisée en petit groupe, elle se déroule dans une atmosphère agréable qui facilite l'apprentissage de nouvelles aptitudes et compétences.
- Il est facile d'obtenir un effet multiplicateur lorsque les participants travaillent pour des médias différents et peuvent transmettre ce qu'ils ont appris à leurs collègues.

Faiblesses

- Cette intervention ne tient pas compte de l'organisation hiérarchique: les nouveautés apprises (styles, connaissances, compétences) ne peuvent être appliquées et avoir des effets sur le contenu du média sans l'adhésion des supérieurs.
- Très souvent, comme le montre l'expérience, les individus ayant reçu une meilleure formation quittent le média pour lequel ils travaillaient au profit d'un secteur généralement mieux payé tel qu'une agence RP, un département de la communication d'une ONG internationale ou un donateur.
- Il est difficile de suivre les effets et l'impact de ces formations individuelles (les journalistes utilisent-ils leurs nouvelles compétences dans leur vie professionnelle?). La durabilité de l'intervention n'est pas garantie.

Utilisation recommandée

- Les formations individuelles sont surtout adaptées lorsqu'il s'agit de transmettre des connaissances sur des thèmes spécifiques abordés par les journalistes, par exemple dans le domaine des affaires, de la finance, de l'environnement, etc.



B Formation in situ

En lieu et place de cours individuels, il est possible d'organiser une formation directement dans les salles de rédaction. Elle se déroule sur le lieu de travail et inclut l'ensemble de l'équipe ainsi que toute la hiérarchie.

Points forts

- Touchant tous les échelons hiérarchiques, elle peut être à l'origine de changements concrets dans un média (radio, TV, journal).
- Les chances de réussite sont donc plus grandes qu'avec une formation individuelle.

Faiblesses

- Les coûts d'organisation sont plus élevés que ceux d'un atelier classique (du fait que la formation inclut davantage de personnes).
- Le suivi s'avère plus difficile, car il demande du temps à toute l'équipe.
- Il est aussi moins évident d'obtenir un effet multiplicateur au-delà de l'entreprise (sauf si celle-ci a une position ou un poids particulier dans le pays).
- La formation est inutile si le personnel change rapidement.
- Le risque d'échec est plus grand, car elle se concentre sur très peu de partenaires.

Utilisation recommandée

- Cette formation est conseillée pour faire connaître de nouveaux styles, des principes déontologiques ou d'autres conceptions du journalisme, car elle inclut tous les décideurs.

C Création d'institutions de formation

Afin d'éviter certains des risques présentés par la formation in situ, des projets visent à institutionnaliser cette prestation en soutenant des structures ad hoc couvrant l'entier du secteur, solution qui présente des avantages évidents:

Points forts

- Cette approche est utile au secteur des médias dans son entier.
- Une telle institution peut adapter sans autres les contenus, schémas et formats.
- Elle entraîne quasi automatiquement une mise en réseau des journalistes.
- Elle peut aussi faire office de plateforme neutre pour débattre de questions dans la communauté des médias.
- L'ownership de la communauté médiatique locale se développe plus facilement qu'avec des formations individuelles ou in situ.

Faiblesses

- Il est très difficile d'assurer la viabilité de ces institutions, car il faut au moins un environnement médiatique favorable en attendant que les propriétaires de médias puissent investir dans la formation de journalistes ou participer aux coûts.

Le partage d'une institution de formation commune entre différents médias peut s'avérer plus économique que le financement par un média individuel ou la couverture intégrale des frais par les participants.

Utilisation recommandée

Cette approche est utile lorsque les besoins de formation mis en évidence pour l'ensemble du secteur sont très importants et qu'il est nécessaire de créer des occasions d'échanges entre les acteurs des médias.

Remarque générale

Le monitoring et l'évaluation étant encore limités dans l'aide aux médias, il reste très difficile d'apprécier l'efficacité et l'efficacé de ces différentes approches. Les projets à venir devront faire l'objet d'une évaluation sérieuse.

2 Organisation médiatique

Formation au niveau de l'organisation

Sachant que la hiérarchie d'une entreprise médiatique a un impact déterminant sur la qualité de ce qu'elle produit, il peut être préférable d'organiser des formations à l'intention des rédacteurs en chef et rédacteurs adjoints (plutôt que des reporters et des correspondants), en particulier lorsqu'il leur appartient de décider du contenu qui sera finalement publié. Les cours portant notamment sur la déontologie et les conceptions du journalisme seront plus utiles si les rédacteurs (en chef) et les managers y sont associés. Exemples d'activités:

- formation in situ portant sur la déontologie et les conceptions du journalisme à l'intention des rédactions, y compris des rédacteurs en chef/propriétaires;
- tables rondes sur les questions de déontologie réunissant des responsables de médias sélectionnés équitablement du point de vue de la représentation des sexes;
- établissement de normes professionnelles adaptées et de chartes rédactionnelles.

Soutien à des entreprises médiatiques individuelles

- Appui à la création ou au fonctionnement d'une entreprise médiatique: selon les résultats de l'analyse de la situation, il peut être approprié de soutenir des médias individuels, surtout pour favoriser le pluralisme tant externe qu'interne, tout en faisant preuve de prudence pour ne pas devenir trop proche d'un partenaire. Exemple: soutenir un média dans des régions isolées ou rurales, un média d'une minorité ou un média urbain permettant de compenser un déséquilibre dans le paysage médiatique.
- Fourniture de matériel ou soutien financier permettant à un média d'acquérir l'infrastructure nécessaire pour assurer son indépendance; équipements techniques (ordinateurs, logiciels, émetteurs, appareils photo, matériel d'imprimerie, abonnement à un service photos ou à une agence de presse) et aide pour obtenir des capitaux et des prêts.
- Apport de TIC aux rédactions pour élargir leur champ de recherches.
- Soutien à la «radiodiffusion de service public», par exemple en transformant un ancien radiodiffuseur d'État en diffuseur de service public. Cette mesure est indiquée en

présence d'un environnement dans lequel les médias libres «privés», purement axés sur le marché, ne veulent pas ou ne peuvent pas couvrir des sujets d'intérêt général ou importants pour des groupes marginalisés (du point de vue de la langue, de l'âge, des revenus).

→ Soutenir des entreprises médiatiques – Points forts et faiblesses

De nombreux donateurs ont fourni une aide à des entreprises médiatiques. S'il n'y a pas d'évaluation générale des efforts déployés, un certain nombre de remarques peuvent néanmoins être tirées des projets réalisés.

Points forts

- L'établissement d'un média local performant est un atout en soi, mais il permet aussi de créer un «chef de file», autrement dit un modèle qui fixe les normes et incite les autres à suivre ses principes de qualité.

Faiblesses

- Cette intervention requiert généralement un investissement très important (infrastructure, équipe, etc.), qui pourrait être plus utile ailleurs.
- Certains projets ont des effets secondaires négatifs: des fonds considérables ont été utilisés pour «débaucher des journalistes d'autres stations», causant du tort à la communauté médiatique locale.
- Il est difficile d'assurer la viabilité de cette entreprise, certains médias ayant été équipés comme des rois (personnel, salaires et conditions de travail).
- La proximité entre un donateur et une entreprise médiatique particulière fait courir le risque que le premier soit tenu responsable du contenu.

La transformation d'anciens radiodiffuseurs d'État en radiodiffuseurs de service public constitue un cas particulier. Une telle initiative peut avoir un fort impact – un large public peut être atteint – mais elle comporte aussi des risques politiques, du fait que les gouvernements ne sont généralement pas prêts à céder le contrôle des ondes au secteur public. Le média étant encore sous influence politique, tout changement survenant à cet égard durant la transformation peut mettre en péril la réussite du projet, notamment par une modification des conditions juridiques ou une pression exercée sur le personnel.



Utilisation recommandée

En dépit des risques susmentionnés, l'appui à de grands médias électroniques est une option qui mérite d'être analysée sérieusement. Ce type de médias jouant un rôle majeur pour le grand public, il vaut la peine de contribuer à l'installation d'un «chef de file» qui assure la qualité visée en termes d'impartialité, d'équilibre, de diversité et de transparence et qui fait ainsi office de modèle.

3 Institutions de soutien aux médias

Les médias ont besoin d'un environnement porteur pour exploiter pleinement leur potentiel. Ce soutien institutionnel est particulièrement important lorsque les conditions économiques sont telles que le média n'a pas les moyens de payer pour les services dont il a besoin. Interventions possibles:

- Fournir un appui à des associations professionnelles et à des syndicats.
- Soutenir une organisation de surveillance des médias et des groupes de monitoring.
- Aider et créer des institutions indépendantes/d'autorégulation: médiateurs, conseils de la presse, commissions de plaintes, organisations de plaidoyer (advocacy), etc.
- Contribuer à l'élargissement des contacts professionnels et de la collaboration entre les entreprises de médias et les institutions du pays et de l'étranger.
- Soutenir les institutions de recherche et de monitoring dans le domaine des médias.



→ Établir des institutions indépendantes/d’auto-régulation pour les médias – Points forts et faiblesses

Le soutien à des institutions d’auto-régulation, à des associations professionnelles, à des groupes de monitoring des médias et à des clubs de la presse constitue aujourd’hui un volet important de l’appui aux médias.

Points forts

- La création de ce type d’institution permet de soutenir le secteur des médias dans son entier et de renforcer la position des institutions médiatiques locales dans leurs relations avec le gouvernement et d’autres acteurs.
- Cette initiative permet d’éviter les risques liés au soutien d’un seul partenaire.
- Ces institutions sont un plus pour tous les acteurs des médias.
- Ces projets ne requièrent pas de grands investissements et peuvent être réalisés avec des fonds comparativement modestes.

Faiblesses

- Il n’est pas évident d’évaluer les effets et l’impact de ces institutions.
- La viabilité est un objectif difficile à réaliser lorsque le secteur des médias est encore fragile du point de vue économique.

Utilisation recommandée

Cette intervention est tout indiquée lorsqu’un donateur tient à soutenir l’ensemble du secteur, sans nouer de liens étroits avec un partenaire. Une analyse approfondie est néanmoins indispensable pour déterminer le type d’institution nécessaire.

4 Facteurs économiques

Le développement des médias est fortement tributaire du niveau de bien-être économique, des capacités à utiliser les marchés ainsi que de l’infrastructure et des conditions du marché au sein même du secteur des médias. Interventions possibles:

Améliorer les conditions générales du marché pour les médias

- Activités anti-monopole: améliorer l’accès aux moyens de production, d’impression et de distribution ainsi que leur acquisition.
- Soutenir une meilleure transparence sur la propriété des médias.
- Financer des infrastructures générales permettant d’améliorer la portée technique ainsi que les canaux de distribution en dehors des zones urbaines afin de toucher un public plus vaste (sans causer de distorsions du marché).
- Formation: élever le niveau des compétences en gestion d’entreprise dans les médias.
Participants: managers, propriétaires.
Thèmes: gestion d’entreprise, marketing, publicité, déontologie.

→ Agir sur les facteurs économiques – Points forts et faiblesses

L’environnement économique général d’un pays dépasse normalement le cadre de l’appui aux médias. Toutefois, les efforts anti-monopole, la formation en gestion des médias et le soutien à l’infrastructure pour améliorer la portée technique (nouvel émetteur, etc.), notamment, ont un impact direct sur les activités des médias.

Points forts

- Dans ce secteur, même des mesures simples peuvent avoir des retombées positives importantes: par exemple, l’installation d’une deuxième imprimerie dans un pays donne une chance de survie aux médias alternatifs, offre à tous davantage de souplesse et prévient l’autocensure.

- Les efforts déployés au plan économique renforcent la viabilité à long terme du média, réduisant ainsi la dépendance financière envers le donateur.

Faiblesses

- Les mesures économiques ont tendance à engendrer des distorsions du marché. Une analyse et une planification approfondies sont donc nécessaires pour éviter ces conséquences contre-productives.
- Une activité étant rarement «purement économique», certaines personnes gagneront du pouvoir et d'autres en perdront. Les donateurs et responsables de la mise en œuvre doivent être conscients de ces effets secondaires d'ordre politique.

Utilisation recommandée

Les interventions économiques couvrent généralement le secteur des médias dans son entier. Dans certains cas, elles revêtent une importance primordiale, car elles créent les conditions minimales nécessaires au développement des médias. Elles sont adaptées lorsqu'un donateur est prêt à assumer également les risques politiques qui y sont associés.

5 Environnement juridique et application des lois

Les médias opèrent au sein d'un cadre juridique défini par des décisions politiques. Cet environnement et la réalité de l'application des lois sont des aspects très importants pour l'aide fournie aux médias.

Interventions possibles:

- Apporter un savoir-faire et un soutien particulier (advocacy) pour améliorer l'environnement juridique et favoriser un dispositif (lois, mesures de régulation) soutenant l'accès du public à l'information, entérinant la liberté de parole et réglant de manière impartiale les droits et les devoirs des médias.
- Contribuer au bon fonctionnement des organes de régulation (management, finances, organisation).
- Protéger les journalistes et d'autres acteurs médiatiques.
- Soutenir des activités portant sur le monitoring des violations des droits.
- Soutenir des activités portant sur le monitoring des appels à la haine.

→ Intervenir sur la législation régissant les médias et l'application des lois – Points forts et faiblesses

Travailler sur la législation régissant les médias, l'application des lois et la protection des droits est un prérequis essentiel au développement des médias et facilite notamment les interventions ultérieures axées sur la formation et le renforcement des capacités.

Points forts

- Dans bien des pays (régimes autoritaires, États fragiles), il est absolument crucial d'améliorer les lois et la protection des droits des médias/journalistes. Ce point peut même être l'élément le plus important de l'aide apportée, car il est susceptible d'avoir des retombées positives majeures sur tout le secteur des médias.
- L'observation internationale de cas de violation des droits des journalistes peut contribuer à protéger ceux qui sont menacés et à limiter la portée des attaques infondées ou illégales contre le secteur des médias.
- Une coordination avec le dialogue politique mené avec le gouvernement sur la liberté d'expression et l'accès à l'information peut renforcer les effets de ces activités.

Faiblesses

- Les efforts déployés dans ce domaine tendent à se cantonner au niveau «technique» et ont un impact limité s'ils ne sont pas associés à des initiatives des donateurs ou responsables de projet dans les hautes sphères politiques du pays.
- Les organisations de défense des médias peuvent rapidement se rendre très impopulaires auprès des gouvernements locaux ou d'autres groupes d'influence, car en voulant changer des conditions juridiques, elles touchent aux règles de base du pouvoir qui reposent souvent sur des particularités culturelles locales.

Utilisation recommandée

Cette approche est utile dans les cas où la liberté d'expression et l'accès à l'information sont gravement limités et les droits des médias régulièrement bafoués. Il faut cependant pouvoir s'appuyer sur un minimum de volonté politique de la part du gouvernement/de l'État pour respecter ces droits. Cette intervention devrait être conduite par des institutions ayant une



solide connaissance du domaine juridique et une expérience en matière de protection des droits et des personnes. Une coordination avec le dialogue mené avec les hauts responsables politiques permet de renforcer les effets à différents niveaux.

6 Valeurs sociales et culturelles

Les valeurs sociales et culturelles sont des facteurs décisifs pour la culture politique et civique d'un pays. Ce domaine couvre un vaste champ de questions, dont l'acceptation des procédures démocratiques, l'image et le respect des minorités dans une société, le rôle des débats dans le discours public, la volonté de rechercher des compromis et, en particulier, le rôle des médias.

Profondément ancrées dans la population, les valeurs culturelles ne sont pas toujours favorables à la démocratie. Vu que tous les acteurs des médias (journalistes, rédacteurs en chef, propriétaires) font partie de la société, ces croyances créent des conditions qui n'aident pas au développement de médias libres et indépendants.

Les interventions dans cette sphère peuvent faire partie de l'appui aux médias, par exemple en suscitant la réflexion sur le rôle des médias dans la société ainsi que sur les stéréotypes concernant des minorités, d'autres groupes linguistiques ou ethniques ou d'anciens ennemis au sortir d'un conflit violent. Mais il est aussi possible d'agir

dans d'autres secteurs, par exemple à l'école primaire, pour faire évoluer peu à peu les valeurs culturelles et sociales. Ce processus étant lent – si tant est qu'il se déclenche –, il est évident que ce sont des projets à long terme.

→ Travailler sur les valeurs sociales et culturelles – Points forts et faiblesses

Points forts

- Il est essentiel d'au moins attirer l'attention sur des valeurs culturelles profondément enracinées et sur les effets négatifs qu'elles peuvent avoir (préjugés envers des tiers) afin d'améliorer la couverture des sujets sensibles. Cette problématique peut être illustrée par des exemples concrets (dans le journalisme) et il est plus facile de susciter (si besoin est) des changements d'attitude dans un environnement de travail.
- Les effets positifs atteints en cassant de fausses images peuvent être multipliés lorsque le média évite de les utiliser et, partant, de les renforcer dans son travail quotidien.

Faiblesses

- Il s'agit d'une intervention à long terme, où de nombreux autres facteurs entrent en jeu.
- Il ne faut pas espérer de solutions rapides.
- L'ethnocentrisme peut freiner le changement d'attitude.

Vision globale, cohérence et coordination

Cette énumération a permis de mettre en évidence des interventions appropriées dans chacune des sphères du secteur des médias. Il est clair que dans de nombreux cas, il peut être nécessaire d'adopter une approche plus large qui aborde simultanément plusieurs de ces sphères. Les interventions complètes utilisant plus d'une porte d'entrée permettent de multiplier les effets et d'élargir ainsi les résultats et l'impact attendus, tout en réduisant les risques d'échec par rapport au travail dans un seul domaine. Une telle approche peut aussi être atteinte par une bonne coordination entre les donateurs.

L'analyse des différentes sphères des médias confirme l'importance de la vision globale et de la coordination mentionnées au chapitre 4 (principes directeurs).

5. Risques et contraintes

Il ne faut pas oublier que fournir un appui aux médias est une mission très délicate. Les interventions extérieures dans un secteur, qui devraient en principe être libres de toute influence gouvernementale, politique ou commerciale, doivent être solidement motivées. De plus, ce soutien présente plusieurs risques :

- Certains médias versent dans le sensationnalisme, généralement pour attirer davantage de lecteurs/auditeurs ou d'annonceurs publicitaires. S'il est vrai que les entreprises médiatiques doivent tenir compte du marché et des impératifs commerciaux et que le public apprécie les divertissements qu'elles offrent, ces aspects ne doivent pas prendre le pas sur la volonté de fournir des informations complètes et véridiques sur des sujets de société pertinents.
- En particulier dans un contexte de conflit violent, les médias ont aussi tendance à adopter une attitude nationaliste et/ou sont forcés (quelquefois par leur public) de prendre parti, par exemple en cas de guerre civile. Il ne faut donc pas nourrir de trop grands espoirs envers les médias pour contribuer à calmer les esprits en situation de crise. Les médias sont des acteurs sociaux comme les autres et il se peut que le conflit leur fasse perdre le niveau d'impartialité qu'ils avaient auparavant.
- Tout appui apporté à des systèmes de médias indépendants est susceptible de toucher les intérêts d'élites puissantes. Il arrive que des entreprises ou des organisations médiatiques soient attaquées par leurs propres propriétaires pour des motifs politiques ou économiques.
- Parfois, la liberté de la presse est si faible et le gouvernement si restrictif que toute aide aux médias ne peut qu'ajouter de l'eau au moulin de la propagande. Cet aspect doit être sérieusement analysé avant de décider d'intervenir.



- Un investissement excessif dans les médias de la part des donateurs peut être perçu comme une ingérence extérieure indésirable ou donner naissance à des institutions artificielles qui auront toutes les peines à survivre ou à servir l'intérêt public.

Cela étant, il faut être conscient des limites de ces initiatives : elles ne peuvent guère influencer sur les facteurs structurels qui font obstacle au développement ou à la transformation d'un conflit. Néanmoins, en dépit de tous ces éléments restrictifs, l'appui aux médias est un mécanisme déterminant pour assurer la transparence et la redevabilité du gouvernement. Il reste une option prometteuse pour amener des changements positifs dans les pays en développement ou en transition.

6. Monitorage et évaluation

Les projets d'appui aux médias sont soumis aux procédures ordinaires de la coopération au développement (cadre logique, cycle de projet). Le monitorage et l'évaluation doivent respecter

les règles établies. Toutefois, l'aide aux médias étant encore un domaine relativement nouveau, les normes d'évaluation internationales n'ont pas encore été complètement intégrées et il manque des indicateurs spécifiques pour mesurer les effets et l'impact obtenus. Comme pour d'autres programmes comptant un grand nombre de

Possibilités de monitorage «simple»	
Type de projet	Idées/Exemples
1 Journalistes individuels (formation)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recenser après coup les participants qui travaillent encore comme journalistes. ■ S'informer sur leur niveau de revenu. ■ Se procurer et lire quelques articles au sujet du cours publiés par les journalistes une fois la formation terminée.
2 Organisation médiatique (formation, création)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivre les changements de personnel dans la rédaction. ■ Lire/regarder fréquemment ce média. ■ Obtenir une version écrite de la charte rédactionnelle ou d'autres documents internes. ■ Se rendre régulièrement aux conférences de rédaction. ■ Mettre en place un groupe de lecteurs/d'utilisateurs (composition permanente) et organiser des rencontres régulières pour évaluer si les lecteurs constatent progressivement des changements sensibles au niveau du contenu, de l'équilibre et de la diversité du produit.
3 Institutions de soutien aux médias (création de nouvelles institutions)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un groupe de rédacteurs en chef issus de plusieurs médias et organiser des discussions régulières sur l'efficacité des anciennes et des nouvelles institutions.
4 Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Essayer d'obtenir et de compiler des données sur le tirage de différents médias, leur public (même dans les pays pauvres, ces informations sont parfois relevées, par exemple pour la publicité; cf. webliographie) et les rentrées publicitaires. ■ Vérifier le niveau de revenu des journalistes. ■ Recueillir des indices sur les monopoles et la transparence en ce qui concerne la propriété des médias. ■ Enregistrer les changements de propriétaires.
5 Environnement juridique et application des lois	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtenir de diverses organisations des rapports sur la violation des droits des médias (cf. webliographie). ■ Mettre en place un groupe de journalistes issus de différentes organisations médiatiques et les inviter régulièrement à évoquer le climat de liberté dans leur travail.
6 Valeurs sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un groupe de lecteurs/d'utilisateurs (panel) et organiser avec eux des discussions sur ce qui leur plaît ou leur déplaît dans les médias, sur le niveau de diversité et l'image des minorités, etc.

facteurs intangibles (soutien à la société civile, démocratisation en général), des efforts sont en cours à l'échelle internationale pour renforcer les possibilités d'évaluation (cf. liens mentionnés dans la bibliographie en annexe).

Il est nécessaire de définir précisément des chaînes d'impact pour pouvoir procéder à une évaluation en bonne et due forme. L'identification claire des résultats escomptés, des effets attendus et des buts généraux d'un projet ainsi que la fixation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour tous les niveaux permettent de mener un monitoring et une évaluation systématiques susceptibles de générer des enseignements pour l'avenir.

En attendant que des indicateurs fiables soient définis pour les effets et les impacts, les agences devront veiller à assurer un «service minimum» en matière de monitoring. Le tableau qui suit présente quelques options qui peuvent être facilement appliquées avec peu de moyens, par

exemple par un chargé de programme, sans recours à des professionnels ou à des consultants spéciaux dont l'intervention serait nécessaire pour des questionnaires plus complets et des interviews structurées.

7. Au lieu d'un résumé: 10 règles d'or

Nous avons présenté dans les chapitres qui précèdent des conseils sur ce qu'il convient d'entreprendre, à quel moment et pour quelles raisons. Toutefois, certains lecteurs se souviendront plus facilement des principes essentiels de l'appui aux médias dans la coopération au développement en retenant ce qu'il vaut mieux éviter. Voici donc un résumé de ce qu'il ne faut pas faire:

Médias et développement – 10 règles d'or

1. Ne soutenez pas de médias qui
 - font de la propagande;
 - ont une ligne éditoriale partisane;
 - sont gouvernés par des principes non démocratiques.
2. Évitez de créer des institutions artificielles par un soutien exagéré. Une organisation médiatique qui dépend entièrement d'un apport continu de capitaux étrangers perd de sa crédibilité.
3. Ne vous focalisez pas sur les zones d'ombre du paysage médiatique; trouvez des points d'ancrage positifs pour que la population locale adhère plus facilement au projet.
4. Ne vous concentrez pas uniquement sur la formation en ignorant les aspects structurels. Tenez compte des questions concernant la gestion, les finances, l'infrastructure et le marché.
5. Ne forcez pas un média à se plier entièrement à vos normes (p. ex. à être multiethnique); votre attente peut tout simplement être irréaliste et avoir des effets contre-productifs.
6. Ne minez pas votre crédibilité (et celle du média local que vous aidez) en faisant le contraire de ce que vous dites.
7. Ne vous contentez pas de «transposer» des méthodes occidentales.
8. N'attendez pas des consommateurs qu'ils soient plus raisonnables ou aient un comportement plus rationnel que ceux de votre pays.
9. Ne développez pas de liens trop étroits avec un partenaire.
10. Respectez le principe « Ne pas nuire » (Do no harm) (soyez conscients de votre impact potentiel involontaire sur les parties au conflit).

Annexe 1

Liberté, égalité et cohésion sociale appliquées à différentes sphères du secteur des médias

Tableau 1: Caractéristiques idéales d'un média servant l'intérêt public

Critère Sphère	Liberté	Égalité	Cohésion sociale
1 Journalistes individuels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liberté d'expression ■ Libre accès à l'information gouvernementale ■ Absence de censure et d'intimidation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objectivité: neutralité, équité, vérité, équilibre des points de vue, sensibilité à l'égalité hommes-femmes ■ Couverture égale de personnes/thèmes différents 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Observation des normes sociales: mœurs, convenances, goûts
2 Organisation médiatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas d'ingérence illégitime dans le contenu rédactionnel de la part des propriétaires ou de groupes politiques ■ Absence d'autocensure ■ Autonomie relative pour les journalistes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence d'une charte rédactionnelle pour assurer l'objectivité et l'égalité de traitement ■ Absence de privilèges pour le gouvernement ■ Pluralisme interne (doit être renforcé dans les sociétés avec faible pluralisme externe) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantie que les rédactions prêtent attention aux groupes marginalisés (facteur d'intégration sociale) ■ Composition équilibrée de la rédaction
3 Institutions de soutien aux médias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liberté de créer des institutions de formation et de recherche ■ Diversité et pluralisme des médias ■ Liberté pour les organisations de protection des journalistes et de défense de la liberté de la presse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence d'institutions de formation et de recherche ■ Égalité d'accès à la formation et aux résultats de la recherche ■ Grande diversité d'institutions ■ Égalité des conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence de médiateurs ■ Présence d'organes d'(auto) régulation contrôlant les médias (protection des droits civils) ■ Égalité hommes-femmes
4 Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparence concernant la propriété des médias ■ Absence de structures monopolistiques (distribution, impression) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absence de corruption et de clientélisme ■ Pas de publicité cachée ■ Diversité et pluralisme au niveau des propriétaires des médias ■ Diversité des médias 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilités pour des groupes défavorisés et des régions isolées d'avoir accès à des médias (au plan économique)
5 Environnement juridique et application des lois	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liberté d'expression ■ Accès à l'information ■ Absence de censure ■ Liberté de créer des médias ■ Libre accès aux licences/fréquences 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Égalité d'accès à l'information gouvernementale. ■ Mesures de régulation non discriminatoires ni exclusives des médias ■ Égalité des sexes dans la législation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respect de la loi et de l'ordre (pas d'encouragement de la criminalité et du désordre social de la part des médias)
6 Valeurs sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconnaissance du droit de chacun à recevoir et à exprimer des informations et des idées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acceptation de l'égalité pour tous ■ Vision des échanges comme moyen de parvenir à des solutions politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acceptation réciproque de points de vue divergents, voire opposés

Annexe 2

Check-list pour l'analyse du secteur des médias et du public

1. Journalistes individuels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Caractéristiques des journalistes et reporters (nombre, niveau de formation - en général et dans le journalisme -, compétences professionnelles, accès à l'emploi, spécialisation, sexe, revenu; origines sociales, ethniques et culturelles) ■ Rôles types et conceptions du journalisme
2. Organisation médiatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre et type de médias existants (journaux, magazines, TV; médias privés, de service public ou entre les mains de l'État) <p>Travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Déroulement des opérations, conditions de travail pour les femmes et les hommes, ligne éditoriale/code de déontologie ■ Influence du propriétaire ■ Indépendance par rapport au gouvernement ■ Autonomie des reporters/rédacteurs ■ Infrastructure (équipement technique, TI, électricité, papier) <p>Production: qualité/objectivité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Variété d'opinions publiées, sujets (diversité, priorités) ■ Qualité du contenu (rigueur, impartialité et responsabilité au service de l'intérêt public, niveau de professionnalisme, diversité des sources, programmation respectueuse de l'égalité des sexes) ■ Conceptions du journalisme (adéquation, utilisation des sources d'information) ■ Pertinence (pour les élites, la population pauvre, les femmes/les hommes)
3. Institutions de soutien aux médias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence et importance des institutions de formation ■ Présence et poids des associations professionnelles ■ Existence de médiateurs, de conseils de la presse ■ Instituts de recherche dans le domaine des médias ■ Efficacité des organes de régulation
4. Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveau de l'infrastructure technique (portée) ■ Structure de propriété (privée/commerciale, étatique/gouvernementale, publique, sans but lucratif), concentration des médias, affiliation ■ Concurrence/monopole au niveau de l'impression, de la distribution, de la publicité, etc. ■ Sources de revenus: abonnements et marchés publicitaires, publicité cachée
5. Environnement juridique et application des lois	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence et qualité des dispositions légales sur les aspects suivants: liberté d'expression, mass médias, radiodiffuseurs publics, organes de régulation, licences, censure, diffamation (écrite et verbale), droits d'auteur, etc. ■ Législation sur l'accès aux informations du gouvernement ou d'autres organes publics ■ Égalité des sexes dans tous les organismes traitant de la politique des médias ■ Niveau d'application des lois, système judiciaire ■ Existence et activités des organes de régulation, de consultation et de plainte (responsabilité, nomination/constitution) ■ Attitude du gouvernement envers la liberté d'expression (pressions, répression) ■ Responsabilité du gouvernement
6. Valeurs sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rôle des médias dans la société ■ Identification de sujets tabous ■ Ouverture à la discussion et discours public ■ Structure de communication dans la société
Public	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taille et profil du lectorat/des auditeurs (TV, radio, journaux) ■ Impact de divers médias sur le grand public et différents sous-groupes

Annexe 3

Appui aux médias en situation de conflit

Les pays/sociétés qui risquent de connaître un conflit violent ou commencent tout juste à s'en relever ont des besoins spécifiques qui élargissent le cadre de l'aide ordinaire aux médias. Généralement, les besoins varient légèrement selon la phase du conflit violent. Outre l'objectif général fixé pour l'appui aux médias, qui demeure prioritaire, l'aspect préventif revêt dans ce cas une dimension importante.

Cela étant, le soutien apporté aux médias devrait

- donner une image complète de la situation (y compris des analyses des causes du conflit, des options pour sa transformation ainsi que des points de vue d'ennemis potentiels);
- éviter d'attiser le conflit (faire attention au langage utilisé, aux stéréotypes, aux métaphores, etc.).

Objectif général de l'appui aux médias en situation de conflit

- Prévenir les conflits violents.

Objectifs partiels:

- Donner à chacun la possibilité d'avoir accès à des médias indépendants et impartiaux et, ce faisant, à des informations rigoureuses et équilibrées.
- Protéger les journalistes et les rédactions contre les violations de leurs droits.
- Favoriser le débat public, même réduit à sa plus simple expression, sur les causes du conflit et les visions pour parvenir à sa transformation.

Analyser la situation

Il convient de vérifier, avant, pendant et après un conflit, s'il est nécessaire d'en effectuer une analyse particulière en plus de celle du secteur des médias. Cette mesure paraît indispensable durant la phase violente. À cet égard, rappelons que de nombreux acteurs se penchent sur cette question: ce peut être l'occasion d'assurer la coordination avec des partenaires, par exemple en utilisant les analyses des médias déjà effectuées par d'autres donateurs/ONG avant d'en commander une nouvelle.

En plus des éléments déjà mentionnés pour l'appui ordinaire aux médias, l'analyse du secteur en situation de conflit doit intégrer en particulier les questions suivantes:

- Quel est le niveau de discours appelant à la haine?
- Y a-t-il (de l'espace pour) des comptes rendus équilibrés?
- D'anciens médias «indépendants» prennent-ils parti? Pourquoi?
- Existe-t-il des possibilités de couverture impartiale?
- Y a-t-il des violations des droits des journalistes?
- Les journalistes ont-ils besoin de protection?

Choisir une intervention

Des besoins spécifiques dépassant le cadre de l'appui ordinaire aux médias ainsi que des interventions supplémentaires entrent en ligne de compte. Exemples:

- activités destinées à empêcher les médias de la haine d'avoir accès au public,
- protection des journalistes,
- promotion du reportage d'investigation et d'analyse,
- encouragement du journalisme d'apaisement,
- coopération régionale des médias.

Les interventions doivent être adaptées à la phase du conflit.

Conflit latent – Pays à risques

Il est évidemment préférable d'agir avant que le conflit évolue, en aidant en priorité les médias indépendants capables de dépasser les frontières ethniques et d'inclure des points de vue divergents. Plus rentables, les interventions précoces peuvent jeter les bases d'un développement institutionnel à long terme. Lorsque les médias discréditent toutes les options autres que le conflit, la population a le sentiment que c'est la seule issue possible.

D'une manière générale, il s'agit de favoriser la pluralité des voix et d'éviter d'attiser les tensions, surtout dans les pays à risques: p. ex. soutenir des comptes rendus équilibrés et des programmes de fond pour améliorer l'accès à des informations non partisans. Les minorités et/ou les groupes de conflit potentiels devraient avoir accès aux médias.

Conflit violent en cours

Les besoins et les interventions varient selon l'intensité du conflit. Durant la phase violente, l'accent devrait être mis sur le soutien à court terme de médias alternatifs susceptibles de fournir des nouvelles, des rapports et des informations rigoureuses et non partisans qui seraient autrement inexistantes. Il faudrait également assurer un service médiatique minimum pour favoriser le débat public, même réduit à sa plus simple expression. Les sociétés en situation de conflit ont par ailleurs besoin de renseignements supplémentaires sur l'aide humanitaire («informations humanitaires»). De tels programmes peuvent contribuer à contrer les images fausses et la propagande diffusées par des médias tendancieux et, partant, permettre à la société de faire face à son passé et de se construire un avenir commun.

Situation de post-conflit

En situation de post-conflit, les objectifs se rapprochent de ceux de l'aide aux médias en général: créer un secteur des médias viable et indépendant qui fasse partie d'une culture démocratique et demande des comptes à d'autres centres de pouvoir. Ces médias fourniront ainsi des analyses sur les causes et les résultats du conflit (dynamique du conflit, crimes de guerre) et débattront de solutions pour l'avenir. Les interventions doivent être conçues de manière à faciliter une transition en douceur vers le développement à long terme des médias.

Après un conflit violent, il semble que la tâche la plus difficile pour les médias soit celle de (re)trouver leur crédibilité. Il faut convaincre le public que les médias, nouveaux ou anciens (dont certains fournissaient des informations tendancieuses), ne prennent pas parti et ne délivrent pas de messages stratégiques. Les donateurs devraient donc veiller à ne pas céder à la tentation de forcer les médias à suivre un agenda particulier. La prudence est de mise, car les nouveaux espaces ouverts peuvent être rapidement occupés par des médias qui reflètent des forces politiques ou ethniques centrifuges susceptibles de raviver le conflit.



Médias et consolidation de la paix – Un terrain à creuser

Apporter un appui aux médias dans une perspective de consolidation de la paix est une entreprise très ambitieuse de plus en plus répandue. Certaines agences utilisent des approches particulières de la «communication» (non analysées dans le présent document, cf. chap.1) et adressent des messages spécifiques à certains groupes cibles (compréhension interethnique).

Des recherches empiriques supplémentaires sont nécessaires pour savoir dans quelle mesure et comment le soutien fourni aux médias peut contribuer à mettre fin à un conflit violent, à obtenir un accord de paix et à poser des bases favorisant une gestion constructive et pacifique des conflits. Il s'agit de mieux connaître les interactions potentielles entre l'appui aux médias et la consolidation de la paix, par exemple en explorant la faisabilité d'un «journalisme d'apaisement» en situation de post-conflit et son impact sur le discours public de la société au sens large, ou en analysant les effets d'une collaboration entre des journalistes d'anciennes factions ennemies.

Annexe 4

Glossaire

Média	Acteur de la société ou organisation à part entière (avec tout ce que cela implique d'intérêts personnels et institutionnels), et non uniquement moyen de communication technique. Exemple: une station de radio inclut la rédaction, le propriétaire et les lois régissant la radiodiffusion.
Institution de soutien aux médias	Structure d'appui aux médias soutenant le secteur tout entier: instituts de formation des journalistes ou de recherche, associations du personnel, conseils de la presse, organes de régulation.
Entreprise médiatique	Média individuel: chaîne de télévision, station de radio, hebdomadaire.
Organisation médiatique	Aspect organisationnel d'une entreprise médiatique, qui détermine en grande partie la répartition des rôles et des responsabilités, ainsi que la liberté d'action offerte aux personnes qui y travaillent. Exemple: dans un journal typiquement américain ou britannique, un reporter jouit d'une autonomie beaucoup moins grande que son homologue en Suisse ou en Allemagne.
Canal médiatique	Aspect «technique» des médias et de la communication, instrument ou support permettant de faire passer des messages de l'émetteur au récepteur: ondes radio, signal satellite, cassettes vidéo.
Conceptions du journalisme	Dans les pays occidentaux, la pratique du journalisme suit plusieurs conceptions. Tout en répondant aux exigences générales (informations rigoureuses, véridiques, complètes et équilibrées), elles mettent l'accent sur des aspects différents: <ul style="list-style-type: none">■ Journalisme factuel■ Journalisme d'analyse■ Journalisme d'investigation■ Journalisme public ou civique■ Journalisme militant

Annexe 5

Webliographie

De nombreuses organisations et institutions sont actives dans le domaine des médias et du développement. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive ni classée par priorité. Elle vise uniquement à fournir aux lecteurs des pistes pour obtenir davantage d'informations sur des aspects spécifiques ou des acteurs travaillant dans des régions données.

Protection des journalistes et de leurs droits

Fédération internationale des journalistes	www.ifj.org
Committee to Protect Journalists	www.cpj.org
Article XIX	www.article19.org
Échange international de la liberté d'expression	www.ifex.org
Reporters sans frontières	www.rsf.org
Freedom House (liberté de la presse)	www.freedomhouse.org

Législation relative aux médias

OSCE, liberté des médias	www.osce.org/fom/
Conseil de l'Europe, Division Médias	www.coe.int/T/E/Human_Rights/media/
IREX: Media Sustainability Index	www.irex.org/media/index.asp

Sources d'informations

Communication Initiative	www.comminit.com
Association mondiale des journaux	www.wan-press.org

Réseau

Global Forum for Media Development	www.gfmd.info
------------------------------------	--

Recherche sur les médias

Audience Dialogue	www.audiencedialogue.org
InterMedia	www.intermedia.org
Institute of Applied Media Studies, Suisse	www.iam.zhwin.ch
Programme in Comparative Media Law & Policy, University of Oxford	http://pcmlp.socleg.ox.ac.uk/

Radio communautaire

Association mondiale des radiodiffuseurs communautaires	www.amarc.org/
FAO: La onda rural	www.fao.org/sd/dim_kn1/

Projets et programmes

Acteurs suisses

Fondation Hironnelle, Lausanne	www.hironnelle.org
Medienhilfe, Zurich	www.medienhilfe.ch
Cimera, Genève	www.cimera.org

Acteurs internationaux

Internews	www.internews.org
Institute for War and Peace Reporting, Londres	www.iwpr.net
Panos Institute Network	www.panos.org.uk/about/worldwide.asp
Friedrich Ebert Foundation, médias	www.fesmedia.org.na/
Institute for Media, Policy and Civil Society	www.impacs.org
BBC World Service Trust, médias	www.bbc.co.uk/worldservice/trust

World Association of Christian Communication	www.wacc.org.uk/
UNESCO – Communication et information	http://portal.unesco.org/ci/
Media Development Loan Fund	www.mdlf.org
Donateurs spéciaux	
John S. and James L. Knight Foundation	www.knightfdn.org
Open Society	www.soros.org/initiatives
Ford Foundation	www.fordfound.org
Thomson Foundation	www.thomsonfoundation.org.uk
National Endowment for Democracy	www.ned.org
Southern African Media Development Fund	www.samdef.com
Perspectives régionales	
Amérique latine	
Instituto Prensa y Sociedad, Pérou	www.ipys.org
Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, Equateur	www.ciespal.net/
Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano	www.fnpi.org
Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, Mexique	www.amicmexico.org
Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación	www.laica.net
Federación latinoamericana de facultades de comunicación social	www.felafacs.org
Organisation des États américains (OEA), Commission interaméricaine des droits de l’homme (CIDH), liberté d’expression	www.cidh.org/relatoria/
Centre de recherches pour le développement international, Canada (évaluation TIC)	www.idrc.ca
Afrique anglophone	
Media Institute of Southern Africa	www.misa.org
Southern Africa Media and Gender Institute	www.samgi.org.za
Media Monitoring Project Zimbabwe	www.mmpz.org.zw
Freedom of Expression Institute, South Africa (médias et TIC)	www.fxio.org.za
Pambazuka News, forum pour la justice sociale en Afrique	www.pambazuka.org
Zimbabwe online	www.zimonline.co.za
Afrique francophone	
Institut Panos Afrique de l’Ouest	www.panos-ao.org
Fondation pour les médias en Afrique de l’Ouest	www.mfwaonline.org
Réseau africain de presse pour le 21e siècle	www.rap21.org
Organisation des médias d’Afrique Centrale	www.omac-afrique.org

Moyen-Orient, Afrique du Nord

Miftah, The Palestinian initiative for the
Promotion of global dialogue and
Democracy, Jérusalem

www.miftah.org

Keshev, The Center for the Protection of
Democracy in Israel, Jérusalem

<http://keshev.org.il>

Arab Press Freedom Watch, Londres

www.apfw.org

Asie

Asia Media Forum

www.asiamediaforum.org

Asia Media, UCLA Department of
Communication Studies, Los Angeles

www.asiamedia.ucla.edu

The Hoot, Watching Media in the
Subcontinent, Inde

www.thehoot.org

South East Asian Press Alliance, Thaïlande

www.seapabkk.org

Asia-Pacific Institute for
Broadcasting Development (AIBD)

Kuala Lumpur/Malaisie

www.aibd.org.my/

Philippine Centre for Investigative Journalism

www.pcij.org

Europe de l'Est

Centre for Journalism in

Extreme Situations, Russie

www.cjes.ru

Moscow Media Law and Policy Institute

www.medialaw.ru/e_pages/eipip.htm

Caucasus Media Institute, Yerevan

www.caucasusmedia.org

Eurasia Net, Central Asia, Caucasus News

www.eurasianet.org

South-East European Network

for the Professionalization of the Media

www.seenpm.org/

**Appui aux médias dans la coopération suisse au développement:
LES MEDIAS – UN ACTEUR CLE POUR LA «REDEVABILITE SOCIALE»
Guide d'orientation**

Editeur:

Direction du développement et de la coopération (DDC)
Département fédéral des affaires étrangères (DFAE)
3003 Berne
www.deza.ch

Commandes:

DDC Centre de distribution
Téléphone +41 31 322 44 12
Télécopie +41 31 324 13 48
mailto: info@deza.admin.ch

Photos:

DDC

Mise en pages:

D&S, Biel

Auteur/coordination:

Section Gouvernance, DDC
governance@deza.admin.ch

© DDC 2007

Aussi disponible en anglais et espagnol

