

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ENJEUX DE COMMUNICATION INTERNATIONALE ET INTERCULTURELLE  
SOULEVÉS PAR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE DE GESTION DES  
CONTENUS WEB DU SITE INTERNET D'UN ORGANISME DE LA SOCIÉTÉ CIVILE  
DE LA RÉGION DES GRANDS LACS EN AFRIQUE.

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
SYLVIE LAMIOT-MILLINER

JUILLET 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## AVANT-PROPOS

Le présent mémoire de recherche-intervention propose une mise en lumière de certains défis et paradoxes de la théorisation de la communication et de l'exercice du rôle de la communication sur un terrain marqué par des conflits politiques, sécuritaires et humanitaires. Pour ce faire, j'ai choisi de poser un regard croisé entre la recherche et l'intervention à propos des enjeux de communication internationale et interculturelle soulevés par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de contenu du site web à travers le réseau régional d'une organisation de la société civile dans la région des Grands Lacs en Afrique.

Mon intervention au sein de l'organisme régional de la société civile COCAFEM/GL, dont la mission principale est d'œuvrer pour la promotion de la femme, de la paix et du développement au Burundi, au Rwanda et en République démocratique du Congo, a nécessité ma présence sur le terrain, au Burundi, durant une période de 10 mois entre septembre 2014 et juin 2015. Le processus d'intervention s'est déroulé à l'intérieur d'un cadre méthodologique mettant principalement l'accent sur les objectifs de réalisation d'un mandat en communication déterminé au préalable avec l'organisme et sur le modèle du processus de communication participative. Pour le volet recherche, le recours à différents concepts multidisciplinaires de la communication a été nécessaire afin de comprendre et d'interpréter la complexité de la réalité du milieu au sein duquel s'est effectuée l'intervention. C'est ainsi qu'ont été sollicités le concept de communication pour le développement, la relation dialogique entre droits humains et communication, la théorie de la mondialisation et la théorie critique de l'usage des TIC dans un contexte de pays en développement.

Tout au long de cette recherche-intervention, et en amont de celle-ci, je me suis appliquée à suivre les normes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* afin d'éviter de causer des préjudices imprévus aux participants et de ne pas empirer leurs conditions existantes, tout en sachant que la mission de l'organisme faisait d'ores et déjà courir certains risques et préjudices physiques, psychologiques, économiques ou sociaux aux employés de celui-ci (et parfois à moi-même) en raison de l'oppression et des menaces exercées par des acteurs du gouvernement envers certains acteurs de la société civile considérés comme des opposants et ennemis potentiels du régime en place dans le contexte

d'une déstabilisation politique et sécuritaire majeure rencontrée Burundi à compter de décembre 2014. Une attention particulière a été portée quant aux mesures de sécurité personnelle pour moi et ma famille et des personnes fiables avaient été identifiées au préalable pour apporter leur aide en cas de besoin. Ces menaces se sont avérées plus virulentes à compter d'avril 2015 au point que la quasi-totalité des acteurs de la société civile burundaise a alors pris le chemin de l'exil vers les pays voisins et la Belgique, et qu'elle compte désormais parmi les quelque 270 000 réfugiés burundais répertoriés à date. Dans ce contexte, la recherche a été très attentive aux principes de justice et d'équité lors de l'élaboration des critères d'inclusion et d'exclusion à la recherche, lors de l'analyse des risques et avantages d'une participation à la recherche, lors de l'analyse et la prise en compte des relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation, et lors de l'évaluation de l'analyse des situations de vulnérabilité dans lesquelles les participants se trouvaient. Dans la mesure du possible, les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents au sein du milieu de la recherche et parmi les activités rémunératrices réalisées en parallèle de la mission de l'organisation par certains participants à la recherche et par la chercheuse elle-même ont été également évalués, éliminés ou réduits au minimum.

Il va sans dire que le regard croisé entre ma recherche et mon intervention en communication entreprises à l'occasion du présent mémoire a été profondément influencé et marqué par l'actualité du terrain fragile et incertain sur lequel il s'est posé. Malgré tous les obstacles rencontrés sur un tel terrain, l'expérience de ces quatre années de mon parcours de maîtrise en tant qu'étudiante-chercheuse au sein de la COCAFEM/GL comptent parmi les plus riches de ma vie professionnelle. Rien n'aurait été possible sans celles et ceux qui étaient à mes côtés durant toute la durée de ce périple. Mes remerciements se tournent ainsi naturellement vers Yves, mon époux, et vers Pénélope, ma fille, qui m'ont toujours enveloppée de leur affection ici et là-bas, et qui ont enduré mes nombreuses nuits blanches et studieuses. Je remercie aussi les membres de ma belle-famille burundaise qui m'ont ouvert leur cœur, leur quotidien et leur maison, en toute simplicité. Je remercie mon directeur de recherche, Christian Agbogli, professeur au département de communication sociale et publique de l'UQÀM, pour sa très grande ouverture d'esprit, sa générosité à partager ses connaissances, son optimisme et sa joie de vivre qui ont adouci, un peu, son niveau d'exigence et sa rigueur intellectuelle sans lesquelles je n'aurais pas su me dépasser. Je remercie madame Suzanne Dumouchel, chargée

de projet-Afrique au CECI, et madame Jovithe Mukaziya, coordinatrice régionale du projet PLUVIF, qui ont encadré mes mandats sur le terrain d'une façon bienveillante, franche et respectueuse. Je remercie mon amie Véronique pour son écoute remarquable et son soutien inconditionnel. Je remercie les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL qui ont accepté ma présence au sein de l'organisme et appuyé le processus de transformation organisationnelle qu'elle a en partie engendré. Enfin, je remercie les membres du secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL et ceux du comité régional web dont le professionnalisme, la persévérance face à l'adversité, le courage, l'abnégation et l'engagement pour défendre et faire avancer la cause des femmes de cette région m'inspirent un profond respect.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	i
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES ACRONYMES .....	vi
RÉSUMÉ .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1	
CONTEXTE POLITIQUE, RÉGIONAL ET SOCIAL DE LA VIOLENCE FAITE AUX FEMMES DANS LA RÉGION DES GRANDS LACS .....	4
1.1 Le cadre politique régional pour lutter contre la violence faite aux femmes .....	4
1.2 Présentation du projet de lutte contre les violences envers les filles et les jeunes femmes dans la région des Grands Lacs africains (PLUVIF) .....	7
CHAPITRE 2	
PRÉSENTATION DU MILIEU AU SEIN DUQUEL S'EST FAIT LA RECHERCHE INTERVENTION .....	9
2.1 Enjeux et défis en communication internationale et interculturelle inhérents à la complexité de la structure et de la mission de l'organisme .....	10
2.1.1 Un climat de paix sans cesse menacé .....	10
2.1.2 Une structure régionale et un fonctionnement complexes .....	12
2.1.3 La nécessité de s'aligner avec une multitude de normes, de valeurs et d'acteurs internationaux .....	13
2.1.4 La nécessité de composer avec une dimension pluriculturelle à l'interne .....	16
2.2 Les objectifs de la recherche-intervention en communication .....	18
CHAPITRE 3	
CADRE THÉORIQUE .....	20
3.1 La communication interculturelle et la communication internationale .....	20

3.2	La communication pour le développement .....	22
3.3	La relation dialogique entre droits humains et communication .....	26
3.3.1	Les droits humains .....	26
3.3.2	Les droits de communication .....	28
3.3.3	L'apport de la communication dans la réalisation des droits humains .....	30
3.4	La théorie critique de la mondialisation et de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour le développement humain .....	35
3.4.1	La théorie critique de la mondialisation .....	36
3.4.2	Théorie critique de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme vecteur de développement humain .....	40
CHAPITRE 4		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	49
4.1	Ma posture de chercheur .....	50
4.1.1	La posture attentive, éthique et responsable : le chercheur au centre de sa recherche .....	51
4.2	Le modèle du processus de la communication participative .....	56
4.2.1	Les 10 étapes du processus de la communication participative .....	56
4.2.2	Le rôle et les défis du facilitateur .....	57
4.3	Instruments méthodologiques et techniques de communication utilisés dans le cadre de mon mandat .....	59
CHAPITRE 5		
	ANALYSE DU PROCESSUS DE L'INTERVENTION .....	63
5.1	Variations de l'échéancier de l'intervention en regard de l'échéancier initial .....	63
5.2	Analyse de ma présence sur le terrain .....	65
5.3	Analyse du contexte de communication de l'organisation .....	69

5.4	Élaboration et animation d'un atelier de travail de trois jours.....	74
5.5	Élaboration d'un document de gouvernance du comité régional web.....	77
5.6	Lancement de l'usage d'une application en ligne de stockage et de partage de fichiers .....	79
5.7	Décalage entre le cadre théorique et le processus de l'intervention .....	83
	CONCLUSION.....	85
	ANNEXE A PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET RÉGIONAL DE LUTTE CONTRE LES VIOLENCES ENVERS LES FILLES ET JEUNES FEMMES DANS LA RÉGION DES GRANDS LACS AFRICAINS .....	89
	ANNEXE B DESCRIPTION DU MANDAT DE LA STAGIAIRE BÉNÉVOLE EN APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA COCAFEM/GL .....	156
	ANNEXE C FEUILLES DE TEMPS RELATIVES AU MANDAT DE LA STAGIAIRE BÉNÉVOLE EN APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA COCAFEM/GL .....	160
	ANNEXE D TABLEAU DES PARTIES-PRENANTES RELATIVES AU CONTENU DU SITE WEB WWW.COCAFEMGL.ORG .....	167
	ANNEXE E MATRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES EN COMMUNICATION AU SEIN DES COLLECTIFS DE LA COCAFEM/GL.....	171
	ANNEXE F DOCUMENT DE GOUVERNANCE DU COMITÉ RÉGIONAL WEB DE LA COCAFEM/GL.....	174
	ANNEXE G LISTE DES PARTICIPANTS À L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LE VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL .....	185
	ANNEXE H TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES	

COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL .....	187
ANNEXE I PRÉSENTATION POWERPOINT DE L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL .....	192
ANNEXE J MANUEL DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS À L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL.....	251
ANNEXE K RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL.....	274
ANNEXE L FORMULAIRES D'APPRÉCIATION DES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS À L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL.....	283
ANNEXE M GRILLE DE CONTENU ET ÉCHÉANCIER POUR LE SITE WEB WWW.COCAFEMGL.ORG .....	295
ANNEXE N ORDRE DE MISSION POUR LE LANCEMENT DU PROJET PILOTE DROPBOX DE LA COCAFEM/GL .....	298
ANNEXE O PLAN DE PROJET POUR L'INTERVENTION EN COMMUNICATION AU SEIN DE LA COCAFEM/GL.....	300
ANNEXE P PRÉSENTATION POWERPOINT DU BILAN DES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION DE L'AN 5 ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS POUR L'AN 6.....	305
ANNEXE Q EXTRAITS DU JOURNAL DE BORD.....	316
BIBLIOGRAPHIE.....	332

## LISTE DES ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
CECI	Centre d'étude et de coopération internationale
CIRGL	Conférence internationale sur la région des Grands Lacs
COCAFEM/GL	Concertation des collectifs et associations féminines des Grands Lacs
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
FMI	Fonds monétaire international
GAR	Gestion axée sur les résultats
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
PLUVIF	Projet de lutte contre les violences envers les filles et les jeunes femmes dans la région des Grands Lacs africains
RDC	République démocratique du Congo
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VSGB	Violences sexuelles et basées sur le genre
VVSBG	Victimes de violences sexuelles et basées sur le genre
VBG	Violences basées sur le genre

## RÉSUMÉ

Le but de la présente recherche est de proposer une mise en lumière de certains défis et paradoxes de la théorisation de la communication et de l'exercice du rôle de la communication sur un terrain marqué par des conflits politiques, sécuritaires et humanitaires. Pour ce faire, elle pose un regard croisé entre la recherche et l'intervention à propos des enjeux de communication internationale et interculturelle soulevés par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de contenu du site web à travers le réseau régional d'une organisation de la société civile dans la région des Grands Lacs en Afrique. L'intervention a nécessité une présence sur le terrain, au Burundi, durant une période de 10 mois entre septembre 2014 et juin 2015. Le processus d'intervention s'est déroulé à l'intérieur d'un cadre méthodologique mettant principalement l'accent sur les objectifs de réalisation d'un mandat en communication déterminé au préalable avec l'organisme et sur le modèle du processus de communication participative. Le volet recherche fait appel à différents concepts multidisciplinaires de la communication afin de comprendre et d'interpréter la complexité de la réalité du milieu au sein duquel s'est effectuée l'intervention. Le concept de communication interculturelle positionne l'individu et son altérité au cœur de son expérience avec les autres sur un terrain différent de son milieu de départ et celui de communication internationale positionne la relation entretenue entre l'organisme au sein duquel s'est effectuée l'intervention terrain et les cadres politiques, sociaux et économiques qui le définissent à l'échelle nationale, régionale et internationale. Le concept de communication participative s'inscrit dans le contexte du nouveau développement et propose un modèle de processus complet qui nécessite l'intervention d'un facilitateur. La relation dialogique entre droits humains et communication souligne que l'exercice du rôle des communications dans le contexte du monde du développement participe à la réalisation des droits humains universels en contribuant au plein épanouissement des individus, à la démocratisation des sociétés et à la résolution de nombreux enjeux sociaux, économiques et politiques. Enfin, la théorie critique de la mondialisation et de l'usage des TIC comme vecteur de développement humain révèle les effets négatifs de la propagation de la société de l'information à travers le monde ainsi que les nombreux défis auxquels font face aujourd'hui les populations, les États et les acteurs du monde du développement dans le contexte actuel.

**MOTS-CLÉS** : communication internationale et interculturelle ; communication pour le développement ; communication participative ; usage des TIC ; intervention en communication.

## INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, je tente de rallier mon expérience professionnelle en communication acquise au cours des 20 dernières années au sein du secteur privé au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France, avec mon intérêt marqué pour le renforcement des capacités en communication des organisations de la société civile de pays en situation de conflits et post-conflits, et ce, plus particulièrement dans la région des Grands Lacs africains (République démocratique du Congo, Rwanda et Burundi).

Ces deux mondes qui m'habitent étant souvent aux antipodes en termes de géographie (continent africain / Amérique du Nord / Europe de l'Ouest), de culture (africaine / nord-américaine et européenne), de milieux de pratique (société civile / secteur privé), de mission (transformer le tissu social afin de renforcer le respect des droits humains ou de participer à la reconstruction d'une nation ou d'une communauté / produire et réaliser un maximum de profits), il m'apparaissait souvent difficile de concevoir mon expérience professionnelle et les concepts de communication à une échelle plus globale.

Ma première tentative a vu le jour en 2007 lorsque, après avoir démissionné de mon poste de directrice des communications et relations investisseurs au sein d'une entreprise du secteur privé, je m'engageais pour un mandat de coopérante volontaire en communication au sein de la Coalition Burkinabé des Droits de la Femme, partenaire Sud de l'organisme canadien Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) à Ouagadougou (Burkina Faso). Cette expérience fut à la fois un échec et un déclic : j'ai été contrainte de démissionner de mon mandat pour des raisons familiales après seulement quatre mois de mission mais cette courte expérience fut assez significative à mes yeux pour amorcer une transformation profonde de mes valeurs et de mon identité, pour apprécier les enjeux de complexité à travailler en communication dans un pays africain et prendre conscience de mon ignorance quant aux enjeux de la coopération internationale, de la communication internationale et interculturelle, de même que de ceux liés à l'ambivalence du statut de coopérante.

Quatre ans plus tard, un certificat en coopération internationale de l'Université de Montréal en poche et une maîtrise en communication (concentration internationale et interculturelle) bien amorcée à l'Université du Québec à Montréal, je négociais avec mon employeur un congé sans

solde de cinq semaines afin d'effectuer un stage de recherche au sein de l'équipe d'un autre partenaire Sud du CECI, la COCAFEM/GL, à Kigali, au Rwanda, dans le cadre du Projet de Lutte contre les Violences envers les Filles et les Jeunes Femmes dans la région des Grands Lacs (PLUVIF). Cette fois, mon statut ne fut pas celui de coopérante volontaire mais plutôt celui d'étudiante-chercheuse dont le mandat principal fut d'élaborer et d'animer un atelier de travail de trois jours pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL. L'idée de ce stage était aussi de me familiariser préalablement avec le milieu et le terrain dans l'optique d'une recherche-intervention plus longue qui fut menée entre septembre 2014 et avril 2015 au Burundi principalement, dans le cadre de la maîtrise en communication, concentration internationale et interculturelle.

L'objet de cette recherche-intervention porte sur mon interprétation des enjeux en communication internationale et interculturelle soulevés à l'occasion de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de contenus web pour le nouveau site Internet de la COCAFEM/GL.

Dans le premier chapitre du présent mémoire, sont abordés le contexte politique, régional et social de la violence faite aux femmes dans la région des Grands Lacs ainsi que les instruments de lutte contre la violence faite aux femmes et la présentation du projet de lutte contre les violences envers les filles et les jeunes femmes dans la région des Grands Lacs africains (PLUVIF).

Le second chapitre présente le milieu au sein duquel s'est effectuée la recherche-intervention, les enjeux et défis en communication internationale et interculturelle inhérents à la complexité de la structure et de la mission de la COCAFEM/GL, de même que les objectifs de la recherche-intervention en communication.

Le troisième chapitre est consacré au cadre théorique de la recherche-intervention, la communication internationale et la communication interculturelle, la communication participative pour le développement, la relation dialogique entre droits humains et communication, la théorie critique de la mondialisation et de l'usage des technologies de l'information et de la communication.

Le quatrième chapitre décrit le cadre méthodologique de la recherche-intervention, mon mandat au sein de la COCAFEM/GL, ma posture de chercheure, le modèle du processus de la communication participative, le rôle et les défis du facilitateur et les instruments méthodologiques et techniques de communication utilisés dans le cadre de mon mandat.

Enfin, le cinquième chapitre détaille l'analyse du processus de l'intervention, les variations de l'échéancier de l'intervention en regard de l'échéancier initial, l'analyse de ma présence sur le terrain, l'analyse du contexte de communication de l'organisation, l'élaboration et l'animation d'un atelier de travail de trois jours, l'élaboration d'un document de gouvernance pour la gestion du comité régional web et le lancement de l'usage d'une application en ligne pour le stockage et le partage de fichiers.

## CHAPITRE 1

### CONTEXTE POLITIQUE, REGIONAL ET SOCIAL DE LA VIOLENCE FAITE AUX FEMMES DANS LA REGION DES GRANDS LACS

Ce premier chapitre présente le cadre politique et le projet PLUVIF comme instruments de lutte contre la violence faite aux femmes dans la région des Grands Lacs africains.

#### **1.1 Le cadre politique régional pour lutter contre la violence faite aux femmes**

La lutte contre les violences faites aux femmes est une priorité dans la région des Grands Lacs (République démocratique du Congo, Rwanda et Burundi). Telle que définie dans la déclaration des Nations Unies sur l'élimination de la violence faite aux femmes, la violence faite aux femmes, ou violences basées sur le genre (VBG), englobe la violence physique, sexuelle et psychologique envers les femmes et les enfants de sexe féminin exercée au sein de la famille, de la collectivité et de l'Etat au sein duquel elle est perpétrée ou tolérée<sup>1</sup>. L'ampleur des violences, notamment les violences sexuelles faites aux femmes, a amené cette problématique à l'avant-scène et forcé la prise en compte de cette question dans les agendas politiques des gouvernements des trois pays (CECI, COCAFEM/GL, 2012)<sup>2</sup>. Ces derniers sont d'ailleurs engagés ensemble depuis 2000 dans la mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations-Unies portant sur les femmes, la paix et la sécurité<sup>3</sup>, et pour laquelle un plan d'action régional (renommé pour l'occasion Cadre de l'Espoir) a été lancé en juillet 2013 lors de la Déclaration de la Conférence Régionale de Bujumbura sur les femmes, la paix, la sécurité et le développement dans la région des Grands Lacs<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Source : Déclaration des Nations Unies sur l'élimination de la violence faite aux femmes (en ligne) <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/ViolenceAgainstWomen.aspx>, consulté le 6 juillet 2016

<sup>2</sup> Voir Annexe A - CECI et COCAFEM/GL, 2011. Plan de mise en œuvre du PLUVIF, 44 pages.

<sup>3</sup> Source : Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies : les femmes, actrices de la paix et de la sécurité (en ligne) [http://www.un.org/womenwatch/ods/S-RES-1325\(2000\)-F.pdf](http://www.un.org/womenwatch/ods/S-RES-1325(2000)-F.pdf), consulté à plusieurs reprises entre 2011 et 2014.

<sup>4</sup> Source : Cadre de l'Espoir de la résolution 1325 tel que défini lors de la Déclaration de la Conférence Régionale de Bujumbura sur les femmes, la paix, la sécurité et le développement dans la région des Grands Lacs (en ligne) <http://www.fasngo.org/assets/files/Great%20Lakes%202013/D%C3%A9claration%20de%20la%20Conf%C3%A9rence%20R%C3%A9gionale%20de%20Bujumbura.pdf>, consulté le 26 avril 2014.

En effet, le Pacte sur la paix et la sécurité dans la région, signé par les chefs d'État en décembre 2006, intègre un Protocole sur la prévention et la répression de la violence à l'égard des femmes et des enfants. Les États signataires se sont engagés à lutter contre ce fléau grâce à des mesures de prévention, de pénalisation et de répression en temps de paix comme en temps de guerre, conformément aux lois nationales et au droit pénal international<sup>5</sup>. La lutte contre les violences est aussi une priorité de l'Unité Genre du Secrétariat Exécutif de la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs (CIRGL), qui doit notamment voir à la domestication du Protocole au niveau des pays signataires.

Par ailleurs, le contexte régional est également marqué depuis décembre 2011 par la Déclaration de Kampala qui engage les chefs d'États de la région à être « Unis pour prévenir, mettre fin à l'impunité et accorder une assistance aux victimes des violences sexuelles basées sur le genre (VSBG) (Déclaration de Kampala, 2011, p. 2) ». En 2014, la volonté politique dans la lutte contre les VSBG demeure globalement positive et une évaluation de l'application de la Déclaration de Kampala sur les VSBG a même été conduite à la fin 2014 par les acteurs de la Conférence Internationale de la Région des Grands Lacs (CIRGL) et dont les résultats devraient être partagés sous peu (CECI, COCAFEM/GL, 2014).

**Au Burundi**, les violences sexuelles et domestiques demeurent très répandues bien qu'il y ait une prise de conscience au niveau des institutions gouvernementales et des acteurs de la société civile sur l'ampleur du phénomène, la gravité de ses conséquences et la nécessité d'y mettre fin. Un projet de loi spécifique sur les violences basées sur le genre a été soumis au parlement. Certaines organisations de la société civile et certains acteurs étatiques, comme les femmes parlementaires membres de la Commission Sociale, se mobilisent pour que la loi adoptée tienne compte des préoccupations des femmes. Le gouvernement, avec le soutien d'ONU Femmes, a initié une action en synergie avec des structures gouvernementales, des organisations internationales et des organisations de la société civile. Malheureusement, ce contexte propice

---

<sup>5</sup> *International Conference of the Great Lakes Region. Declaration of the Heads of State and Government of the Member States of the International Conference on the Great Lake Region at the Fourth Ordinary Summit and Special Session on Sexual and Gender Based Violence (SGBV)*, (Décembre 2011), 6 pages. (En ligne) <http://www.acordinternational.org/silo/files/declaration-by-heads-of-state-from-icglr.pdf>. Consulté à plusieurs reprises entre 2011 et 2014.

à des actions de plaidoyer pour la lutte contre les violences basées sur le genre a été miné par le contexte pré et postélectoral qui a ralenti et parfois complètement bloquer les actions menées par la COCAFEM/GL au Burundi et dans la région et ce, en raison des fortes tensions entre le parti au pouvoir et les autres partis qui ont monopolisé l'attention de tous au détriment de la lutte contre les VBG (CECI, COCAFEM/GL, 2014). En date de décembre 2015, le Burundi demeure plongé dans une grave crise politique, sécuritaire et humanitaire<sup>6</sup>. Le contexte pré et postélectoral au Burundi est abordé plus en détails dans le chapitre 2 du présent mémoire.

**En République démocratique du Congo**, la persistance de conflits dans l'Est du pays (Provinces du Nord Kivu, Sud Kivu et Orientale), le nombre important de personnes déplacées en raison de conflits, de même que les attaques de banditisme à l'Ouest dans la capitale Kinshasa, ont conduit à une banalisation des violences sexuelles basées sur le genre en RDC. La volonté affichée de la communauté internationale et du gouvernement à mettre fin aux actions menées par les groupes armés est déterminante dans la lutte contre ces VSBG commises sur le territoire congolais mais la période pré-électorale commençant en 2015 pour des élections en 2016 risque de voir certains conflits armés s'aggraver et de freiner les actions de lutte contre ces violences, comme pour le Burundi (CECI, COCAFEM/GL, 2014).

**Au Rwanda**, des initiatives visant une meilleure prise en charge des victimes de violences sexuelles continuent d'être prises. Depuis 2014, les centres de services d'aide aux victimes *Isange One Stop Center*<sup>7</sup> sont maintenant offerts dans tous les hôpitaux des districts du pays. Le *Gender Monitoring Office* (GMO) a mis en place un outil de collecte des données sur les types de violences basées sur le genre permettant de les classer selon leurs types et par région, des campagnes de sensibilisation en partenariat avec les services de la police nationale sont prévus pour 2015, et les ONG nationales et internationales impliquées dans la lutte contre les

---

<sup>6</sup> En ligne : OCHA, novembre 2015, Burundi Humanitarian Snapshot [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/BDI\\_Humanitarian\\_Snapshot\\_28102015.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/BDI_Humanitarian_Snapshot_28102015.pdf) consulté le 1<sup>er</sup> décembre 2015

<sup>7</sup> En ligne : Imbuto Foundation, 2009, Rwanda <http://www.imbutofoundation.org/what-we-do/health-projects/family-package/one-stop-center-for-gender-based/article/the-first-lady-mrs-jeannette>, Consulté le 1<sup>er</sup> décembre 2015.

VBG se sont données se sont données depuis 2012 un cadre de concertation pour renforcer la coordination des actions<sup>8</sup> (CECI et COCAFEM/GL, 2012 et 2014).

### **1.2 Présentation du projet de lutte contre les violences envers les filles et les jeunes femmes dans la région des Grands Lacs africains (PLUVIF)<sup>9</sup>**

Le PLUVIF est un projet de 13 150 042 CDN\$, dont 12 900 042 CDN\$ sont financés par l'ex Agence canadienne de développement international (ACDI)<sup>10</sup>. Mis en œuvre par l'organisation canadienne et non-gouvernementale dénommée le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), sa durée est prévue pour une période allant de juillet 2010 à mars 2017 (sept ans).

Ce projet PLUVIF soutient les actions de l'organisme africain COCAFEM/GL en matière de dialogue sur les politiques et de communication-documentation des situations de violences faites aux filles et femmes de la région. En outre, le projet appuie des actions menées dans des zones ciblées par des organisations membres de la COCAFEM/GL visant à améliorer les services offerts aux filles et aux femmes victimes de violences, et à changer les attitudes et comportements à leur égard vers plus d'empathie plutôt que de rejet. Le bureau de projet et sa représentante sont installés au sein des bureaux du CECI à Kigali, au Rwanda, avec une antenne à Bujumbura, au Burundi, et une à Goma, en République démocratique du Congo.

Ce premier chapitre a présenté le contexte politique, régional et social de la violence faite aux femmes dans la région des Grands Lac, de même que les instruments de lutte contre la violence faite aux femmes et la présentation du projet PLUVIF. Le chapitre suivant expose quant à lui le milieu au sein duquel s'est effectuée la recherche-intervention, les enjeux et défis en communication internationale et interculturelle inhérents à la complexité de la structure et de

---

<sup>8</sup> PLUVIF, plan de travail, 2012-2013.

<sup>9</sup> PLUVIF, rapport annuel narratif, 2010.

<sup>10</sup> Depuis 2013, l'ACDI a été intégrée au sein du Ministère canadien des affaires étrangères et du commerce international (MAECI), ce dernier ayant été depuis renommé Ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement (MAECD)

la mission de la COCAFEM/GL, de même que les objectifs de la recherche-intervention en communication.

## **CHAPITRE 2**

### **PRESENTATION DU MILIEU AU SEIN DUQUEL S'EST FAIT LA RECHERCHE INTERVENTION**

Le milieu au sein duquel s'est fait la recherche-intervention est un organisme non gouvernemental dénommé Concertation des Collectifs et Associations Féminines des Grands-Lacs (COCAFEM/GL). Cet organisme a vu le jour en 2000, pendant la période d'instabilité politique, de guerre et d'insécurité présentes dans toute la région. Cette situation a eu un impact négatif sur tous les aspects de la vie de la population en général, des femmes et des enfants en particulier. C'est dans ce contexte, et dans celui de la Marche Mondiale des femmes organisée par la Fédération des femmes du Québec en 2000, que les responsables de quelques organisations féminines de la région se sont mises ensemble pour réfléchir à leur sort, chercher des solutions communes pour lutter contre les violences faites aux femmes et montrer un exemple de renforcement économique à travers l'entraide dans le commerce transfrontalier.<sup>11</sup>

Aujourd'hui, la COCAFEM/GL est un réseau régional rassemblant onze (11) collectifs rwandais, congolais et burundais œuvrant pour la promotion de la femme, de la paix et du développement. Sa mission est de « contribuer à la promotion de la culture, de la paix, de la tolérance, de la non-violence, de l'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que de l'amélioration des conditions de vie de la femme de la région »<sup>12</sup>. À travers ses 11 collectifs membres, la COCAFEM/GL représente les intérêts d'environ 1430 organisations qui, elles-mêmes, totalisent plus de 8 000 membres à travers les trois pays.

Forte de ce rayonnement et de ce poids, la COCAFEM/GL est en mesure de mener des actions de plaidoyer importantes auprès des Nations Unies, des premières dames des trois pays et de différentes agences nationales de développement international et organisations non-gouvernementales internationales afin d'obtenir de l'appui financier ou juridique pour la région dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et la violence faite aux femmes.

---

<sup>11</sup> Source : document interne de la COCAFEM/GL décrivant le contexte historique de sa création

<sup>12</sup> Source : brochure de la COCAFEM/GL

Toute action menée par l'organisme est guidée par cinq valeurs charnières : la solidarité, la communication non violente, l'intégrité, la tolérance et l'engagement. De plus, à titre de concertation régionale, les actions engagées par les membres impliquent l'abnégation, la participation et l'implication dans les initiatives de mobilisation collective<sup>13</sup>. Par ailleurs, la COCAFEM/GL est le partenaire Sud du CECI dans le cadre du projet PLUVIF qui finance majoritairement les activités de l'organisme. Sa présidence est rotative dans le sens où, à tous les trois ans, elle est assurée par un membre exécutif d'un des collectifs membres. Depuis 2013, la présidente de la COCAFEM/GL est congolaise et elle occupera donc ces fonctions jusque 2016. La permanence du bureau du secrétariat de la COCAFEM/GL est quant à elle basée à Bujumbura, au Burundi depuis janvier 2014.

## **2.1 Enjeux et défis en communication internationale et interculturelle inhérents à la complexité de la structure et de la mission de l'organisme**

### **2.1.1 Un climat de paix sans cesse menacé**

Le contexte historique, politique et social général de la région des Grands Lacs, et plus particulièrement la persistance des conflits dans certaines régions de la RDC (Sud et Nord Kivu), de même que les stigmates des génocides et guerres civiles répétés au cours des 50 dernières années au Rwanda et au Burundi, font que la paix ou le climat de paix sont sans cesse menacés au sein des trois États qui demeurent fragiles.

Les élections législatives au Burundi de juin 2015, en RDC en 2016 et au Rwanda en 2017 sont également susceptibles de menacer un climat régional de paix déjà fragile. À titre d'exemple, les élections législatives au Burundi en juin 2015 ont été précédées d'une période préélectorale particulièrement agitée à partir de la fin de l'année 2014 marquée par un regain de tensions politiques. Dès le début de l'année 2015, l'auteur Nindorera (2015) fait état de la situation suivante :

La défiance d'une grande partie des acteurs politiques et de la société civile à l'égard de la CENI (Commission électorale nationale indépendante) a en effet fait place à une hostilité ouverte à son endroit depuis les très nombreuses irrégularités observées au

---

<sup>13</sup> Source : document interne de la COCAFEM/GL décrivant les principes directeurs sur lesquels s'entendent les membres.

cours de l'opération d'enrôlement des électeurs de cette fin d'année. En 2015, toutes les autres questions sont éclipsées au profit de celle de la candidature du chef de l'État à la présidentielle, provoquant une crise aux dimensions multiples.

En plus d'éclipser de nombreux dossiers politiques importants, les irrégularités lors du processus préélectoral de 2015 ont exacerbé les tensions entre le régime au pouvoir et les partis de l'opposition qui ont subi une répression ciblée et une restriction féroce de leurs libertés politiques durant toute la durée du second mandat du Président Nkurunziza entre 2010 et 2015. L'annonce de la candidature du chef de l'État Pierre Nkurunziza pour un troisième mandat présidentiel en avril 2015 a creusé encore plus le fossé avec les partis d'opposition ; elle a également créé des scissions au sein du parti CNDD-FDD au pouvoir ainsi qu'au sein de l'armée. La grogne du peuple a commencé à se faire entendre au cours de manifestations au sein de la capitale, Bujumbura, dès le mois d'avril<sup>14</sup>. Les divisions au sein de l'armée et du parti CNDD-FDD ont atteint leur apogée lors d'un coup d'État commis le 13 mai 2015 par un ancien militaire et membre du parti au pouvoir, le général Godefroid Nyumbare, qui s'était affiché contre le troisième mandat du président dès le début de 2015. Ce coup d'État a finalement échoué et l'annonce de cet échec a eu lieu dès le lendemain, la majorité des membres de l'armée s'étant finalement rangé du côté de Nkurunziza<sup>15</sup>. La situation politique, sécuritaire et humanitaire n'a pas cessé de se détériorer au Burundi depuis cette date, poussant plus de 270 000 civils vers l'exil, dont le tiers des journalistes nationaux, la majorité des acteurs de la société civile, de l'opposition et de la vie économique<sup>16</sup>.

L'exemple du Burundi illustre bien une réalité de climat de paix fragilisé qui présente des enjeux et des défis quotidiens pour la COCAFEM/GL dont les actions visant à mener à bien sa

---

<sup>14</sup> En ligne : *International Crisis Group*. Rapport Afrique N° 224, 17 avril 2015. Les élections au Burundi : l'épreuve de vérité ou l'épreuve de force ? <http://www.crisisgroup.org/~media/Files/africa/central-africa/burundi/224-les-elections-au-burundi-l-epreuve-de-verite-ou-l-epreuve-de-force.pdf>. Consulté le 6 juillet 2016.

<sup>15</sup> En ligne : Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité. Agathe Plauchut, 21 mai 2015. Burundi : Les conséquences d'un coup d'État manqué. [http://www.grip.org/sites/grip.org/files/BREVES/2015/EC\\_2015-05-21\\_A-PLAUCHUT.pdf](http://www.grip.org/sites/grip.org/files/BREVES/2015/EC_2015-05-21_A-PLAUCHUT.pdf) Consulté le 6 juillet 2016.

<sup>16</sup> En ligne : OCHA, novembre 2015, Burundi Humanitarian Snapshot [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/BDI\\_Humanitarian\\_Snapshot\\_28102015.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/BDI_Humanitarian_Snapshot_28102015.pdf) consulté le 1er décembre 2015.

mission doivent sans cesse tenir compte de la mouvance des conflits. Ces derniers engendrent des répercussions importantes sur les ressources matérielles de l'organisation, sur les actions qu'elle mène auprès des acteurs politiques, sur les rapports humains au sein du groupe et parfois même, sur la vie de ses membres.

### **2.1.2 Une structure régionale et un fonctionnement complexes**

La COCAFEM/GL doit faire face aux défis de gestion propres à un organisme dont la structure est régionale et dont la représentation et la composition rassemblent à la fois des collectifs et des membres issus de trois pays différents soit le Burundi, le Rwanda et la RDC. Au total, les 11 membres du comité directeur représentent les 11 collectifs membres de la COCAFEM/GL qui, eux-mêmes, représentent les intérêts de plus de 1430 organisations rassemblant plus de 8 000 individus à travers les trois pays. De plus, dans un but d'équité pour les trois pays, la présidence de ce comité directeur de la COCAFEM/GL se doit d'être rotative à tous les trois ans ce qui, en soit, représente un défi compte tenu de l'instabilité de la paix régnant dans la région, des niveaux très différents de maturité de gestion au sein des différents collectifs dont les membres du comité directeur proviennent, et de la variété des compétences et lacunes en leadership pour chacun des 11 membres. Par ailleurs, tous ces membres du comité directeur de l'organisme occupent déjà des fonctions au sein du conseil d'administration et/ou de l'équipe de gestion de leur collectif respectif, en plus d'une activité professionnelle rémunératrice en parallèle, ce qui implique de réels défis quant à la disponibilité à consacrer pour les activités du comité directeur. Cette réalité génère des difficultés à rassembler tous les membres pour la tenue de réunions officielles ou décisionnelles, d'une part, et des difficultés à faire respecter les échéanciers et le suivi des tâches imputables aux membres, d'autre part. Il n'est pas rare qu'un ou plusieurs des membres se fassent remplacer par un de leurs subalternes pour les réunions du comité directeur ce qui nuit considérablement aux capacités de leadership et aux processus décisionnels de ce dernier, en plus de ralentir significativement la réalisation des activités préalablement planifiées.

Cette structure et son fonctionnement présentent à eux seuls des défis majeurs en termes de gestion opérationnelle et de communication organisationnelle.

### 2.1.3 La nécessité de s'aligner avec une multitude de normes, de valeurs et d'acteurs internationaux

En plus des défis liés à la fragilité et à la mouvance du climat de paix et des États de la région, à sa structure organisationnelle régionale et à son fonctionnement interne complexes, la COCAFEM/GL doit par ailleurs cadrer les actions pour mener à bien sa mission en fonction de lignes directrices émanant d'une multitude de normes, de valeurs et d'acteurs internationaux et globaux dont la plupart tapissent le décor du nouvel ordre mondial néo-libéral (Lapeyre, 2002).

- En tout premier lieu, les droits humains universels<sup>17</sup> tels que décrits dans la Charte internationale des droits de l'homme<sup>18</sup> et qui représentent aujourd'hui les prérequis sur lesquels reposent le processus de démocratisation des États ainsi que les actions et missions menées par l'ensemble des acteurs internationaux et globaux du monde du développement (Landry, 2013, p.277). Or, le caractère universel des droits humains est controversé pour certains car « les conceptions occidentales de la dignité, de la liberté et de la justice seraient ainsi imposées à des peuples ayant des traditions culturelles différentes »<sup>19</sup> (Landry, 2013, p. 21). Aux yeux de certains, le langage des droits humains constituent même une forme d'idéologie hégémonique structurant les relations de pouvoir sur la scène internationale (Landry, 2013, p. 4). Ce langage présuppose également que certaines normes de base soient inhérentes au contexte politique au sein duquel ce langage s'articule et s'exerce, dont « les normes de démocratie, les normes des libertés individuelles comme la liberté d'expression et d'association, les normes régissant le processus judiciaire par lequel l'État peut priver les gens de leur liberté et sécurité, les normes d'égalité de traitement<sup>20</sup> »

---

<sup>17</sup> La relation dialogique entre droits humains et communication est analysée en profondeur dans le cadre théorique de la recherche-intervention présenté au chapitre 3 du présent mémoire.

<sup>18</sup> Ensemble constitué par la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et les protocoles facultatifs aux pactes (Landry, 2013, p. 277).

<sup>19</sup> Voir Tomlinson. J. (1991) cité par Landry (2013) : *Cultural Imperialism : A Critical Introduction*, London, Pinter Publisher. Freeman, M. (2002) : *Human rights : an Interdisciplinary Approach*, Cambridge, UK, Polity Press.

<sup>20</sup> B. McLachlin, cité dans N. Landry, (2012), SLAPP : bâillonnements et répression judiciaire du discours politique, Montréal, Écosociété, p. 174.

(Landry, 2013, p, 5). Ces normes de base en lien avec la démocratie et le respect des droits humains ne sont que très partiellement mises en place dans les pays de la région des Grands Lacs africains qui sont en processus vers un régime démocratique. Et même lorsqu'elles le sont en partie seulement, elles ne peuvent être considérées comme définitivement acquises en raison de la fragilité politique des trois États dont la paix ou le climat de paix est sans cesse menacé comme l'illustrent ces quelques exemples de droits humains universels bafoués tout au long de 2014 et 2015 et au gré de l'actualité régionale : la tenue d'élections anticonstitutionnelles pour un troisième mandat du président du Burundi en juillet 2015<sup>21</sup> ; des coupures générales d'accès à Internet imposées par les gouvernements congolais et burundais au cours de 2014 et 2015; des opérations de répression meurtrière contre des manifestants au Burundi à partir d'avril 2014; des citoyens menacés, forcés à l'exil ou assassinés pour s'être affichés en tant qu'opposants politiques ou en tant que simples membres de la société civile agissant à titre de défenseurs des droits de l'homme, de journalistes ou d'acteurs de développement humain, etc. (Nindorera, 2015, pp. 14-16). Cette réalité régionale est un défi important dans l'exercice du rôle de communication que la COCAFEM/GL tente de mener sur les scènes nationale et régionale pour promouvoir la femme, la paix, le développement et dénoncer les VBG car cette mission repose elle aussi, de façon implicite, sur les fondements et le respect de la plupart des droits humains universels. Cette question des enjeux de la relation entre droits humains et communication sera analysée plus en profondeur au chapitre 3 du présent mémoire qui présente le cadre théorique de la recherche-intervention.

- Stratégiquement et dans ses opérations quotidiennes, la COCAFEM/GL doit également s'aligner et composer avec son partenaire canadien, le CECI, de même qu'avec les objectifs du projet PLUVIF dont le budget finance en majeure partie les activités et le fonctionnement de la COCAFEM/GL ainsi que certaines activités de ses collectifs membres. Bien que le CECI soit très actif dans la région des Grands Lacs et que sa vision et ses valeurs reposent sur le partenariat et le renforcement des capacités des organismes partenaires, il n'en demeure pas moins qu'il est un organisme non-gouvernemental

---

<sup>21</sup> La Constitution du Burundi limitait, jusqu'à avril 2015, à deux mandats consécutifs la présidence de la république

canadien, qu'il est planté dans *le décor du nouvel ordre néo-libéral*<sup>22</sup> et qu'il est soumis et financé par les dictats du Ministère des affaires étrangères, Commerce et Développement du Canada. Ainsi, même si les deux organismes partagent une même lutte face aux violences faites aux femmes dans la région des Grands Lacs, le point d'ancrage du CECI est bien différent de celui de la COCAFEM/GL dont les membres peuvent parfois éprouver de la difficulté à envisager et comprendre la réalité et les attentes de leur partenaire Nord. Quant au cadre imposé par le plan de mise en œuvre du PLUVIF, il se définit à l'intérieur des objectifs de la *Gestion axée sur les résultats* (GAR) définie par une politique officielle imposée par l'Agence canadienne du développement international (ACDI) depuis plus de 30 ans afin de viser une mise en œuvre efficace de programmes et de projets de développement international. La GAR a l'inconvénient de recourir à un jargon et à un raisonnement propres à la culture de l'aide au développement canadienne, à des années lumières de la réalité culturelle du fonctionnement et du langage de la COCAFEM/GL. Les membres de cette dernière doivent pourtant intégrer toutes ces notions canadiennes, en plus du reste, s'ils veulent pouvoir continuer les actions de la mission qu'ils se sont donnée.

- De plus, l'organisme doit se positionner et parfois collaborer avec des ONGs internationales basées dans la région des Grands Lacs et dont la mission est similaire ou complémentaire à la sienne et ce, en vue d'allier leurs forces et d'optimiser l'efficacité de leurs actions sur le terrain. Ces ONGs dépendent toutes d'agences nationales ou régionales de développement (USAID pour les États-Unis, MAECD pour le Canada, Agence française de développement pour la France, l'Union européenne, l'Union de la communauté est africaine, etc.) ou des organismes multilatéraux (ONU, Banque mondiale, etc.) auxquelles elles sont financièrement liées, et s'inscrivent chacune dans une réalité et dans un mode opérationnel propre à chaque pays ou à chaque organisme multilatéral auxquelles elles sont rattachées.
- Enfin, la COCAFEM/GL doit comprendre les rouages des différentes agences nationales d'aide au développement et des différentes organisations multilatérales et internationales susceptibles de financer ses activités et auprès desquelles elle est amenée à faire des

---

<sup>22</sup> Expression utilisée par Frédéric Lapeyre dans l'article « Le rêve d'un développement sans conflit », Nouveaux cahiers de l'IUED, No 13, Paris, PUF, 2002.

demandes de financements ou des actions de plaidoyer qui se doivent d'être conformes aux normes et standards du moment pour chacun d'entre eux.

#### **2.1.4 La nécessité de composer avec une dimension pluriculturelle à l'interne**

La COCAFEM/GL, fondée sur une structure organisationnelle formée à partir de plusieurs pays et de plusieurs cultures, est plurinationale et pluriculturelle. Plurinationale parce que formée par un ensemble de pays (la RDC, le Burundi et le Rwanda) donnant naissance à la dimension régionale Grands Lacs de l'organisation. Pluriculturelle parce que formée de plusieurs cultures et identités collectives qui cohabitent à l'intérieur de la mission et des activités menées par l'organisation<sup>23</sup>. Le caractère plurinationnel et pluriculturel de la COCAFEM/GL représente à la fois une force (le ralliement de trois pays et de plusieurs cultures pour lutter contre la violence faite aux femmes et promouvoir la paix) mais aussi un défi en raison de la complexité des rapports et de la communication entre les différents collectifs et leurs membres, tous se référant à une multitude de *mondes sociaux*<sup>24</sup> et culturels différents, compris et partagés ou non par les uns les autres. Ces mondes s'articulent, s'entrecroisent et s'entrechoquent autour de dimensions culturelles, politiques et sécuritaires diverses :

- Du point de vue géographique et politique : trois pays différents soit la République Démocratique du Congo, le Rwanda et le Burundi, auxquels s'ajoute la Région des Grands Lacs qui possède elle aussi ses propres accords et lignes politiques.
- Du point de vue de la sécurité : selon le pays au sein duquel un conflit armé éclate (exemples : les conflits et tensions lors de la période préélectorale du Burundi, ceux du Nord Kivu à la frontière de la RDC et du Rwanda), l'effet de contagion produit des répercussions sur un pays en particulier ou sur deux ou sur les trois et ce, en raison de la

---

<sup>23</sup> En ligne : UNESCO, Gestion des Transformations Sociales – MOST phase 1 website (1994-2003) - Documents de travail - No. 1. Les sociétés pluriculturelles et pluriethniques, Henri Gordan. <http://www.unesco.org/most/giordfra.htm> consulté le 6 juillet 2016.

<sup>24</sup> Expression utilisée par Peter Berger et Thomas Luckman dans « La construction sociale de la réalité ». Armand Colin. 2012.

mobilité des auteurs de crimes, de la porosité des frontières, de la circulation illégale des armes et du flux des déplacés internes et réfugiés au-delà des frontières de chaque pays.

- Du point de vue organisationnel : 11 collectifs différents (quatre en RDC, trois au Rwanda et quatre au Burundi) rassemblés sous le « super collectif » de la COCAFEM/GL, et dont la culture organisationnelle diffère d'un collectif à l'autre. L'entité COCAFEM/GL doit par ailleurs construire sa réalité sur un terrain en constante mouvance illustrée notamment par la présidence de l'organisme qui change aux trois ans et qui siège à tour de rôle dans les trois pays pour tenter d'amener une forme d'équité et tenter d'éviter la main mise d'une des trois cultures sur les deux autres.
- Du point de vue ethnique : les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL, de même que ceux de chaque collectif, de même que les membres en général, appartiennent à des ethnies différentes, dont les ethnies Tutsi et Hutu qui ont été longtemps en conflit, et les Luba et Mongo.
- Du point de vue linguistique : la langue maternelle d'origine des 11 membres du comité directeur et des membres de leur collectif respectif varie parmi six langues à savoir le Kirundi, le Kinyarwanda, le Swahili, l'Anglais, le Français et le Lingala. Le code d'éthique de la COCAFEM/GL a toutefois statué la langue française comme langue de travail au sein de l'organisation. Il s'agit d'une seconde langue pour tout le monde et le niveau de connaissance de cette langue n'est pas égal pour tous.
- Du point de vue matériel : la connexion à Internet au sein des bureaux de chaque collectif et l'utilisation de l'Internet par les 11 membres et les membres de leur collectif respectif varient beaucoup entre le Rwanda (accès et qualité élevés), le Burundi (accès satisfaisant mais peu utilisée par les employés dans leur travail, qualité faible) et la RDC (très insatisfaisante mais souhaiteraient s'en servir davantage).
- Du point de vue genre : les 11 membres du comité directeur sont des femmes, seuls le secrétaire exécutif et l'assistant administratif de l'organisme sont des hommes.
- Du point de vue de l'âge et du statut social : bien que les 11 membres du comité directeur occupent toutes des fonctions de dirigeants au sein de leur collectif respectif et qu'elles partagent donc un monde social commun relatif à ces fonctions, chacune teinte ce monde social commun de mondes sociaux connexes en lien avec leur âge respectif et leur statut

social (statut marital, veuvage, nombre d'enfants à charge, rang social de la famille, niveau de diplomation, etc.).

L'analyse du milieu dans lequel s'est fait la recherche-intervention soulève ainsi des enjeux et des défis de communication internationale et interculturelle inhérents à la complexité de la structure et de la mission de l'organisme et s'inscrivant dans des dimensions à la fois globales, internationales, régionales, nationales et organisationnelles. Les objectifs de la recherche-intervention en communication ont, quant à eux, été circonscrits et définis dans un cadre beaucoup plus limité décrit ci-après.

## **2.2 Les objectifs de la recherche-intervention en communication**

Les objectifs de l'intervention en communication au sein de la COCAFEM/GL s'inscrivaient directement dans la lignée de l'un des résultats attendu et défini par le projet PLUVIF à savoir : « La COCAFEM/GL est devenue un levier reconnu de lutte contre les violences sexuelles au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RDC) »<sup>25</sup>. Au plan opérationnel, l'objectif principal en communication au sein de la COCAFEM/GL était de renforcer ses capacités de communications internes et externes et ce, tel que défini dans le Plan d'action de l'an 3 du PLUVIF en date du 12 avril 2012.

La première activité de communication menée pour renforcer l'organisme portait sur l'élaboration et l'animation d'un atelier de travail qui a eu lieu en juillet 2012 dans le cadre d'un stage de recherche au Rwanda et au Burundi et ayant pour thème le processus d'élaboration d'une stratégie globale de communication pour la COCAFEM/GL et ses membres. Pour 2014 et 2015, la COCAFEM/GL et le CECI se sont entendus pour stipuler que l'activité de recherche-intervention sera de faciliter<sup>26</sup> l'élaboration et la mise en œuvre de la

---

<sup>25</sup> CECI et COCAFEM/GL. 2011. Plan de mise en œuvre du projet PLUVIF, P. 5 (Annexe A).

<sup>26</sup> Le terme *faciliter* fait référence ici au rôle de facilitateur tel que défini par l'auteur Guy Bessette dans sa méthode de communication participative décrite dans la section relative aux concepts de communication du présent document.

gestion des contenus (e-gouvernance) du nouveau site web de la COCAFEM/GL<sup>27</sup>. Parmi les éléments à développer dans le cadre de ce mandat et tels qu'entendus préalablement avec le CECI et le comité directeur de la COCAFEM/GL, figuraient notamment :

- La définition des principes directeurs de l'e-gouvernance, des objectifs de transformation organisationnelle et de mission visés par le site web ainsi que les différents publics visés;
- La création d'un comité de rédaction et des outils liés à la production de contenu (grille et calendrier de contenus, charte éditoriale, etc.);
- Les rôles des différentes parties-prenantes et des processus impliqués dans la production, l'approbation et la publication de contenus;
- L'élaboration d'une stratégie *Web Analytics*<sup>28</sup> and *Search Optimization (SEO)*<sup>29</sup>.

Pour ce qui est du volet recherche, il s'agissait de tenter d'interpréter les enjeux en communication internationale et interculturelle soulevés par une telle intervention.

---

<sup>27</sup> D'autres détails relatifs à cette recherche-intervention sont donnés dans la section Méthodologie du présent document.

<sup>28</sup> Une stratégie *Web Analytics* consiste à collecter, mesurer et analyser des données web à des fins de compréhension et d'optimisation de la gestion marketing de sites web.

<sup>29</sup> Optimisation du référencement de sites web par les moteurs de recherche.

## **CHAPITRE 3 CADRE THEORIQUE**

La recherche-intervention portant sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de contenus web pour le nouveau site Internet de l'organisme COCAFEM/GL qui agit dans la région des Grands Lacs africains, il semble pertinent de tenter de comprendre et d'interpréter les enjeux en communication internationale et en communication interculturelle potentiellement soulevés par la mise en œuvre d'une telle stratégie.

Pour ce faire, je me suis appuyée sur les travaux de divers chercheurs afin de théoriser la communication interculturelle et la communication internationale, la communication pour le développement, la relation dialogique entre droits humains et communication, ainsi que la critique de la mondialisation et la critique de l'usage des TIC comme vecteur de développement humain.

### **3.1 La communication interculturelle et la communication internationale**

Pour Hsab et Stoiciu (2011), bien que distincts, les domaines de la communication internationale et de la communication interculturelle s'entrecroisent constamment et se renvoient souvent, pour ne pas dire toujours, le miroir de l'une vers l'autre et inversement :

La porte d'entrée de l'interculturel demeure celle de l'expérience individuelle ou groupale avec un ou plusieurs acteurs au sein d'environnements différents de leur milieu de départ ; alors que la porte d'entrée de l'international demeure celle de la relation entre une situation dans laquelle se trouvent des individus et des groupes et les cadres nationaux et internationaux qui la régissent ou la définissent (parfois de façon conflictuelle entre les deux. (Ibid. p. 11).

Parmi les enjeux liés au domaine de **la communication interculturelle** tels que décrits par Hsab et Stoiciu et pouvant être soulevés au sein de la COCAFEM/GL, le premier serait en lien avec les thématiques de la reconstruction nationale et celle de la gestion du pluralisme. Le second « réfère à la rencontre avec l'autre » (Ibid. p. 12) et serait en lien avec des notions puisées de la psychosociologie et de l'anthropologie culturelle dont, notamment : l'expérience de l'interaction entre le chercheur et le groupe et entre les membres du groupe, les cadres de

référence, la définition de la situation et du contexte, la perception, la distance et de la proximité culturelle. Le troisième enjeu « traite de la question des appartenances identitaires et des espaces politiques, économiques et culturels de cohabitation et de confrontation » (Ibid. p.12) et serait construit autour de notions particulièrement pertinentes dans le contexte de la COCAFEM/GL telles que les stratégies identitaires (l'ethnicité comme entité politique), les identités plurielles, la sensibilisation, la négociation, l'intervention et les compétences communicationnelles (cognitive, affective et comportementale).

Pour ce qui est des enjeux du domaine de **la communication internationale**, ceux qui se collent le plus à la mission de la COCAFEM/GL s'organisent autour des thématiques de l'aide au développement, de la coopération et de la solidarité internationales à travers les différents acteurs du monde du développement (incluant la société civile locale ou globale dont la montée en puissance « apparaît comme un événement majeur de notre époque »)<sup>30</sup>, de la communication pour le développement et, enfin, de « la protection et de la gestion de la spécificité et de la diversité culturelle » (Hsab et Stoiciu, 2011, p. 13) face à la domination américaine et à la mondialisation.

Le « noyau fort » (Hsab et Stoiciu, 2011, p.13) à partir duquel toute question de communication internationale et interculturelle se pose est la notion d'*altérité*. D'un point de vue anthropologique et dans l'axe des communications, l'altérité est la reconnaissance de l'extériorité de l'autre ou de sa différence ; elle est relationnelle et appelle à la réciprocité dans l'échange avec l'autre afin que cet autre puisse exister et être lui-même en tant que sujet unique et singulier (Des Aulniers, 2014). Cette notion d'altérité omniprésente en communication internationale et interculturelle implique par ailleurs un risque *d'incommunication* entre les hommes et les cultures, de même que la nécessité de construire les conditions d'une *cohabitation* qui tiennent compte de cette « irréductible altérité entre les êtres, les groupes, les sociétés » (Wolton, 2001, p.139). Elle est au cœur de l'intervention en communication sur un terrain étranger, comme le souligne Hsab et Stoiciu (2011) :

---

<sup>30</sup> Guy Pelachaud, « Jean-Paul Lafrance, Anne-Marie Laulan et Carmen Rico de Sotelo (dir.), 2008. *Place et rôle de la communication dans le développement international* », *Communication* [En ligne], Vol. 26/2 [mis en ligne le 12 septembre 2013, consulté le 07 juillet 2016 <http://communication.revues.org/515>

Par conséquent, le rapport à l'autre, égal et différent, théoricien de son propre monde, devient l'une des conditions d'entrée au terrain : que ce soit auprès des populations étrangères et dans un milieu étranger au chercheur, ou bien auprès de populations immigrantes dans un milieu familier au chercheur.

La posture du chercheur, l'effort de compréhension du contexte dans toute sa complexité et la prise en compte des effets et enjeux de la mondialisation dans les rapports humains et internationaux complètent le tableau de ce qui permet le regard croisé et les va-et-vient entre communication internationale et communication interculturelle.

### 3.2 La communication pour le développement

Selon Lafrance (2006)<sup>31</sup>, deux *paradigmes de communication* s'inscrivent dans la représentation que les différents acteurs du Nord comme du Sud se sont fait et se font de la notion de développement depuis les soixante dernières années. Le premier est celui de la communication dite *diffusionniste* qui s'inscrit dans une idéologie du développement qui conçoit ce dernier dans l'axe d'une vision mondiale de l'économie de marché qui passe par « la force civilisatrice de la technologie » (Ibid. 2006) et dans l'idéologie de la dépendance au développement qui passe notamment par des programmes de développement en environnement, en droits humains ou en bonne gouvernance imposés par les pays les plus développés aux pays qu'ils aident (Ibid. 2006). Dans le cadre de ces représentations de la notion de développement qui implique une importante domination des pays du Nord, la communication diffusionniste fait appel à des techniques et des méthodes communicationnelles qui visent à changer la mentalité et les comportements des individus, principalement par l'usage des médias de masse, plutôt qu'à agir sur le développement social en tenant compte des spécificités culturelles, sociales, politiques et économiques des sociétés concernées. Elle met l'accent, en priorité, sur la transmission de l'information ou l'usage de la persuasion pour

---

<sup>31</sup> Guy Pelachaud, « Jean-Paul Lafrance, Anne-Marie Laulan et Carmen Rico de Sotelo (dir.), 2008. *Place et rôle de la communication dans le développement international* », *Communication* [En ligne], Vol. 26/2 [mis en ligne le 12 septembre 2013, consulté le 30 janvier 2016 <http://communication.revues.org/51>].

convaincre les communautés locales que leur problème est ailleurs et qu'il faut faire telle ou telle action de communication pour y remédier (Bessette, 2004)<sup>32</sup>.

Toujours selon Lafrance (2006), le second paradigme est celui de la communication *participative* qui a vu le jour dans l'axe de la théorie critique de la dépendance au développement puis dans la lignée de la théorie du nouveau développement humain qui s'apprécie aujourd'hui « en fonction de la capacité de la population à faire des choix de manière libre et autonome » (Landry, 2013, p. 87). L'auteur Rogers définit le nouveau modèle de développement comme suit :

Le nouveau modèle de développement met l'accent sur le caractère endogène du développement et a permis de définir ce dernier comme un processus global dont les sociétés sont responsables. Dans cette nouvelle perspective, le développement n'est pas quelque chose qui peut provenir de l'extérieur. Il est un processus participatif de changement social dans une société donnée. (Rogers, 1976, p. 133).

Cette vision du développement est aujourd'hui partagée par de nombreux chercheurs du Sud comme du Nord (Bartoli, 1999 ; Lipietz, 1986 ; Sachs, 1996 et 1997) et elle est également partagée par de nombreuses organisations non-gouvernementales, dont le CECI. La communication participative mise sur la facilitation des échanges horizontaux entre les parties prenantes de ces communautés afin qu'elles-mêmes puissent définir leurs problèmes communs, explorer les solutions et les actions possibles, définir les partenariats nécessaires, répertorier les connaissances (traditionnelles et modernes) dont elles disposent ou non pour agir, ainsi que le matériel nécessaire pour mettre en œuvre leurs propres initiatives de développement (Bessette, 2004). Elle évoque également « l'application planifiée et systématique des ressources, canaux, approches et stratégies de la communication dans le but d'appuyer les objectifs de développement socioéconomique, politique et culturel » (Bessette, 2007, p. 64)<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Bessette, Guy. 2004. Communication et participation communautaire, Guide pratique de communication pour le développement. Les presses de l'Université Laval, 156 pages.

<sup>33</sup> Médiathèque : « Eau, Terre, Vie, Communication participative pour le développement et la gestion des ressources naturelles ». Livre disponible en ligne sur le site du CRDI <http://web.idrc.ca/openebooks/333-1/#intro1>, consulté le 20 avril 2014.

L'auteur Alain Kiyindou (2008) abonde en ce sens dans la perspective du nouveau développement en précisant que :

Évoquer la communication équivaut donc à s'opposer à l'idéal de transmission unidirectionnelle pour une meilleure prise en compte de la participation aux processus de communication. C'est rendre compte du véritable enjeu qui n'est pas l'information et sa transmission, mais les conditions de son utilisation. C'est réintroduire la culture, entendue à la fois comme patrimoine au sens large, mais aussi, et peut-être surtout, comme l'ensemble des moyens qui, de la langue à la mémoire, aux mondes de vie, de consommation, aux valeurs... permettent aux individus de comprendre le monde dans lequel ils vivent et d'y agir<sup>34</sup> ».

Les organisations multilatérales et/ou globales ont également opté pour le modèle de la communication participative à travers leurs projets et programmes et affichent aujourd'hui leur position en mettant de l'avant la notion de *durabilité* qui s'inscrit de façon marquée dans la théorie du nouveau développement humain :

La communication pour le développement doit susciter le changement à différents niveaux, notamment par l'écoute, le développement de la confiance, le partage des connaissances et des compétences, l'élaboration des politiques, la discussion et l'apprentissage en vue de changements significatifs et durables.<sup>35</sup>

Ainsi, dans une perspective de promouvoir la notion de durabilité prenant en compte les aspects environnementaux, sociaux, économiques et culturels dans les projets de développement, l'approche participative de la communication pour le développement semble être l'approche la plus fiable et la plus appropriée pour répondre au processus global de changement généré par le nouveau développement.

Dans ce contexte, l'usage des TIC est largement inclus pour favoriser le développement de solutions concrètes et endogènes à des problématiques de pauvreté, de marginalisation et

---

<sup>34</sup> Kiyindou, A. (2008). « Introduction », dans A. Kiyindou (dir.), *Communication pour le développement : Analyse critique des dispositifs et pratiques professionnelles au Congo*, Cortil-Wondo, E.M.E., p. 10.

<sup>35</sup> Banque mondiale, citée dans Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation mondiale de la santé (OMS), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation internationale du travail (OIT), Programme mondiale des Nations Unies sur le VIH/sida (2010). *La communication pour le développement : Accroître l'efficacité des Nations Unies*, New York, United Nations Development Programme Bureau for Development Policy Democratic Governance Group, p.1.

d'exclusion sociale. Les applications des TIC pour le développement reposent sur quatre éléments essentiels (Landry, 2013, p. 88) :

- Les TIC permettent à l'utilisateur d'accéder à des connaissances et à de l'information et de les diffuser par-delà de grandes distances et à faible coût ;
- Elles éliminent les contraintes temporelles à la circulation de l'information et favorisent sa consommation en temps réelle ;
- Elles confèrent à l'utilisateur les outils nécessaires pour qu'il puisse se faire à la fois producteur, diffuseur et récepteur de l'information, de savoir et de culture ;
- Elles permettent de capitaliser sur la créativité de l'utilisateur afin de mettre en place des solutions adaptées aux problèmes qu'il rencontre.

L'usage des TIC peut également favoriser l'autonomisation des utilisateurs en développant leurs capacités à agir sur le monde extérieur, à se prendre en charge en faisant des choix et en posant des actions conduisant à des résultats (Ibid. p. 89). Cette autonomisation est toutefois conditionnelle à l'accessibilité des TIC<sup>36</sup> ; elle est également conditionnelle au fait que les TIC doivent être adaptées aux cultures locales et aux besoins des gens et au fait que les utilisateurs doivent disposer des compétences et des savoirs nécessaires pour en tirer profit de manière autonome (Ibid. p. 90).

Enfin, la communication participative est aussi positionnée par Bessette en tant qu'appui à la recherche participative et aux différentes phases du processus qui en découle : le choix et l'analyse du problème à résoudre, la planification, l'expérimentation (y compris le suivi et l'évaluation) et l'appréciation des résultats. Les étapes de la communication participative s'inscrivent donc directement dans ce processus. Pour franchir et animer ces étapes, l'intervention d'un « facilitateur » est nécessaire. J'aurais l'occasion de définir les 10 étapes du processus de communication participative ainsi que le rôle et les défis du facilitateur dans le chapitre 4 Cadre méthodologique du présent document.

---

<sup>36</sup> La théorie critique de l'usage des TIC développée dans les prochaines pages démontre que de grandes disparités existent à ce niveau à l'échelle mondiale.

### **3.3 La relation dialogique entre droits humains et communication**

La nécessité d'un alignement avec une multitude de normes, de valeurs et d'acteurs internationaux, dont les droits humains universels, a été évoquée au chapitre 2 dans la mesure où le caractère universel de ces droits et le respect de ces derniers constituent les prérequis sur lesquels reposent le processus de démocratisation des États ainsi que les actions et missions menées par l'ensemble des acteurs internationaux et globaux du monde du développement (Landry, 2013, p.277). Parmi les droits humains universels, certains réfèrent directement à des droits de la communication que sont les droits habilitants, les droits d'exercice et les droits sécurisants (Landry, 2013, p. 57). En tentant de s'aligner avec les normes et valeurs des droits humains universels, l'exercice du rôle de la communication dans le contexte du monde du développement peut ainsi participer à la réalisation de ces droits en contribuant à trois éléments spécifiques que sont le plein épanouissement des individus, la démocratisation des sociétés et la résolution de nombreux enjeux sociaux, économiques et politiques favorisant le développement humain (Landry, 2013, p. 35).

#### **3.3.1 Les droits humains**

Landry (2013) rappelle que les droits humains se définissent comme suit (2014) :

Les droits humains constituent un ensemble de droits et de libertés auquel tous les êtres humains, hommes et femmes, sans égard à leurs conditions particulières, à leurs origines ethniques, à leurs appartenances culturelles, à leurs croyances religieuses ou à leurs orientations sexuelles, ont moralement et juridiquement droit. S'ils sont d'abord précepte moral, c'est-à-dire un ensemble de principes sur lesquels il convient d'établir un ordre social, les droits humains se trouvent également codifiés dans des corpus juridiques nationaux et internationaux qui les définissent concrètement et favorisent leur réalisation.

Pour Nickel (2007, p. 35), les droits humains constituent, entre autres, des normes obligatoires devant être respectées; ils sont universels et s'appliquent à tous, sans exception; ils ne dépendent pas de la reconnaissance de gouvernements nationaux pour exister. La Déclaration universelle des droits de l'homme regroupe deux grandes familles de droits :

- **les droits civils et politiques** qui rassemble les droits et libertés devant protéger l'intégrité physique et psychologique de l'individu, lui assurer un statut juridique ainsi que la reconnaissance juridique de ses droits, protéger ses droits contre l'arbitraire des pouvoirs publics et de ses pairs, et sauvegarder ses libertés fondamentales (Landry, 2013, p. 23). Parmi ces droits civils et politiques énumérés dans la Déclaration universelle, certains font particulièrement écho à l'exercice de la communication comme le droit à la liberté d'opinion et d'expression, le droit de participation aux affaires publiques, le droit de réunion et d'association, le droit à la vie privée, le droit de circulation, le droit à la liberté de conscience, de pensée et de religion<sup>37</sup>.
- **Les droits économiques, sociaux et culturels** regroupant les droits devant assurer des standards de vie compatibles avec la dignité humaine et la réalisation de chaque personne (Landry, 2013, p. 23). Parmi ces droits, la Déclaration stipule le droit à la sécurité sociale, le droit au travail, le droit à des conditions de travail équitables, satisfaisantes et non discriminatoires, le droit à l'éducation, le droit de participer à la vie culturelle, etc.<sup>38</sup>

Ces droits énumérés et détaillés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme en date du 10 décembre 1948<sup>39</sup> ne sont pas figés pour autant et la valeur déclaratoire du texte de la Déclaration n'oblige pas les États à modifier leurs pratiques afin de s'y conformer. Il existe de nombreux défis liés à la mise en application et à la protection des droits humains qui nécessitent l'élaboration et la mise en œuvre de nombreux mécanismes progressifs sur les plans relationnels, institutionnels et sociaux et ce, à l'échelle internationale et nationale. La mise en application et la protection des droits humains nécessite également une actualisation régulière et progressive vers l'affirmation d'une culture et d'un langage des droits humains propagée par les différents acteurs du monde du développement et de la communauté internationale (Landry, 2013, p. 15). De plus, cette progression vers une universalité effective des droits humains ne se fait pas à la même vitesse pour toutes les catégories de droits dont la protection varie notamment d'après la génération à laquelle ils appartiennent. Ainsi, les droits dits de première

---

<sup>37</sup> Tels qu'énumérés aux articles 3 à 21 de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

<sup>38</sup> Tels qu'énumérés aux articles 22 à 27 de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

<sup>39</sup> Voir en ligne : Nations Unies <http://www.un.org/fr/documents/udhr/>, consulté le 2 novembre 2015.

génération (droits et libertés) bénéficient d'une protection forte dans le sens où il s'agit d'obligations pour les États. Les droits dits de seconde génération (droits créances) bénéficient d'une protection modérée c'est-à-dire que les États doivent assurer la réalisation progressive de ces droits en considérant les ressources dont ils disposent pour le faire. Enfin, les droits dits de troisième génération (droit de solidarité) bénéficient d'une faible protection car ils ne constituent pas des règles de droit internationalement reconnues (Ibid. 2013).

D'un point de vue politique, le langage des droits humains dessine un monde au sein duquel il est préalablement et universellement accepté que les actions des pouvoirs publics puissent être limitées par certaines normes de base que sont, par exemple, les normes de la démocratie, les normes d'égalité de traitement, les normes des libertés individuelles et les normes régissant le processus judiciaire par lequel l'État peut priver les gens de leur liberté et sécurité. Du point de vue social, le langage des droits et humains et les normes de base qui découlent de ces derniers visent à « propager une conception de l'être humain comme personne titulaire de droits, digne, libre et égale aux autres, apte à se prendre en main et à participer de plein droit aux décisions et à la vie de sa communauté » (Ibid. 2013). Ce langage universaliste, en tant qu'idéal de justice à travers des normes morales et juridiques, de même qu'à travers l'égalité de tous les hommes quant à leur droit à la dignité, est controversé par une thèse relativiste qui dénonce des conceptions occidentales de la dignité, de la liberté et de la justice qui seraient ainsi imposées à des peuples ayant des traditions culturelles différentes. Face à cette critique, Landry suggère de considérer l'universalisme des droits humains « à la fois comme un postulat et un projet<sup>40</sup> » et d'appliquer ainsi un principe largement défendu par les différents acteurs de la communauté internationale et du monde du développement (Landry, 2013, p. 21).

### **3.3.2 Les droits de communication**

Les droits de la communication sont constitués d'un ensemble de droits et de libertés intégrés dans la Charte internationale des droits de l'homme et dont la mise en œuvre vise l'établissement « d'un contexte général inclusif et participatif favorisant la pleine participation

---

<sup>40</sup> Oberdorff, H (2008). Droits de l'homme et libertés fondamentales, Paris, LGDJ, p. 50.

à la communication<sup>41</sup> ». Ils sont divisés en trois catégories : les droits habilitants, les droits d'exercice et les droits sécurisants.

- **Les droits habilitants** ont pour objectif principal de favoriser l'accès et la participation à la communication. Ces droits doivent conférer à tout un chacun les compétences, les savoirs et les moyens nécessaires afin d'employer les TIC et de mettre ces technologies au service de la réalisation effective d'autres droits humains (Landry, 2013, p. 57). Les droits associés aux droits habilitants sont le droit à l'éducation et le droit de bénéficier du progrès scientifique et de ses applications<sup>42</sup>.
- **Les droits d'exercice** visent l'inclusion la plus large possible des personnes, des idées, des perspectives et des opinions dans la sphère publique médiatique. Ces droits comportent fréquemment une dimension politique car ils favorisent la constitution de forces sociales et politiques, la circulation de l'information et la participation au débat public (Landry, 2013, p. 57). Les droits associés aux droits d'exercice sont : les libertés d'opinion, d'expression et d'information ; les libertés de pensée, de conscience et de religion ; les libertés de réunion et d'association ; le droit à l'autodétermination ; le droit à la participation aux affaires publiques ; le droit de prendre part à la vie culturelle ; la liberté artistique et scientifique<sup>43</sup>.
- **Les droits sécurisants** ont pour objectif de favoriser une sphère publique où les usages des TIC incompatibles avec les droits et libertés fondamentales sont prohibés et sanctionnés (Landry, 2013, p. 58). Les droits associés aux droits sécurisants sont les droits à la vie privée, à l'honneur et au respect de la réputation ; le droit à une protection face à la propagande en faveur de la guerre et aux appels à la haine ; le droit à la protection des intérêts moraux et matériels des créateurs<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Source citée par Landry, N. (2013) p. 56 : Campagne CRIS (2005). Op. cit. note 3, p.29.

<sup>42</sup> Ces droits correspondent à ceux énumérés aux articles 18, 26, 13, 27 et 15 de la Charte internationale des droits de l'homme accessible sur le site des Nations Unies <http://www.un.org/fr/documents/udhr/index.shtml>

<sup>43</sup> Ces droits correspondent à ceux énumérés aux articles 19, 18, 13, 20, 1, 21, 25, 27, 15 et 27 de la Charte internationale des droits de l'homme accessible sur le site des Nations Unies <http://www.un.org/fr/documents/udhr/index.shtml>

<sup>44</sup> Ces droits correspondent à ceux énumérés aux articles 12, 17, 20, 27 et 15 de la Charte internationale des droits de l'homme accessible sur le site des Nations Unies <http://www.un.org/fr/documents/udhr/index.shtml>

### 3.3.3 L'apport de la communication dans la réalisation des droits humains

La communication participe à la réalisation des droits humains en contribuant à trois éléments spécifiques que sont le plein épanouissement des individus, la démocratisation des sociétés et la résolution de nombreux enjeux sociaux, économiques et politiques (Landry, 2013). Avant de détailler l'apport de la communication aux droits humains à travers ces trois éléments, il apparaît pertinent de distinguer les concepts d'*information* et de *communication*. Landry fournit l'explication suivante :

Une information est une donnée transmise d'un émetteur vers un ou plusieurs destinataires qui la saisissent, l'interprètent, et y réagissent. Un acte communicationnel est une entrée en relation par laquelle deux ou plusieurs interlocuteurs participent, par l'échange réciproque d'information, à l'établissement des rapports entre eux. Le concept de communication intègre une idée de partage, de dialogue, d'interaction et de communauté absente dans la notion d'information. Alors qu'une communication requiert nécessairement une transmission d'information – on ne peut communiquer qu'en échangeant des messages, fussent-ils physiques, visuels, olfactifs ou auditifs -, une information peut très bien ne pas engendrer une communication et évacuer toute participation active du destinataire.

Ravault (2005)<sup>45</sup> pousse la distinction entre information et communication un peu plus loin en y incorporant la notion de réalité et de vérité. Il relate que, en France, traditionnellement, l'information renverrait à la notion d'indépendance par rapport aux pressions du marché et au pouvoir politique, elle se rapprocherait plutôt de l'éducation en complétant cette dernière grâce à une description empirique et objective de la « réalité ». Elle impliquerait ainsi une sorte de « certitude du savoir » et une prétention à détenir la vérité. Ce point de vue quant à l'information semble partagé du côté des Britanniques puisque l'auteur relate que chez eux aussi, l'information aurait la prétention d'être scientifique et d'être vraie. Quant à la pratique de la communication telle que considérée en France et en Grande-Bretagne, Ravault indique qu'elle est vue comme « opposée » à l'information car « le choix de ce qui est observé dépend avant tout des passions, des problèmes et des intérêts des destinataires ». La pratique de communication serait ainsi « entachée de culture locale » et viserait avant tout à modifier l'image qu'un public cible se serait construite à propos de la réalité ou des faits. Il ne s'agit

---

<sup>45</sup> Ravault R.J. (2005). "Étudier la communication" ou pratiquer "les sciences de l'information et de la communication"?

plus alors de certitude quant au savoir ou à la vérité mais seulement d'une vulgarisation de ce qui semble vrai pour les destinataires et décrit à travers « une réalité communicationnelle<sup>46</sup> ». L'auteur conclut la distinction entre information et communication en faisant une mise en garde contre ce qu'il qualifie de « dictature de la réalité » car personne selon lui ne peut revendiquer le savoir absolu et ce, ni ceux qui pensent à tort que l'information présente une version universelle de ce que serait « la réalité », et ni ceux qui pensent connaître les besoins, les comportements et les croyances d'un public ciblé. Dans les deux cas, la distanciation de la part de celui qui informe ou communique est indispensable.

Landry précise que si la libre circulation de l'information a été jugée dès 1946 par les Nations Unies comme un droit fondamental de l'homme et un élément incontournable de la réalisation des droits humains, ce n'est que plus récemment que certains reconnaissent désormais les apports de la communication dans la réalisation des droits humains à travers les trois éléments abordés ci-dessous.

- **La communication et l'épanouissement individuel** : la liberté de s'exprimer et de communiquer librement est un besoin psychologique et social fondamental qui contribue à l'épanouissement et au développement de l'autonomie des individus et des collectivités au sein des sociétés auxquels ils appartiennent et ce, en induisant notamment : le tissage de liens, l'accès aux idées et à la connaissance, le développement de compétences et des connaissances, l'insertion et la participation sociale, le partage d'information, l'acquisition d'un statut et l'affirmation de sa dignité au sein de la communauté, le positionnement de soi. « La communication va donc au-delà des préoccupations utilitaires – transmettre et recevoir des messages – et touche aux questions proprement existentielles et identitaires des interlocuteurs ». De nos jours, communiquer est plutôt considéré comme « acte social de découverte réciproque marqué par l'interactivité et la participation active » (Landry, 2013, p. 35 et 36) et comme une activité profondément sociale qui implique l'utilisation d'un langage commun et l'utilisation de ressources partagées comme le savoir et la

---

<sup>46</sup> Ravault emprunte ce terme à l'œuvre de Lee Thayer qui soutient que « *l'être humain quel qu'il soit a, à jamais, perdu son innocence dès son arrivée au monde dans une communauté donnée et qu'en conséquence il ne pourra avoir accès qu'aux réalités communicationnelles qui constituent la représentation du monde et de lui-même qui lui a été inculquée dans sa communauté d'origine* ».

culture<sup>47</sup>. Toujours d'après Landry, pour que le plein développement individuel d'une personne puisse se faire en regard de la communication, l'individu doit pouvoir accéder à trois critères de base que sont la liberté de communication, l'accès aux ressources de communication et la protection des droits et libertés fondamentaux. La liberté de communication implique que la personne puisse s'exprimer librement et participer pleinement à la vie culturelle, sociale, et politique de sa communauté. L'accès aux ressources de communication implique que la personne puisse disposer des moyens, des accès et des compétences nécessaires pour mobiliser les TIC et les médias (et ainsi se faire entendre et accéder aux idées, à la connaissance et à l'information). Quant à la protection des droits et libertés fondamentaux, elle implique que ces droits soient protégés et que la personne puisse communiquer dignement, de manière sécuritaire, à l'abri d'atteintes à sa vie privée, à son honneur et à sa réputation.

- **La communication et la démocratisation des sociétés** : en participant activement à la réalisation des droits humains, l'exercice de la communication participent implicitement au renforcement des rouages démocratiques des régimes politiques ou au processus de démocratisation de régimes politiques. « La libre communication entre individus et entre communautés est indispensable au fonctionnement de toute société démocratique » et « la démocratie repose sur une culture de la controverse publique, de la conversation civilisée, qui s'exprime à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des institutions politiques » (Landry, 2013, p. 39). Cette controverse et cette conversation publique civilisée constitue un terreau fertile sur lequel cultiver le débat public nécessaire à la tenue d'élections libres au cours desquelles le citoyen peut s'exprimer librement et de façon éclairée à travers son droit de vote notamment. La liberté d'expression est reconnue comme condition indispensable à la démocratie (Ibid. 2013). Par ailleurs, en favorisant le dialogue entre individus et l'établissement de liens entre individus et communautés, la communication offre un accès aux idées qui favorisent l'éducation et l'éveil des conscience (notamment par le partage des savoirs et l'émergence d'une conscience citoyenne mondiale) et favorisent le développement de solutions concrètes à des problématiques de pauvreté, de

---

<sup>47</sup> Moon. R. (2008) cité par Landry (2013). Report to the Canadian Human Rights Commission Concerning Section 13 of the Canadian Human Rights Act and the Regulation of Hate Speech on the Internet, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, p. 20.

marginalisation et d'exclusion sociale (de nombreux acteurs du monde du développement international se consacrent à la mobilisation des TIC à des fins de développement et de lutte contre la pauvreté), (Ibid. 2013). À l'origine, cette notion de dialogue a d'abord émergé autour de la question de la culture de la paix et de la sécurité internationale au lendemain de la seconde guerre mondiale et dans une certaine mesure, il existe un lien entre communication et culture de paix que l'UNESCO définit par :

des valeurs, des attitudes et des comportements qui reflètent et favorisent la convivialité et le partage fondés sur les principes de liberté, de justice et de démocratie, tous les droits de l'homme, la tolérance, et la solidarité, qui rejettent la violence et inclinent à prévenir les conflits en s'attaquant à leurs causes profondes et à résoudre les problèmes par la voie du dialogue et de la négociation qui garantissent à tous la pleine jouissance de tous les droits et les moyens de participer pleinement au processus de développement de leur société. (UNESCO, 1997)<sup>48</sup>.

- **La communication dans la réalisation d'enjeux sociaux, économiques et politiques favorisant le développement humain:** il est désormais établi que « l'accès à l'information ainsi que le partage et la création des connaissances contribuent sensiblement à renforcer le développement économique, social et culturel, et aident donc tous les pays à parvenir aux buts et objectifs de développement arrêtés à l'échelle internationale » (Union internationale des télécommunications, 2005, p. 41)<sup>49</sup>. Le concept de *développement humain* sur lequel reposent les politiques et les approches en aide internationale implique à la fois l'amélioration des conditions de vie des populations et la participation active de ces dernières en vue d'une autonomie toujours plus grande et d'une amélioration de leurs conditions de vie grâce à la connaissance et à l'usage d'outils et de moyens appropriés, dont les TIC (Landry, 2013, p. 86). « L'utilisation des technologies et de la communication doit tendre au développement humain fondé sur les droits de l'homme » déclare l'UNESCO<sup>50</sup> et l'enjeu aujourd'hui n'est pas de voir la communication et les TIC intégrés

---

<sup>48</sup> UNESCO, 1997. Projet transdisciplinaire de l'UNESCO « Vers une Culture de la Paix », <http://www3.unesco.org/iycp/kits/f52013.htm>, consulté le 30 janvier 2016.

<sup>49</sup> Union internationale des télécommunications (2005). Engagement de Tunis, Art. 10. Document WSIS-05/TUNIS/DOC/007-F. UIT, Genève.

<sup>50</sup> Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 2003 : De la société de l'information aux sociétés du savoir, Document de référence, Sommet mondial sur la société de l'information, p.2.

à tous les projets de développement nationaux du monde (car c'est déjà le cas), mais plutôt d'inciter les populations à inventer l'usage de la communication et des TIC en rapport avec leurs propres besoins. Toujours d'après l'UNESCO, les sept grands champs d'applications concrètes des TIC pour le développement autour desquels les efforts sont actuellement mobilisés sur la scène internationale en matière de réduction de la pauvreté et de développement humain sont : de favoriser l'autonomie individuelle et collective des utilisateurs ; d'augmenter les rendements en agriculture ; de développer des programmes de santé publique ; de favoriser l'accès à l'éducation ; de contribuer à la résolution de problématiques environnementales ; de favoriser le développement économique et l'emploi ; de contribuer à la mise en place de modes de gouvernance plus démocratiques et de mousser la participation politique de la population.

En conclusion de ce sous-chapitre, l'approche sociale que constitue le concept de droits de communication proposé par Landry permet de comprendre et de définir rigoureusement les mécanismes de la participation de la communication dans la réalisation des droits humains universels. Elle permet également de mettre à jour la nature parfois paradoxale de la relation dialogique entre droits humains et communication, relation marquée par le rôle de l'exercice de la communication dans la réalisation des droits humains d'un côté, et la répression de ceux qui exercent le rôle de communication par des agents de l'État, des sociétés et des individus, de l'autre. Car la liberté d'expression qui sous-tend l'exercice du rôle de la communication demeure incapable d'assurer à tous un accès satisfaisant et équitable aux TIC et aux médias de masse ; de plus, elle n'exige pas de l'État qu'il établisse des mesures devant favoriser le développement de compétences pourtant nécessaire à la communication et elle ne protège pas les droits et libertés étroitement associés à la communication (droits à la vie privée, droit à l'honneur et à la réputation, liberté d'association et de réunions, etc.). En d'autres mots, la liberté d'expression ne se préoccupe pas des contextes sociaux, culturels et économiques qui limitent ou proscrivent la participation libre et sécuritaire de la communication. Toujours selon Landry, il s'agit d'un principe qui tolère la persistance d'inégalités et d'injustices d'une telle intensité dans le domaine des communications qu'elles poussent des pans entiers de la population à la marginalisation sur les réseaux de communication contemporain. Aujourd'hui, l'exercice de la communication et l'usage des TIC s'inscrivent dans un nouvel ordre mondial et une nouvelle

« société de l'information » qui sont grandement critiqués par certains, notamment à travers la théorie critique de la mondialisation et de l'usage des TIC interprétée ci-après.

### 3.4 La théorie critique de la mondialisation et de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour le développement humain

Les auteurs Oumar Kane et Eric George<sup>51</sup> soulignent que les deux espaces théoriques auxquels on peut rapporter la majorité des prises de positions en critique en communication et TIC sont les suivantes :

- La perspective marxienne qui met l'accent sur les rapports de domination et mobilise des catégories telles que le conflit, la domination et l'émancipation ;
- La critique kantienne davantage soucieuse de penser les conditions de possibilité de la production scientifique et la « sortie de la minorité », c'est-à-dire l'émancipation. (Kane et George, 2013, p.2 et 3).

Par ailleurs, toujours selon Kane et George (2013, p. 3-5), la démarche critique en tant que telle se définit comme suit :

- **User de la raison** et ce, « même si, dans les faits, raison et passion sont souvent étroitement liées dans nos métiers. S'interroger sur la réalité en considérant que nous n'y avons pas un accès aisé et préférer cette réalité, même difficile ou complexe à appréhender, à des illusions confortables ou à des simplifications abusives. Observer, analyser, interpréter la réalité ». (Praxis critique)
- Dans les travaux de recherche, « **accorder une place centrale à des notions telles que les inégalités**, les rapports d'exploitation ou de domination, les notions de conflits, de pouvoir, d'émancipation, de changement social ou de coopération ». (Posture critique)
- « Porter un regard synoptique sur nos sociétés et au-delà du monde c'est-à-dire **récusier une vision par trop fragmentaire** de la production de connaissances sur le social et éviter par conséquent l'écueil de l'hyperspécialisation ». (Penser critique)

---

<sup>51</sup> GRICIS, «Où en est la critique en communication ? Actes du colloque international », sous la direction d'Oumar Kane et Éric George. Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

- « **Tenir compte de sa réflexivité en tant que chercheur** et ce, sur son propre travail et sur sa démarche ».

Puisque l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de contenu web en contexte de pays en conflits et en développement est le thème principal de la recherche-intervention menée au sein de la COCAFEM/GL, je me suis appuyée sur la théorie critique de la mondialisation et sur la théorie critique de l'usage des TIC dans les pays africains afin de tenter de me distancer du *déterminisme technologique* (Alzouma, 2008) dont je suis imprégnée de par l'époque dans laquelle je vis, mes origines, et l'influence de mon milieu de pratique en communication et TIC.

En outre, la théorie critique de la mondialisation permet de comprendre en partie l'ordre mondial dans lequel s'inscrivent l'émergence et l'usage des TIC. La théorie critique de l'usage des TIC comme vecteur de développement humain propose quant à elle une interprétation critique sur la façon dont les marchés des pays africains en voie de développement sont pénétrés et, éventuellement, transformés socialement avec l'usage des TIC.

### 3.4.1 La théorie critique de la mondialisation

L'ordre mondial actuel peut se décrire par le concept d'universalisme capitaliste, autrement nommé mondialisation ou globalisation, s'inscrivant dans la lignée des différentes formes d'impérialisme dont l'histoire fut témoin depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle (Daniel Bensaïd, 2003)<sup>52</sup>. Cet universalisme capitaliste se définit comme « un espace marchand homogène et lisse, dont le cosmopolitisme<sup>53</sup> libéral des droits de l'homme constitue l'expression idéologique » (Ibid. 2003.). Selon Peter Gowan cité par Bensaïd, le nouveau cosmopolitisme libéral est fondé sur *la mauvaise conscience de l'homme blanc*, *le magistère moral de l'Occident victorieux* et la politique de gauche sociale-libérale incarnée par des acteurs politiques tels que Bill Clinton (USA), Tony Blair (Royaume-Uni), Joschka Fisher (Allemagne), Lionel Jospin et Alain

---

<sup>52</sup> Daniel Bensaïd, « Le nouvel internationalisme, Contre les guerres impériales et la privatisation du monde ». Éditions Textuel, 2003.

<sup>53</sup> Le cosmopolitisme est un concept philosophique politique désignant un idéal d'unification mondiale des institutions économiques, politiques, linguistiques, juridiques et religieuses (Peter Gowan cité par Bensaïd, 2003)

Madelin (France) ou encore Daniel Cohn-Bendit (gouvernement européen) (Bensaïd, 2003, p.47).

Les préceptes du cosmopolitisme libéral sont la gouvernance globale, un ordre public global, une souveraineté étatique réduite et des citoyens du monde (Bensaïd, 2003, p.48). Par ailleurs, la philosophie du cosmopolitisme soulève certains paradoxes lorsque ses préceptes se heurtent par exemple à ceux des grandes organisations internationales telles que l'Organisation des Nations Unies, ou à ceux liés au protectionnisme dont usent largement les États-Unis et l'Europe, ou encore à ceux de la démocratie et de son miroir, le libéralisme (Ibid. 2003). De plus, le paradoxe est présent dans l'idéologie même qui sous-tend le cosmopolitisme, à savoir la mondialisation économique, avec son lot de manifestations et de conséquences dont « l'émergence d'une citoyenneté globale et de mouvements globaux des droits de l'homme » (Ibid.2003). Toujours selon l'auteur, le nouveau cosmopolitisme libéral marque la fin de « la politique au sens classique du terme » pour certains et l'avènement du « troisième âge de l'impérialisme » pour d'autres. Cette fin de la politique serait marquée dans le sens où l'État et le droit, tel qu'entendu jusqu'à aujourd'hui, ont laissé la place à la suprématie de l'homme qui, désormais, « est le seul souverain absolu ». Quant au troisième âge de l'impérialisme, il se caractérise par un empire marchand planétaire où « la domination du capital s'exerce sans médiations politiques ou institutionnelles » et dont l'unique saveur est celle du capitalisme non-homogène (c'est-à-dire pas uniquement américain mais global). Ce nouvel ordre mondial est remis en question par l'auteur à titre « d'impérialisme de la globalisation », également appelé domination impérialiste.

D'après Samir Amin cité par Bensaïd, cette domination impérialiste repose sur cinq monopoles dont bénéficient les pays développés du centre<sup>54</sup> :

---

<sup>54</sup> Fernand Braudel (1985) définit comme *pays du centre* ceux qui gravitent autour du pivot central de l'actuel économie-monde en place qu'est New-York en tant que ville-monde et que sont les États-Unis en tant que super puissance économique dominante depuis la fin des années 1920. L'économie-monde se définit par « l'économie seulement d'une partie de la planète, dans la mesure où elle forme un tout économique » (Braudel 1985) et se distingue de l'économie mondiale qui, elle, se définit par « l'économie du monde pris en son entier » (Ibid. 1985). Le centre de l'économie-monde actuelle est donc New-York, les pays du centre sont ceux qui se trouvent dans le cercle tracé à partir du centre qu'est New-York, puis se trouvent les pays en zones intermédiaires puis, ensuite, viennent les pays en marge. Plus un pays se trouve éloigné du centre de l'économie-monde et plus il se retrouve dans une position de subordination et de dépendance. Nombreux sont les économistes qui définissent aujourd'hui

- **Les nouvelles technologies et les brevets ;**
- Le contrôle des flux financiers ;
- L'accès aux ressources naturelles ;
- Les armes de destruction massive ;
- **Les moyens de communication.**

Ce nouvel ordre mondial se serait aussi construit autour d'une révolution technologique et de l'information au cours de laquelle l'humanité est passée, en une période très courte durant la seconde moitié du XXème siècle, d'une situation de rareté de l'information à une situation de surabondance informationnelle d'une telle ampleur qu'une « société mondiale de l'information, en tant que projet politique et en tant qu'idéologie, s'impose désormais comme paradigme dominant de développement social et économique » (Landry, 2013, p. 49). Certains pensent que cette nouvelle société de l'information<sup>55</sup>, également appelée société en réseaux<sup>56</sup> ou société du savoir<sup>57</sup>, constitue aujourd'hui un nouvel ordre mondial d'organisation social qui aurait remplacé la société industrielle<sup>58</sup>. L'UNESCO nuance toutefois le concept de société mondiale de l'information en prônant plutôt le terme de « sociétés des savoirs » afin de souligner davantage le potentiel (et non la solution toute faite) de l'usage des technologies de l'information et de la communication pour le développement humain. Quoiqu'il en soit, les discours autour d'une nouvelle société mondiale de l'information, plus inclusive et démocratique que celle ayant prévalu dans la première moitié du XXème siècle, se sont largement imposés en tant que vecteur de développement économique et humain à l'échelle mondiale et ce, en dépit des nombreuses critiques liées aux notions de « fracture cognitive » et

---

les pays du centre en tant que pays industrialisés avancés et les pays en périphérie du centre en tant que pays en voie de développement. Le centre dépend des approvisionnements de la périphérie et la périphérie dépend des besoins du centre qui lui dicte sa loi.

<sup>55</sup> Mattelart, A. (2001). Histoire de la société de l'information, Paris, Éditions La Découverte.

<sup>56</sup> Castells, M. (2001). La société en réseaux (tome 1 de l'ère de l'information), Paris, Fayard.

<sup>57</sup> L'UNESCO privilégie le terme « sociétés du savoir » plutôt que le terme « société de l'information » afin de souligner le potentiel des technologies de l'information et de la communication pour le développement humain. Source citée par Landry, N. (2013) : UNESCO (2005). Rapport mondial de l'UNESCO : vers les sociétés du savoir, Paris, UNESCO.

<sup>58</sup> Bell, D. (1973). Vers la société post-industrielle, Paris, Robert Laffont

« fracture numérique<sup>59</sup> » émanant de l'accès inégal aux TIC dans les différentes zones géographiques du monde. Parmi les conséquences négatives de la domination impérialiste, Bensaïd dénonce lui aussi un fossé technologique entre les pays développés et fortement industrialisés et ceux du reste du monde qui n'a pas cessé de se creuser, en plus de dénoncer la rechute dans le sous-développement de nombreuses régions du globe par « la nouvelle division internationale du travail » avec notamment l'intervention des organisations internationales de la gouvernance mondiale (Fond monétaire international, Organisation internationale du travail, etc.), ainsi que la dette de l'Afrique qui a été multipliée par trois entre 1980 et 1986 (Daniel Bensaïd, 2003, pp. 56-57).

Les obstacles structurels au développement économique et humain auxquels font face les 48 pays les moins avancés (PMA)<sup>60</sup> du monde, de même que certaines catégories de populations marginalisées dans les pays développés, accentue encore davantage le fossé qui les sépare d'une « société mondiale de l'information » à laquelle ils ne peuvent accéder et s'intégrer tant les défis à relever sont nombreux avant de pouvoir le faire : insécurité alimentaire, faible espérance de vie, analphabétisation, faible revenu, conditions de travail pénibles, corruption et autoritarisme des dirigeants de l'État, récurrence des conflits militaires et insécurité importante (criminalité et violence). Là encore, lutte contre la pauvreté et efforts de développement à l'échelle mondiale riment avec l'idéologie hégémonique dominante des droits humains universels et ce, tel qu'illustré par cet extrait du rapport sur le développement humain publié par le PNUD<sup>61</sup> :

L'idée qu'un niveau de vie décent, une nutrition adéquate, des soins de santé, une éducation et une protection contre les calamités sont des droits de l'Homme et ne sont pas seulement des objectifs de développement, et que la pauvreté est un défi qui relève des droits de l'Homme.

---

<sup>59</sup> Les notions de « fracture cognitive » et « fracture numérique » seront abordées plus en détails dans le point Théorie critique de l'usage des TIC.

<sup>60</sup> Terme utilisé par les Nations Unies pour évoquer les 48 pays les plus pauvres au monde rencontrant des obstacles structurels au développement.

<sup>61</sup> Programme des Nations Unies pour le développement (2010). Rapport sur le développement humain 2010 : La vraie richesse des nations – Les chemins du développement humain, New York, Programme des Nations Unies pour le développement, p. 21.

Le nouvel ordre mondial reposerait donc sur la domination impérialiste d'une poignée de pays riches dont l'affirmation passe notamment par l'émergence et le renforcement d'une nouvelle société mondiale de l'information qui nourrit au moins deux des monopoles dont bénéficient déjà ces mêmes pays : les nouvelles technologies et les brevets, et les moyens de communication. L'usage des TIC et la propagation d'une société de l'information à l'échelle mondiale renforceraient ainsi deux des monopoles détenus par les pays les plus riches, tout en creusant encore davantage le fossé entre pays riches et pays pauvres par l'émergence de nouvelles fractures numériques et cognitives. En parallèle, cette nouvelle domination impériale a vu naître des mouvements de résistances globalisées dont le cri d'alarme « le monde n'est pas à vendre » résonne aux quatre coins du monde. Ce cri soulève les conséquences alarmantes d'une privatisation à outrance, notamment en termes de savoirs et connaissances et d'espace public, et les trop nombreuses contradictions du nouvel ordre mondial dont, notamment, « le droit du plus faible » qui se révèle comme « le nouveau masque de la justice du plus fort » (Daniel Bensaïd, 2003, p. 62 et 64). Des mouvements de résistance face à ce que Dakouré (2013) qualifie de *capitalisme informationnel* apparaissent également en Afrique avec notamment le mouvement du logiciel libre qui existe bel et bien dans la plupart des pays du continent sans pour autant être soutenu de façon suffisante par les gouvernements qui préfèrent se concentrer sur les grands enjeux de développement, de la lutte contre la pauvreté ou le sida, ou encore du maintien de la paix qui caractérisent souvent les priorités du continent.

#### **3.4.2 Théorie critique de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme vecteur de développement humain**

La théorie critique de l'usage des technologies de l'information et de la communication permet de comprendre en partie comment l'usage des TIC s'inscrit dans le nouvel ordre mondial décrit plus haut et comment les marchés des pays en voie de développement en Afrique sont pénétrés et, éventuellement, transformés socialement avec l'usage des TIC.

Initialement, le développement se définissait uniquement en termes économiques auxquels se sont ajoutées, au début des années 90, d'autres dimensions qui constituent aujourd'hui la récente notion de *développement humain* qui évoque les démarches effectuées pour « étendre la gamme des choix dont les gens disposent pour leur permettre de mener une vie satisfaisante

et productive<sup>62</sup> ». Dans cette perspective, les démarches de l'aide internationale cherchent à conférer aux populations vulnérables les outils nécessaires afin qu'elles puissent se prendre en main, se développer par elles-mêmes et devenir autonomes, les technologies de l'information et de la communication faisant partie de ces outils. L'indice de développement humain repose sur trois indicateurs : l'accès à des soins de santé de qualité et la longévité de la population, son niveau d'éducation et son niveau de vie (PIB et pouvoir d'achat)<sup>63</sup>.

D'après Alzouma (2008), « les transformations liées aux TIC sont interprétées par les communautés de l'aide au développement selon deux grandes catégories : celle de l'**optimisme technologique**<sup>64</sup> et celle du **pessimisme technologique**<sup>65</sup> ». Alzouma souligne par ailleurs que très nombreux sont les auteurs scientifiques qui accèdent l'idée de transformations socio-économiques grâce à l'usage des TIC en Afrique. Le postulat du déterminisme technologique est que « les innovations technologiques engendrent de manière autonome des transformations sociales : l'intégration de nouvelles technologies dans un milieu donné viendrait ainsi générer de nouveaux rapports sociaux » (Mohammadi, 1997)<sup>66</sup>, et qu'il est tenu pour acquis que la relation entre usage des TIC et développement humain vont de soi. Pour Évariste Dakouré<sup>67</sup>, l'adoption de stratégies TIC dans les pays d'Afrique avance au rythme impulsé par le capitalisme et non au rythme des réalités des pays concernés. Normand Landry rejoint Dakouré sur ce point :

Les TIC promeuvent et imposent une forme spécifique de développement pouvant s'avérer incompatible avec les modes de vie des populations auxquelles elles s'adressent et la diffusion des TIC auprès des populations vivant en situation de pauvreté s'inscrit dans un modèle de développement occidental correspondant à

---

<sup>62</sup> Programme des Nations Unies pour le développement (2011). Le PNUD en action – Rapport annuel 2010-2011, New York, Programme des Nations Unies pour le développement, p.2.

<sup>63</sup> Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2010). Rapport mondial sur le développement humain 2010 : la vraie richesse des nations, les chemins du développement humain, New York, PNUD.

<sup>64</sup> Également dénommé technocentrisme, techno-utopisme ou déterminisme technologique.

<sup>65</sup> Également dénommé dystopie.

<sup>66</sup> Mohammadi. A. (1997). International Communication and Globalization: a Critical Introduction, London, Thousand Oaks/Californie, Sage.

<sup>67</sup> Évariste Dakouré, « Gouvernance des TIC et inégalités en Afrique : une approche critique », GRICIS, Actes du colloque international Où en est la critique en communication? (Montréal, 2013).

l'adoption du capitalisme, à l'accroissement de la consommation, au développement de l'Individualisme, à la valorisation de la réussite individuelle, pouvant ne pas convenir aux cultures et aux aspirations des groupes bénéficiaires. (Landry, 2013, p. 107).

L'auteur Alain François Loukou abonde lui aussi dans ce sens et mentionne que, en dépit de l'utilisation intensive de l'information dans de nombreuses activités et de son apport stratégique, « l'usage des TIC au service du développement demeure contesté car considéré par ses détracteurs soit comme un luxe improductif au regard des priorités classiques de développement, soit trop difficile à mesurer en terme d'impact économique et social ». (Loukou, 2012)<sup>68</sup>. Ce constat pessimiste de la diffusion et de l'usage des TIC comme vecteurs de développement humain se voit appuyé par la remise en cause, par certains, de l'idéologie hégémonique et à caractère universel de la réalisation et du respect des droits de l'Homme comme vecteur de développement humain, et plus particulièrement par « l'utilisation des technologies de l'information et de la communication qui doit tendre au développement humain fondé sur les droits de l'homme<sup>69</sup> ».

Ce qui apparaît aux regards de ces deux interprétations c'est que, d'une part, le postulat d'un déterminisme technologique omet la part cruciale que jouent les prises de décisions politiques qui sont nécessaires en appui aux actions et stratégies de développement humain à l'échelle nationale ou internationale, de même que les inégalités d'accès aux TIC à travers le monde (Landry, 2013). D'autre part, que la vision plus pessimiste des impacts d'une diffusion et de l'usage des TIC en tant que vecteurs du développement humain nie le nouvel ordre mondial établi, dont la société de l'information, dans lequel la dynamique économique et de développement humain s'inscrivent aujourd'hui (Loukou, 2012). Les décisions politiques et les positionnements des États face au nouvel ordre mondial et à la place accordée à la diffusion et à l'usage des TIC déterminent leur degré de participation et d'adhésion à cette réalité, elles dépendent des moyens financiers et humains dont les États disposent pour ce faire, et s'intègrent aux nombreuses autres priorités nationales (pour les pays en développement, ces

---

<sup>68</sup> Alain François Loukou, « Les TIC au service du développement en Afrique ». Simple slogan, illusion ou réalité?, tic&société (En ligne, 2012).

<sup>69</sup> Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) (2003). De la société de l'information aux sociétés du savoir. Document de référence, Sommet mondial de la société de l'information, p. 2.

priorités sont par exemple la lutte contre la pauvreté, la lutte contre le sida, les opérations de maintien de la paix, etc.). Là encore, les différentes zones géographiques du monde sont marquées par des inégalités majeures (dont celle de l'accès aux TIC) qui se traduisent notamment par une *fracture cognitive* et des *fractures numériques* entre pays riches et pays moins avancés ou encore, parmi les populations vulnérables, atteintes d'un handicap ou marginalisées des pays riches.

À propos de la **fracture cognitive**, Kiyindou dit :

La fracture cognitive sépare aujourd'hui, et plus que jamais, les pays dotés de puissants potentiels de recherche et d'innovation, de systèmes éducatifs performants, de lieux de savoir et de culture ouverts au plus grand nombre, et les autres nations, aux systèmes éducatifs déficients, aux institutions de recherche démunies, frappées de plein fouet par la fuite des cerveaux (Kiyindou, 2007)<sup>70</sup>.

L'institut de statistiques de l'UNESCO<sup>71</sup> présente les progrès considérables qui ont été faits en matière d'éducation au cours des dernières décennies : 83% de la population adulte mondiale est désormais alphabétisée et en 2009, le taux d'achèvement de l'éducation primaire s'établissait à 88% dans le monde (67% seulement pour l'Afrique subsaharienne), le taux d'inscription au secondaire a triplé depuis 1970. Malgré ces progrès, et toujours selon l'UNESCO, les inégalités demeurent très marquées de par le monde :

- Un enfant sur trois vit dans un pays en voie de développement et souffre de malnutrition ;
- 67 millions d'enfants n'étaient pas scolarisés en 2008 et 42% de tous les enfants non scolarisés proviennent de pays où sévissent des conflits ;
- 796 millions de personnes adultes demeurent analphabètes en 2011 ;
- La qualité de l'éducation primaire reste médiocre dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne ;

---

<sup>70</sup> Kiyindou. A. (2007). « De la fracture numérique à la fracture cognitive pour une nouvelle approche de la société de l'information », Thématic 2007, La maîtrise de l'information par les adultes : enjeux et méthodes, Strasbourg, 16 mars, p.9.

<sup>71</sup> Institut de statistique de l'UNESCO (2010). L'alphabétisation des adultes et des jeunes : tendances globale sur la parité entre les sexes. Fiche d'information de l'ISU sur l'alphabétisme, 3 septembre. <http://www.uis.unesco.org/Pages/default.aspx> consulté le 1er décembre 2015.

- Les probabilités que les étudiants des pays riches terminent des études supérieures sont plus de deux fois supérieures à celles que les étudiants des pays en développement terminent leur éducation primaire en 2009 ;
- « Au sein des pays riches, les classes populaires, les populations immigrantes, les minorités ethniques et les communautés autochtones rencontrent fréquemment de réelles et sérieuses difficultés éducatives » (Kiyindou, 2007).

Ces inégalités que l'on retrouve dans le domaine de l'éducation engendrent des fractures cognitives qui évoquent « l'incapacité à assimiler correctement l'information, à la traiter et à contribuer au développement du savoir et de la culture » (Landry, 2013, p. 99). Techniquement parlant, il est alors impossible pour l'individu concerné d'utiliser les outils de TIC, de donner un sens à l'information, d'apprendre ou de transformer des contenus. De plus, l'insuffisance éducative prive la personne de moyens concrets de s'exprimer, de se faire une opinion et de la faire connaître et en ce sens, cette insuffisance prive la personne de certains de ses droits, dont le droit à la participation politique ou le droit d'association<sup>72</sup>.

À cette liste d'inégalités s'ajoutent les défis spécifiques de l'éducation des TIC qui comptent les carences dans la formation technique des étudiants, du personnel et des enseignants et les coûts associés au développement des infrastructures électriques et de télécommunication et à l'achat du matériel. Pour de nombreux pays qui luttent contre une pauvreté endémique, ces défis en termes d'infrastructures électriques et de télécommunications alimentent une fracture cognitive déjà bien présente (Landry, 2013).

La notion de **fracture numérique** évoque quant à elle « les profondes - et persistantes - disparités que l'on retrouve à la fois dans l'accès aux technologies de l'information et de la communication et dans la capacité à utiliser ses dernières». <sup>73</sup> Loum (2009) ajoute que l'on peut distinguer « trois dimensions dans les écarts que la fracture numérique engendre et perpétue : l'écart lié à l'accès d'Internet, l'écart lié à la technologie, l'écart dans le savoir ». L'auteur souligne que si ces disparités diminuent dans certains pays comme le Brésil, la Chine et l'Inde,

---

<sup>72</sup> Nordmann, J.D. et A. Fernandez (2001). Le droit de choisir l'école, Lausanne, L'âge d'homme, p. 18-19.

<sup>73</sup> Compiègne, I. (2011). La société numérique en question(s), Auxerre, Sciences humaines éditions.

elles perdurent ailleurs puisqu'à la fin 2010, seulement 30% de la population mondiale disposait d'un accès à Internet alors que 80% de la population des pays en voie de développement n'y avait pas accès. En Afrique, le taux d'accès demeure très faible avec ses 7 % de la population du continent en entier ou les 8,16% en Afrique du Sud (Alzouma, 2008). La qualité de l'accès à Internet est également très variable selon l'endroit où l'on se trouve dans le monde : les services large bande par exemple (qui permettent les téléchargements rapides de vastes quantités de données comme les vidéos, les logiciels ou les appels) demeurent restreints ou trop onéreux dans de nombreuses régions pourtant connectée (Landry, 2013, p. 104). Ainsi, en 2010, moins de 8% de la population mondiale était abonnée à un service Internet large bande fixe<sup>74</sup>. En Afrique, la bande passante est faible et utilisée à 90 % par les pays d'Afrique du Nord et celui de l'Afrique du Sud en date de 2007 (Alzouma, 2008), ce qui laisse bien peu de disponibilité pour le reste du continent. L'auteur rappelle également que le contenu Internet africain ne représente que 3 % du marché mondial, que seulement 10 000 noms de domaine sont recensés pour toute l'Afrique en 2008 et que la recherche et le développement en TIC est quasi inexistante en Afrique. Évariste Dakouré (2013) ajoute que la connectivité via l'accès à la fibre optique est très inégale d'un pays à l'autre en Afrique, de même que le câble sous-marin auxquels peuvent accéder différents opérateurs nationaux de télécommunications. À l'intérieur d'un même pays, l'accès à la connectivité est également très disparate dépendamment s'il s'agit de zones rurales ou de zones urbaines, d'une population à revenus faibles ou d'une population à revenus élevés, d'une catégorie d'individus éduqués académiquement parlant ou d'individus n'ayant pas fait d'études, d'une catégorie d'individus parlant l'anglais ou de ceux qui parlent uniquement des langues locales. Les dépenses par habitant consacrées à la connexion Internet et à la téléphonie mobile sont également marquées par des disparités selon les différentes zones géographiques : en 2010, le coût d'une connexion Internet large bande excédait le revenu mensuel moyen des habitants des pays en développement alors qu'ils ne représentaient que 1,5% du revenu mensuel moyen d'un habitant d'un pays développé<sup>75</sup>; en moyenne, les habitants des pays en développement devaient

---

<sup>74</sup> Union internationale des télécommunications (UIT) (2011). *Measuring the Information Society 2011*, Genève, UIT, p.2.

<sup>75</sup> Union internationale des télécommunications (UIT) (2011). *Measuring the Information Society 2011*, Genève, UIT, p. 74.

consacrer plus de 11% de leurs revenus mensuels en téléphonie mobile (ce taux grimpe à 25% pour les Africains) alors que les habitants des pays développés n'y consacraient que 2% (Landry, 2013, p. 105). Enfin, plus généralement, il est pertinent de rappeler que les populations de nombreux pays vivent également avec des coupures régulières en électricité et que d'autres sont impliqués dans des conflits rendant le maintien des services d'électricité incertain.<sup>76</sup>

En plus des fractures cognitives et numériques qui nuisent à la propagation de l'usage des TIC comme vecteurs de développement humain, la *face obscure*<sup>77</sup> de l'essor des communications numériques et de la société d'information peut également révéler une menace importante des droits sécurisants des personnes (menace à l'intégrité, à la vie privée et à la dignité humaine), notamment par **les déviances d'une obsession sécuritaire** de la part des États et **l'émergence de sociétés de surveillance** (Landry, 2013. P. 188). Ces déviances peuvent se traduire par le recours abusifs à des méthodes de surveillance par les services de renseignements et de police au nom de la sécurité nationale dans les pays occidentaux, et par un contrôle total et autoritaire de l'accès à Internet et de l'usage des TIC dans les États fragiles qui n'hésitent pas à bloquer complètement l'accès Internet ou aux services de téléphonie à leurs populations et qui surveillent, intimident et menacent leurs opposants ou acteurs de la société civile en les traquant sur les sites de discussions et les blogs par exemple. La face obscure de l'usage des TIC révèle également que l'absence de savoir-faire pratique et d'envie quant à l'utilisation des TIC peut devenir **source de discrimination sociale** pour une grande partie de la population des pays africains (Dakouré, 2013) mais aussi pour d'autres populations à travers le monde, y compris les populations vulnérables ou marginalisées au sein des pays développés.

En conclusion de ce sous-chapitre, la théorie critique de la mondialisation et celle de l'usage des TIC comme vecteur de développement humain révèle les effets négatifs de la propagation de la société de l'information à travers le monde et met en lumière les nombreux défis auxquels les populations, les États et les acteurs du monde du développement font face aujourd'hui dans ce nouveau contexte. Malgré cette vision pessimiste, il semble difficile de nier aujourd'hui

---

<sup>76</sup> Institut de statistique de l'UNESCO (2010).

<sup>77</sup> Expression utilisée par Landry (2013), p. 186.

l'interdépendance qui relie l'usage des TIC et le développement humain. Cette interdépendance serait même productive selon Alain François Loukou (2012) qui rappelle qu'il existe une interaction dynamique et productive entre TIC et développement et ce, d'abord parce que la notion de développement n'est pas seulement synonyme de progression du revenu national et « qu'elle inclut aussi l'amélioration des conditions de vie, dont le modèle socioéconomique immatériel porté par l'information ». Ensuite parce que ce n'est pas parce que les impacts de l'usage des TIC sont difficiles à mesurer en termes de rendement et de production qu'ils n'existent pas. Pour l'auteur, il s'agit « d'utiliser les TIC judicieusement en les associant aux autres facteurs de développement » et de la capacité ou de l'incapacité des populations, des entreprises, des collectivités et des États à « les utiliser intelligemment dans les routines de l'ordre économique et social de la nouvelle économie » (également appelée net économie ou économie de l'information). Ainsi, considérer les outils TIC comme moteur de développement serait une réalité au 21<sup>ème</sup> siècle, au même titre que le furent l'agriculture et l'industrialisation dans le passé.

En guise de conclusion générale du présent chapitre consacré au cadre théorique, le recours à divers concepts en communication a permis de mettre en lumière les grands défis et enjeux soulevés par la recherche-intervention au sein de la COCAFEM/GL. Le concept de communication interculturelle positionne l'individu et son altérité au cœur de son expérience avec les autres sur un terrain différent de son milieu de départ et celui de communication internationale positionne la relation entretenue entre l'organisme au sein duquel s'est effectuée l'intervention terrain et les cadres politiques, sociaux et économiques qui le définissent à l'échelle nationale, régionale et internationale. Le concept de communication participative s'inscrit dans le contexte du nouveau développement et propose un modèle de processus complet qui nécessite l'intervention d'un facilitateur. La relation dialogique entre droits humains et communication souligne que l'exercice du rôle des communications dans le contexte du monde du développement participe à la réalisation des droits humains universels en contribuant au plein épanouissement des individus, à la démocratisation des sociétés et à la résolution de nombreux enjeux sociaux, économiques et politiques. Enfin, la théorie critique de la mondialisation et de l'usage des TIC comme vecteur de développement humain révèle les effets négatifs de la propagation de la société de l'information à travers le monde ainsi que

les nombreux défis auxquels font face aujourd'hui les populations, les États et les acteurs du monde du développement dans le contexte actuel.

## CHAPITRE 4 CADRE METHODOLOGIQUE

Les objectifs de l'intervention en communication au sein de la COCAFEM/GL s'inscrivaient directement dans la lignée de l'un des résultats attendu et défini par le projet PLUVIF à savoir : « La COCAFEM/GL est devenue un levier reconnu de lutte contre les violences sexuelles au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RDC) »<sup>78</sup>. Au plan opérationnel, l'objectif principal en communication au sein de la COCAFEM/GL était de renforcer ses capacités de communications internes et externes et ce, tel que défini dans le Plan d'action de l'an 3 du PLUVIF en date du 12 avril 2012.

La première activité de communication menée pour renforcer l'organisme portait sur l'élaboration et l'animation d'un atelier de travail qui a eu lieu en juillet 2012 et dont j'ai eu la charge à titre de stagiaire bénévole dans le cadre de mon stage de recherche au Rwanda et au Burundi et dont le thème était l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie globale de communication pour la COCAFEM/GL et ses membres. Pour 2014 et 2015, dans le cadre de ma recherche-intervention, la COCAFEM/GL et le CECI s'étaient entendus pour que j'intervienne à titre de stagiaire bénévole en appui à la mise en œuvre de la stratégie de communication de la COCAFEM/GL entre le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et le 1<sup>er</sup> juin 2015 (la lettre officielle décrivant mon mandat est disponible en Annexe B). Plus spécifiquement, l'objectif principal de cette intervention était de faciliter<sup>79</sup> l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des contenus (e-gouvernance) du nouveau site web de la COCAFEM/GL. Parmi les éléments à développer dans le cadre de mon mandat figuraient :

- La définition des principes directeurs de l'e-gouvernance, des objectifs de transformation organisationnelle et de mission visés par le site web ainsi que les différents publics visés;
- La création d'un comité régional web et des outils liés à la production de contenu (grille et calendrier de contenus, charte éditoriale, etc.);

---

<sup>78</sup> CECI et COCAFEM/GL. 2011. Plan de mise en œuvre du projet PLUVIF, P. 5 (Annexe A)

<sup>79</sup> Le terme *faciliter* fait référence ici au rôle de facilitateur tel que défini par l'auteur Guy Bessette dans sa méthode de communication participative décrite dans les pages suivantes.

- La définition des rôles des différentes parties-prenantes et des processus impliqués dans la production, l’approbation et la publication de contenus;
- L’élaboration d’une stratégie *Analytics and Search Optimization* (SEO).

Pour ce qui est du volet recherche, il s’agissait pour moi de tenter d’interpréter les enjeux en communication internationale et interculturelle soulevés par une telle intervention, ces enjeux ayant été présentés dans les chapitres précédents.

Le cadre méthodologique de mon intervention a suivi le modèle du processus de communication participative tel que défini par Guy Bessette et celui du rôle du facilitateur définis par Bessette et le CRDI, concepts tous deux décrits au point 4.2 du présent chapitre. Tout au long de mon mandat, et en amont de celui-ci, je me suis efforcée de prendre en compte les différentes dimensions de la posture de recherche *attentive, éthique et responsable* décrites au point 4.1. Pour ce qui est des instruments méthodologiques et des techniques de communication développés dans le cadre de mon mandat, je les ai puisés dans le bassin des activités et outils méthodologiques propres à l’exercice du rôle de communication en recourant notamment à l’immersion prolongée dans le milieu de travail, à l’observation ethnographique au travers la tenue d’un journal de bord, à l’élaboration et à l’animation d’ateliers de travail et de renforcement des capacités en communication web, à des présentations, à la tenue de réunions de travail, de rencontres individuelles ou de groupes, à la création collective de connaissances et d’outils. La description détaillée de ces activités et outils est abordée au point 4.3 du présent chapitre.

#### **4.1 Ma posture de chercheure**

Afin d’essayer de ne pas me perdre parmi la prolifération de cultures de recherche, d’organisations du savoir, de modèles de collaboration interdisciplinaires, de cultures d’enquêtes et de modèle épistémologiques qui composent le paysage intellectuel de la recherche en sciences sociales et humaines, je me suis appliquée à prendre la posture de recherche attentive, éthique et responsable - *Mindful Inquiry in Social Research* (V. Malhotra Bentz et J. Shapiro, 1998) pour mener à bien mes travaux de recherche-intervention et mon rôle de *facilitatrice* au sein de la COCAFEM/GL. La dimension éthique et responsable de cette

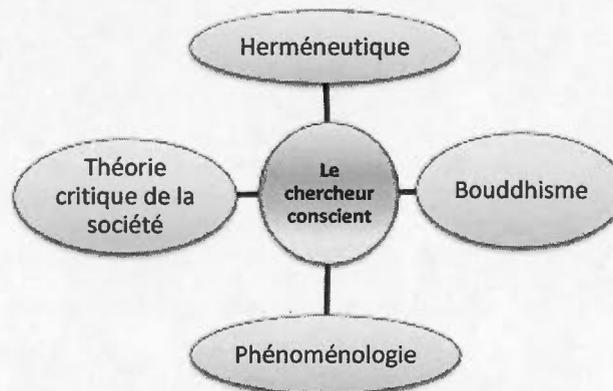
posture me semble particulièrement importante et significative dans le cadre d'une recherche-intervention en communication internationale et interculturelle au sein de pays en conflits, cette dimension se définissant typiquement par « l'intention de ne pas nuire aux participants de la recherche » (Benz et Shapiro, 1998, p. 54). Par ailleurs, la recherche-intervention en communication internationale et interculturelle nécessite de nombreux allers et venues entre soi et l'autre, entre ma double culture française et canadienne avec la triple culture congolaise, rwandaise et burundaise de l'organisation, entre la réalité de l'État de paix et de droit canadien et la réalité des États en conflit ou en post-conflit de la région des Grands Lacs. La conscience de soi, au cœur du mouvement du *Mindful inquiry*, me semblait primordiale pour que je puisse me déplacer tout en évitant de me perdre à l'intérieur du processus de ma recherche qui a probablement exercé une influence et une transformation sur mon identité. « Le mouvement du chercheur conscient dans sa posture attentive prend la forme d'une spirale dans laquelle il se déplace dans la sphère de son vécu et dans celles des traditions de recherche de l'herméneutique, de la phénoménologie, de la théorie critique et du bouddhisme » (Benz et Shapiro, 1998, p.42). Cette posture de chercheur était accompagnée, dans la mesure du possible, par celle du chercheur critique en communication qui use de la raison, en accordant une place centrale à des notions telles que les inégalités et les rapports de pouvoir, en récusant une vision trop fragmentaire et en tenant compte de sa propre réflexivité (Kane et George, 2013). Enfin, cette posture de chercheur a été appuyée par mon statut de stagiaire bénévole au sein de la COCAFEM/GL, et non pas celui de coopérante volontaire ou de consultante externe. En effet, toute forme d'indemnités compensatoires et de dépendances à un quelconque employeur ou bailleur de fonds pourraient déséquilibrer la relation d'équité que la posture tente d'instaurer entre le chercheur et les participants à la recherche-intervention. C'est donc à partir de l'exploration de la question du don que cette recherche-intervention va s'expérimenter et s'interpréter de part et d'autre (Hénaff, 2002).

#### **4.1.1 La posture attentive, éthique et responsable : le chercheur au centre de sa recherche**

La posture *attentive, éthique et responsable* positionne le chercheur psychologiquement et philosophiquement au centre de sa recherche de par l'influence que son identité et ses projets ont, de toute façon, sur la recherche et son processus qui, à leur tour, vont également exercer une influence et une transformation sur le chercheur (Benz et Shapiro, 1998, pp 4-5). Ceci étant

dit, il devient alors primordial pour le chercheur de savoir qui il est, d'où il part, et de se regarder aller durant tout le processus de recherche. Il devient alors chercheur conscient. Le chercheur conscient expérimente le processus de sa recherche à partir de la conscience qu'il a de lui-même à propos de son identité, de sa personnalité, de ses valeurs, de son histoire, de ses désirs, de ses projets et de la place qu'il occupe dans la société. L'expérience de recherche devient alors expérience de transformation et de développement personnel pour le chercheur. Elle devient incarnée (Benz et Shapiro, 1998, p. 5). De plus, le chercheur sait pourquoi lui, spécifiquement, a choisi telle recherche plutôt qu'une autre (Benz et Shapiro, 1998, p. 5). Plus le processus est conscient, moins le chercheur conscient se laisse disperser et distraire par tout ce qui est en lien avec l'objet de sa recherche sans pour autant être pertinent pour lui spécifiquement ; il utilise l'information disponible d'une façon productive pour lui-même (Benz et Shapiro, 1998, p. 137). La conscience de soi devient le point de départ à partir duquel le chercheur développe sa stratégie de recherche et fait le choix de la méthodologie qu'il va suivre.

- **Une combinaison de fondements pour une équation attentive, éthique et responsable :**  
*“Mindful Inquiry combines the Buddhist concept of mindfulness with phenomenology, critical theory, and hermeneutics in a process that puts the inquirer in the center.”* (Benz et Shapiro, 1998, p171) Ainsi, la posture attentive combine à la fois les traditions de recherche de la phénoménologie, de la théorie critique de la société, de l'herméneutique avec le concept bouddhiste de conscience.



Le mouvement du *chercheur conscient* dans sa posture attentive prend la forme d'une spirale dans laquelle il se déplace dans la sphère de son vécu et dans celles des traditions de recherche de l'herméneutique, de la phénoménologie, de la théorie critique et du bouddhisme. (Benz et Shapiro, 1998, p.42) Le mouvement en spirale lui permet de : faire des allers et retours ; se rapprocher et se distancier ; revisiter plusieurs fois les mêmes situations, textes, constats, etc. ; faire des haltes pour faire le point ; reconsidérer, remettre en perspective, changer de point de vue ; changer de voie au besoin ; choisir les méthodes et techniques en fonction de qui peut le mieux servir à comprendre le phénomène et ce qui peut en émerger.

- **Le chercheur conscient dans la spirale du concept bouddhiste de Conscience :** *“Mindfulness is a concept from Buddhism that stresses focus, intention, and awareness of whatever is present in a situation or experience. It requires the acceptance of complete responsibility for the effects of all one's action, thoughts, and experiences. Mindfulness itself is antithetical to cruelty and bears a natural affinity to compassion.”* (Benz et Shapiro, 1998, p. 171). À partir de la perspective du bouddhisme, le processus de recherche conduit le chercheur conscient à porter son attention sur :
  - La conscience de ses propres dépendances et besoins (désirs, illusions, ego, etc.) ;
  - La conscience de sa façon de construire l'autre (projection de soi et de sa propre psyché, émotions, fantasmes, etc.) ;
  - La pratique de la compassion en demeurant connecté à sa sensibilité face à la souffrance de l'autre et dans sa quête à trouver des façons de soulager la souffrance d'autrui ;
  - La sérénité ressentie par lui en suivant les principes des huit membres du « Noble chemin octuple » : la vision/la compréhension juste de la réalité, la pensée/l'intention juste, la parole juste, l'action juste, les moyens de subsistance justes, l'effort juste, l'attention juste, la concentration/la méditation juste.
  
- **Le chercheur conscient dans la spirale de la phénoménologie :** la phénoménologie est l'étude des expériences de conscience des êtres humains. (Benz et Shapiro, 1998, p. 172).

À partir de la perspective de la phénoménologie, le chercheur conscient porte son attention sur :

- La description de sa propre expérience de recherche du phénomène étudié ;
  - Sa capacité à imaginer comment le phénomène de recherche aurait pu être différent si le scénario avait été différent (d'autres circonstances, d'autres acteurs, d'autres co-chercheurs, etc.) ;
  - L'identification de ses propres tendances en termes de typifications et sa capacité à être critique face à celles-ci en se demandant notamment « quelle typification suis-je en train d'utiliser ici pour démontrer certaines caractéristiques de mon expérience » ?
  - L'identification des typifications que les autres utilisent pour fonctionner ;
  - La description des univers et des communautés de savoir des chercheurs qui explorent actuellement ou ont déjà exploré un objet de recherche similaire ou en lien avec le phénomène étudié.
- **Le chercheur conscient dans la spirale de l'herméneutique** : à partir de la perspective de l'herméneutique, le *chercheur conscient* porte son attention sur (Benz et Shapiro, 1998) :
    - Les éléments des textes étudiés mais aussi les interprétations qui ont été faites en amont de l'écriture de ces textes (en portant attention notamment aux notes de référence des auteurs et à la bibliographie par exemple) ;
    - La nécessité de s'abandonner au processus pour voir apparaître et sentir les mouvements de compréhension des textes et des symboles ;
    - Sa qualité de présence qui va créer un espace dans lequel pourra émerger un nouveau sens, une nouvelle compréhension des textes et des symboles.
  - **Le chercheur conscient dans la spirale de la théorie critique** : la théorie critique de la société permet l'analyse des limites de la domination ou de l'oppression d'un système, d'une situation et d'un contexte dans le but de participer à la libération des hommes qui les subissent. (Benz et Shapiro, 1998, p. 169). À partir de la perspective de la théorie critique, le *chercheur conscient* porte son attention sur :

- L'examen des circonstances historiques, politiques, économiques et culturelles en place autour de l'objet de recherche mais également autour du chercheur lui-même ;
  - L'auto-analyse de sa propre psychologie, de sa psyché, des émotions actuelles et passées, etc., afin de percevoir de quelles façons tout cela a pu déformer sa lecture des choses liées à sa recherche et à son processus ;
  - Le fait que les variables de pouvoir des participants impliqués dans les processus de communication liés à la recherche peuvent créer une distorsion de la justesse des résultats de la recherche (les résultats doivent donc être mis en perspective en fonction du profil des participants) ;
  - Le lien entre l'objet de sa recherche et son engagement à vouloir réduire la souffrance ou augmenter la justice, le bonheur ou la liberté sur terre, à l'échelle locale ou globale.
- **Le chercheur conscient et la dimension éthique et responsable du processus de recherche** : l'éthique de recherche se définit typiquement par l'intention de ne pas nuire aux participants à la recherche. (Benz et Shapiro, 1998, p. 54) Dans la dimension éthique et responsable, le chercheur conscient porte son attention sur :
    - Un état d'être fondé sur la responsabilité et l'acceptation à partir duquel le chercheur peut créer un climat où les participants à la recherche ont l'occasion de se révéler au chercheur et à eux-mêmes. Cette révélation ne peut pas être forcée, le chercheur peut simplement créer un climat d'ouverture et de disponibilité favorisant l'émergence d'une révélation. L'absence d'éthique forcerait une telle révélation au lieu de créer le climat favorisant son émergence ;
    - La préparation d'un terrain propice à l'accueil de ce qui va se manifester et qui peut éviter certaines distorsions dues aux variantes de pouvoir dans la communication avec les participants. Le chercheur se range aux côtés des participants, non en face ;
    - Les impacts potentiels positifs et négatifs de sa recherche auprès des participants, de leur environnement et de leurs univers actuels et à venir, mais aussi auprès des communautés de recherche et autres acteurs en lien avec le sujet de recherche.

Pour terminer, j'ajoute que les fondements de la posture de recherche *attentive, éthique et responsable* reposent sur une intention fondamentale pour une intervention en renforcement

des capacités de communication au sein de la COCAFEM/GL, celle d'apprendre et non de conserver (Benz et Shapiro, 1998, p. 163).

#### **4.2 Le modèle du processus de la communication participative**

Pour le cadre méthodologique de mon intervention au sein de la COCAFEM/GL, j'ai choisi de m'appuyer principalement sur les recherches en communication participative réalisées par Guy Bessette<sup>80</sup>. Selon l'auteur, et en complément des détails du concept de la communication pour le développement décrit au chapitre 2, la communication participative pour le développement se définit comme :

Une action planifiée, fondée d'une part sur des processus participatifs et d'autre part sur des médias et la communication interpersonnelle. Elle facilite le dialogue entre les intervenants réunis autour d'un problème de développement ou d'un but commun, afin de définir et de mettre en œuvre un ensemble d'activités qui contribuent à solutionner ce problème ou à atteindre le but fixé, et qui soutiennent et accompagnent cette initiative. (Ibid. 2007).

Le modèle du processus de la communication participative propose 10 étapes détaillées au point 4.2.1 et nécessite l'intervention d'un « facilitateur » dont le rôle et les défis sont détaillés au point 4.2.2.

##### **4.2.1 Les 10 étapes du processus de la communication participative**

L'auteur Guy Bessette aime rappeler que les 10 étapes de processus global et systématique présentées ci-dessous devraient être vues comme des points de repère pour le facilitateur et les autres intervenants, et que leur ordre peut varier selon les circonstances.

Étape 1 : Établir une relation avec une communauté et approfondir sa compréhension du contexte local.

---

<sup>80</sup> Médiathèque : « Eau, Terre, Vie, Communication participative pour le développement et la gestion des ressources naturelles ». Livre disponible en ligne sur le site du CRDI <http://web.idrc.ca/openebooks/333-1/#intro1>, consulté le 20 avril 2014. Et Bessette, Guy. 2007. Eau, Terre et Vie, Communication participative pour le développement et gestion des ressources naturelles. Les presses de l'Université Laval, 384 pages.

- Étape 2 : Faire participer la communauté à la définition d'un problème, des solutions possibles, à une décision concernant la réalisation d'une initiative concrète.
- Étape 3 : Identifier les groupes communautaires et les autres intervenants concernés par le problème et l'initiative de développement.
- Étape 4 : Déterminer les besoins et établir les objectifs et les activités de communication
- Étape 5 : Choisir les moyens de communication appropriés.
- Étape 6 : Préparer et pré-tester les contenus et le matériel de communication.
- Étape 7 : Faciliter la mise en place de partenaires et réviser la planification.
- Étape 8 : Établir un plan de suivi et de mise en œuvre.
- Étape 9 : Assurer le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication et documenter le processus de recherche ou de développement.
- Étape 10 : Mettre au point une stratégie d'utilisation des résultats.

#### **4.2.2 Le rôle et les défis du facilitateur**

Le terme *facilitateur*<sup>81</sup> a été choisi parce qu'il signifie de façon plus réaliste le rôle du communicateur dans le contexte de la communication participative et ce, en opposition au rôle du communicateur dans le contexte d'une communication diffusionniste ou persuasive ou par opposition au rôle d'expert de l'intervenant en coopération internationale dans l'ancien modèle de développement (années 60, 70 et 80). En effet, dans le contexte de la communication participative, des qualités différentes sont nécessaires au communicateur pour mener à bien son travail, notamment des qualités d'humilité et d'animation. Le rôle et les défis du facilitateur sont définis par Bessette et par le CRDI de la façon suivante :

- **Établir un premier contact avec les communautés locales** : la manière selon laquelle le facilitateur établit un premier contact avec une communauté locale et facilite par la suite la discussion collective sur ses problèmes ou ses objectifs de développement détermine le type de communication et de collaboration qui pourra se développer par la suite. La façon

---

<sup>81</sup> Terme utilisé par Bessette et par le Centre de Recherches en Développement International (CRDI)

dont cette communication est établie et alimentée fait en sorte que les gens se sentent concernés ou non par les problèmes abordés. Elle définit aussi leur degré de participation à l'initiative de recherche ou de développement.

- **Promouvoir un processus de communication multidirectionnelle** : dans ce contexte, il est important que, d'une part, le facilitateur entre en contact avec la communauté par l'intermédiaire des autorités et des groupes communautaires et que, d'autre part, les groupes communautaires définissent leurs liens avec les nouvelles personnes-ressources, avec d'autres parties prenantes et avec d'autres groupes communautaires.
- **Négocier et définir son mandat** : le facilitateur intervient auprès d'une communauté locale avec son propre mandat et ses propres objectifs. Pour leur part, les communautés souhaitent que les personnes-ressources qui viennent chez elles répondent à leurs besoins et s'attaquent à leurs problèmes. La plupart du temps, elles ne font pas la différence entre les problèmes de gestion des ressources naturelles, les difficultés à obtenir du financement ou les problèmes de santé, puisque ces éléments font tous partie de leur réalité. Comme il ne peut traiter de toutes ces questions, le facilitateur devrait expliquer la portée et les limites de son mandat aux membres de la communauté et en discuter avec eux.
- **Considérer les membres de la communauté en tant qu'intervenants dans le processus** : il est important de ne pas percevoir les membres d'une communauté comme des bénéficiaires ou de futurs utilisateurs des résultats de recherche. Le facilitateur doit reconnaître que les membres de la communauté sont des intervenants dans le processus de recherche et de développement. Ainsi, établir une relation avec une communauté signifie aussi penser en fonction de la participation des parties prenantes aux différentes étapes du processus d'intervention dans son ensemble. À ce stade, le renforcement de la confiance et de la compréhension mutuelles constitue un défi de taille et continuera de l'être tant et aussi longtemps que le facilitateur et la communauté seront en interaction.
- **Comprendre le contexte local par la coproduction de connaissances** : il est suggéré que les intervenants collaborent avec les membres de la communauté et les autres parties prenantes pour réunir, mettre en commun et restituer les données de base. Cette collaboration suppose un processus de coproduction de connaissances (traditionnelles et modernes) qui repose sur les points forts des différentes parties prenantes de même qu'une

définition des connaissances modernes et scientifiques qui pourraient renforcer ces savoirs locaux.

- **Comprendre le contexte de communication** : lors de la collecte d'information sur la communauté, le facilitateur doit également répertorier, toujours en collaboration avec la communauté, les canaux et les outils de communications les plus utilisés, de même que le contexte global dans lequel s'inscrit la communication.
- **Inclure la dimension genre** : en amont de son intervention, le facilitateur doit tenir compte des données existantes à propos de l'analyse genre de la communauté visée. Faute de quoi, le processus participatif risque de devenir sélectif et de ne tenir compte que d'un petit nombre de personnes ou de groupes au sein de la communauté.
- **Établir des partenariats à l'échelon local** : parmi les possibilités de synergie et de collaboration avec d'autres organisations (médias ruraux, ONGs, organismes communautaires, etc.), le facilitateur doit repérer et tenir compte des autres initiatives qui tentent peut-être de mobiliser la même communauté dans d'autres processus participatifs.

#### **4.3 Instruments méthodologiques et techniques de communication utilisés dans le cadre de mon mandat**

Schneider-Barthold a constaté que l'intervention en communication et le recours à des instruments et des techniques de communication génère certains impacts au sein de l'organisation et de son développement : « À l'évidence, il existe un lien de parenté entre la recherche-action et le développement organisationnel, stratégie élaborée il y a un certain temps par des sociologues en organisation de pays industrialisés occidentaux, affinée par des praticiens et proposée par des experts » (Schneider-Barthold, 1995, p. 14).<sup>82</sup> Ce lien était également présent lors de la mise en œuvre et la gestion d'une stratégie de gestion des contenus web au sein de la COCAFEM/GL qui nécessitait une forme de transformation et de développement organisationnels auxquels les partenaires de l'organisme ont participé à travers plusieurs prises de conscience, une émancipation et une participation active. Dans le contexte

---

<sup>82</sup> Schneider-Barthold, Wolfgang, Dieter Gagel, Peter Hillen, Horst Mund. 1995. Recherche-action. Méthodes évolutives et participatives dans la coopération au développement. Eschborn, GTZ, 27 pages.

de la recherche-intervention, les instruments et outils décrits dans le présent cadre méthodologique se voulaient souples dans le sens où ils laissaient place à l'émergence d'une connaissance construite progressivement avec les partenaires de l'organisme et que cette connaissance construite pouvait avoir des répercussions sur les instruments de recherches et de communication prévus (Mucchielli, 2005).

Afin de participer à cette transformation en tant que *facilitatrice*, il était crucial de bien comprendre le contexte et la culture de la COCAFEM/GL. Cette compréhension a été favorisée par ma **présence prolongée prévue sur le terrain** et par **l'observation participante de l'ethnographie** (Laplantine, 1996) afin d'interpréter la culture organisationnelle de, de même que par **l'analyse de ce terrain**. L'analyse du terrain a eu pour objectif de comprendre les logiques d'actions et des pratiques sociales au sein de l'organisme (Mucchielli, 2005) et d'extraire le sens de ce qui est observé sur ce terrain. Ce sens, pour l'essentiel, est à la fois *partiel* parce que diffus et saisi sur une période plus ou moins longue au cours de laquelle émerge une certaine compréhension des éléments observés, et *partial* parce qu'il est en partie fourni par les acteurs du milieu organisationnel qu'il est donc teinté des intérêts personnels ou organisationnels (Racine, 2007). La tenue d'un **journal de bord** a été utilisée comme support à **l'observation ethnographique** qui devrait permettre une interprétation de la culture organisationnelle de la COCAFEM/GL, de même que la mise à jour de **l'analyse des parties prenantes** déjà élaborée dans le contexte de l'atelier de formation de 2012. Le journal de bord se voulait à la fois mémoire et miroir du processus de recherche tout au long de la présence sur le terrain et j'ai tenté de prendre en compte la plupart des éléments suivants (Mahy, 2013) :

Mes constats et apprentissages • Les informations provenant du terrain qui ont été amassées et qui ont servi à élaborer ma démarche • Les extraits de notes de lectures qui m'ont été utiles (citations, exemples, illustrations, schémas, images, etc. • Toutes les questions, remises en question, ambiguïtés, citations, exemples ou images qui ont retenu mon attention et les liens que j'ai fait entre cela et ma recherche • Les moments d'illumination ou de confusion • Les esquisses et tentatives de conception de ma recherche • Les commentaires que je recevais sur ma recherche • Les considérations d'ordre éthique, de faisabilité, de financement, de logistique, de relations, etc.

La transformation au sein de l'organisation s'est articulée autour des processus meso-sociaux liés à la **gestion du projet** et au cycle du projet (planification, exécution et évaluation), qui se sont opérés selon la formule action-réflexion-action-réflexion-... incluant en tout temps les partenaires de l'organisme et ce, dans chaque phase de la formule (Schneider-Barthold, 1995, p. 8). Elle s'est également articulée à travers un **atelier de travail**<sup>83</sup> et de renforcement des capacités rassemblant 15 participants et portant sur la communication web et les outils de gestion de contenus web. Cet atelier de travail a abouti notamment à la **création d'un comité régional web** comme instrument de gestion de la communication planifié à l'intérieur du projet, de même qu'à l'**élaboration d'outils de gestion de contenu** dont une grille de contenus, un calendrier de contenus et une charte éditoriale. Il a également abouti à une définition et une analyse commune **des rôles des différentes parties prenantes** et des **processus** impliqués dans la production, l'approbation et la publication des contenus. En amont de cet atelier, il a été nécessaire de conduire une analyse du milieu organisationnel (**analyse de terrain**) qui est passée notamment par une analyse précise des moyens, des besoins et des attentes de l'organisation en matière de communication web. Il a par ailleurs été nécessaire de procéder à la définition des profils des participants requis pour l'atelier de travail et de mener un appel à candidatures à l'interne ainsi qu'une analyse de ces candidatures. Une analyse approfondie de l'expérience usager du site web de la COCAFEM /GL, de même que de celle du webmestre à l'intérieur du système de gestion de contenu ont également été nécessaires. Une appréciation feedback des participants a été recueillie à l'issue de l'atelier. La **création collective d'un espace virtuel de collaboration** pour la gestion opérationnelle du comité régional web a également vu le jour suite à l'atelier, de même que l'**élaboration d'un document de gouvernance web**. Tout au long de ma présence sur le terrain, j'ai eu recours à des échanges et des **entretiens formels ou informels**, de même qu'à **des interviews dirigées** avec les membres du secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL et la douzaine de personnes occupant des fonctions de communication à travers les différents collectifs et ce, en vue de recueillir toute information qui s'avérait pertinente pour la recherche et la mise en œuvre de de mon mandat.

---

<sup>83</sup> Tous les outils et instruments cités ci-après sont détaillés et analysés en profondeur dans le chapitre 5 du présent mémoire consacré à l'analyse du processus de l'intervention.

Pour conclure, je précise que l'échéancier des réalisations initialement décrits dans le projet de mémoire a subi quelques variations quant à l'intervention en elle-même et que la période consacrée à la rédaction du mémoire a été décalée de plusieurs mois en raison d'une série d'incidents et d'imprévus hors de mon contrôle et qui seront abordés en détails dans l'analyse du processus d'intervention au chapitre 5.

## **CHAPITRE 5**

### **ANALYSE DU PROCESSUS DE L'INTERVENTION**

Tout comme pour les instruments méthodologiques et les outils de communication qu'il était prévu d'utiliser, l'échéancier de l'intervention devait pouvoir être adapté en permanence en fonction de la réalité du terrain et de la construction des projets mis en œuvre au sein de l'organisme et gérés conjointement entre le chercheur et les partenaires internes de l'organisme (Mucchielli, 2005). Au cours de ce chapitre, il s'agit d'analyser en profondeur le processus de l'intervention et de l'adaptation qui a dû avoir lieu en fonction de la réalité du milieu de la COCAFEM/GL au sein duquel s'est réalisé l'intervention d'une part, et de la réalité des implications théoriques et pratiques soulevés par le processus et les objectifs de l'intervention, d'autre part. Cette analyse se fait en regard de l'échéancier initial, des objectifs de départ du mandat qui m'était confié, de l'observation et de l'analyse du contexte de communication de l'organisation, des concepts théoriques et méthodologiques qui ont cadré l'intervention, de ma posture de chercheur, et des outils et techniques de communication qui ont constitué les moyens pour mener cette intervention. Elle s'appuie sur ma présence sur le terrain et sur certains contenus de mon journal de bord, de même que sur les événements et imprévus qui sont apparus tout le long du processus de cette intervention.

#### **5.1 Variations de l'échéancier de l'intervention en regard de l'échéancier initial**

La recherche-intervention a pu s'effectuer par une présence sur le terrain d'une durée d'environ 10 mois entre septembre 2014 et juin 2015, tel qu'initialement prévu par l'échéancier du projet de mémoire (l'analyse nuancée de cette présence sur le terrain est détaillée au point 5.2). La période d'observation et d'analyse du contexte de communication de l'organisation a eu lieu entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 1<sup>er</sup> octobre 2014, tel que prévu (elle est analysée au point 5.3). La période d'intervention, initialement planifiée entre le 1<sup>er</sup> octobre 2014 et le 31 janvier 2015 a été prolongée de trois mois afin de tenter de répondre au mieux au rythme de la réalité de l'organisation et en vue de l'atteinte de tous les objectifs de mon mandat de stagiaire bénévole (elle s'est donc terminée le 30 avril 2015). Elle a pu couvrir tous les aspects du mandat, à l'exception de l'élaboration d'une stratégie de *Search Engine Optimization* (SEO) qui s'est

avérée irréaliste compte tenu de la faiblesse des moyens techniques et technologiques accessibles au Burundi (pays où siège le bureau exécutif de l'organisation et où est hébergé le site web de la COCAFEM/GL) et de la faiblesse du système de gestion de contenu du site.

Dans mon projet de mémoire, j'avais également fait mention de mon souhait de développer, en tant que chercheur-étudiant, des relations de partenariats et d'accompagnement de recherche avec la faculté des sciences de communication de l'Université Lumière de Bujumbura avec laquelle l'UQAM a signé une entente générale en janvier 2013. L'idée était que je prenne contact sur place avec l'un des professeurs en communication dont j'avais eu les coordonnées par mon directeur de recherche, monsieur Agbobli, et qui se disait disposé à me rencontrer une fois sur place. Ce travail commun aurait pu avoir lieu durant les derniers mois de mon séjour au cours desquels j'étais supposée travailler à la rédaction de mon mémoire. Mes diverses tentatives pour rejoindre cette personne au cours des premières semaines de mon arrivée ayant échoué, et la période consacrée à la rédaction de mon mémoire ayant finalement été décalée à mon retour au Québec plutôt que sur place au cours des mois de mai et juin, je n'ai malheureusement pas eu l'occasion de travailler de concert avec cette personne.

La période qui devait être consacrée au verbatim du mémoire de maîtrise a été décalée au mois d'octobre 2015 (elle était prévue pour mars 2015) et la production du mémoire a été décalée à décembre 2015 pour la première version (initialement prévue pour juin 2015), la date du dépôt final a également été repoussée du 1<sup>er</sup> août 2015 au 1<sup>er</sup> février 2016. Le prolongement de trois mois de la période d'intervention est une des raisons qui expliquent ces variations en regard de l'échéancier initial, l'autre raison étant la déstabilisation politique et sécuritaire majeure qu'a connu le Burundi à compter d'avril 2015 en raison de l'annonce de la candidature anticonstitutionnelle du président de la république pour un troisième mandat aux élections de juin 2015, annonce qui a eu des répercussions importantes sur les conditions humaines, matérielles et sécuritaires de l'organisation, sur ses membres, sur ma famille et moi-même (j'ai l'occasion de revenir en détail sur ces éléments tout au long du présent chapitre).

## 5.2 Analyse de ma présence sur le terrain

Ma présence sur le terrain, dans la région des Grands Lacs, a eu une durée de 10 mois environ entre le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et le 22 juin 2015 mais la période d'intervention s'est terminée le 30 avril 2015. J'étais basée au Burundi, à Bujumbura, dans le milieu et les bureaux du secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL, sous la supervision de la coordinatrice du projet PLUVIF du CECI basée à Kigali, au Rwanda, et de la chargée du projet PLUVIF du CECI basée à Montréal. J'ai profité de cette **coprésence** avec le bureau de la COCAFEM/GL pour favoriser de nombreuses interactions et **créer un climat de confiance et de collaboration** avec le secrétaire exécutif qui occupait le bureau, avec l'assistant administratif également installé dans ce bureau, ainsi qu'avec les membres des autres collectifs membres de l'organisme répartis sur les trois pays. Mon insertion dans ce milieu s'est effectuée à travers le travail et le mandat qui m'étaient confiés à savoir la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des contenus du site Internet de la COCAFEM/GL (Racine, 2007). Par **une observation participante de l'ethnographie** (Laplantine, 1994) et la **tenue d'un journal de bord**<sup>84</sup>, j'ai tenté d'interpréter la culture organisationnelle. Par **l'analyse du terrain**, j'ai tenté de comprendre l'environnement matériel dans lequel évolue l'organisation, les parties prenantes impliquées ainsi que les logiques d'actions et les pratiques de communication (l'analyse du contexte de communication est abordée au point 5.3).

Tel que mentionné dans mon journal de bord, les rapports avec le secrétaire exécutif et l'adjoint administratif étaient très cordiaux, confiants, constructifs, et la collaboration était franche et ouverte. Je me suis sentie attendue et appréciée. Par contre, l'efficacité de cette coprésence a été très affectée par des difficultés matérielles subies au quotidien. Des coupures d'électricité totalement imprévisibles ont perturbé significativement les opérations quotidiennes de l'organisation et lorsque l'électricité était disponible, c'est le réseau Internet qui ne l'était pas. Ces coupures nous contraignaient, les deux employés et moi-même, à nous déplacer plusieurs fois par jour afin de pouvoir accéder à Internet. C'est ainsi qu'en une seule journée, nous pouvions nous rendre dans trois endroits différents pour pouvoir accéder à nos courriels ou en envoyer, ou bien pour naviguer dans le système de gestion de contenu du site web de

---

<sup>84</sup> Quelques extraits de mon journal de bord sont accessibles à l'Annexe Q.

l'organisation : nous tentions d'abord de trouver un accès dans un des autres bureaux du bâtiment, si cela n'était pas possible nous nous rendions alors dans les bureaux de l'antenne du CECI qui se trouve dans un autre quartier de Bujumbura, et si là aussi l'électricité ou le réseau Internet faisait défaut, nous nous rendions dans un café Internet, en désespoir de cause. Ces déplacements étaient coûteux pour chacun d'entre nous car la COCAFEM/GL ne dispose pas d'un véhicule pour déplacer son personnel et il incombait donc à chacun d'assumer les déplacements et les frais reliés aux services d'un café Internet. Par ailleurs, ces déplacements étaient très souvent limités par les pénuries de carburant qui ont sévi drastiquement dans toute la ville et durant plusieurs mois. Au pire de la situation, trouver du carburant pouvait s'avérer un véritable parcours du combattant et prendre jusqu'à huit heures d'attente. Le prix des courses en taxi a forcément augmenté et trouver un véhicule pour se déplacer pouvait devenir très difficile ou dispendieux. Ces obstacles matériels ont généré de nombreuses frustrations de ma part et de celle de mes collègues; les notes prises dans mon journal de bord témoignent souvent d'une impatience certaine et d'un sentiment d'inconfort et d'impuissance face à l'incapacité de performer à la réalisation du mandat en raison de limites purement matérielles. Heureusement, j'avais un accès Internet disponible à mon domicile et une batterie qui permettait de charger des heures d'électricité dans la journée afin d'en avoir disponible entre 18 heures et 21 heures, ce qui me permettait de récupérer un peu des heures perdues dans la journée.

Ma présence sur le terrain a également été marquée par de nombreux déplacements à l'occasion de **réunions internes de travail** organisées par le secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL dans le cadre du projet PLUVIF, à l'occasion d'**ateliers de renforcement des capacités** et de **participation à des ateliers de consultation de la société civile burundaise**, régionale ou africaine organisés par la COCAFEM/GL ou ses partenaires et auxquels j'ai été invitée (hors projet PLUVIF), ou dans le cadre de l'exécution de mon mandat. J'ai ainsi été amenée à me rendre cinq fois au Rwanda (en décembre 2014, janvier, février, mars et avril 2015) et deux fois en RDC (février et avril 2015). Les feuilles de temps que j'ai eu à remplir pour le suivi de

mes activités auprès de la chargée de programme Afrique du CECI témoignent de ces déplacements et sont accessibles en Annexe C<sup>85</sup>.

Enfin, ma présence sur le terrain a été transformée et perturbée en raison des violences qui ont surgi à Bujumbura à compter d'avril 2015 suite à l'annonce de la candidature du président Nkurunziza pour un troisième mandat à la présidence de la république, mandat jugé anticonstitutionnel et contre les Accords d'Arusha par l'opposition politique, la société civile et la communauté internationale. En déplacement au Rwanda à la fin du mois d'avril pour un bilan annuel de trois jours du projet PLUVIF rassemblant tous les collectifs membres de la région et le CECI, j'ai été contrainte de demeurer au Rwanda à compter de ce moment-là et jusque la fin de mon séjour dans la région des Grands Lacs. En effet, cette réunion a été très perturbée par l'actualité des violences au Burundi et par les menaces qui pesaient déjà très fort sur les organisations de la société civile, dont la COCAFEM/GL et ses collectifs membres burundais. Les arrestations de certains membres de la société civile sont devenues plus nombreuses à cette période et la répression armée contre les manifestants a commencé (Nindorera, 2015, pp. 1-20)<sup>86</sup>. Il y eut, en marge de la réunion, beaucoup de discussions et d'hésitations à propos des conditions de sécurité pour le retour des membres burundais à l'issue de la réunion et la date du retour a finalement été reportée jusqu'à nouvel ordre, en attendant de voir l'évolution de la situation. Durant ces quelques jours, l'accès à Internet a été coupé par le gouvernement au Burundi, de même que l'accès aux médias sociaux. Il était donc impossible de communiquer avec le Burundi (et inversement) durant la période de la réunion et dans les jours qui ont suivi. La situation s'aggravant et la communication n'étant toujours par rétablie avec le pays, certains membres, très inquiets de ne pouvoir communiquer avec leurs proches, n'ont eu d'autre choix que de retourner à Bujumbura pour assumer leurs responsabilités familiales et professionnelles. De mon côté, mon mari burundais et les membres de ma belle-

---

<sup>85</sup> À noter que les heures détaillées dans ces feuilles de temps répertorient uniquement les heures effectivement consacrées aux différentes activités en lien avec le PLUVIF et qu'elles ne tiennent pas compte des heures consacrées à des activités de la COCAFEM/GL en dehors du projet PLUVIF ou des déplacements pour trouver de l'électricité/accès à Internet.

<sup>86</sup> Nindorera, Willy. 2015. « Chronique d'une crise annoncée » in Centre d'étude de la région des Grands Lacs d'Afrique - L'Afrique des Grands Lacs – Annuaire 2014-2015 – pp 1-20. <https://www.uantwerpen.be/images/uantwerpen/container2143/files/Publications/Annuaire/2014-2015/Annuaire2014-2015.pdf>, pages consultées plusieurs fois en 2015.

famille m'ont signalé des violences importantes dans le quartier où nous résidions à Bujumbura et m'ont donc demandé de rester à Kigali en attendant que les choses se calment. La situation allant de mal en pis, ils m'ont ensuite envoyé ma fille ainsi que des neveux et nièces de la famille afin que je puisse les mettre en sécurité et les scolariser à Kigali pour les deux mois restants avant la fin de l'année scolaire.

Le bureau du CECI à Kigali m'a ouvert ses portes pour que je puisse finaliser mon mandat et commencer la rédaction de mon mémoire mais la gestion des enfants au quotidien et l'arrestation violente et arbitraire de mon mari au Burundi en tant qu'opposant potentiel au régime en place au moment de la tentative de coup d'état en mai 2015 m'ont fait basculer dans une gestion familiale et sécuritaire d'urgence qui a laissé bien peu de place à la poursuite de ma recherche. J'ai eu tout de même l'occasion de revoir des membres des collectifs burundais au Rwanda durant les mois de mai et de juin 2015, eux aussi ayant dû finalement fuir et revenir au Rwanda pour leur sécurité et celle de leur famille. Ma nationalité burundaise, acquise de par mon mariage, et qui a été un atout pour faciliter mes nombreux déplacements dans la région, est devenue pour moi une source d'inquiétude dans le sens où elle me rendait tout à coup plus vulnérable aux menaces qui planaient sur les acteurs de la société civile et à l'insécurité qui régnait au pays puisque cette nationalité prévalait, en cas de présence sur le territoire burundais, sur ma nationalité canadienne. Les notes de mon journal de bord témoignent de cette inquiétude et des sentiments d'insécurité, de frustration et d'injustice qui m'habitaient à ce moment-là, au même titre que mes collègues burundais avec qui j'ai partagé le vécu d'un exil forcé. Les activités du secrétariat de la COCAFEM/GL et de ses collectifs membres du Burundi ont tourné au ralenti (pour ne pas dire au point mort) durant toute cette période pré-électorale, et ce d'autant plus que le secrétaire exécutif originaire de la RDC avait donné sa démission trois mois plus tôt et que le comité directeur était à la recherche active de son remplaçant à compter de mai 2015. J'ai tenté malgré tout de finaliser mon mandat en travaillant avec mes collègues des collectifs rwandais et congolais mais la déstabilisation du secrétariat exécutif de l'organisation a eu des impacts certains sur la finalisation des activités, en dépit de ma présence sur le sol rwandais et du support du bureau régional du CECI à Kigali.

Profondément marquée par les événements des mois d'avril, de mai et de juin, j'ai quitté la région des Grands Lacs le 22 juin 2015 et n'y suis pas retournée depuis. J'y ai laissé des

collègues, une partie de ma belle-famille et des amis. J'y ai laissé aussi tout mon matériel intellectuel en lien avec ma recherche-intervention, mes livres de référence, la version papier de mon journal de bord et tous mes effets personnels. C'est à l'aide de mes feuilles de temps et du contenu de mon agenda Outlook tenu durant la période de mon séjour que j'ai pu remonter le fil des événements et du vécu qui y est rattaché.

### **5.3 Analyse du contexte de communication de l'organisation**

Dans l'alignement des étapes du processus de la communication participative, les premiers temps de ma coprésence au sein du petit bureau du secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL m'ont permis d'entrer en relation informelle avec les deux employés, de tisser des liens avec eux et de comprendre le contexte de communication dans lequel s'effectuait leur travail.

Afin de valider la définition du problème soulevé préalablement à propos de la nécessité de l'élaboration d'une stratégie de gestion du site web et les solutions alors envisagées pour y remédier (une démarche et une approche en communication participative pour élaborer une stratégie de gestion de contenus gérée par un comité régional web), le secrétaire exécutif et moi-même nous sommes entendus sur la méthodologie que je devais suivre pour l'analyse du contexte de communication. En premier lieu, et tel que stipulé dans la feuille de temps des mois de septembre et octobre 2014 accessible en Annexe C, nous avons d'abord effectué **une collecte de données** à propos de tous les documents internes relatifs à la communication de la COCAFEM/GL et à la gestion de son site web (stratégie globale de communication, documents référant au cadre politique de la mission de l'organisme, annuaire des organismes œuvrant dans une mission similaire ou complémentaire, termes de référence et compte-rendus des réunions des années précédente et en cours, contrats de consultance pour l'hébergement, la création et la maintenance du système de gestion des contenus, courriels, etc.). Cette démarche fut relativement ardue pour plusieurs raisons : le secrétaire exécutif était en fonction seulement depuis huit mois et ne disposait pas de tous les documents de l'année précédente car le transfert des connaissances et des documents entre lui et son prédécesseur avait été très limité dans le temps; le webmestre à temps partiel du site web de l'organisation était basé en RDC et était très difficile à rejoindre par téléphone ou par courriel car il étudiait à temps plein à l'université; les documents de l'organisation relatifs à la gestion du site web existaient uniquement en

version papier, parfois archivés dans des cartons, et n'étaient donc pas disponible en version électronique accessible par tous, en tout temps et de n'importe où.

Toujours dans le processus des étapes de la communication participative, j'ai mené de concert avec le secrétaire exécutif une **recherche et une analyse poussée des parties prenantes** potentiellement concernées par la réalisation de la mission de la COCAFEM/GL à travers une stratégie de contenus du site web de cette dernière. Pour ce faire, j'ai étudié en profondeur tous les documents rassemblés lors de la collecte de données, j'ai identifié les parties prenantes institutionnelles, organisationnelles ou humaines pertinentes et je les ai validées avec le secrétaire exécutif. Cette analyse a abouti à un document intitulé *Tableau des parties prenantes* détaillant pour chacune le pays concerné, la mission, le niveau d'intérêt envisageable pour participer à la stratégie de contenu web de la COCAFEM/GL, le type d'influence qu'elle pourrait avoir sur le contenu web, le mode de participation possible et le contact interne. Ce document a été partagé et révisé ultérieurement avec les responsables des communications des 11 collectifs, à l'occasion d'un atelier de travail qui les a rassemblés un mois plus tard et dont le détail est abordé plus loin. **Le document Tableau des parties prenantes** est disponible en Annexe D.

Par ailleurs, nous avons convenu avec le secrétaire exécutif d'élaborer **une matrice des ressources humaines et matérielles** disponibles au sein des 11 collectifs de la COCAFEM/GL afin d'obtenir une vision globale et synthétisée du contexte de communication de l'organisation et de celui de ses 11 collectifs membres, d'interpréter les forces et les faiblesses de chacun, et de favoriser ultérieurement le travail collaboratif et le partage des connaissances à travers les collectifs dans le cadre de la gestion du futur comité régional web. L'outil de la matrice visait également l'amélioration de la communication à l'interne dont les lacunes étaient régulièrement évoquées par le secrétaire exécutif et les membres du CECI. Plus précisément, la matrice a permis de collecter et d'organiser l'information suivante à propos de chaque collectif (s'il y avait lieu) : nom du contact assumant le rôle de point focal, celui de secrétaire exécutif, celui de chargé des communications, le nom du conseiller PLUVIF rattaché au collectif, le nom du webmestre, l'adresse URL du site du collectif, le contact de la maintenance du site web du collectif, les coordonnées des différentes pages de médias sociaux (*Facebook, Twitter, YouTube*), les références de la page Wikipédia, l'existence d'une station radio du

collectif, le nom des publications émises par chaque collectif, la disponibilité d'un véhicule, d'un appareil photo ou d'une caméra vidéo. La collecte des données pour établir cette matrice fut laborieuse et exigeante pour le secrétaire et moi car l'exercice n'avait jamais été mené depuis le commencement du projet PLUVIF en 2010 et beaucoup de questions restaient sans réponse, même après les différents **entretiens dirigés par téléphone** et conduits par moi-même à ce propos avec les responsables en communication des collectifs. Nous avons alors convenu de faire compléter et valider cette matrice lors de l'atelier planifié ultérieurement avec les responsables de communication, au même titre que le tableau des parties prenantes. Le document *Matrice des ressources humaines et matérielles en communication disponibles au sein des collectifs de la COCAFEM/GL* est disponible en Annexe E.

L'analyse du contexte de communication de l'organisation s'est poursuivie par une **analyse comparative des sites web** (*benchmark*) des six collectifs qui en possédaient un, et par l'analyse du site web de la COCAFEM/GL. Avec l'accord du secrétaire exécutif, j'ai mené moi-même cette activité qui a consisté en une **analyse de l'expérience de navigation de l'utilisateur** et une autre **pour l'expérience de navigation dans le système de gestion de contenu** de chacun des sites afin de vérifier si l'un d'entre eux utilisait le même système de gestion de contenu que pour le site web de la COCAFEM/GL. Il s'est avéré que le site d'un des collectifs burundais utilisait effectivement le même système que celui de la COCAFEM/GL à savoir le logiciel libre de gestion de contenus SPIP<sup>87</sup>. Cela nous a permis de déduire qu'au moins un webmestre parmi les collectifs possédait d'ores et déjà l'expérience et les connaissances pour intervenir en tant que webmestre pour le site de la COCAFEM/GL au sein du futur comité régional web de l'organisation. Les informations sur les six sites web ont été compilées dans la matrice (coordonnées URL des sites, nom du webmestre, contact pour la maintenance du site). L'expérience de la navigation du webmestre dans le système SPIP du site de la COCAFEM/GL a été détaillée ultérieurement dans un **document de gouvernance du comité régional web** produit en collaboration avec les membres du comité régional web et qui est abordé au point 5.5.

---

<sup>87</sup> Voir en ligne la description du logiciel libre SPIP : [http://www.spip.net/fr\\_rubrique91.html](http://www.spip.net/fr_rubrique91.html) consulté à plusieurs reprises au cours de 2014 et 2015.

La dernière étape en lien avec l'analyse du contexte de communication fut d'identifier, au sein des collectifs, les personnes ayant un rôle de communication et souhaitant être impliquées en tant qu'intervenants dans le processus d'élaboration et de gestion de la stratégie de gestion des contenus du site de la COCAFEM/GL au travers du futur comité régional web. Le modèle de communication participative et les défis en lien avec le rôle de facilitateur précise en effet que les participants au processus de communication ne doivent pas être considérés comme des simples utilisateurs ou bénéficiaires mais plutôt comme des intervenants à ce processus. Il ne s'agissait donc pas pour moi de réaliser le mandat par moi-même mais de le co-construire avec une équipe de personnes à l'interne ayant les connaissances minimales requises pour intervenir en tant que parties prenantes au sein du futur comité régional web. Pour ce faire, le secrétaire exécutif et moi-même avons convenu, en regard de l'analyse des sites et de mes années d'expérience en tant que gestionnaire de plateformes web dans le secteur privé, de **définir ensemble les besoins en termes de savoir-faire technique** minimal requis dans les domaines multidisciplinaires des communications pour la gestion opérationnelle d'un site web à travers un comité régional web : rédaction web, bilinguisme français/anglais, prise de photos, production vidéo, montage vidéo, publication web dans un système de publication web (*Content management system*), connaissance de base en langage HTML, coordination de contrat de consultant pour la maintenance de sites web<sup>88</sup>.

Le profil des futurs acteurs de la communication web pour le site de la COCAFEM/GL a ainsi été dessiné et **un appel à candidatures internes a été lancé et diffusé** par courriel par le secrétaire exécutif à travers les collectifs, incluant le détail du profil recherché. L'idée était de susciter une forme de mobilisation à l'interne, de découvrir les compétences en communications web parmi le personnel des différents collectifs et d'identifier ceux et celles qui étaient volontaires et motivés pour être impliqués en tant qu'acteurs de la gestion du site web de la COCAFEM/GL<sup>89</sup>. La teneur de cet appel à candidatures et la stratégie mise en place

---

<sup>88</sup> Les connaissances en *Google Analytics* et *Search Engine Optimization* (SEO) n'ont pas été prises en considération car l'analyse des sites web des six sites des collectifs a révélé qu'aucun n'avait recours à ce type d'outils.

<sup>89</sup> Il est important de souligner ici qu'aucun budget n'était prévu pour la gestion du comité régional web et que toutes les personnes ayant posé leurs candidatures étaient informées qu'il s'agissait d'un rôle sans rémunération. J'ai suscité l'intérêt des candidats en mettant de l'avant l'acquisition et le partage de nouvelles connaissances en communication web et l'amélioration de la collaboration et de la communication interne entre les communicateurs des différents collectifs. Cette stratégie aurait été difficilement envisageable si j'avais moi-même reçu une quelconque forme de rémunération et ma posture de *chercheur dans le don* a pris tout son sens dans cette situation.

pour le conduire visaient également à contourner **certaines formes de luttes et de relations de pouvoir** à l'interne principalement dues à un modèle organisationnel fondé sur une hiérarchie verticale n'accordant aucune place (ou très peu) à la méritocratie et au développement de nouvelles connaissances pour les personnes occupant des fonctions subalternes. Or, la matrice avait révélé que le rôle de communicateur était souvent assumé par des subalternes dont le statut au sein des organisations était pour la plupart celui de bénévole. C'est pourtant ces personnes-là qui possédaient les compétences de base requises et c'est cette transformation organisationnelle vers un modèle plus collaboratif et horizontal que nous souhaitons voir émerger pour la gestion du comité web. En tant que facilitatrice, je suis également participante au processus et c'est dans ce sens que j'ai agi pour réunir une équipe compétente et mobilisée autour de la gestion du comité régional web. Tous les communicateurs des collectifs ont participé à l'appel à candidatures, de même que quelques autres personnes en charge de fonctions légales ou administratives et dont le profil ne rencontrait pas les exigences attendues. En tout, nous avons reçu 16 candidatures suite à l'appel (Curriculum Vitae et lettre de motivation)<sup>90</sup>.

Pour ménager les susceptibilités des personnes n'ayant pas le profil recherché mais qui souhaitaient participer dans la gestion du site web ou qui auraient voulu bénéficier des connaissances acquises au cours du processus dont le futur atelier de travail et de renforcement des capacités en communication web qui sera détaillé plus loin, nous avons décidé, en commun accord avec le secrétaire exécutif, d'attribuer à tous ceux qui ont répondu à l'appel un rôle de seconde ligne au sein du comité régional web. Ce rôle correspondent à celui de *contributeur de contenu – pays* tel que décrit dans le document de gouvernance du comité régional web en Annexe F. De plus, le secrétaire exécutif m'a demandé de faire **une présentation orale en réunion** de la matrice des moyens de communication et du processus de sélection des participants du comité régional web aux membres du comité directeur de la COCAFEM/GL. L'intervention du secrétaire exécutif a été indispensable lors de cette présentation pour solliciter l'accord et l'appui des membres du comité directeur quant au choix des personnes identifiées et quant au rôle que ces personnes assumeront au sein du futur comité régional web.

---

<sup>90</sup> Pour des raisons de confidentialité, ces candidatures ne sont pas annexées au présent mémoire.

La méthode a bien fonctionné, l'accord et l'appui ont été obtenus et ont été maintenus tout au long du processus de l'intervention.

#### **5.4 Élaboration et animation d'un atelier de travail de trois jours**

Dans le cadre de l'exécution de mon mandat, l'élaboration et l'animation d'un atelier de travail de trois jours sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion du site web de la COCAFEM/GL étaient prévus et les dates et lieu retenus par le secrétariat exécutif pour ce faire furent celles des 4, 5 et 6 novembre 2014 à Bujumbura<sup>91</sup>.

La stratégie et les démarches entreprises à propos de l'appel à candidatures ont permis d'inviter les communicateurs des 11 collectifs membres et tous ont pu effectivement se déplacer et participer à l'atelier, à l'exception d'une communicatrice d'un des collectifs de la RDC qui s'est présentée mais qui a dû repartir presque immédiatement en raison d'un problème familial soudain et grave. La répartition homme/femme était plutôt bien représentée puisque sept femmes étaient présentes pour neuf hommes. Étaient également présents la coordonnatrice régionale du projet PLUVIF, le secrétaire exécutif et l'assistant administratif de la COCAFEM/GL, de même qu'un chargé de programme d'un des collectifs du Burundi qui s'est proposé à titre de rapporteur de l'atelier (**le rapport de synthèse de l'atelier et la liste des participants à l'atelier** sont disponibles en Annexes K et G). Le budget de cet atelier (frais de déplacement et de logement des participants, les per diem accordés pour les participants pour la durée du séjour, et la location de la salle et du matériel) était financé par le budget du projet PLUVIF.

Tel que défini dans **les termes de référence de l'atelier** disponible en Annexe H et approuvés et diffusés préalablement par courriel par le secrétaire exécutif à tous les participants et en copie à tous les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL, l'objectif général de l'atelier était de renforcer les capacités des communicateurs et des webmestres des différents

---

<sup>91</sup> Les heures que j'ai consacrées à l'élaboration de cet atelier sont détaillées dans les feuilles de temps de mon intervention en Annexe C.

collectifs en communications web, de constituer le Comité régional web de la COCAFEM/GL et de planifier les principales activités de ce dernier.

**Les résultats généraux, immédiats et attendus de l'atelier étaient les suivants<sup>92</sup> :**

- les participant-e-s sont renforcés dans leurs capacités en termes de communication web et d'outils de rédaction web
- Les participant-e-s partagent une vision commune des enjeux, défis et forces des outils actuels de communications web au sein de la COCAFEM/GL
- Les participant-e-s sont sensibilisés à la transformation organisationnelle nécessaire pour appuyer l'efficacité des communications web au sein de la COCAFEM/GL
- Les participant-e-s sont engagés dans une entente de partage d'informations à travers les collectifs et dans le cadre des communications web de la COCAFEM/GL
- Les compétences nécessaires pour la gestion opérationnelle du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL sont identifiées parmi les participant-e-s
- Les participant-e-s ont compris et approuvé la mission et la composition du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL
- Les membres du Comité régional web de la COCAFEM/GL sont engagés dans leur nouveau rôle et ont défini ensemble les lignes directrices du nouveau Comité, les nouveaux processus de publication ainsi que la planification des activités futures.

L'approche méthodologique sur laquelle je me suis appuyée pour l'élaboration du matériel pour l'atelier s'est alignée avec les concepts de communication participative pour le développement. Le matériel didactique<sup>93</sup> que j'ai conçu pour l'occasion a consisté en **une présentation Powerpoint** (disponible en Annexe I) sur laquelle je me suis appuyée pour animer l'atelier et les activités durant celui-ci, et **un manuel du participant à l'atelier** (disponible en Annexe J) distribué à tous au début de l'activité et décrivant le détail des trois

---

<sup>92</sup> Source : Termes de référence de l'atelier en Annexe H. A noter que les résultats immédiats et attendus pour chaque module de l'atelier sont détaillés dans les documents Présentation Powerpoint de l'atelier (Annexe I) et Manuel du participant à l'atelier (Annexe J).

<sup>93</sup> Le matériel didactique de l'atelier et les outils et instruments de communications web conçus à l'occasion ou lors de cet atelier ont ensuite été partagés sur une plateforme de partage et d'archivage de fichiers (*Dropbox*) qui a été lancé ultérieurement dans le cadre du mandat du comité régional web (voir point 5.5.).

modules de l'atelier ainsi que, pour chacun d'entre eux, les résultats attendus, les objectifs, les méthodes et activités prévues, de même que l'horaire détaillé de chaque journée. C'est également en alignement de cette approche que j'ai incarné le rôle de *facilitatrice* durant l'atelier.

Le bilan de cet atelier a été très positif grâce à l'engagement et à la forte participation de tous lors de la création collective des outils de communication conçus durant les trois jours. Je connaissais tous les participants avec qui j'avais déjà eu l'occasion de travailler lors de mon stage de recherche au sein de la COCAFEM/GL en 2012 et tous ont souligné en plénière leur appréciation du fait que, tout comme eux, j'étais bénévole dans mon rôle de facilitatrice de l'atelier (cette réalité a apparemment permis de faire tomber certaines barrières et de partir, peut-être, sur un pied d'égalité entre les participants et moi-même).

Les résultats attendus pour chacun des modules ont été atteints et les outils de communication qu'il était prévu de créer collectivement lors des activités planifiées durant l'atelier ont été produits (pour tous les détails, voir le Manuel du participant en Annexe J) :

- Rédaction de l'énoncé de mission du nouveau comité régional web
- Redéfinition des rubriques du site en fonction de la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL
- Création d'une grille et d'un calendrier de contenu pour l'année 2014/2015 (Annexe M)

Le *feedback* des participants a été recueilli par le rapporteur de l'atelier à la fin des trois jours, appuyé par **un formulaire d'appréciation** proposé par le CECI et que chacun des participants a rempli (ces formulaires sont disponibles en Annexe L). Pour ce qui est de mon auto-évaluation, je dirai que j'étais très bien préparée, les outils que j'avais élaborés en amont de l'atelier se sont avérés efficaces pour atteindre les objectifs de l'atelier et j'étais à l'aise avec l'approche et la méthodologie choisies. Pourtant, même si je pense que l'approche et la méthodologie étaient adéquates pour la mise en œuvre d'une stratégie de contenu et d'un comité régional web, j'ai souvent ressenti un décalage entre la réalité du milieu au sein duquel allait prendre place cette stratégie et ce comité, notamment en raison du vocabulaire très technique qui décrit et articule le modèle de travail collaboratif au travers d'outils de

communication web. Le fait que tous les participants avaient une formation minimale en communication ou journalisme a grandement favorisé une compréhension de base commune mais le spectre du déterminisme technologique n'était jamais bien loin, prenant forme régulièrement dans le choc entre les mondes des participants à l'atelier avec celui du monde des technologies et de sa terminologie et ce, indépendamment de mes qualités ou lacunes en tant que facilitatrice. Mes notes de journal de bord rapportaient également le côté éprouvant de ce rôle de facilitatrice dans le sens où l'animation m'a demandé beaucoup d'énergie, de concentration, de motivation, de diplomatie, de patience. Il ne s'agissait pas pour ce rôle de transmettre uniquement des connaissances, il s'agissait aussi de sensibiliser, d'éduquer, de rassembler, de motiver, d'argumenter, d'arbitrer certains échanges et de débattre aussi parfois. J'avoue avoir failli perdre patience contre une des participantes qui retardait considérablement les choses à force de vouloir faire valoir certains points de frustration quant à son rôle de communicateur au sein de son collectif. Heureusement, c'est un des participants qui a pris l'initiative de la recadrer et je n'ai donc pas eu à le faire.

Mon rôle de facilitatrice représentait aussi un défi parce que je ressentais une tension entre le fait qu'il impliquait à la fois une participation de ma part dans le processus actionné au cours de l'atelier et une nécessité d'exercer l'encadrement et l'animation du groupe avec un minimum d'autorité (dans le sens de leadership) pour atteindre les résultats attendus et éviter que les choses tournent à la dispersion, à des malentendus ou à des conflits au sein du groupe de travail. Il m'a donc fallu naviguer entre les paradoxes soulevés par la volonté de faire cohabiter l'atteinte d'objectifs décidés à l'avance (!) dans les termes de référence et la méthodologie d'une approche participative qui mise principalement sur la création collective à travers un processus donné.

### **5.5 Élaboration d'un document de gouvernance du comité régional web**

Suite à l'atelier de travail du mois de novembre, les membres du comité régional se sont attelés dans les jours qui ont suivi à la production des contenus selon la grille et le calendrier de contenu initiés lors de l'activité. Pour officialiser et donner un cadre formel à la mission et au fonctionnement du nouveau comité tel que défini lors de l'atelier, j'ai pour ma part rédigé dans les semaines qui ont suivi **un document de gouvernance du comité régional web** que j'ai

ensuite co-présenté oralement avec le secrétaire exécutif (également gestionnaire du comité régional web depuis peu) en version préliminaire au comité directeur de la COCAFEM/GL en janvier 2015. Le document (accessible en Annexe F) détaille les éléments suivants :

- La mission du comité régional web
- Les différents rôles et responsabilités des membres du comité régional (titre, mission/rôle, profil)
- Les activités et méthodes de suivi et d'évaluation de la production de contenus
- Les activités pour le suivi budgétaire
- La politique de gestion des accès du système de publication et du code du site
- La procédure d'intégration et de modification des contenus dans le système
- Les règles éditoriales de base

Il était entendu par les membres du comité que ce document de gouvernance serait bonifié régulièrement au cours de la première année, en fonction de l'évolution de la pratique des membres du comité régional web acquise progressivement durant le processus opérationnel de gestion du site. La mise en œuvre officielle (et non pas seulement informelle) de cette gouvernance a marqué un tournant dans la transformation organisationnelle de la COCAFEM/GL vers un modèle de gestion plus horizontal et collaboratif. Le fait qu'elle ait été appuyée par les membres du comité directeur témoigne de la bonne volonté de la hiérarchie de l'organisation à participer pleinement à cette transformation pour ce qui a trait à la gestion des communications web.

Ce document a également été conçu, rédigé et partagé dans une perspective de *durabilité* pour l'organisation : toutes les informations qui y figurent (méthodes, processus, description des rôles) sont accessibles par tous et en tout temps via *une application en ligne de stockage et de partage de documents* (détaillée au point 5.6) et sont indépendantes des individus en place au sein de l'organisation, ce qui devrait favoriser la pérennité du comité régional web indépendamment des individus qui le composent. Toujours dans un souci de durabilité, le rôle de *gestionnaire de la gouvernance web* a été attribué sous la responsabilité du secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL (et non pas sous la responsabilité de l'individu qui assume ce rôle). J'ai assumé ce rôle de gestionnaire de la gouvernance web durant les mois de ma présence

sur le terrain dans le but de mettre en place tous les éléments qui permettraient ensuite au secrétaire exécutif de reprendre le flambeau au moment de mon départ de l'organisation. Cette attention permanente portée sur l'aspect durable du comité régional et de la gouvernance a été toutefois menacée sérieusement par l'annonce de la démission du secrétaire exécutif et par le fait que je n'ai pas pu moi-même former la nouvelle recrue arrivée en juin pour le remplacer. Ceci étant dit, je constate que le site web de l'organisation est encore, à l'heure d'aujourd'hui, régulièrement mis à jour par des nouveaux contenus ce qui me permet d'évaluer positivement les impacts durables de l'outil de gouvernance et d'en déduire que le comité régional web est à même de fonctionner de façon autonome (sans mon intervention) grâce aux informations compilées dans le document de gouvernance web.

#### **5.6 Lancement de l'usage d'une application en ligne de stockage et de partage de fichiers**

Assez rapidement suite au lancement des activités du comité régional web, la gestion du processus d'approbation et de publication des contenus s'est avérée assez complexe pour le *producteur régional de contenu et webmestre du site* ainsi que pour le *gestionnaire de la gouvernance web*.

En effet, le premier a notamment pour rôle de réceptionner les contenus produits et soumis par *les producteurs de contenu pays* en version électronique, de retravailler éventuellement ces contenus en fonction des standards et de la stratégie de contenu et de la charte éditoriale<sup>94</sup>, et de publier en cache la version finale dans le système d'édition de contenu SPIP ; le gestionnaire de la gouvernance web, lui doit ensuite entrer dans le système et approuver l'article soumis pour que la publication devienne publique. Ce processus étant simultanément à une courbe d'apprentissage pour les membres du comité régional web dans leur nouveau rôle respectif, il ne pouvait être complètement efficace dès le début de sa mise en œuvre. C'est ainsi que, rapidement, les échanges courriels à propos des différentes versions des contenus web produits par les différents producteurs de contenus pays, le producteur de contenu régional, le

---

<sup>94</sup> Les éléments de ce processus avaient été travaillés et entendus lors de l'atelier de trois jours. Il était prévu d'expérimenter ce processus dans les premiers mois de mise en œuvre du comité régional web et de détailler ensuite le processus d'approbation et de publication dans le document de gouvernance, une fois le processus bien rôdé et devenu logique et efficace pour toutes les parties prenantes.

webmestre et le gestionnaire de la gouvernance web en charge de l'approbation finale et de la publication finale dans le système SPIP, sont devenus très nombreux et que les erreurs de version sont devenues courantes. Ces difficultés ont été soulevées par les membres du comité régional web au cours des deux premières **rencontres en ligne virtuelles** du comité que j'animais mensuellement via *Skype*<sup>95</sup>.

J'ai eu l'occasion de faire part de ce défi à la hiérarchie lors d'une **présentation orale** donnée aux quatre coordonnatrices PLUVIF (celle en charge de la région et les trois en charge de chaque pays) lors de la rencontre de planification de l'An 5 pour le projet PLUVIF qui a eu lieu en février 2015 au Rwanda. Lors de cette rencontre, il a été convenu que la COCAFEM/GL devait être renforcée dans ses capacités de stockage, de gestion et de partage de fichiers en ligne pour la gestion des contenus (articles, photos et vidéos) liés aux activités du comité régional web et, plus généralement, dans ses pratiques en lien avec la gestion documentaire institutionnelle de l'organisation (voir mon ordre de mission à ce sujet en Annexe N). La solution qui a été retenue est celle proposée par l'usage de l'application en ligne gratuite *Dropbox*.<sup>96</sup> Il s'agit d'un outil web relativement sécuritaire en terme de fiabilité et de confidentialité (un peu plus que l'échange de courriels), il est gratuit, il permet de stocker et de gérer virtuellement un nombre important de documents numérisés (cette conversion des documents institutionnels en version numérique étant importante en regard de la durabilité des savoirs acquis et produits par la COCAFEM/GL et de l'amélioration de l'efficacité de la gestion interne de celle-ci) et il ne limite pas le nombre de membres possibles en terme d'accès.

L'usage d'un tel outil nécessitant une courbe d'apprentissage certaine à l'interne, j'ai opté pour une stratégie progressive de déploiement et d'usage de *Dropbox* à travers **la gestion d'un mini projet pilote**<sup>97</sup> visant en premier lieu uniquement les activités du comité régional web et

---

<sup>95</sup> Le budget accordé à la gestion du comité régional web étant nul, nous n'avions d'autre choix que de nous rencontrer virtuellement pour les réunions mensuelles du comité régional web. Les conditions techniques et matérielles étant ce qu'elles étaient pour tous les membres, ces réunions étaient très souvent perturbées et limitées en raison de ces mauvaises conditions. Je reviens sur ces conditions et sur les paradoxes inhérents à l'usage des TIC dans la conclusion du présent mémoire.

<sup>96</sup> Voir en ligne une page décrivant l'application Dropbox et son tutoriel de fonctionnement <http://www.commentcamarche.net/faq/29667-dropbox-stocker-et-partager-des-donnees-en-ligne#partager-des-donnees>, consulté plusieurs fois en 2015.

<sup>97</sup> Voir le document Ordre de mission mini projet Dropbox en Annexe N.

ensuite, lorsque les membres du comité seraient familiers avec l'outil, un déploiement à l'échelle de toute l'organisation supporté par les membres du comité régional web qui seraient devenus des experts Dropbox à force d'en faire usage en communication web. Dans un souci de durabilité et de mobilisation des connaissances existant à l'interne, ce mini projet pilote a été mené de concert avec les deux responsables TIC présents dans deux des 11 collectifs membres de la COCAFEM/GL. Ces deux responsables étaient des employés de deux collectifs rwandais et assumaient déjà un rôle au sein du comité régional web, l'un à titre de *producteur de contenu pays pour le Rwanda* et l'autre à titre de *contributeur de contenu pays pour le Rwanda*<sup>98</sup>. Leurs compétences en informatique avaient été soulignées lors de l'atelier de trois jours et c'est donc dans un climat collaboratif qu'ils ont accepté de s'impliquer dans le projet, d'autant plus que cela pouvait également leur servir pour la gestion documentaire interne de leur collectif respectif.

L'outil proposé avait une vocation d'efficience du processus de gestion et de publication des contenus web mais aussi une vocation de durabilité pour la gestion documentaire institutionnelle de l'organisation. En rassemblant tous les documents de la COCAFEM/GL sur une plateforme unique accessible par Internet par tous et en tout temps, l'intention était de diminuer le nombre d'échanges courriels, de réduire la marge d'erreurs dans la gestion des versions des contenus et de conserver, dans une perspective durable, une version numérisée de tous les documents produits par les membres de l'organisation ou en rapport avec la mission de celle-ci. Il faut préciser ici que la possibilité de créer un site Intranet pour les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL répartis sur les trois pays de la région avait été envisagée au moment de la création du site web de l'organisation deux ans plus tôt et lors de l'élaboration de la stratégie globale de communication. Les moyens techniques, financiers et humains, de même que le niveau de connaissances en TIC à l'interne, n'ayant pas permis à l'époque de mener à bien la création d'un site Intranet pour faciliter le travail transrégional des membres, l'outil Dropbox a alors été accueilli comme un moyen pouvant pallier en partie aux difficultés opérationnels en lien avec la gestion organisationnelle de la COCAFEM/GL.

---

<sup>98</sup> La description de ces rôles figure dans le document de gouvernance du comité régional web.

Tel que prévu dans la planification du mini projet, la création et la mise en ligne du compte Dropbox de la COCAFEM ont été faites en équipe avec les deux responsables TI le 16 mars 2015. Nous avons d'abord procédé à une analyse détaillée de l'usage de l'outil grâce à des tutoriels disponibles sur le web et nous avons pu effectuer un comparatif avec un autre outil disponible afin de dégager les forces et faiblesses de chacun d'entre eux et de faire ressortir les caractéristiques propres à *Dropbox* en vue de les présenter aux membres du comité régional web ensuite. Nous avons pu créer le compte *Dropbox* COCAFEM/GL sans encombre et avons commencé à bâtir un début d'arborescence pour organiser le classement des documents. Nous avons également saisi l'occasion pour y télécharger les documents an lien avec la gestion du comité régional web tels que le document de gouvernance du comité, la liste des membres du comité, les calendriers et grilles de contenus du site pour les trois premiers mois d'exercice, la matrice des moyens de communications, l'analyse des parties prenantes, etc.

La prochaine étape planifiée était de présenter le nouvel outil aux autres membres du comité, ce que nous fîmes dès le lendemain, à l'occasion de la rencontre mensuelle virtuelle sur *Skype* du comité régional web. Cette présentation a été très perturbée en raison de plusieurs facteurs d'ordre matériel. La connexion Internet en RDC était extrêmement mauvaise et la piètre capacité de la bande passante du Rwanda ne permettait pas de naviguer facilement dans l'outil web Dropbox et de partager l'écran via *Skype*. La transmission de la voix des participants au comité était également très mauvaise et après 1h30 de tentatives de conversation sans cesse coupées ou entrecoupées, nous avons dû constater l'échec total de cette rencontre virtuelle qui sollicitait trop de capacité technologique en comparaison de la capacité en électricité, en bande passante et en qualité d'accès à Internet effectivement disponible à travers les trois pays à partir desquels l'ensemble les six membres du comité tentaient de communiquer. Nous avons alors tenté des explications en utilisant la fonctionnalité *chat* de *Skype* mais ces explications se sont avérées interminables et très peu constructives.

Au terme de cette expérience, et compte tenu des difficultés que nous venions d'expérimenter ensemble, les deux responsables TI et moi-même avons conclu qu'une rencontre *de visu* avec les membres du comité régional web serait beaucoup plus adéquate pour lancer l'usage de l'outil Dropbox pour la gestion des contenus du site. Le comité régional web ne disposant d'aucun budget pour son fonctionnement, la seule solution était d'attendre l'occasion d'une

prochaine rencontre réunissant les membres du comité régional web lors d'une activité régional pour y glisser l'ajout d'une journée qui serait consacrée au lancement de Dropbox. Cette occasion se profilerait sûrement au cours des prochains mois et nous demeurions confiants de parvenir à déployer l'outil à l'interne. Les événements ayant pris la tournure qu'ils ont pris à compter d'avril 2015, je n'ai malheureusement pas eu l'occasion de mener à terme ce mini projet.

### **5.7 Décalage entre le cadre théorique et le processus de l'intervention**

En conclusion de ce chapitre, je ne peux passer sous silence mon constat quant au décalage certain entre le cadre théorique et l'expérience du processus de l'intervention en tant que tel. Si, théoriquement, il est apparu évident que la communication joue un rôle significatif dans la réalisation des droits humains à l'échelle universelle, le processus sur le terrain reflète une réalité locale au sein de laquelle la pratique des communications, et les droits qui s'y rattache, menacent directement les droits humains fondamentaux de ceux qui la pratiquent.

Par ailleurs, le choix de certains outils et canaux de communication mis en œuvre durant l'intervention peut sembler paradoxal au vu notamment de la théorie critique de l'usage des TIC dans les pays en développement et des nombreux obstacles dont nous connaissons les tenants et aboutissants en amont du processus. En même temps, c'est la réalité du monde global dans lequel s'inscrit la mission de la COCAFEM /GL et celle du monde transrégional propre à l'organisation qui ont guidé le choix des outils et canaux de communication. Car en 2015, une organisation de la société civile ne peut se passer d'un site web pour rayonner à l'échelle nationale, régionale et internationale et susciter ainsi l'intérêt des bailleurs de fonds et du public en général. La gestion d'un site web exige à son tour la mise en œuvre d'autres outils de communication faisant appel à l'usage des TIC qui exigent à leur tour toujours plus d'accès à l'électricité, à Internet et à une bande passante performante. Si cette réalité semble avoir été comprise et intégrée par les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL grâce à l'expérience partagée du processus de l'intervention, il n'en demeure pas moins qu'ils restent totalement impuissants face aux lacunes des infrastructures électriques et technologiques de la région. De plus, leur capacité à agir à l'interne en faveur des technologies est également très limitée en raison des carences financières dramatiques de l'organisation. Cette absence de

moyens financiers ne leur permet pas d'investir de façon optimale dans les technologies en vue de rayonner sur la Toile, ni de recruter et de rémunérer une personne en charge des communications qui pourrait les aider à le faire. Or, pour trouver des financements, une présence sur le web et les médias sociaux est aujourd'hui indispensable ; et pour assurer cette présence, des ressources formées et compétentes sont indispensables : le cercle vicieux se poursuit.

La présentation orale que j'ai faite à la fin d'avril 2015 pour le bilan de l'An 5 et les perspectives de communication web pour l'An 6 du projet PLUVIF a signifié tout le travail accompli par ces bénévoles ainsi que le travail qu'il reste à accomplir par eux pour l'année suivante. À cette occasion, certaines pistes alternatives ont été proposées pour encourager une forme de durabilité en regard des compétences et savoirs acquis au cours du processus de l'intervention et dans la gestion opérationnelle quotidienne du nouveau comité régional web. Parmi ces pistes, il s'agit de reconnaître davantage, dans un souci de principes de justice et d'équité, la contribution significative des communicateurs bénévoles des collectifs dans le rayonnement de la COCAFEM/GL et dans le développement du savoir-faire technologique et communicationnel à l'interne en prévoyant notamment au budget existant une rétribution minimale.<sup>99</sup> Ces pistes auront toutefois une portée limitée, même dans le contexte local de la COCAFEM/GL, puisque les concepts de durabilité et d'éthique auxquels elles réfèrent ne sont pas encouragés, portés et/ou supportés par les acteurs et les programmes des institutions politiques locales.

---

<sup>99</sup> La présentation est disponible en Annexe P.

## CONCLUSION

Le regard croisé entre la recherche et l'intervention portant sur les enjeux de communication internationale et interculturelle soulevés par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de contenu du site web d'une organisation de la société civile dans la région des Grands Lacs en Afrique a mis en lumière certains défis et paradoxes de la théorisation de la communication et de l'exercice du rôle de la communication sur un terrain marqué par des conflits politiques, sécuritaires et humanitaires. Le recours à différents concepts multidisciplinaires de la communication a été nécessaire afin de comprendre et d'interpréter la complexité de la réalité de ce milieu au sein duquel s'est effectuée l'intervention et à partir duquel s'est faite la recherche. C'est ainsi qu'ont été sollicités le concept de communication pour le développement, la relation dialogique entre droits humains et communication, la théorie critique de la mondialisation et la théorie critique de l'usage des TIC dans un contexte de pays en développement.

Le concept de communication interculturelle a mis en relief les enjeux soulevés par mon altérité en tant qu'intervenante et *facilitatrice*, de même que l'altérité des membres de la COCAFEM/GL entre eux et vis-à-vis de ma personne, notamment par l'interprétation des différents mondes méso-sociaux et personnels qui ont ponctué les interactions et relations interpersonnelles durant les 10 mois de notre coprésence. La communication internationale a permis de comprendre et d'interpréter la complexité des enjeux de la relation entre la COCAFEM/GL et les cadres politiques et économiques dans lesquels la mission de l'organisation s'inscrit à l'échelle nationale, internationale et mondiale. Ces cadres politiques et économiques ont été interprétés à travers les théories suivantes :

- La théorie critique de la mondialisation qui définit principalement le nouvel ordre mondial en tant que domination impérialiste de la part d'une poignée de pays riches dont l'affirmation passe notamment par l'émergence et le renforcement d'une nouvelle société mondiale de l'information. Cette société nourrit par ailleurs des monopoles qui bénéficient directement à ces mêmes pays riches, dont les TIC et les moyens de communication.
- La théorie critique de l'usage des TIC dans les pays en développement qui dévoile de nombreux paradoxes dont le fait que la majorité des acteurs du monde du développement

considère aujourd'hui l'usage des TIC comme vecteur de développement humain tout en reconnaissant que cet usage des TIC s'inscrit dans le nouvel ordre mondial et le renforcement de la société de l'information au profit des pays les plus riches. De plus, bien qu'il soit aujourd'hui entendu que l'usage des TIC participe à l'amélioration des conditions de vie des populations dans les pays pauvres, il est également entendu que l'usage des TIC creuse encore davantage le fossé de ces pays avec les pays riches, notamment en raison de l'émergence de fractures à la fois cognitive et numérique et des grandes disparités de richesse et d'infrastructures à travers le monde.

- L'analyse de la relation dialogique entre droits humains et communication a permis de positionner le rôle de la communication en tant que vecteur important pour la réalisation des droits humains universels qui tapissent également le décor du nouvel ordre mondial et celui du monde du développement. La communication contribue en effet au plein épanouissement des individus, à la démocratisation des sociétés et à la résolution de nombreux enjeux sociaux, économiques et politiques, favorisant ainsi le développement humain. Paradoxalement, la participation de la communication dans la réalisation des droits humains suscite également la répression de ceux qui l'exercent et ce, notamment en raison du fait que la liberté d'expression est un principe qui tolère les injustices et les inégalités présentes à travers le monde.
- La communication participative pour le développement s'inscrit également dans le nouvel ordre mondial mais contrairement à la communication diffusionniste classique, elle se veut catalyseur d'un changement social visé par la théorie du nouveau développement. De plus, l'approche participative de la communication pour le développement positionne les personnes impliquées en tant qu'acteurs de ce changement et non plus comme de simples bénéficiaires. Pour ce faire, l'approche propose un processus en 10 étapes qui constitue en quelque sorte la feuille de route méthodologique sur laquelle s'appuie le *facilitateur* en charge de l'intervention en communication participative pour le développement.

Bien que ces théories aient été grandement approfondies au cours de la rédaction du présent mémoire, j'avais tout de même eu l'occasion de les approcher lors de la rédaction de mon projet de mémoire, à l'exception de la relation dialogique entre droits humains et communication. Les

fondements sur lesquels j'ai bâti l'intervention en communication qui a suivi m'ont donc paru assez solides dans un premier temps, jusqu'à ce que je réalise la place centrale que sous-tendent les principes des droits humains dans la théorie du développement et dans l'exercice de la communication. Or, transporté dans le contexte politique de la région des Grands Lacs en Afrique dont les valeurs démocratiques sont émergentes, récentes, et parfois simulées par nécessité d'un dialogue obligé avec les puissances économiques du Nord qui financent en grande partie les structures étatiques et les organismes de développement humain de la région, le caractère universel des principes des droits humains peut parfois sembler... dissonant. Est-ce la nature singulière des contextes sociaux, culturels et économiques des pays de la région des Grands Lacs qui ne concède pas à ces derniers d'entrer en résonance avec le caractère universel des principes des droits humains ? Cette dissonance, qui peut être jugée comme inacceptable ou incompréhensible parce qu'elle ose remettre en question des principes érigés au nom d'une forme de justice suprême, se révèle de façon subtile, diffuse et confuse à travers des sentiments de pression, d'emprise, d'impuissance, d'incompréhension et même, d'injustice. Ce questionnement est toujours d'actualité en ce qui me concerne, sans doute entretenu par l'exigence de la spirale réflexive de *ma posture attentive, éthique et responsable* qui m'a permis de prendre conscience de cette perspective mitigée du caractère universel des droits humains car il est une chose d'accepter une remise en question du point de vue intellectuel (les auteurs Bensaïd et Landry m'avaient ouvert le chemin), mais cela en est une autre que de vivre consciemment cette remise en question à l'intérieur de soi et de voir ainsi se nuancer certaines de ses valeurs et se transformer une partie de son identité.

Par ailleurs, il y a lieu de se rappeler que les valeurs d'éthique, de durabilité et de paix demeurent elles aussi des idéaux vers lesquels nous tentons de tendre sachant qu'ils peuvent sembler encore plus difficilement atteignables, et parfois même incompatibles, sur un terrain aussi complexe et conflictuel que celui de la région des Grands Lacs. L'éthique ne peut-elle pas être perçue comme un signe de faiblesse dans un monde hostile, chaotique, fourbe et souvent violent ? La valeur de durabilité, elle, ne peut-elle pas être perçue comme inutile lorsqu'on sait qu'elle s'est construite sur le terreau de la culpabilité des pays riches ou lorsqu'elle est transportée dans un monde plutôt fataliste où l'on ne sait jamais de quoi sera fait demain, pour les autres et pour soi-même ? Ces changements de perspectives, plutôt sains pour la compréhension et l'interprétation d'un contexte interculturel, peuvent s'avérer un vrai casse-

tête pour le facilitateur en communication internationale et interculturelle car il risque alors de se perdre dans les dédales d'un relativisme paralysant, ou encore dans les méandres d'une remise en question très inconfortable quant au bien-fondé des valeurs de solidarité prônés par les pays riches envers les plus pauvres.

**ANNEXE A**  
**PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET RÉGIONAL DE LUTTE CONTRE LES**  
**VIOLENCES ENVERS LES FILLES ET JEUNES FEMMES DANS LA RÉGION**  
**DES GRANDS LACS AFRICAINS**



**CENTRE D'ÉTUDE ET DE  
COOPÉRATION INTERNATIONALE**



*Concertation des Collectifs des Associations  
Féminines de la Région des Grands-Lacs*

**COCAFEM / GL**

**FINANCEMENT :**



Agence canadienne de  
développement International

Canadian International  
Development Agency

**PROJET RÉGIONAL  
LUTTE CONTRE LES VIOLENCES ENVERS LES FILLES ET JEUNES FEMMES  
DANS LA RÉGION DES GRANDS LACS AFRICAINS  
Burundi, République Démocratique du Congo, Rwanda**

**PLUVIF**

**PLAN DE MISE EN ŒUVRE  
PMO**

30 Mai 2011

*Les investissements dans l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles ont des impacts considérables sur l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté et le développement*

*La violence à l'égard des femmes coûte très cher aux individus, aux enfants, aux familles et aux pays. Les dépenses en matière de police, de santé, les frais juridiques et les autres dépenses représentent des milliards de dollars dans les budgets nationaux chaque année; le précieux capital humain s'érode et la productivité de la main-d'oeuvre se perd. Ces coûts financiers et humains élevés peuvent tous être évités, en développant l'égalité entre les sexes et la « tolérance zéro » en matière de violence à l'égard des femmes et des filles.*

*Investir dans l'égalité des sexes : Mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles, UNIFEM, 2011*

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES .....	iv
RÉSUMÉ .....	v
1. INTRODUCTION .....	1
2. CONTEXTE ET BIEN FONDÉ.....	2
2.1 La problématique .....	2
2.2 Des acquis sur lesquels bâtir dans les trois pays et dans la région.....	7
2.3 Liens avec les politiques de l'Agence canadienne de développement international..	9
3. DESCRIPTION .....	10
3.1 Les résultats attendus.....	10
3.2 Le Modèle logique .....	12
3.3 La stratégie globale .....	14
3.4 La stratégie opérationnelle .....	16
3.4.1 Composante I : Actions régionales de la COCAFEM/GL .....	16
3.4.2 Composante II : Services aux victimes.....	21
3.4.3 Composante III : Sensibilisation.....	23
3.5 La portée du projet.....	25
3.5.1 Les zones ciblées par pays.....	25
3.5.2 Les bénéficiaires directs et indirects.....	26
3.6 La stratégie d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) .....	26
3.7 La stratégie de pérennité .....	27
3.8 La stratégie d'analyse des risques .....	27
4. SUIVI ÉVALUATION.....	30
4.1 Le Cadre de mesure du rendement (CMR) .....	30
4.2 L'exercice de bilan programmation .....	30
5. ORGANISATION ET GESTION .....	31
5.1 La structure de gestion .....	31
5.2 Le désengagement du projet.....	32
5.3 L'organigramme de la structure de gestion.....	33
5.4 Le partenariat CECI – COCAFEM/GL .....	34
5.4.1 Les Comités PLUVIF .....	34
5.4.2 La concertation et communication régulières entre la coordonnatrice régionale du PLUVIF et le Comité directeur de la COCAFEM/GL .....	35

5.5	Le comité d'orientation.....	35
5.6	Schéma des relations de partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL dans le cadre du PLUVIF et Comité d'orientation .....	36
5.7	Les rôles et responsabilités .....	37
5.7.1	Rôles et responsabilités du CECI .....	37
5.7.2	Rôles et responsabilités de la COCAFEM/GL.....	37
5.7.3	Rôles et responsabilités de l'ACDI.....	38
6.	RAPPORTS .....	39
7.	STRATÉGIE DE COMMUNICATION .....	40
8.	BUDGET.....	41
9.	CALENDRIER.....	43
	ANNEXE I : RÉSUMÉ DES EXTRANTS DE L'AN 1 - PHASE DE MISE EN ROUTE .....	45
	ANNEXE II : CADRE DE MESURE DE RENDEMENT .....	47
	ANNEXE III : RÉVISION DU MODELE LOGIQUE.....	54
	ANNEXE IV : PLAN D'APPROVISIONNEMENT.....	58

**LISTE DES SIGLES**

ACDI :	Agence canadienne de développement international
CAFED :	Collectif des Femmes pour le Développement (N Kivu)
CAFOB :	Collectif des Associations et ONG féminines du Burundi
CECI :	Centre d'étude et de coopération internationale
CD :	Comité directeur de la COCAFEM/GL
CFPD :	Coalition des Femmes pour la Paix et le Développement (Kinshasa)
COCAFEM/GL :	Concertation des Collectifs des Associations féminines/Grands Lacs
COFAS :	Conseil des Organisations des Femmes Agissant en Synergie (S Kivu)
CONAFED :	Comité National des Femmes pour le Développement (Kinshasa)
CP :	Comité PLUVIF
OSC :	Organisation de la société civile
RFP :	Réseau Femme et Paix
RRP+ :	Réseau Rwandais pour les personnes vivant avec le VIH
UCF/YWCA :	Union Chrétienne Féminine
UFCOD :	Union des Femmes Congolaises pour le Développement (Kisangani)
VBG :	Violences basées sur le genre

## RÉSUMÉ

<b>PLUVIF</b>	
<b>Lutte contre les violences faites aux filles et jeunes femmes dans la région des Grands lacs</b>	
Résultat ultime	L'intégrité physique et morale des filles et jeunes femmes est mieux protégée et respectée dans la région des Grands, au Burundi, en République démocratique du Congo et au Rwanda
Résultats intermédiaires	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. <i>La COCAFEM/GL est devenue un levier reconnu de lutte contre les violences sexuelles au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RDCongo)</i></li> <li>II. <i>Les filles et jeunes femmes victimes ont accès à des services (santé, judiciaire et d'appui psychosocial) efficaces, respectueux et adaptés dans les localités ciblées dans les trois pays</i></li> <li>III. <i>Les leaders, en particulier les hommes, des localités ciblées dans les 3 pays, changent leurs comportements à l'égard des filles et jeunes femmes victimes de violences et à l'égard du phénomène des violences</i></li> </ol>
Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Une approche régionale enracinée dans les pays, où la COCAFEM/GL agit et s'appuie sur les mécanismes et outils régionaux, partant d'une compréhension et d'une vision communes des problèmes et solutions, nourries des expertises et actions nationales et contribuant à leur impact</i></li> <li>▪ <i>Une approche axée sur les droits, qui i) informe sur les droits, ii) suscite une réflexion sociale sur le fait que les droits humains doivent être respectés et que les violences envers les filles et jeunes femmes, sont une violation de leurs droits fondamentaux; iii) appuie l'élaboration et la mise en œuvre effective des lois ou politiques</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui inclut les hommes, comme cibles et acteurs de changement</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui agit à la fois sur les causes, lesquelles sont liées aux inégalités entre les femmes et les hommes et se répercutent dans les comportements, textes de lois, etc., et sur les conséquences, par l'amélioration des services aux victimes</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui s'intéresse de façon spécifique aux filles et jeunes femmes</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui transforme des victimes en actrices en les impliquant dans les actions de sensibilisation, concertations et dialogues</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui favorise la concertation et la synergie afin d'offrir l'ensemble des services dont ont besoin les victimes</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui pose les bases de la reproductibilité des actions, à partir d'initiatives pilotes</i></li> <li>▪ <i>Une approche qui favorise la mise en relation avec les bailleurs de fonds, pour obtenir des financements complémentaires pour certaines actions et un engagement à plus long terme dans la lutte contre les violences, aux côtés de la COCAFEM/GL</i></li> <li>▪ <i>Une approche de partenariat basée sur la transparence et le dialogue, avec un objectif commun et des rôles et responsabilités clairement définis et convenus entre le CECI et la COCAFEM/GL</i></li> <li>▪ <i>Une approche itérative et structurante, qui ajuste les stratégies au contexte et aux apprentissages faits dans l'action, tout en s'assurant de garder le cap sur les résultats et orientations.</i></li> </ul>
Stratégie opérationnelle	<p><b>Composante I : Actions régionales de la COCAFEM/GL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production &amp; diffusion de rapports sur les violences et bonnes pratiques;</li> <li>▪ Campagnes régionales : dans le cadre des 16 jours d'activisme contre les violences et de la Journée internationale de la femme; Campagne spécifique de lutte contre l'impunité</li> <li>▪ Séminaires régionaux (deux)</li> <li>▪ Dialogues et plaidoyers visant l'adoption ou l'effectivité de la mise en œuvre de lois, politiques, stratégies régionales / nationales de lutte contre les violences</li> </ul> <p><b>Composante II : Services aux victimes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la concertation entre les intervenants</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre de services aux victimes</li> </ul> <p><b>Composante III : Sensibilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation de communautés ciblées, en particulier les hommes</li> </ul> <p><b>Renforcement des capacités de la COCAFEM/GL et d'autres actrices et acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des actions de renforcement des capacités sont intégrées à chaque composante : ateliers de formations, d'échanges, d'harmonisation, visites d'échanges d'expériences. L'accompagnement par l'équipe du projet est au cœur du renforcement des capacités.</li> </ul>
Portée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le projet compte des actions à portée régionale, à portée nationale dans chaque pays et à portée locale dans des zones ciblées de chaque pays</li> </ul>
Stratégie d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'approche basée sur les droits contribue à l'égalité entre les femmes et les hommes</li> <li>▪ Travailler sur les <i>causes</i> des violences favorise une prise de conscience du fait que les inégalités femmes – hommes sont à la base des violences</li> <li>▪ Avoir recours à des victimes comme actrices contribue à leur <i>empowerment</i></li> <li>▪ L'approche de partenariat renforce un réseau régional d'organisations de femmes, la COCAFEM/GL, engagé envers l'ÉFH</li> </ul>
Suivi évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exercices semestriels et annuels de bilan programmation, réalisés avec les membres de la COCAFEM/GL et autres intervenants impliqués dans le projet – niveaux national et régional, basés sur le Cadre de mesure du rendement et les planifications annuelles</li> </ul>
Organisation et gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CECI : responsable de la gestion, de l'accompagnement de la COCAFEM/GL et du renforcement des capacités</li> <li>▪ COCAFEM/GL : responsable de la réalisation des actions des composantes</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7 ans de Juillet 2010 à Juin 2017 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en route : Juillet 2010 – Mars 2011 (9mois)</li> <li>▪ Mise en œuvre : Avril 2011 – Mars 2017 (6 ans); désengagement Ans 6-7</li> <li>▪ Fermeture administrative : Avril – Juin 2017 (3 mois)</li> </ul> </li> </ul>
Budget (\$CAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ACDI                    12 900 042\$</li> <li>▪ CECI :                    150 000\$ (120 000\$ en espèces; 20 000\$ en nature)</li> <li>▪ COCAFEM/GL :    <u>100 000\$</u> (80 000\$ en espèces; 20 000\$ en nature)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>13 150 042\$</b></p>

## 1. INTRODUCTION

L'Étude du Secrétaire Général des Nations Unies sur toutes les formes de violences faites aux femmes rapporte les principales mesures mises au point avec succès : « la promulgation de politiques et de lois clairement définies, la mise en place de mécanismes d'application solides, l'embauche d'un personnel efficace et ayant suivi une formation et la participation de nombreuses branches du gouvernement et de la communauté ». Il met un accent tout particulier sur l'importance d'impliquer la société civile et en particulier les organisations de femmes. « Nombre d'approches novatrices et prometteuses mises au point par des associations de femmes et des ONG n'ont pas encore été reproduites ou institutionnalisées par les États. »

Nations-Unies, *Mettre fin à la violence à l'égard des femmes : des paroles aux actes*<sup>1</sup>

Le présent Plan de mise en œuvre (PMO) a été élaboré par le CECI et la COCAFEM/GL au cours de la « période de mise en route », entre juillet 2010 et avril 2011. L'approbation du projet par l'ACDI a été annoncée le 8 mars 2010, Journée internationale des femmes. L'Accord de contribution entre l'ACDI et le CECI a été signé le 30 juin 2010.

Trois rencontres de travail ont permis aux deux organisations d'élaborer ou de confirmer les orientations et les stratégies du projet. Selon les rencontres, une ou deux représentantes par collectif membre de la COCAFEM/GL ont participé; la responsable du projet pour l'ACDI a participé à la deuxième rencontre, ainsi qu'une spécialiste en Égalité entre les femmes et les hommes du CECI; l'équipe de projet au complet a participé à la troisième rencontre, ainsi que les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL. La chargée de projet du CECI et la coordonnatrice du projet ont piloté les trois rencontres. La troisième rencontre a été l'occasion pour le CECI et la COCAFEM/GL de signer l'entente de partenariat qui lie les deux organisations dans leur volonté conjointe de lutter contre les violences faites aux filles et aux femmes dans la région des Grands lacs africains.

La première rencontre a eu lieu en juillet 2010 pour s'assurer d'une harmonisation de la compréhension du projet entre le CECI et la COCAFEM/GL. En effet, il s'était écoulé 3 ans ½ entre la conception du projet et son approbation, avec tout ce que cela implique de changements au niveau des contextes pays et régional, de l'évolution de la problématique, de changements au sein des organisations et de l'ACDI. La deuxième rencontre s'est tenue en novembre 2010. Un atelier de trois jours a alors permis de revoir les résultats attendus, de définir les indicateurs de rendement, de confirmer ou réviser les grandes orientations et de définir les modalités de partenariat. Une version préliminaire du PMO (27 mars 2011) a été produite par le CECI sur la base de ces échanges. Entre temps, la COCAFEM/GL a établi la situation de référence et l'équipe du projet a réalisé un diagnostic de la COCAFEM/GL et de ses collectifs membres, afin de compléter la collecte d'informations pour le Cadre de mesure du rendement et pour affiner certains éléments de stratégie. La troisième rencontre, tenue en avril 2011, a permis de valider le PMO. En outre, cette rencontre a permis aux onze collectifs de partager et harmoniser les activités prévues au cours de l'An 2 au niveau des pays et de planifier les actions à portée régionale.

La période de mise en route a également servi à l'installation d'un bureau dans chaque pays, au recrutement et à la formation de l'équipe du projet, à financer la participation des collectifs à l'événement de clôture de la Marche Mondiale des Femmes à Bukavu en RDCongo, à la conduite d'activités par la COCAFEM /GL dans le cadre des 16 jours d'activisme et du 8 mars et enfin à réaliser un premier exercice collectif de planification annuelle.

<sup>1</sup> Nations-Unis, *Mettre fin à la violence à l'égard des femmes : des paroles aux actes*, Fiche d'information tirée d'une étude du Secrétaire général, 2006, page consultée le 9 mars 2011 <http://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/launch/french/v.a.w-fightF-use.pdf>

## 2. CONTEXTE ET BIEN FONDÉ

### 2.1 La problématique

#### **La région des Grands Lacs : une même réalité**

*La région des Grands Lacs a été marquée au cours des dernières années par des conflits sanglants qui ont fait des millions de morts. Ces conflits, qui avaient des origines spécifiques à chacun des trois pays, ont fini par s'entremêler : les populations se sont déplacées d'un pays à l'autre au gré des flambées de violence et les miliciens et groupes armés qui se sont multipliés ont créé des alliances qui allaient au delà des frontières, alors que les armées des pays voisins faisaient de la RDC un champ de bataille où régler leurs différends, tout en pillant les ressources.*

*Ces conflits ont fait de la sous région une zone très fragile où on a assisté à une croissance dramatique de la pauvreté. Au Burundi, le pourcentage de la population vivant sous le seuil de la pauvreté est passé de 35% à 70% depuis le début du conflit en 1993. En RDC, on estime que 80% de la population vit avec moins d'un dollar par jour, alors qu'au Rwanda on compte encore 60% de la population vivant sous le seuil de la pauvreté, malgré les efforts considérables de reconstruction depuis 1994. En 2005, le classement des pays selon l'indicateur de développement humain (PNUD) positionnait le Rwanda au 161<sup>ème</sup> rang sur 177, le Burundi au 167<sup>ème</sup> rang et la RDC au 168<sup>ème</sup>.*

*Dans les trois pays, les femmes sont particulièrement touchées par les conséquences de ces conflits. Elles constituent 70% de la force de production dans l'économie rurale de subsistance. La guerre et l'insécurité, principalement les violences sexuelles dont elles sont victimes, les ont amenées à quitter leur champ et parfois leur communauté, alors que les hommes et les jeunes gens ont été enrôlés dans les différentes milices. Les femmes et les enfants ont constitué la plus grande partie des personnes vivant dans des camps de déplacés à l'intérieur des pays en guerre. La guerre a fait augmenter le nombre de veuves dans la région. En RDC, elles représentent 9% de la population et 43% des femmes cheffes de famille. Les femmes cheffes de famille représentent 34% de la population au Rwanda et 26% au Burundi. Cette situation, pour laquelle les femmes n'étaient pas préparées, contribue à les rendre plus vulnérables. Elles ont souvent du mal à faire reconnaître leurs droits et sont victimes de violence de la part de leur belle-famille. Les femmes vivant seules sont très vulnérables aux abus et à la violence dans ces sociétés où l'homme est perçu comme le protecteur.*

#### **La violence sexuelle comme arme de guerre**

*L'extrême brutalité des violences sexuelles, de plus en plus rapportées et documentées dans la région, a des conséquences dévastatrices sur les femmes et les filles, mais aussi sur les familles et la communauté en général, contribuant à les maintenir dans la pauvreté. Le viol a été utilisé pour humilier l'ennemi, détruire les communautés en détruisant les femmes, punir les populations locales et réaffirmer le pouvoir des agresseurs armés, non seulement sur les femmes, mais sur les hommes et la communauté dans son ensemble.*

*Dans les trois pays, la violence sexuelle a été partie intégrante de la guerre. Tous les corps armés l'ont utilisé comme arme de guerre. Les enlèvements, l'esclavage sexuel, les viols ont pris des proportions énormes. On considère que 250 000 femmes ont été violées durant le génocide et la guerre au Rwanda et même s'il n'existe pas de statistiques officielles pour la RDC et le Burundi, les organisations locales de droits humains et les agences des Nations Unies estiment entre 40 000 et 60 000 le nombre de femmes violées entre 1996 et 2002 dans l'est de la RDC. Selon les organisations du Sud et du Nord Kivu impliquées dans la prise en charge des victimes, chaque fois qu'il y a combats ou attaques dans un territoire où il y a présence de groupes armés, on compte des dizaines de nouveaux cas. Cependant, le travail de sensibilisation et le fait qu'une plus grande partie du territoire soit sécurisée font en sorte que les femmes dont plus nombreuses à recourir aux services qui leur sont offerts.*

*Les femmes violées sont très affectées au niveau de leur santé mentale et physique.* Les « survivantes » font face à des problèmes énormes quand elles n'en meurent pas tout simplement : grossesses non désirées, infertilité, infection au VIH, mutilations génitales, etc. Leur traumatisme extrême est alimenté par la peur, la honte ainsi que par la stigmatisation et le rejet par leurs familles et communautés. Au Rwanda durant le génocide, les miliciens considéraient que transmettre le sida par le viol constituait une autre façon de tuer. Human Rights Watch estime que 60% des combattants impliqués dans la guerre dans l'est de la RDC étaient séropositifs. Il est donc facile de déduire que la violence sexuelle a eu une influence néfaste sur la propagation des IST et du VIH. Au Sud et Nord Kivu, les viols sont souvent accompagnés d'une grande violence et les conséquences physiques sont telles qu'il a fallu développer des services médicaux spécialisés pour « réparer » les victimes. Les soins peuvent s'étendre sur de longues périodes devenant très coûteux pour les femmes ainsi que pour les organisations qui les accompagnent. Selon AVEGA qui intervient depuis 1995 auprès des veuves du génocide rwandais, les interventions auprès des victimes des viols doivent être de longue durée car elles en subissent longtemps les conséquences physiques et psychologiques.

*La violence sexuelle comme arme de guerre contribue aussi largement à la désorganisation sociale et économique des communautés.* On observe dans les Kivus que les femmes enlevées comme esclaves sexuelles ou violées sont le plus souvent celles qui sont les piliers socio-économiques des communautés. Selon la coutume, les filles et les femmes victimes sont souvent répudiées par leur famille, avec un impact négatif sur la famille et la communauté. Quant aux femmes, elles sont doublement victimes; malades, traumatisées et sans support physique, économique ou moral. On retrouvera ensuite nombre de ces jeunes filles dans les réseaux de prostitution, qui est souvent, avec la mendicité, le seul recours pour trouver de quoi survivre et assurer la survie de leurs enfants. Les enlèvements de jeunes filles et de femmes qui doivent suivre les combattants afin d'assurer les tâches domestiques, la production agricole et les services sexuels à la troupe sont généralisés lors de conflits. Dans l'est de la RDC, il a d'ailleurs fallu que cette violence affecte largement la vie des communautés pour qu'on commence à dénoncer les violences faites aux femmes par des combattants congolais.

Une étude de *International Alert* au Sud Kivu (RDC) démontre que la violence sexuelle et l'insécurité générale ont amené de nombreuses femmes à quitter leur communauté pour chercher refuge dans les camps de déplacés ou se réfugier dans les pays voisins. Malheureusement, la violence sexuelle est aussi une pratique répandue dans ces camps, surtout envers les jeunes filles et les veuves.

*Finalement, la violence sexuelle comme arme de guerre affecte aussi des enfants.* Les très jeunes filles sont souvent la cible d'enlèvements et de viols. Les enfants sont témoins du viol de leur mère. Les femmes, qui s'enfuient ou viennent vers les services d'aide, viennent avec leurs jeunes enfants. Des enfants non désirés naissent de ces viols, ce qui a pour eux des conséquences malheureuses à long terme; n'ayant pas de filiation paternelle reconnue, ils ont des problèmes d'état civil, notamment. Toutes ces situations vécues par les enfants et leurs mères constituent une préoccupation pour les organisations qui interviennent auprès des femmes victimes au Burundi et au Sud et Nord Kivu, car il y a peu de support et d'expertise en mesure de leur venir en aide. Cette clientèle est un peu oubliée, tout comme les filles combattantes, souvent victimes de viol par les combattants. Lorsque l'on démobilise, on ne tient pas compte de ces aspects et du fait qu'elles auront plus de difficulté à se réinsérer dans la société.

### **Une violence qui perdure en situation post-conflit**

La paix qui s'installe dans la région demeure fragile et la mise en place de gouvernements élus dans les trois pays ne signifie pas encore que tous les foyers de violence soient éteints. Les élections de 2008 au Rwanda ont porté un nombre important de femmes au pouvoir, faisant de ce pays le premier au monde pour la place occupée par les femmes dans les instances politiques

(56,3%)<sup>2</sup>. Si cette place leur est reconnue et si des lois ont été mises en place pour punir les responsables des violences envers les femmes, on constate que cela ne suffit pas à enrayer toutes les violences. L'ampleur du phénomène en période de conflit peut porter à croire que ce n'est qu'à ce moment que les femmes subissent ces violences et principalement les violences sexuelles. L'expérience du Rwanda, où la violence domestique est identifiée comme un problème majeur, démontre bien que les coutumes et une vision des rapports hommes-femmes où l'on accepte que l'homme use de violence à son gré, sont à la source des violences envers les femmes. Une autre illustration est le phénomène des maris libérés de prison qui, jugeant que leur femme ne s'était pas montrée digne en leur absence, les chassent ou les violentent quotidiennement en faisant prévaloir leur prérogative de mari. On observe souvent le même phénomène chez les démobilisés.

En RDC, même si la situation politique s'est améliorée, des groupes armés sont encore actifs dans l'est du pays et certaines autres zones et ce facteur important d'insécurité est accentué par le fait que les armes continuent de circuler. Selon une étude du PNUD-RDC réalisée récemment au Nord-Kivu, au Sud-Kivu, en Ituri, au Maniema, et au Tanganyika, plus d'une famille sur huit a été touchée en son sein par une agression armée au cours des 6 derniers mois<sup>3</sup>. Malgré les efforts faits avec l'aide de la communauté internationale, entre autres avec les programmes de démobilisation et de désarmement, on estime à plusieurs centaines de milliers les armes légères en circulation dans la région. D'après la même étude, au moins 300.000 armes sont aux mains de civils dans les zones étudiées. De ce fait, on observe de plus en plus, en RDC et au Burundi, l'augmentation du banditisme armé ainsi que l'utilisation d'armes dans des situations de violence domestique.

*L'ampleur des violences contre les femmes en temps de conflits renforce la banalisation, déjà existante, du phénomène et influence la perception des rôles des femmes et des hommes. Les hommes et les garçons - souvent très jeunes, si on pense aux enfants soldats - sont mis en contact avec une réalité où le modèle dominant est un mâle violent qui n'a peur de rien et qui est prêt à commettre les pires crimes. Ils prennent ainsi l'habitude de la violence comme mode de relations avec les autres. On a souvent observé les problèmes de réinsertion des jeunes soldats démobilisés qui ont l'habitude de prendre ce qu'ils désirent par la force et qui sèment la terreur dans leur famille et leur village à leur retour, principalement chez les femmes, y compris leur propre mère. Les femmes et les fillettes en sont les principales victimes, mais de façon plus générale, la violence s'installe insidieusement dans les rapports sociaux. Personne n'en est à l'abri, même certaines femmes peuvent en faire usage. En outre, lorsque les tensions diminuent et que la paix s'installe, on constate un accroissement des viols commis par des civils. Ce phénomène est observé actuellement au Burundi et en RDC. Au Burundi, les dernières statistiques des cas qui se sont présentés à la clinique de Médecins sans frontières (MSF) démontrent en effet que les viols sont davantage commis par des civils que par des militaires et que le phénomène est largement répandu. Il peut être difficile de faire marche arrière, tant que les valeurs à la base des inégalités entre les femmes et les hommes ne sont pas remises en cause.*

Aux dires des représentantes de la COCAFEM/GL, dans le cadre de l'élaboration du présent PMO, la violence est une *épidémie* en RDC, un *tabou* au Burundi un *grave problème de société* au Rwanda.

<sup>2</sup> Union Interparlementaire 2010

<sup>3</sup> Zeebroek, H, and all. Étude sur la prolifération des armes légères en République démocratique du Congo, PNUD-RDC, Avril 2010

### **Une violence encouragée par l'impunité**

Le défi de la reconstruction sociale post-conflit ne concerne pas seulement les femmes victimes, mais les séquelles que laisse une décennie et plus de violence et l'impunité qui l'a accompagnée et qui perdure. La stigmatisation de la majorité des femmes victimes de violence sexuelle trouve sa source dans le fait que le viol est encore considéré comme une faute de la femme et non des agresseurs. Cela explique les réticences des victimes à se plaindre. D'autre part, en période de conflits, les gens sont mis en contact avec de telles atrocités, qu'il semble ensuite futile de se plaindre de la violence quotidienne. En outre, lorsque les auteurs des violences sont des groupes armés, il est difficile de traduire ces cas devant les tribunaux. En RDC ces groupes sont liés non seulement à des conflits politiques mais à l'exploitation illégale des ressources naturelles. Il faut des mécanismes spéciaux adaptés à la situation. Des organisations féminines du Rwanda, avec l'appui d'organisations internationales, ont fait reconnaître la violence sexuelle, dont le viol, comme crime de guerre. Les dénonciations ont permis quelques procès et condamnations, mais les femmes qui ont témoigné ont eu besoin de beaucoup de support et sont restées peu nombreuses. Au niveau de la RDC, comme du Burundi, les Accords de paix ont été signés par des commandants militaires, seigneurs de guerre et chefs rebelles, dont les troupes se sont souvent rendues coupables d'atrocités dont les femmes et la population ont été victimes. Ces gens occupent aujourd'hui des postes dans les gouvernements et ne sont nullement inquiétés pour ces crimes. Cette culture de l'impunité ne favorise pas le recours aux tribunaux par les femmes pour faire reconnaître leurs droits et rendre publique une situation socialement encore difficile à accepter et gérer.

Les organisations de la société civile de la région ont suggéré, dans le cadre de l'élaboration du *Pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement dans la région des Grands Lacs*, que les mêmes lois et punitions soient appliquées dans toute la région pour les coupables du crime de viol. Cette proposition n'a pas été retenue afin de ne pas brimer la souveraineté des pays. Les obstacles sont donc encore nombreux pour les femmes qui désirent porter plainte. Et même si elles peuvent compter sur l'appui d'organisations de droits et de juristes pour les aider à défendre leur cause, il leur faut beaucoup de courage pour entreprendre des démarches qui risquent de se retourner contre elles, même si les lois leur sont favorables. Il est encore fréquent que des décisions de justice soient rendues sur la base des coutumes plutôt que du droit.

### **Les violences contre les femmes : outil de contrôle et de domination, en temps de paix, comme en temps de guerre**

*La gravité des violences faites aux femmes en période de conflit est un révélateur d'une situation sous-jacente qui existe déjà, et devient plus grave et plus brutale en temps de guerre. Ces violences reposent sur une vision des relations hommes-femmes bien ancrée et basée sur des rapports inégaux de domination et de contrôle.*

*Jeter un regard critique sur les traditions et coutumes qui justifient et perpétuent les violences envers les femmes, devient donc crucial, d'après plusieurs organisations féminines impliquées dans la lutte contre les violences dans les trois pays. Pour elles, il faut reconnaître que ces violences résultent de rapports de force, de domination et du besoin de contrôle sur les femmes. Ces rapports d'inégalité sont issus des structures sociales qui s'appuient elles-mêmes sur les inégalités entre les sexes et cherchent à maintenir des rapports inégaux entre les hommes et les femmes et à renforcer la subordination des femmes.*

Au Burundi et en RDC, la sensibilisation autour des violences sexuelles liées au conflit a permis une prise de conscience sur les droits des femmes et de plus en plus de femmes dénoncent les viols qui ont longtemps été admis comme une fatalité.

Les violences sexuelles faites aux femmes et aux filles incluent des viols commis par des membres de la famille, des voisins, des enseignants, des bandits, etc. Généralement, ces viols sont cachés ou réglés à l'amiable en forçant l'auteur à épouser la victime! Au Rwanda, actuellement, la

priorité va à la lutte contre la violence domestique. Phénomène largement répandu, il se traduit par des violences physiques, sexuelles et psychologiques autant que par la non reconnaissance des droits des femmes mariées, ces dernières étant maintenues sous la tutelle du mari et de la belle famille, et souvent dépouillées de leurs biens quand elles deviennent veuves. Ceci est confirmé par une étude réalisée par l'UNIFEM en 2008<sup>4</sup> qui souligne que « la tentative de rapport sexuel forcé et le rapport sexuel forcé ont été jugés les violences les plus graves par la majorité des survivantes (70%) des violences en public et que pour 31% des répondantes, leurs maris/conjoints ont utilisé la force pour avoir des rapports sexuels. En général, les violences et agressions subies par les répondantes sont manifestement plus importantes au sein du couple par rapport aux autres cadres de vie (public, environnement familial et proche). »

L'État rwandais a fait de la lutte contre les violences faites aux femmes, et principalement la violence domestique, une priorité nationale. Les lois sur les régimes matrimoniaux ou sur l'héritage qui devaient garantir l'égalité des femmes et le respect de leurs droits n'ont pas réussi à enrayer ce phénomène. La coutume veut que l'homme soit le chef de ménage, ce qui lui confère tous les droits, dont celui de disposer des biens du couple ainsi que de sa femme à sa guise, y compris de la battre. La dépendance économique et la peur du jugement de la société empêchent les femmes de se plaindre ou de fuir le foyer conjugal. »

De façon générale, même si on parle des droits des femmes depuis de nombreuses années et que les États ont ratifié les chartes et traités internationaux et promulgué de nouvelles lois, ce sont encore les coutumes qui prévalent et le plus souvent elles défavorisent les femmes. Par exemple au Kasaï oriental en RDC, il est encore mal vu qu'une femme prenne la parole en public. Pour les femmes congolaises qui viennent de vivre la défaite de la majorité des candidates aux élections, toutes les discriminations constituent des formes de violences à l'égard des femmes.

### **Un changement du discours qui ouvre la porte à une réponse plus globale**

*Le discours des autorités et des organisations de la société civile reconnaît le caractère spécifique des violences faites aux femmes (violence sexo-spécifique ou Gender Based Violence). Tout comme la notion de genre s'est imposée, celle de violence sexo-spécifique est admise comme explication et justification des interventions. Cet acquis ouvre la porte à une action globale dans la lutte contre les violences faites aux femmes, car l'analyse porte sur les causes du problème, en plus de ses conséquences, et nous amène à l'analyse des rapports d'inégalités entre les femmes et les hommes.*

Le champ de travail s'élargit alors, car en approfondissant la *compréhension* du phénomène, par exemple le rejet des victimes par leur famille, on met à jour des manifestations des violences envers les femmes qui se perpétuent en raison de traditions et coutumes et qui, malgré les nouvelles lois, sont toujours présentes dans les trois pays, souvent amplifiées par les années de conflits.

Il ne s'agit plus uniquement de réagir à un phénomène lié à la guerre et de venir en aide aux victimes, mais de développer une réflexion et une action qui permettront *d'agir sur les fondements sociaux à la source des violences* pour assurer le respect des droits des femmes et modifier les rapports entre les hommes et les femmes. Il s'agit d'un changement social en profondeur qui doit toucher toutes les couches sociales et les structures : professionnels de la santé, du système judiciaire et juridique, de l'enseignement, autorités politiques, hommes et femmes, politiques, lois, etc. Cette prise de conscience / ouverture donne naissance à des groupes d'hommes contre les violences faites aux femmes, tel RWANREC (Rwandan Men's Resource Center), au Rwanda, membre du Collectif ProFemmes. Des initiatives, comme la *Campagne Nous pouvons* financée par Oxfam, supportent l'engagement d'hommes aux côtés des femmes dans la sensibilisation aux causes des violences faites aux femmes.

<sup>4</sup> UNIFEM. Enquête de référence sur les violences sexuelles basées sur le genre au Rwanda, page 3, Juin 2008

## **La nécessité d'une réponse holistique**

Alors que travailler sur les causes, par la prévention et le travail sur les politiques, est fondamental, le travail sur les conséquences, par une réponse globale aux victimes demeure crucial. *L'offre de services multisectoriels et coordonnés* en est la pierre angulaire. La visibilité croissante du problème dans la région donne naissance à de multiples interventions, souvent peu coordonnées, ce qui entraîne un gaspillage de ressources, alors que chacun développe son approche, ses outils, etc. Une véritable coordination, supportée par des lois et politiques, permettrait d'agir sur l'ensemble des conséquences pour les victimes, ce qui aurait aussi un impact sur les familles et la société. Actuellement la réinsertion sociale et économique pose problème, de même que l'indemnisation des victimes.

## **2.2 Des acquis sur lesquels bâtir dans les trois pays et dans la région**

Tout en respectant les réalités nationales, **la reconstruction de la paix, se négocie au niveau régional**. La CIRGL constitue un des principaux outils pour la reconstruction des liens régionaux nécessaires au développement économique, à l'harmonie sociale et à la sécurité dans la région.

### **La lutte contre les violences : une priorité régionale**

*L'ampleur des violences, notamment les violences sexuelles faites aux femmes, a amené cette problématique à l'avant-scène* et forcé la prise en compte de cette question dans les agendas politiques des gouvernements des trois pays. Le Pacte sur la paix et la sécurité dans la région, signé par les chefs d'État en décembre 2006 intègre *un Protocole sur la prévention et la répression de la violence à l'égard des femmes et des enfants*. Les États signataires se sont engagés « à lutter contre ce fléau grâce à des mesures de prévention, de pénalisation et de répression en temps de paix comme en temps de guerre, conformément aux lois nationales et au droit pénal international ». La lutte contre les violences est aussi une priorité *l'Unité Genre du Secrétariat Exécutif de la CIRGL*, qui doit notamment voir à la domestication du Protocole au niveau des pays signataires. Le *Forum des femmes*, mécanisme régional des 11 pays de la CIRGL, vient d'être mis sur pied en décembre 2010; il devrait pouvoir supporter ce travail et toute action régionale de lutte contre les violences.

Pour les agences des Nations Unies (UNIFEM<sup>5</sup>, FNUAP, UNICEF, HCDH, etc.) et les pays amis des Grands lacs, ainsi que pour de nombreuses organisations internationales et locales, la question des violences faites aux femmes est devenue prioritaire.

### **La ratification d'instruments régionaux et internationaux en faveur des droits des femmes et de la lutte contre les violences**

Outre le *Protocole sur la prévention et l'élimination de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants*, les États des trois pays sont signataires des traités internationaux relatifs aux droits humains et plus spécifiquement aux droits des femmes. Ils ont ainsi pris l'engagement de respecter ces traités et aussi de respecter et promouvoir les droits des femmes.

<sup>5</sup> L'UNIFEM fait maintenant partie de la récente agence des Nations-Unis pour les femmes : l'ONU-Femmes

**Tableau 1 : État de la ratification d'instruments régionaux et internationaux**

<b>Instruments régionaux ou internationaux</b>	<b>Ratifié</b>
<b>Burundi</b>	
▪ CEDEF : Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	1992
▪ Protocole additionnel à la CEDEF	-----
▪ Protocole des droits de la femme en Afrique (Protocole de Maputo) : <u>signé</u> en 2003 mais non ratifié	-----
▪ CDESCR : Pacte relatif aux droits socio-économiques et culturelles	1990
▪ CCPR : Pacte relatif aux droits civils et politiques	1990
▪ CRC : Convention pour les droits de l'enfant	
▪ Protocole sur la prévention et la répression de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants	2006
<b>République démocratique du Congo</b>	
▪ CEDEF	1986
▪ Protocole additionnel à la CEDEF	-----
▪ Protocole des droits de la femme en Afrique (Protocole de Maputo)	2009
▪ CDESCR	1997
▪ CCPR	1996
▪ CRC	1990
▪ Protocole sur la prévention et la répression de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants	2006
<b>Rwanda</b>	
▪ CEDEF	1981
▪ Protocole additionnel à la CEDEF	-----
▪ Protocole des droits de la femme en Afrique (Protocole de Maputo)	2004
▪ CDESCR	1976
▪ CCPR	1976
▪ CRC	1991
▪ Protocole sur la prévention et la répression de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants	2006

### **Des engagements nationaux en faveur de la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles**

**Au Burundi**, en décembre 2010 une *Stratégie Nationale de Lutte contre les Violences basées sur le Genre* a été élaborée par le Gouvernement en partenariat avec les Agences des Nations Unies, les ONG, ainsi que les Ligues et les Associations oeuvrant dans la lutte contre les violences basées sur le genre. Une Loi du 8 mai 2003, portant sur la répression du crime de génocide, des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, prévoit et punit les violences liées au genre. En date du 22 avril 2009 (N° 1/05) le Président de la République, se référant à de nombreuses lois antérieures dont celle précitée, a promulgué une loi portant révision du code pénal. Le Livre deuxième du code révisé, en son chapitre 1er, article 196, qualifie « le viol, l'esclavage sexuel, prostitution forcée, grossesse forcée, stérilisation forcée ou tout autre forme de violence sexuelle de gravité comparable, de crime contre l'humanité, lorsqu'il est commis dans le cadre d'une attaque généralisée ou systématique lancée contre toute une population civile et en connaissance de cette attaque ». En outre, l'article 535 punit quiconque soumet son conjoint, son enfant, ou tout autre personne habitant le même toit à des traitements cruels, inhumains ou dégradant d'une servitude pénale de trois à cinq ans et d'une amende de cinquante mille francs.

**En RDCongo**, la Constitution de la Transition d'avril 2003 marque une volonté pour la prise en compte des questions de genre et de lutte contre toutes les formes de violence faites aux femmes et initie des mesures en conséquence. Un réseau de protection contre les violences sexuelles est en place depuis 2003 et comprend des représentants de différents ministères (justice, solidarité nationale des droits de la personne humaine et du genre); l'adoption d'une Stratégie Nationale de lutte contre les violences basées sur le genre (SNVBG), élaborée en 2009 par le Ministère du Genre, de la Famille et l'Enfant; deux nouvelles lois réprimant les violences sexuelles, promulguées en juillet 2006, à savoir la loi n° 06/018 du 20 juillet 2006 modifiant et complétant le décret du 30 janvier 1940 portant sur le code pénal congolais et la loi n° 06/019 du 20 juillet 2006 modifiant et complétant le décret du 06 août 1959 portant sur le code de procédure pénale congolais; le lancement d'une campagne d'information, de sensibilisation et de plaidoyer ainsi que la mise en place en 2008 d'une ligne verte, notamment à Kinshasa, d'informations sur les structures de prise en charge des violences sexuelles.

**Au Rwanda**, l'État a décidé de s'investir activement dans la promotion des droits des femmes et la lutte contre les violences faites aux femmes. Il a mis en place plusieurs mesures qui démontrent cette volonté politique : la Politique Nationale du Genre de Janvier 2004, révisée en Juillet 2010, le *Gender Monitoring Office*, la loi 59/2008 du 10/09/2008 portant prévention et répression de la violence basée sur le genre, la loi 27/2001 du 28/04/2001 relative aux droits et à la protection de l'enfant contre les violences, la loi 22/99 du 12/11/1999 relative aux régimes matrimoniaux aux successions et aux libéralités et plus récemment, le Gender Desk au niveau de la police, du parquet et de l'armée, des Comités de lutte contre les violences (au niveau des villages, qui restent à rendre opérationnels). Autant de gestes qui lancent un message clair visant le respect et la protection des droits des femmes et qui fournissent un support et un encadrement institutionnel aux organisations de la société civile et structures étatiques qui luttent contre les violences.

### **Des organisations de femmes en action**

Des organisations de droits, en particulier des organisations féminines de la région, se sont mobilisées et ont travaillé sans relâche pour la défense des droits des femmes depuis déjà plusieurs années. Ces organisations de femmes ont fait une priorité du dossier sur les violences faites aux femmes. En 2000, les principaux collectifs de groupes de femmes des trois pays se sont concertés et ont créé la COCAFEM/GL, un réseau régional dans les Grands Lacs. Ces collectifs ont développé, en lien avec la Marche Mondiale des Femmes (MMF) contre la pauvreté et les violences faites aux femmes de l'an 2000, un état des lieux sur la problématique des violences dans la région. Cette démarche a été la première initiative dans la région à mettre en évidence l'utilisation systématique de la violence sexuelle comme arme de guerre avec ses conséquences sur les femmes et les filles. Cette action s'est poursuivie jusqu'à récemment, à Bukavu, du 14 au 17 octobre, dans le cadre de la MMF 2010, pour dénoncer l'inaction et alerter la communauté internationale sur la persistance des violences en RDC et appeler à une action immédiate.

### **2.3 Liens avec les politiques de l'Agence canadienne de développement international**

Depuis longtemps, l'Agence canadienne de développement international, l'ACDI, s'est donnée une politique en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) devant être intégrée dans tous ses programmes. De plus, dans son document de *Rapport sur les plans et priorités*, l'ACDI réitère son engagement vis-à-vis de la gouvernance démocratique et de l'égalité entre les femmes et les hommes, « étant donné qu'il s'agit d'éléments essentiels à l'atteinte du développement durable. » L'ACDI entend ainsi « renforcer la concentration stratégique sur l'égalité entre les femmes et les hommes. »

Par ailleurs, pour le Canada et pour l'ACDI, les droits de l'enfant et la protection de l'enfant sont des éléments importants de programmation; « les enfants et les jeunes » constituent l'une des trois priorités de l'ACDI. Associé à la communauté internationale, le Canada a pris un engagement ferme envers les enfants avec la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

De plus, dans son *Plan d'action pour la protection des enfants, promouvoir les droits des enfants ayant besoin de mesures de protection spéciales*, de juin 2001, l'ACDI préconise les projets qui tiennent compte du fait que les filles et les garçons peuvent ressentir l'expérience d'un conflit armé de façon différente.

Enfin, le Canada a fortement appuyé le processus de la CIRGL qui a abouti à l'adoption du *Protocole sur la prévention et l'élimination de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants*, pour lequel la COCAFEM/GL s'est mobilisée. En outre, il contribue, à travers l'Initiative conjointe, à la lutte contre les violences au Nord et au Sud Kivu.

### 3. DESCRIPTION

Le projet est novateur dans la région car il aborde la problématique d'un point de vue régional, avec une approche enracinée au niveau national, basée sur la concertation et axée sur les droits humains et la transformation des rapports hommes-femmes.

#### 3.1 Les résultats attendus

Le **résultat ultime** du projet vise à ce que **l'intégrité physique et morale des filles et des jeunes femmes soit mieux protégée et respectée dans la région des Grands Lacs Africains**, au Burundi, en République Démocratique du Congo et au Rwanda. Ce résultat reflète que la lutte contre les violences est une question de droits humains, faisant référence au droit à l'intégrité physique et morale. Abordée sous l'angle des droits humains, la lutte contre les violences met l'accent sur les responsabilités des États à l'égard de la promotion, de la protection et du respect des droits. Pour parvenir à ce résultat ultime, le projet vise trois **résultats intermédiaires** interdépendants qui contribuent ensemble au résultat ultime. D'abord le projet vise à ce que **la COCAFEM/GL devienne un levier reconnu de lutte contre les violences**, afin d'influencer les décideurs à les tous niveaux, à adopter et surtout à assurer la mise en application de lois, politiques et mesures de protection et de respect du droit à l'intégrité physique et morale des femmes. La COCAFEM/GL aspire notamment à être un levier pour la mise en œuvre du *Protocole sur la prévention et la répression de la violence à l'égard des femmes et des enfants*, du Pacte sur la paix et la sécurité dans la région, issu de la CIRGL. La protection des filles et femmes victimes suppose qu'elles aient **accès à des services efficaces, respectueux et adaptés** qui répondent à l'ensemble de leurs besoins (santé, juridique, pshyco social, réintégration, etc). En outre, les droits des filles et des femmes victimes seront mieux protégés et respectés si **les leaders, en particulier les hommes, changent leurs comportements** à l'égard des victimes, notamment en leur apportant du support dans leurs démarches, en particulier pour dénoncer leurs agresseurs, et en facilitant leur maintien et non leur rejet au sein de la communauté.

Au plan opérationnel, le projet s'articule autour de trois composantes qui correspondent à autant de **résultats immédiats**, présentés dans les paragraphes qui suivent.

**Une amélioration de la documentation et communication des violations et bonnes pratiques, de l'engagement concerté dans des campagnes régionales et du dialogue avec les décideurs** résultera d'une meilleure capacité de la COCAFEM/GL à documenter de façon uniforme et articulée et à communiquer de façon concertée les situations de violences faites aux filles et jeunes femmes, ainsi que les bonnes pratiques en matière d'offre de services aux victimes et de stratégies de changement des comportements, en particulier chez les hommes. Cette approche se veut constructive, permettant à la COCAFEM/GL d'être influente en interpellant les décideurs sur la base d'une bonne connaissance de la problématique et d'une large mobilisation. La COCAFEM/GL renforcera ses capacités à mener des actions concertées d'envergure au niveau des trois pays et au niveau des instances régionales et internationale.

**Une amélioration des services aux filles et jeunes femmes victimes de violences** résultera d'une concertation *agissante* entre les divers intervenants concernés, permettant que l'offre de services soit globalement holistique pour répondre à l'ensemble des besoins des victimes, chacun selon ses compétences, tout en s'appuyant sur des modalités convenues entre eux.

**La sensibilisation des leaders, en particulier des hommes,** résultera d'une meilleure compréhension des causes et conséquences des violences faites aux filles et jeunes femmes amenant une prise de conscience du fait que les violences ne sont ni une fatalité, ni une chose normale, mais une violation des droits des femmes basée sur des relations inégalitaires entre les femmes et les hommes et que les conséquences, en plus de toucher les victimes, affectent les familles et la communauté. La sensibilisation se traduira par un changement des perceptions à l'égard des victimes et du phénomène des violences et une mobilisation des leaders.

A travers ces trois résultats immédiats (composantes), le projet compte **agir à la fois au niveau des causes et des conséquences** de violences contre les filles et jeunes femmes. En renforçant les capacités de la COCAFEM/GL, il pose les bases de la pérennité de l'action.

Le Modèle logique du projet, à la page suivante, présente les résultats attendus, ainsi que les extrants et activités qui sont détaillés dans la stratégie opérationnelle. Les changements apportés à la formulation de certains éléments du Modèle logique sont présentés en annexe à la section Guide d'utilisation du Cadre de Mesure du Rendement.

### 3.2 Le Modèle logique

#### Projet régional de Lutte contre les violences envers les filles et jeunes femmes, Burundi, RD Congo, Rwanda PLUVIF

**RÉSULTAT ULTIME** L'intégrité physique et morale des filles et jeunes femmes (FJF) est mieux protégée et respectée dans la région des Grands, au Burundi, en République démocratique du Congo et au Rwanda

<b>RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES</b>	<p>I. La COCAFEM/GL est devenue un <u>levier reconnu</u> de lutte contre les violences sexuelles au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RD Congo)</p>	<p>II. Les <u>filles et jeunes femmes victimes</u> ont accès à des <u>services</u> (santé, judiciaire et d'appui psychosocial) <u>efficaces, respectueux</u> et adaptés dans les localités ciblées dans les trois pays</p>	<p>III. Les <u>leaders, en particulier les hommes</u>, des localités ciblées dans les 3 pays, <u>changent leurs</u> comportements à l'égard des filles et jeunes femmes victimes de violences et à l'égard du <u>phénomène</u> des violences</p>
	<p>Composante I. <b>Actions régionales de la COCAFEM/GL</b></p>		
	<p>Composantes II : <b>Services aux victimes</b></p> <p>Composante III : <b>Sensibilisation</b></p>		

<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b>	<p>1.1 La COCAFEM/GL <u>consolide</u> de façon <u>uniforme et articulée</u> les données des collectifs sur les violences faites aux FJF et les bonnes pratiques</p>	<p>1.2 La COCAFEM/GL <u>communique largement</u> et de façon <u>concertée</u> les situations de violences faites aux FJF et les bonnes pratiques et s'engage de façon concertée dans des campagnes contre les violences</p>	<p>1.3 La COCAFEM/GL, en <u>concertation</u> avec d'autres acteurs, engage le <u>dialogue</u> avec les instances et décideurs politiques et propose des mesures pour améliorer la promotion, la protection et le respect des droits des FJF à l'intégrité physique et morale</p>	<p>2.1 Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres ONG et structures publiques s'entendent sur des <u>modalités d'intervention</u> auprès des FJF victimes de violences</p>	<p>2.2 Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres offrent des services s'appuyant sur les <u>modalités d'intervention</u> convenues</p>	<p>3.1 Des femmes et des hommes responsables politiques, religieux, de l'éducation et de la société civile des communautés ciblées sont sensibilisés aux causes et conséquences des violences envers les FJF et aux services existants</p>
	<p>Composante I. <b>Actions régionales de la COCAFEM/GL</b></p>					
	<p>Composantes II : <b>Services aux victimes</b></p> <p>Composante III : <b>Sensibilisation</b></p>					

<b>EXTRANTS</b>	1.11 Des rapports sur les violences sont produits	1.21 Des rapports et données sur les violences sont diffusés	1.31 Des dialogues et propositions sont conçus, planifiés et mis en oeuvre	2.11 Des modalités d'intervention sont convenues de façon concertée	2.21 Des actions de RC sont réalisées	3.11 Des actions de RC sont réalisées
	1.12. Des rapports sur les bonnes pratiques sont produits	1.22 Des rapports de bonnes pratiques sont diffusés		2.12 Des modèles d'intervention sont validés	2.22 Des services sont offerts, évalués et partagés	3.12 Des actions de sensibilisation sont conçues et réalisées en concertation
	0.01 Un diagnostic de la COCAFEM/GL identifie ses besoins de renforcement des capacités					
	0.02 Des actions de renforcement des capacités sont réalisées					



<b>ACTIVITÉS</b>	- Production des rapports	- Communications sur les situations de violences	- Conception et réalisation de dialogues et propositions	- Conduite de processus de concertation	- Conception, réalisation, S/E des actions de RC	- Ateliers d'élaboration de stratégies
	- Analyse des expériences et production des rapports de bonnes pratiques	- Diffusion des bonnes pratiques		- Systématisation des modèles d'intervention	- Mise en oeuvre et évaluation des interventions	- Conception, réalisation, S/E des actions de RC
		- Organisation de séminaires régionaux			- Analyse et diffusion des expériences	- Conception, planification, S/E de sensibilisations ciblées
	- Réalisation d'un diagnostic participatif de la COCAFEM/GL					
	- Réalisation et S/E d'actions de renforcement des capacités					

### 3.3 La stratégie globale

La stratégie globale décrit les approches qui guideront le projet et se répercuteront dans la stratégie opérationnelle.

#### Une approche régionale enracinée dans les pays

L'action régionale constitue un levier privilégié et indispensable pour la mise en œuvre du *Protocole sur la prévention et la répression de la violence à l'égard des femmes et des enfants* signé par les chefs d'État en décembre 2006 dans le cadre du Pacte régional sur la paix et la sécurité. Elle donne plus de poids aux actions auprès des décideurs nationaux, responsables de mettre en œuvre au niveau des pays les engagements pris dans le cadre du Protocole. Une approche régionale implique pour la COCAFEM/GL d'interagir avec les structures ou mécanismes régionaux ou internationaux ayant des attributions en matière de violences envers les femmes, comme l'*Unité Genre du Secrétariat Exécutif de la CIRGL*, la *Rapporteuse spéciale de l'Union Africaine sur les droits des femmes*, la *rapporteuse spéciale des Nations-Unies sur la question de la violence contre les femmes, ses causes et conséquences*, etc. Pour être efficace, crédible et légitime, l'action régionale sur une problématique aussi sensible, doit prendre racine dans des actions au niveau des pays et renforcer leur impact. En outre, pour être cohérente, l'action régionale doit se baser sur une compréhension *commune* de la problématique dans les trois pays (causes et conséquences, en temps de conflit ou de paix, avec des réalités culturelles variables). D'un autre côté, les actions menées par les membres de la COCAFEM/GL au niveau des pays, bien qu'elles tiennent compte des spécificités nationales doivent avoir une même ligne directrice. La compréhension commune et la concertation sur les stratégies sont des bases pour maintenir de façon soutenue, la volonté *d'agir collectivement*.

#### Une approche axée sur les droits

Les États des trois pays concernés sont signataires de traités régionaux, continentaux et internationaux relatifs aux droits humains et plus spécifiquement aux droits des femmes et des enfants. Ils ont pris l'engagement de respecter ces traités et de respecter et promouvoir les droits des femmes et des enfants. La COCAFEM/GL peut s'appuyer sur ses instruments et trouver des alliés dans les structures de l'État et auprès des élu-e-s pour faire respecter les engagements. Adopter une approche basée sur les droits signifie que l'on s'engage à : i) faire connaître aux femmes et aux hommes, les droits des femmes liés à leur intégrité physique et morale, tel que reconnus dans les textes ratifiés et lois des pays; ii) susciter une réflexion sociale, avec les femmes et les hommes, les leaders, les décideurs, sur le fait que les droits humains doivent être respectés et que les violences envers les filles et jeunes femmes, incluant des formes tolérées par la coutume, constituent une violation de leurs droits fondamentaux; iii) à engager le dialogue avec les autorités pour les informer des violations observées sur le terrain, les amener à mettre en place des mesures effectives d'application des lois ou à appuyer l'élaboration de lois ou politiques si elles n'existent pas.

#### Une approche qui inclut les hommes

Pour être efficace à long terme, les actions de lutte contre les violences envers les femmes doivent inclure les hommes à divers niveaux. Il va de soi que la sensibilisation doit toucher les hommes et viser chez eux un changement de comportement. Mais les hommes doivent aussi être impliqués comme *acteurs* de changement. Plusieurs initiatives vont déjà dans ce sens dans la sous région.

#### Une approche qui agit à la fois sur les causes et sur les conséquences

La réduction des violences contre les femmes n'est possible, à long terme, que si l'on suscite une compréhension des causes profondes des violences, lesquelles viennent des *inégalités* entre les femmes et les hommes et sont ancrées profondément dans les esprits, les coutumes, les pratiques, voire dans les lois. Le projet appuiera la réalisation d'actions sur les causes comme la sensibilisation pour le changement de comportement ou le plaidoyer contre l'impunité. Le projet supportera par ailleurs des actions qui toucheront les conséquences, en favorisant une amélioration des services aux victimes.

### **Une approche qui s'intéresse de façon spécifique aux filles et jeunes femmes**

Les filles (moins de 18 ans) et jeunes femmes (18-24 ans) constituent une forte proportion des victimes. Or les interventions prennent rarement en considération leurs besoins spécifiques (élever l'enfant né d'un viol alors qu'elles sont encore des enfants, abandon des études, prostitution pour subvenir aux besoins, etc.). Le projet veillera à prendre en considération les besoins spécifiques de ces groupes.

### **Une approche qui transforme des victimes en actrices**

Pour la COCAFEM/GL et le CECI, impliquer des femmes victimes comme actrices du changement - sensibilisation, interlocutrices des concertations et dialogues - est fondamental. Cela contribue au processus de rétablissement des femmes et à leur *empowerment*.

### **Une approche qui favorise la concertation et la synergie**

Le manque de concertation et le morcellement des actions sont souvent considérés comme des contraintes à l'efficacité des actions. Même lorsque des mécanismes de concertation existent, ils se limitent souvent au partage d'information. A travers ses membres qui participent à des mécanismes de concertation, la COCAFEM/GL souhaite impulser une concertation *agissante* qui, au-delà des discours se traduit en actions allant dans la même direction. Par ailleurs, lorsqu'elle initiera des actions d'envergure régionale, elle le fera sur la base de la concertation *entre ses membres et d'autres acteurs*, dont des réseaux régionaux de droits des femmes ou de droits humains.

La synergie permet de répondre à plus de besoins en conjuguant les moyens techniques et financiers de diverses organisations, ce qui permet d'être plus efficaces et plus efficaces. Si les organisations de femmes font partie des intervenants de première ligne et assurent une continuité dans l'intervention, elles doivent travailler de concert avec les autres organisations de la société civile et avec les structures publiques afin d'assurer aux victimes une *offre de services holistique* (santé, judiciaire, juridique, réinsertion...) à long terme. En effet, aucun (ou très peu) intervenant n'a la capacité d'offrir *tous* les services dont ont besoin les victimes. La synergie devra notamment être recherchée avec d'autres projets dont l'éventuelle suite au projet conjoint du Canada en RDCongo.

### **Une approche qui se préoccupe de la reproductibilité des actions**

Lors des exercices de planification et dans le cadre de l'accompagnement par l'équipe du projet on portera attention à la mise en place des conditions qui assurent la *reproductibilité* des actions, dont la collaboration avec les autorités et divers acteurs et actrices du milieu. Les actions de terrain (services aux victimes et sensibilisation) seront réalisées comme initiatives *pilotes*, puis analysées avant d'être reconduites dans de nouvelles zones. L'analyse critique, contribuera à retenir des stratégies d'actions adaptées à l'évolution des situations. Les méthodologies, facteurs de succès et contraintes seront documentés. Le coût des actions sera aussi analysé, afin de proposer des approches financièrement accessibles.

### **Une approche qui favorise la mise en relation avec les bailleurs de fonds**

La COCAFEM/GL doit contribuer financièrement à hauteur de 80 000\$CAD au projet par le biais de co-financement pour certaines actions. L'équipe du projet l'appuiera dans ses démarches auprès de bailleurs de fonds pour obtenir cette contribution et le PLUVIF sera un levier pour obtenir une contribution *complémentaire*. Cette approche permettra à la COCAFEM/GL de développer des liens avec des bailleurs de fonds – sur la base des résultats obtenus et documentés – qui devrait se poursuivre à plus long terme. Outre la recherche de co-financement, le projet appuiera la COCAFEM/GL à être *proactive* pour *informer* les bailleurs de ses actions et engager le *dialogue* sur les stratégies prioritaires et bonnes pratiques, et non seulement sur la demande de financement.

### Une approche de partenariat basée sur la transparence et le dialogue

Les principes de transparence et le dialogue seront au cœur du partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL qui partagent un objectif commun de lutte contre les violences. Cela implique une participation des deux organisations à toutes les étapes du projet, incluant l'élaboration du présent PMO, ainsi que le partage d'information et la franchise dans les analyses et discussions, surtout si des divergences surviennent. Cela suppose aussi des rôles et responsabilités clairement définis et convenus entre les parties, ce qui a fait l'objet d'une entente de partenariat signée entre le CECI et la COCAFEM/GL pendant la phase de mise en route du projet.

### Une approche itérative et structurante

Tout en *gardant le cap sur les orientations et résultats attendus*, le PLUVIF adoptera une approche itérative qui permettra d'ajuster les stratégies au contexte et aux apprentissages faits dans l'action. L'approche itérative s'inscrira dans le cadre des exercices de bilan programmation développés par le CECI. Ces exercices, réalisés dans tous les projets du CECI, sont structurants et permettent d'éviter que l'itération se résume à des « essais -erreurs ». Ce sont des moments privilégiés pour partager l'état d'avancement et analyser de façon transparente et sans complaisance les succès, les difficultés et les contraintes, sources d'apprentissages. Ainsi, outre la documentation des résultats, on accordera beaucoup d'importance à la *documentation des processus*, qui est au cœur du développement des bonnes pratiques.

## 3.4 La stratégie opérationnelle

La stratégie opérationnelle décrit les **extrants et activités** qui seront réalisés dans chaque composante en lien avec le résultat immédiat concerné.

### 3.4.1 Composante I : Actions régionales de la COCAFEM/GL

Cette composante vise le résultat intermédiaire suivant : la COCAFEM/GL est devenue *un levier reconnu de lutte aux violences sexuelles au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RDCongo)*. La composante concerne donc les actions de la COCAFEM/GL en tant que réseau régional, constitué de onze collectifs des trois pays. Ces actions ont une portée régionale, internationale, et nationale (par des actions de plaidoyer ou dialogue menées auprès des autorités nationales par les collectifs d'un pays et le réseau régional). Les autorités ayant des responsabilités ou une influence sur la problématique des violences faites aux femmes en sont les cibles. Ces autorités, qu'il s'agisse des États ou des mécanismes régionaux, africains ou internationaux liés aux droits humains sont responsables de : i) *respecter* les droits humains, ce qui signifie qu'ils évitent d'intervenir ou d'entraver l'exercice des droits humains; ii) *protéger*, ce qui signifie qu'ils doivent protéger les individus et les groupes contre les violations des droits humains; iii) *instaurer* (ou promouvoir) i.e. prendre des mesures positives pour faciliter l'exercice des droits humains fondamentaux.

Les trois résultats immédiats visent globalement l'amélioration des compétences et pratiques de la COCAFEM/GL en matière de documentation et communication des violations et bonnes pratiques, d'engagement concerté dans des campagnes régionales, de dialogue avec les décideurs et de proposition. La COCAFEM/GL est bénéficiaire directe des actions de la composante qui lui permettront de devenir un réseau régional uni, compétent et crédible, levier de lutte contre les violences. Les victimes des violences et les femmes et filles en général sont quant à elles les bénéficiaires directes des campagnes, dialogues sur les politiques et autres qui conduiront à plus de respect et de protection de leur droit à l'intégrité physique et morale, i.e. leur droit de vivre sans violences. A cet égard, les États concernés seront des bénéficiaires indirects de ces actions s'ils y répondent positivement, car où ils seront en mesure de mieux respecter leurs engagements.

<b>Résultat immédiat 1.1</b> La COCAFEM/GL documente de façon uniforme et articulée les cas de violences faites aux FJF et les bonnes pratiques	<b>Résultat immédiat 1.2</b> La COCAFEM/GL communique largement et de façon concertée les situations de violences faites aux FJF et les bonnes pratiques et s'engage de façon concertée dans des campagnes contre les violences	<b>Résultat immédiat 1.3</b> La COCAFEM/GL, en concertation avec d'autres acteurs, engage le dialogue avec les instances et décideurs politiques et propose des mesures pour améliorer la promotion, la protection et le respect des droits des FJF au droit à l'intégrité physique et morale
<b>Extrants</b> <b>0.01</b> Un diagnostic de la COCAFEM/GL identifie ses besoins de renforcement des capacités <b>0.02</b> Des actions de renforcement des capacités sont réalisées		

Les deux extrants concernent les trois résultats immédiats et bien qu'une activité puisse davantage cibler les compétences liées à l'un des résultats, les capacités acquises se répercuteront globalement. C'est pourquoi nous en faisons des extrants transversaux à la composante.

#### **Extrant 0.01 : Un diagnostic de la COCAFEM/GL identifie ses besoins de renforcement des capacités**

Cet extrant a été produit pendant la période de mise en route. Le diagnostic a porté sur les onze collectifs membres de la COCAFEM/GL et sur la COCAFEM/GL elle-même. Il a été réalisé dans la perspective de dégager les *compétences* des collectifs pouvant contribuer au réseau et d'identifier les *besoins* auxquels peut répondre le PLUVIF pour que la COCAFEM/GL joue effectivement son rôle de réseau régional, en particulier en matière de lutte contre les violences faites aux femmes. Les capacités requises pour répondre aux exigences administratives du PLUVIF (ex. : planification, rapportage financier, etc.) étaient aussi concernées. Le diagnostic a été mené avec une approche participative par l'équipe du PLUVIF et les collectifs, favorisant une connaissance mutuelle. Les principaux besoins de renforcement des capacités de la COCAFEM/GL, qui sont les besoins communs à une majorité des collectifs membres, concernent les sujets suivants :

*Le plaidoyer.* Plusieurs collectifs et la COCAFEM/GL ont une expérience de plaidoyer, dont certains ont connu des succès intéressants. Bien que le contexte offre des opportunités de plaidoyer régional (Protocole sur les violences; mécanismes de la CIRGL, etc.), les contextes nationaux semblent plus difficiles qu'il y a quelques années. Les alliances avec des femmes occupant des postes décisionnels, par exemple, sont moins faciles à créer, les femmes au pouvoir étant davantage centrées sur les priorités du gouvernement. Les autorités semblent moins accessibles. Par ailleurs, le concept de plaidoyer est parfois utilisé de façon très large.

*Le réseautage.* Bien que la COCAFEM/GL et ses membres soient des réseaux, il y a une tendance à déborder de ce rôle fédérateur pour aller vers la réalisation d'activités qui devraient relever d'organisations de terrain, surtout en raison des difficultés de financement (peu d'appui institutionnel aux réseaux, ce qui les amène à chercher des financements pour réaliser des projets qui leur permettent de fonctionner tout en menant des actions). Cela affaiblit les réseaux et les détourne de leurs rôles premiers.

*L'analyse du contexte.* Les collectifs et la COCAFEM/GL analysent le contexte au moment d'élaborer des projets ou des planifications stratégiques. Il n'y a pas cependant une habitude d'analyser le contexte de façon continue afin d'ajuster les actions en cours, de réagir rapidement aux situations, d'interpeller les autorités rapidement, etc.

*Les communications.* Le besoin se situe à la fois au niveau des communications à l'interne, en direction des membres et vice versa, et les communications externes. Le résultat immédiat 1.2 concerne les capacités de communication de la COCAFEM/GL en rapport avec les situations de violences et les bonnes pratiques.

*L'organisation de campagnes.* Ce type d'action s'inscrit dans le rôle d'un réseau régional. Or, les financements court terme – qui sont une pratique généralisée – constituent une contrainte à la réalisation de telles actions qui exigent une phase préparatoire qui peut prendre plusieurs mois et dont la phase de réalisation des actions peut s'étendre sur quelques années (idem pour le plaidoyer).

*La planification et le suivi évaluation.* L'exercice de planification mené en phase de mise en route a confirmé ces besoins constatés dans les diagnostics. Les exercices semestriels et annuels de bilan programmation et l'accompagnement par l'équipe seront les moyens privilégiés de renforcer les capacités à ce niveau. On appuiera aussi les capacités à planifier les actions en considérant l'ensemble d'un *processus* qui peut s'étaler sur plus d'une année, en prenant soin de ne pas escamoter les étapes préparatoires souvent cruciales et celles liées au suivi. Les diagnostics ont par ailleurs révélé des difficultés à documenter les leçons apprises et les bonnes pratiques. Le projet renforcera les capacités à *documenter et valoriser les résultats et bonnes pratiques et à tirer des leçons* qui sont des atouts pour obtenir du financement.

*La recherche de financement.* La COCAFEM/GL a eu peu de bailleurs de fonds, en revanche certains de ses membres ont des partenaires financiers qui les appuient depuis plusieurs années. Le renforcement des capacités se fera notamment par l'accompagnement de la COCAFEM/GL à obtenir des financements complémentaires pour les actions à mener, au fur et à mesure qu'elle aura renforcé ses capacités de planification, de documentation des résultats, etc.

*La gestion comptable.* Certains collectifs auront besoin d'un accompagnement et d'un suivi plus serré à ce niveau.

#### **Extrant 0.02 Des actions de renforcement des capacités sont réalisées**

Les besoins de renforcement des capacités identifiés dans le cadre du diagnostic, conjugués aux capacités requises pour mener les actions planifiées par la COCAFEM/GL dans le cadre du projet, guideront à chaque année le choix des thèmes de renforcement des capacités.

Les activités prendront la forme d'ateliers régionaux de formation, d'analyse, de réflexion, et d'harmonisation. Des visites d'échanges entre les collectifs ou leurs membres ou auprès d'autres organisations ou réseaux, ainsi que la participation à des colloques ou séminaires jugés stratégiques pour l'action régionale sur les violences (à une ou deux reprises) sont aussi des actions possibles. Enfin, l'accompagnement par l'équipe du projet sera aussi un moyen de renforcer les capacités d'analyse, d'action, de planification, de rapportage, de gestion comptable pour certains collectifs, etc.

Une des conditions de base pour qu'un réseau régional soit effectif est que ses membres partagent une même vision et aient un minimum d'outils communs. La phase de mise en route a fait ressortir l'importance de tenir des ateliers d'harmonisation (de la compréhension de concepts, de développement d'outils, etc.). Cela sera une forme privilégiée de renforcement des capacités.

La COCAFEM/GL aura 10 ans d'existence en 2011, cela constitue pour le réseau une opportunité de mettre de l'avant des enjeux liés à la lutte contre les violences, tout en soulignant son anniversaire. La COCAFEM/GL pourrait, à cette occasion, revoir son document de présentation (le *Livret de la COCAFEM/GL* date de 2006). Un appui du CECI peut être apporté à ce niveau. Lorsque la COCAFEM/GL se dotera d'une secrétaire exécutive, l'équipe régionale du projet l'accompagnera dans la réalisation de son mandat pour ce qui concernera les actions du PLUVIF

#### **Résultat immédiat 1.1**

La COCAFEM/GL consolide de façon uniforme et articulée les données des collectifs sur les violences faites aux FJF et les bonnes pratiques

#### **Extrants**

- 1.11** Des rapports sur les violences sont produits
- 1.12** Des rapports sur les bonnes pratiques sont produits

### **Extrant 1.11 Des rapports sur les violences sont produits**

Pour supporter ses actions de dialogue et ses campagnes, la COCAFEM/GL doit s'appuyer sur des données fiables et illustrer ses propos à partir d'exemples concrets. Il importe donc qu'elle documente les situations de violences et qu'elle le fasse de façon uniforme à travers les trois pays. L'équipe du PLUVIF appuiera la COCAFEM/GL dans l'élaboration de termes de référence, d'outils de collecte et d'analyse *harmonisés* partant des pratiques de ses membres, de canevas de rapportage, etc. Au besoin, on aura recours à des ressources externes spécialisées, provenant de la région, d'autres pays africains ou d'ailleurs (consultant-e-s, universitaires, organisations de droits humains, etc.) pour s'assurer de la qualité des méthodologies et des rapports car il en va de la crédibilité de la COCAFEM/GL.

### **Extrant 1.12 Des rapports sur les bonnes pratiques sont produits**

Dans la même logique que celle de l'extrant 1.11, il est important pour la COCAFEM/GL de documenter ses bonnes pratiques, pour affiner ses stratégies et faire valoir ses compétences. En termes de processus, l'équipe du projet appuiera le développement d'une méthodologie d'analyse des approches et stratégies de la COCAFEM/GL et de ses collectifs membres. L'analyse des points forts et facteurs de succès, des difficultés, contraintes et points faibles, qui est la base pour dégager des leçons et bonnes pratiques, fera partie des exercices de bilan programmation et constitueront une formation dans l'action. L'analyse « progressive » des approches offre une opportunité pour identifier les pratiques porteuses qui méritent d'être documentées. La production de rapports de bonnes pratiques se fera au moment où certaines approches auront démontré leur efficacité, cela devrait être possible à partir de l'an 4 du projet. Le CECI a développé des outils de capitalisation qui pourront être partagés.

#### **Résultat immédiat 1.2**

La COCAFEM/GL communique largement et de façon concertée les situations de violences faites aux FJF et les bonnes pratiques et s'engage de façon concertée dans des campagnes contre les violences

#### **Extrants**

- 1.21** Des rapports et données sur les violences sont diffusés
- 1.22** Des rapports de bonnes pratiques sont diffusés
- 1.23** Deux séminaires régionaux sur les violences envers les FJF sont réalisés
- 1.24** Des campagnes régionales sont réalisées

### **Extrant 1.21 Des rapports et données sur les violences sont diffusés**

En complément avec l'extrant 1.11, les rapports et données produits seront diffusés. Cela permettra de donner de la visibilité à la problématique et de supporter la sensibilisation et le dialogue avec les autorités. La COCAFEM/GL analysera les moyens les plus efficaces de diffuser les rapports ou autres productions : envoi de courriels à une liste pré-établie d'autorités nationales, régionales et internationales, d'organisations régionales et internationales de droits des femmes et de droits humains, de bailleurs de fonds; positionnement sur des sites web d'organisations, dont celui du CECI, conférences de presse, etc.

### **Extrant 1.22 Des rapports de bonnes pratiques sont diffusés**

La diffusion des bonnes pratiques se fera d'abord au sein du réseau de la COCAFEM/GL; cela fait partie des rôles d'un réseau vis-à-vis de ses membres. Les rapports seront aussi diffusés à d'autres intervenants et aux autorités dans la perspective de partager les approches porteuses afin qu'elles soient reprises par d'autres. Cela est donc dans une certaine mesure un moyen d'influencer.

### **Extrant 1.23 Deux séminaires régionaux sur les violences envers les FJF sont réalisés**

La COCAFEM/GL organisera, à deux reprises, un séminaire ou événement régional portant sur les violences faites aux filles et jeunes femmes dans la région des Grands Lacs. L'un des

événements se tiendra vers la fin du projet, capitalisant sur l'expérience cumulée de la COFAEM/GL et permettant notamment de dégager des orientations pour son action future. Cet extrait cible trois catégories d'acteurs et d'actrices : décideurs-res, intervenant-e-s et bailleurs de fonds. L'extrait vise à donner de la visibilité à la problématique, à susciter une vision commune des causes et conséquences des violences ainsi que des réponses à apporter, à stimuler l'action et à favoriser la complémentarité et la collaboration entre les types d'acteurs. Les expériences novatrices et porteuses, régionales et nationales, seront partagées. Outre les expériences de la COCAFEM/GL, celles d'autres régions africaines ou du monde pouvant être sources d'inspiration pour les Grands lacs pourraient être partagées. Ce type d'action vise également à donner de la visibilité à la COCAFEM/GL et ses collectifs membres.

L'équipe du PLUVIF appuiera l'élaboration des termes de référence, la préparation des contenus et l'organisation des séminaires. Le CECI, notamment à travers son équipe des Communications, facilitera les liens avec des organisations et réseaux d'autres pays et pourra apporter un appui technique au niveau de l'organisation des événements et des activités de communication y relatives.

### **Extrait 1.24 Des campagnes régionales sont réalisées**

Les collectifs membres de la COCAFEM/GL sont déjà engagés dans la *Campagne des 16 jours d'activisme contre les violences*, une campagne internationale du *Center for Women's Global Leadership* qui se déroule chaque année du 25 novembre, Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, au 10 décembre, Journée internationale des droits de l'homme, ce qui permet de souligner que les violences envers les femmes sont une violation des droits humains.

Dans le cadre de cet extrait la COCAFEM/GL s'impliquera dans cette campagne en tant que réseau régional portant les mêmes messages à travers les trois pays. La COCAFEM/GL souhaite également réaliser une campagne spécifique pour lutter contre l'impunité en matière de violences faites aux femmes. Le défi ici sera de faire preuve de créativité en termes de types d'actions à mener.

Chaque année les collectifs mènent des actions dans le cadre de la *Journée internationale de la femme du 8 mars*. Ce sera une opportunité pour la COCAFEM/GL de communiquer les mêmes messages dans les trois pays. Il pourrait arriver que la COCAFEM/GL s'implique dans des campagnes menées par d'autres réseaux africains. A titre d'exemple, lors de la célébration du 8 mars 2011, la Coalition de la campagne « *L'Afrique pour les droits des femmes : ratifier et respecter* » a appelé les États à ratifier le Protocole de Maputo<sup>6</sup>, non ratifié par le Burundi.

#### **Résultat immédiat 1.3**

La COCAFEM/GL, en concertation avec d'autres acteurs, engage le dialogue avec les instances et décideurs politiques et propose des mesures pour améliorer la promotion, la protection et le respect des droits des FJF au droit à l'intégrité physique et morale

#### **Extrait**

**1.31** Des dialogues et propositions sont conçus, planifiés et mis en œuvre

### **Extrait 1.31 Des dialogues et propositions sont conçus, planifiés et mis en œuvre**

La COCAFEM/GL veut, de concert avec d'autres réseaux ou structures, engager des actions de dialogue avec les autorités nationales, régionales, continentales et internationales. Les thèmes des dialogues et plaidoyers qu'elle a identifiés en ce qui concerne les engagements des États

<sup>6</sup> « *L'Afrique pour les droits des femmes : ratifier et respecter* » : campagne lancée le 8 mars 2009 par la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH), en coopération avec cinq organisations régionales africaines : Femmes Africa Solidarités (FAS), Women in Law in South Africa (WLSA), African Center for Democracy and Human Rights Studies (ACDHRS), Women in Law and Development in Africa (WILDAF) et Women's aid Collective (WACOL)

des trois pays sont : l'adoption d'une loi spécifique sur les violences faites aux femmes et la mise en application de la stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre (VBG) au Burundi; l'effectivité de la mise en œuvre de manière uniforme sur toute l'étendue du territoire de la loi sur les VBG, la gratuité des soins de santé pour les victimes de violence conjugale (acquis pour les victimes de violences sexuelles) et la mise en place d'un cadre national de coordination des interventions en matière de lutte contre les VFF, au Rwanda. La COCAFEM/GL, en tant que réseau régional, appuiera les collectifs des pays concernés dans leurs actions. Ces thèmes de dialogue et plaidoyer seront développés de façon progressive.

Au niveau régional, la COCAFEM/GL veut appuyer la mise en application du *Protocole sur la prévention et l'élimination de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants* et elle veut travailler sur l'impunité, comme souligné à l'extrait 1.24.

La COCAFEM/GL développera et maintiendra des relations de collaboration avec les mécanismes d'appui aux droits des femmes / lutte contre les violences comme l'*Unité Genre du Secrétariat Exécutif de la CIRGL*, les rapporteuses sur les droits des femmes ou les violences faites aux femmes de l'Union Africaine, de la Commission africaine des droits de l'Homme et des Peuples, des Nations Unies, de même qu'avec des organisations régionales et internationales de droits humains ou de droits des femmes. Cela suppose que la COCAFEM/GL ait une excellente connaissance de la problématique, basée sur les analyses et actions de ses onze membres et de leurs propres membres qui constituent une large base engagée dans une diversité de secteurs et couvrant l'ensemble des territoires des trois pays.

La *Décennie de la femme africaine 2010-2020*, initiée par la Direction Femme, Genre et Développement de l'Union Africaine, offre une opportunité pour accélérer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs énoncés dans les différents Conventions, Protocoles, Déclarations adoptés par l'Union Africaine.

L'équipe du projet appuiera la COCAFEM/GL dans ses analyses et dans le développement des stratégies. Au besoin des personnes ressources externes apporteront des appuis techniques en particulier pour développer des propositions concrètes de mesures à mettre en œuvre. L'approche sera pro-active et constructive.

Les actions de la campagne des 16 jours d'activisme et de la campagne sur l'impunité, les actions dans le cadre du 8 mars et les actions de dialogue et de plaidoyer seront développées de manière à s'articuler entre elles, à se renforcer mutuellement.

Le CECI supportera les actions engagées par la COCAFEM/GL, via son site web et en y intégrant des réseaux engagés sur la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles au Canada. Il pourra aussi fournir de l'expertise technique en matière de communication, tant au niveau des moyens à considérer que des formats à développer.

### **3.4.2 Composante II : Services aux victimes**

Cette composante vise le résultat intermédiaire suivant : *les filles et jeunes femmes victimes ont accès à des services (santé, judiciaire et d'appui psychosocial) efficaces, respectueux et adaptés dans les localités ciblées dans les trois pays*. Ces services sont offerts par une diversité d'intervenants publics et privés, notamment certaines organisations membres des collectifs. Les actions ont une portée locale, dans des zones ciblées (voir section suivante); les organisations et structures qui offrent des services dans ces zones sont les cibles de cette composante.

Le résultat immédiat visé est une amélioration des services aux victimes, lesquelles sont les bénéficiaires directes des actions. De leur côté, les organisations et structures engagées dans la concertation et celles qui participeront aux actions de renforcement des capacités sont aussi bénéficiaires directes car cela les rendra plus efficaces dans leur travail et leur mission. Enfin,

les familles et communautés des victimes seront des bénéficiaires indirectes des actions car le rétablissement des victimes (justice, santé, etc.) leur permettra de continuer à jouer leur rôle au sein de la famille et communauté qui autrement en sont privées.

#### Résultat immédiat 2.1

Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres ONG et structures publiques s'entendent sur des modalités d'intervention auprès des FJF victimes de violences

#### Extrants

- 2.11 Des modalités d'intervention sont convenues de façon concertée
- 2.12 Des modèles d'intervention sont validés

#### Extrant 2.11 Des modalités d'intervention sont convenues de façon concertée

Les services sont offerts par une grande diversité d'intervenant-e-s qui opèrent avec plus ou moins d'efficacité, selon les cas et les pays, sans nécessairement disposer de toutes les compétences requises, ou de modèle d'intervention et souvent sans avoir une analyse globale des violences (compréhension des causes; perspective de droits humains et d'ÉFH). Il y a peu de références entre les intervenant-e-s pour une réponse globale aux victimes.

Parmi les préoccupations de la COCAFEM/GL en regard des services, il y a : le respect de la confidentialité; la sécurité des victimes qui engagent des poursuites contre l'agresseur; l'offre globale ou holistique de services; l'attention à ne pas « re-victimiser »; l'impunité qui est à peu près généralisée; la réinsertion socio-économique des victimes qui sont rejetées; la concertation entre les intervenants et synergie entre leurs actions, qui est la seule façon d'accorder une offre globale ou holistique de services. Le *Protocole sur la prévention et l'élimination de la violence sexuelle contre les femmes et les enfants* prévoit un fond d'indemnisation des victimes, mais ce dernier n'est pas en place. Advenant sa mise en place, l'enjeu sera que les victimes poursuivent les agresseurs car l'indemnisation s'applique lorsqu'il y a condamnation.

Cet extrant concerne la concertation entre les intervenant-e-s d'un même domaine en vue de s'entendre sur des modalités d'intervention harmonisées, et entre intervenants de domaines différents en vue de collaborer pour procurer aux victimes l'ensemble des services requis. Les collectifs membres de la COCAFEM/GL inviteront des intervenants des zones ciblées à partager leurs approches, à s'entendre sur des modalités d'intervention et à collaborer.

#### Extrant 2.12 Des modèles d'intervention sont validés

La COCAFEM/GL invitera les intervenant-e-s s'étant engagé à intervenir selon des modalités convenues à partager leurs expériences, plus précisément leurs succès, leurs difficultés et contraintes, les leçons, etc., afin de valider des modèles ou approches sectorielles et de collaboration entre les services.

#### Résultat immédiat 2.2

Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres offrent des services s'appuyant sur les modalités d'intervention convenues

#### Extrants

- 2.21 Des actions de renforcement des capacités sont réalisées
- 2.22 Des services sont offerts, évalués et partagés

#### Extrant 2.21 Des actions de renforcement des capacités sont réalisées

Un des moyens d'améliorer l'offre de services est de renforcer les capacités des organisations et structures concernées. Le PLUVIF supportera des actions de formation, d'échanges d'expériences, de *coaching* pour que les services soient plus efficaces, respectueux et adaptés aux besoins

spécifiques des filles et jeunes femmes. Les organisations membres des collectifs sont particulièrement ciblées ici, mais les actions visent aussi les autres intervenants surtout si l'on veut susciter la collaboration. Les échanges lors des concertations (cf. extraits 2.11) permettront d'identifier les besoins de renforcement. Les sujets à aborder peuvent toucher : l'accueil d'une victime, le type d'examen de santé à effectuer, les preuves à collecter, les questions à aborder avec la victime, l'attitude à adopter, la législation pertinente, les techniques de médiation familiale, les aménagements physiques à effectuer pour respecter la confidentialité, etc.

### **Extrait 2.22 Des services sont offerts, évalués et partagés**

Le projet supportera la mise en œuvre d'interventions par des organisations membres des collectifs membres de la COCAFEM/GL et éventuellement quelques autres organisations de la société civile des zones ciblées, déjà impliquées dans les services aux victimes. Cette activité sera un moyen de mettre en pratique les modalités convenues et de les valider (cf. extraits 2.11 et 2.12), ainsi que les compétences acquises (cf. extrait 2.21). Les services offerts par les organisations membres des collectifs sont surtout centrés sur l'accompagnement des victimes auprès d'intervenants spécialisés (médical, juridique, judiciaire, médiation familiale, écoute psychosociale - détraumatisation); certaines organisations offrent elles-mêmes des services d'écoute, de médiation et d'appui à la réinsertion socio-économique. Les organisations appuyées dans les zones ciblées, recevront un appui financier pour accompagner un certain nombre de victimes auprès d'intervenants spécialisés ou pour offrir elles-mêmes des services. Il pourrait s'avérer nécessaire de renforcer leurs capacités à mieux offrir les services. La première année, voire les deux premières années, l'appui sera apporté sur une base d'initiatives pilotes à analyser avant de les reproduire. L'appui à la réinsertion socio-économique est une dimension particulièrement importante pour les victimes de violences sexuelles en contexte post conflit; ce type d'appui est souvent négligé ou trop ponctuel pour avoir un impact. Des avenues seront explorées à ce niveau.

Les comités PLUVIF feront un suivi terrain des organisations financées dans la perspective de s'assurer que les services soient efficaces, respectueux et adaptés, qu'ils adoptent les modalités convenues et que les personnes formées mettent en pratique les connaissances acquises. A chaque exercice de bilan programmation (cf. section 4), on analysera avec l'ensemble des organisations concernées l'état d'avancement des activités et résultats, les succès, difficultés et contraintes. Ces analyses seront partagées avec les autres intervenants de la zone afin de contribuer à la validation des approches ou modèles.

### **3.4.3 Composante III : Sensibilisation**

Cette composante vise le résultat intermédiaire suivant : *les leaders, en particulier les hommes, des localités ciblées dans les 3 pays, changent leurs comportements à l'égard des filles et jeunes femmes victimes de violences et à l'égard du phénomène des violences*. Les actions ont une portée locale, dans les mêmes zones ciblées que la composante II. Les cibles des actions de sensibilisation sont des leaders qui, de par leur fonction (leaders politiques, religieux, personnel de l'enseignement, responsables d'organisations de femmes, de droits humains, etc.), peuvent influencer les comportements de leur milieu à l'égard des victimes et du phénomène des violences. Le défi est de taille. Même quand les lois reconnaissent les violations, les victimes sont stigmatisées, chassées de la famille ou du ménage, laissées à elles-mêmes avec des grossesses ou le VIH/SIDA issus du viol, sans ressources ni possibilités de travailler, etc. Il importe en outre d'en arriver à un changement d'attitude à l'égard des violences, considéré comme fatalité ou banalité, pour qu'elles soient considérées comme une violation des droits, une agression et un crime. Cela implique aussi de refuser l'impunité; les agresseurs doivent être punis pour que justice soit faite envers les victimes. L'intervention auprès des hommes sera un élément essentiel pour toucher leurs résistances et les amener à réfléchir à leurs comportements et visions sur le rôle et la place des femmes et des hommes dans la société, et plus particulièrement sur la banalisation sociale de la violence à l'égard des femmes.

Le résultat immédiat de la composante vise une prise de conscience des femmes et des hommes, responsables politiques, religieux, de l'éducation et de la société civile des communautés ciblées vis-à-vis des causes et conséquences des violences envers les filles et jeunes femmes et une connaissance des services existants. Les bénéficiaires directes de la sensibilisation sont les filles et jeunes femmes victimes de violences envers qui la communauté exprimera plus d'empathie plutôt que du rejet et qui devraient bénéficier de l'appui des leaders. Les filles et femmes en général de ces mêmes zones seront aussi bénéficiaires directes dans la mesure où la sensibilisation, agira à titre préventif. Les familles des victimes et les communautés des zones ciblées seront des bénéficiaires indirectes car le changement d'attitude et de comportement envers les victimes permettra à ces dernières d'intégrer leurs familles et communautés et d'y apporter leur contribution. Dans la mesure où la sensibilisation agira à titre préventif, les communautés seront moins bouleversées par la désorganisation sociale qu'entraînent les violences envers les femmes.

### Résultat immédiat 3.1

Des femmes et des hommes responsables politiques, religieux, de l'éducation et de la société civile des communautés ciblées sont sensibilisés aux causes et conséquences des violences envers les filles et jeunes femmes et aux services existants

#### Extrants

**3.11** Des actions de renforcement des capacités sont réalisées

**3.12** Des actions de sensibilisation sont conçues et réalisées en concertation

#### Extrant 3.11 Des actions de renforcement des capacités sont réalisées

La sensibilisation n'aborde pas souvent la problématique des violences sous l'angle des droits humains et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Or pour conduire à des changements en profondeur et durables, cela est indispensable. La sensibilisation doit être sous tendue par une analyse des causes profondes du phénomène et de ses conséquences sur les femmes, ainsi que sur la famille et la communauté. Ce type d'analyse, sous forme d'ateliers d'échange, fera partie des actions de renforcement des capacités. Diverses initiatives de sensibilisation sont en cours, notamment au niveau des organisations membres de la COCAFEM/GL, dont la Campagne *Nous pouvons* appuyée par Oxfam auprès de ses partenaires directs, et à laquelle participent certains collectifs et leurs membres. Le renforcement des capacités pourra aussi prendre la forme de visites d'échanges, notamment afin de connaître les expériences de travail avec les hommes.

#### Extrant 3.12 Des actions de sensibilisation sont conçues et réalisées en concertation

La concertation guidera cette composante. En effet, pour avoir de l'impact, il importe de développer un *message commun*, fort et articulé. Les actions de sensibilisation seront donc développées conjointement au niveau de chaque pays, sur base d'une analyse tenant compte des dimensions de droits humains et d'égalité entre les femmes et les hommes, avec l'accompagnement de l'équipe du projet et au besoin d'expertises externes.

Les actions cibleront des leaders en vue de les amener à *s'engager activement* : auprès des victimes pour les accompagner dans leurs démarches de dénonciation des agresseurs; envers la communauté pour favoriser l'accueil plutôt que le rejet des victimes; auprès de leurs sphères d'influence, en prenant la parole publiquement *pour* les victimes, *contre* les violences, *contre* l'impunité; etc. En bref, la sensibilisation doit susciter une réponse de la communauté, en lien avec les services offerts ou en termes de mobilisation terrain dans le cadre des campagnes régionales. Pour la COCAFEM/GL, il importe également que les victimes soient *actrices* de la sensibilisation et pour ce faire bénéficient du renforcement de leurs capacités à s'engager à ce niveau.

### 3.5 La portée du projet

#### 3.5.1 Les zones ciblées par pays

Le projet a une portée multiple. De par sa nature et celle de la COCAFEM/GL, le PLUVIF aura une portée régionale. Des actions de dialogue et de plaidoyer seront menées *auprès de ou avec* des instances comme l'Unité Genre du Secrétariat exécutif de la CIRGL, les rapporteuses sur les droits des femmes ou sur les violences faites aux femmes de l'Union Africaine, de la Commission africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, des Nations Unies, les bureaux genre de ces mêmes structures, des organisations internationales de droits humains ou de droits des femmes. La portée de ces actions sera régionale dans la mesure où elles auront une influence sur les prises de position, décisions, etc. de structures ou mécanismes régionaux.

Les actions de dialogue et de plaidoyer de la COCAFEM/GL pourront aussi avoir une portée nationale, alors que la COCAFEM/GL s'adressera – en tant que réseau régional - aux autorités de l'un ou l'autre des trois pays. En outre, certaines actions liées aux services aux victimes ou à la sensibilisation, développées comme « initiatives pilotes » et documentées sur la base de résultats obtenus, pourraient être proposées comme modèles aux autorités. Ces initiatives pilotes pourraient alors avoir une portée nationale.

Les actions liées aux services aux victimes et à la sensibilisation auront une portée locale dans chaque pays.

Les zones ciblées seront couvertes pendant une période, puis les actions se déplaceront vers d'autres zones, en tablant sur les leçons apprises. Le tableau 2 présente les zones ciblées pour les actions de terrain, à peu de chose près ce sont aussi les zones couvertes par la situation de référence. Ces zones seront validées à chaque bilan annuel; certaines actuellement ciblées pourraient être remplacées et d'autres pourraient ne pas être touchées, pour des raisons liées au contexte par exemple.

**Tableau 2 : Zones ciblées par pays pour les actions des composantes 2 et 3**

Pays	Zones ciblées
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communes de Kinama, Gihosha, Musaga et Kanyosha, Mairie de Bujumbura</li> <li>▪ Communes de Giheta, Province de Gitega</li> <li>▪ Commune de Kayokwe, Province de Mwaro</li> <li>▪ Commune de Makamba, Province de Makamba</li> <li>▪ Commune de Bubanza, Province de Bubanza.</li> </ul>
RDCongo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Territoires de Walikale, Rutshuru, Masisi, Province du Nord-Kivu,</li> <li>▪ Territoires de Kabare, Walungu, Mwenga et ville de Bukazu, Province du Sud-Kivu</li> <li>▪ Territoire d'Ubundu, Bafwasende, Mahagi, ville de Kisangani, Province Orientale</li> <li>▪ Communes de Kinsensoet et Matete à Kinshasa,</li> </ul>
Rwanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ District de NYABIHU, Province de l'Ouest</li> <li>▪ District de GATSIBO, Province de l'Est</li> <li>▪ District de RUHANGO, Province du Sud</li> <li>▪ District de BURERA, Province du Nord</li> </ul>

### 3.5.2 Les bénéficiaires directs et indirects

Le tableau 3 présente les bénéficiaires directs et indirects des actions de chaque composante. Cette information est également présentée dans la description de chaque composante.

**Tableau 3 : Bénéficiaires directs et indirects**

Composante	Bénéficiaires directs	Bénéficiaires indirects
Actions régionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La COCAFEM/GL est bénéficiaire des actions de renforcement des capacités et aussi des autres actions qui lui permettront de mener à bien sa mission et de devenir un levier de lutte contre les violences</li> <li>▪ Les filles, jeunes femmes et femmes victimes de violences dans les trois pays seront bénéficiaires des actions régionales de la COCAFEM/GL qui conduiront à plus de protection de leurs droits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les États concernés qui amélioreront la protection des victimes de violences faites aux filles et femmes seront bénéficiaires car ils seront en mesure de mieux remplir leurs obligations en matière de droit à l'intégrité physique et morale des femmes.</li> </ul>
Services aux victimes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les filles, jeunes femmes et femmes victimes de violences des zones ciblées qui auront accès aux services offerts par les organisations membres des collectifs appuyées, dans les trois pays.</li> <li>▪ Les organisations et structures impliquées dans la concertation et le renforcement des capacités des zones ciblées dans les trois pays, dont des organisations membres des collectifs, bénéficieront de l'amélioration de leurs capacités à offrir les services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les familles et communautés des filles, jeunes femmes et femmes victimes dans les zones ciblées seront bénéficiaires de l'amélioration des services car le rétablissement des victimes (justice, santé, etc.) leur permettra de jouer leur rôle au sein de la famille et de la communauté qui en sont autrement privées.</li> </ul>
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les filles, jeunes femmes et femmes victimes de violences dans les zones ciblées bénéficieront des changements d'attitudes et de comportements à leur égard.</li> <li>▪ L'ensemble des filles, jeunes femmes et femmes des zones ciblées qui, suite aux sensibilisations, ne seront pas victimes de violences (prévention).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les familles et communautés des victimes des zones ciblées bénéficieront de la contribution des femmes du fait qu'elles ne soient pas ostracisées. Dans la mesure où la sensibilisation agira à titre préventif, les communautés seront moins bouleversées par la désorganisation sociale.</li> </ul>

### 3.6 La stratégie d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH)

Le PLUVIF est un projet spécifique d'égalité entre les femmes et les hommes. Un projet *pour* les femmes n'est toutefois pas automatiquement un projet qui contribue à l'égalité entre les femmes et les hommes. Les éléments suivants de l'approche globale du PLUVIF font cette différence :

- L'approche basée sur les droits qui amène à aborder les violences sous l'angle des droits humains des femmes qui, lorsque respectés et protégés, contribuent à l'égalité;
- L'approche de travailler à la fois sur les causes et sur les conséquences, qui permet une prise de conscience sur le fait que les inégalités entre les femmes et les hommes sont à la base des violences;
- L'approche qui transforme des victimes en actrices contribue à l'*empowerment* de ces femmes et fournit un modèle aux autres femmes et aux hommes; l'*empowerment* contribue à réduire les disparités dans l'accès aux ressources et aux retombées;

- L'option stratégique de renforcer un réseau régional d'organisations de femmes engagées envers l'ÉFH et de le situer au cœur des actions, dont le dialogue politique avec des décideurs-res pour créer un environnement favorable à la prise en compte des droits des femmes à l'intégrité physique et morale.

### **3.7 La stratégie de pérennité**

La stratégie de pérennité s'appuie sur le partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL qui place le réseau au cœur des orientations et des actions du projet. La COCAFEM/GL a participé à l'identification du projet et à l'élaboration du PMO. Par les comités PLUVIF, elle participera à la coordination des actions dans chaque pays, y inclus le suivi, et son comité directeur coordonnera, avec la coordonnatrice du projet, les actions au niveau régional. La plupart des actions seront en outre menées par les collectifs et certains de leurs membres.

Le processus de réalisation du projet, les exercices de bilan programmation, la proposition d'outils de gestion et l'accompagnement par l'équipe, y compris des comptables, renforceront les capacités du réseau dans l'action.

Certaines stratégies du projet positionneront la COCAFEM/GL vis-à-vis des décideurs régionaux et nationaux et des bailleurs de fonds. La concertation et la synergie, recherchées dans la mise en œuvre des actions, contribueront à la durabilité des liens entre la COCAFEM/GL et d'autres acteurs. Cela contribuera à la durabilité des résultats.

Enfin, pour les actions de terrain, on verra à créer les conditions d'une prise en charge par le milieu, donc de reproductibilité des actions, ce qui implique de travailler avec les autorités et acteurs du milieu dont les organisations membres des collectifs, de renforcer leurs capacités et de développer des actions dont les coûts ne sont pas trop élevés.

### **3.8 La stratégie d'analyse des risques**

Le projet se déroule dans des pays et une région qui ont connu des conflits et connaissent encore des périodes de tensions. En outre, il aborde une problématique sensible qui interpelle autant les autorités que les organisations de la société civile, les partenaires au développement, et les populations. La problématique des violences a des causes profondes et est présente en temps de paix comme en période de conflits. On peut toutefois compter sur une volonté politique, nationale et régionale, affirmée – bien que pas toujours concrétisée. L'approche de partenariat proposée est porteuse de pérennité, en même temps qu'elle comporte certains risques. L'analyse des risques sera intégrée aux analyses de contexte réalisées par l'équipe et la COCAFEM/GL de façon continue et plus particulièrement lors des exercices de bilan programmation semestriels et annuels. Le tableau 4 présente les risques anticipés et les mesures d'atténuation proposées.

Tableau 4 : Risques et mesures d'atténuation

Définition du risque	Niveau de probabilité du risque						Niveau de résultats	Mesures d'atténuation
	Peu prob. (PP)	Probable (P)	Très prob. (TP)	03.11	03.12	03.13		
<b>Risques sur le plan du développement</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflits dans l'un des pays ou entre eux, ou dans des pays voisins; bandes armées qui déstabilisent</li> </ul>	TP						Ultime	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de la situation dans chaque pays auprès des autorités, organisations internationales et des NU, ainsi qu'auprès des organisations locales membres de la C/GL et ajustement des actions terrain et des stratégies régionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de volonté politique des structures nationales et régionales</li> </ul>	PP						Ultime	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information des structures ou mécanismes régionaux dès le départ et implication dans des actions nationales et régionales</li> <li>Information régulière sur les actions de la C/GL dans le cadre du PLUVIF</li> <li>Alliance avec des décideurs influents.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance à être davantage préoccupé par la survie et les actions du collectif que de la COCAFEM/GL, en raison des faibles possibilités de financement des collectifs</li> </ul>	TP						Inter méd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui du CECl à la recherche de financement des collectifs</li> </ul>
<b>Risques opérationnels</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de collaboration des services (publics, privés) dans les zones ciblées notamment parce qu'ils s'attendent à recevoir du financement</li> </ul>	TP						Inter méd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les informer du projet dès le début et les tenir informés</li> <li>Répondre à leurs besoins de renforcement des capacités</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentalisation ou récupération politique des actions du projet</li> </ul>	P						Immédiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe et la C/GL doivent expliquer aux instances tentées d'utiliser le projet à d'autres fins, que le PLUVIF est tenu de se centrer sur les résultats prévus et sur les orientations du PMO.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes de leadership au niveau de la COCAFEM/GL : manque ou conflit de leadership</li> </ul>	PP						Inter méd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se référer aux textes statutaires</li> <li>Discussions franches entre le CECl et le CD de la C/GL</li> </ul>

Définition du risque	Niveau de probabilité du risque						Niveau de résultats	Mesures d'atténuation							
	Peu prob. (PP)	Probable (P)	Très prob. (TP)	03.11	03.12	03.13			03.14	03.15	03.16				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles capacités techniques de la COCAFEM/GL (Collectifs) et des organisations membres des collectifs au niveau local</li> </ul>	P												Immédiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des compétences et faiblesses par le diagnostic</li> <li>Formation dans l'action par l'accompagnement technique de l'équipe du projet</li> <li>Identification des problèmes par les comités PLUVIF et recherche rapide de solutions</li> </ul>	
<b>Risques financiers</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles capacités de gestion financière de la COCAFEM/GL (Collectifs et leurs membres)</li> </ul>	P													Immédiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des compétences et faiblesses par le diagnostic</li> <li>Transparence et clarté des outils et procédures de gestion</li> <li>Suivi régulier par les comptables, en particulier de la qualité des justificatifs et du respect des normes</li> <li>Mission annuelle de la contrôleur interne du CECL, avec mesures de correction prises rapidement</li> <li>Formation dans l'action par l'accompagnement technique de l'équipe du projet</li> </ul>
<b>Risques liés à la réputation</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contenu de certaines actions (ou l'incompréhension à leur égard) pourraient provoquer des prises de position négatives de la part d'autorités, de journalistes, de leaders, etc., sur le PLUVIF, la COCAFEM/GL ou ses membres, le CECL ou l'ACDI</li> </ul>	P													Intermédiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre conjointe Équipe-C/G avec les personnes ou structures ayant réagi négativement et explication; recherche de solutions par le dialogue</li> </ul>

## 4. SUIVI ÉVALUATION

### 4.1 Le Cadre de mesure du rendement (CMR)

Le Cadre de mesure de rendement présente et structure la méthodologie de suivi des résultats. Il a été développé conjointement par le CECI et la COCAFEM/GL au cours du processus d'élaboration du présent PMO. La COCAFEM/GL, à travers son comité directeur et ses Points focaux désignés pour le PLUVIF, ainsi que l'équipe du projet, à travers la coordonnatrice régionale et les conseillères et conseiller, sont responsables de la collecte et de l'analyse des données. Nous avons adopté une approche qui puisse s'intégrer dans les méthodes de travail de la COCAFEM/GL, afin qu'elle s'approche la méthodologie pour l'utiliser plus largement que dans le cadre du projet. L'implication de la COCAFEM/GL dans le suivi évaluation permettra une formation dans l'action.

La collecte et l'analyse de données se feront sur une base semestrielle pour les indicateurs des résultats immédiats, et sur une base annuelle pour ceux relatifs aux résultats intermédiaires. Un Guide d'utilisation du CMR a été produit pendant le processus d'élaboration du PMO pour appuyer l'établissement de la situation de référence, réalisée par la COCAFEM/GL et l'équipe du projet. Cela aura permis une appropriation du Modèle logique, du Cadre de mesure de rendement et de la collecte de données y relative. Le Guide se veut un support à la collecte de données et à la compréhension commune de ce qu'est ce travail.

Le Cadre de mesure de rendement est produit en deux documents :

- i) Méthodologie (en annexe);
- ii) Données de base en mars 2011 et cibles pour mars 2017.

Ce second document sera transmis avec le rapport narratif semestriel de l'An 2. La collecte de données pour établir la situation de référence a été réalisée en février 2011; un rapport synthèse par pays a été annexé au rapport annuel de la phase de mise en route, il reste à synthétiser encore davantage les données pour les inscrire dans le CMR et faire les projections pour 2017.

### 4.2 L'exercice de bilan programmation

Dans tous ses projets, le CECI conduit un exercice de bilan programmation semestriel et annuel. La chargée de projet du CECI propose les termes de référence et participe aux exercices qui sont coordonnés par l'équipe du projet. Le CMR et le Plan de travail annuel en sont les outils de base. L'équipe du PLUVIF appuiera le développement d'outils de suivi qui faciliteront la collecte de données. Le bilan programmation se penche sur les résultats, les processus et le budget. Il s'agit d'un exercice participatif qui exige la transparence et la capacité à se remettre en question. Le bilan programmation sera réalisé selon les étapes suivantes, sujettes à ajustements, au fur et à mesure qu'il est mieux maîtrisé par l'équipe et les partenaires :

- Collecte des données du CMR par les responsables désigné-e-s;
- Analyse des données par les Comités PLUVIF, incluant la personne membre du comité directeur de la COCAFEM/GL pour le pays (données collectées pour le CMR et données des rapports d'activités);
- Analyse des données de la composante régionale par la coordonnatrice et le comité directeur de la COCAFEM/GL;
- Production par l'équipe du projet d'une version préliminaire des tableaux de : i) l'état d'avancement des résultats; ii) l'état d'avancement de la planification (extrants, actions) aux niveaux pays et régional, suivant le canevas du Rapport annuel; iii) l'état d'avancement du budget;
- Atelier par pays regroupant les diverses organisations et structures impliquées dans les actions pour :

- analyse du contexte / des risques au cours de la période et de leur influence sur le déroulement du projet;
- approfondissement de l'état d'avancement des résultats obtenus (pays et régional), comparé à ceux prévus et de l'état d'avancement des actions;
- analyse des processus pour dégager les points forts et facteurs de succès ainsi que les difficultés et contraintes;
- formulation de recommandations pour la suite et de leçons apprises;
- actualisation de la planification du semestre suivant ou planification de l'année à venir;
- Atelier régional regroupant les Points focaux, les membres du comité directeur, l'équipe PLUVIF, y inclus les comptables :
  - validation des constats des ateliers par pays et de leurs propositions;
  - analyses de bilan pour les actions régionales et planification des suites (même démarche que pour les ateliers pays).

Au terme de l'exercice, l'équipe du PLUVIF produit le rapport narratif et actualiser la planification du second semestre ou produit le plan de travail annuel pour l'ACDI. De l'expérience du CECI, ce type de processus contribue au renforcement des capacités des équipes de projet et des partenaires, ainsi qu'au développement des relations de collaboration avec les autres intervenants et autorités. Le partage d'information et la transparence, qui sont au cœur de l'exercice, prennent parfois un certain temps à s'installer.

## 5. ORGANISATION ET GESTION

### 5.1 La structure de gestion

Le CECI, responsable de la gestion du projet, a mis en place une équipe composée d'une antenne régionale et d'une antenne par pays. L'antenne régionale est constituée d'une coordonnatrice et d'une gestionnaire comptable<sup>7</sup>. Les antennes pays sont constituées d'une conseillère au Rwanda, d'une conseillère et d'une secrétaire-comptable au Burundi et d'une conseillère, d'un conseiller et d'une comptable en RDCongo (Goma). Un chauffeur complètera l'équipe dans chaque pays.

*La coordonnatrice régionale* sera responsable de la gestion d'ensemble du projet, dont la gestion du personnel, la coordination de la mise en œuvre des activités et de la production des rapports narratifs et plans de travail pour l'ACDI et les autorités nationales, ainsi que l'approbation de toutes les pièces justificatives. Elle jouera un rôle d'appui technique et d'accompagnement auprès de la COCAFEM/GL, plus particulièrement au niveau de son comité directeur.

*La gestionnaire comptable régionale* fera la saisie dans le système comptable du CECI des données des trois pays, en s'assurant du respect des normes et procédures du CECI. Elle a une responsabilité de contrôle du respect des normes et procédures du CECI et de l'ACDI et jouera un rôle d'appui technique auprès des comptables pays et des partenaires au Rwanda.

*Les conseillères et conseiller* accompagneront les collectifs membres de la COCAFEM/GL dans la planification, l'élaboration des stratégies, le suivi des actions, les relations avec les autres intervenants et bailleurs de fonds, etc. Elles et ils seront responsables des actions de renforcement des capacités qui s'adressent à la COCAFEM/GL et produiront les rapports narratifs et plans de travail concernant les actions et résultats pour leur pays, à intégrer au rapport consolidé. Au Burundi et en RDCongo, elles et ils assureront aussi le suivi des relations avec les autorités nationales, relativement aux obligations du CECI dans le cadre de la réalisation du projet.

<sup>7</sup> Nous utilisons le féminin et le masculin tel que l'équipe est actuellement constituée

*Les comptables pays*, outre les activités de comptabilité et de logistique du projet, sont responsables de contrôler les pièces justificatives et de s'assurer du respect des normes de gestion du CECI et de l'ACDI, dans le pays. Elles apporteront un appui technique aux partenaires dans la production de leurs budgets et rapports comptables, au besoin, et participeront aux exercices de bilan programmation pour élaborer les budgets des planifications annuelles avec les partenaires. Progressivement cela devrait être transféré aux partenaires.

*L'équipe inclut également des ressources du CECI.* Une chargée de projet est responsable de la gestion et du contrôle de qualité d'ensemble du projet et des relations avec l'ACDI; elle effectuera deux missions de suivi par année, au moment des bilans programmations. Elle joue aussi un rôle d'appui technique auprès de l'équipe et parfois des partenaires. Les services financiers (comptable et contrôleurs) et des expertises techniques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, d'approche basée sur les droits et de communication complètent l'équipe. Un-e comptable du CECI produira les rapports financiers pour l'ACDI; il formera les comptables du PLUVIF et apportera des conseils techniques au besoin. La contrôleur régionale pour l'Afrique fera une mission annuelle de suivi contrôle, en plus de contrôler mensuellement le respect des normes. Lors de ses missions, elle sera appelée à rencontrer les partenaires, soit pour expliquer certaines procédures ou normes, soit pour effectuer un contrôle. La CECI accordera une attention particulière et un appui à l'égard de la qualité et de la conformité des pièces justificatives, ainsi qu'au niveau de la qualité des rapports financiers des partenaires. La contrôleur du CECI au siège est la personne ressource en ce qui concerne les relations contractuelles.

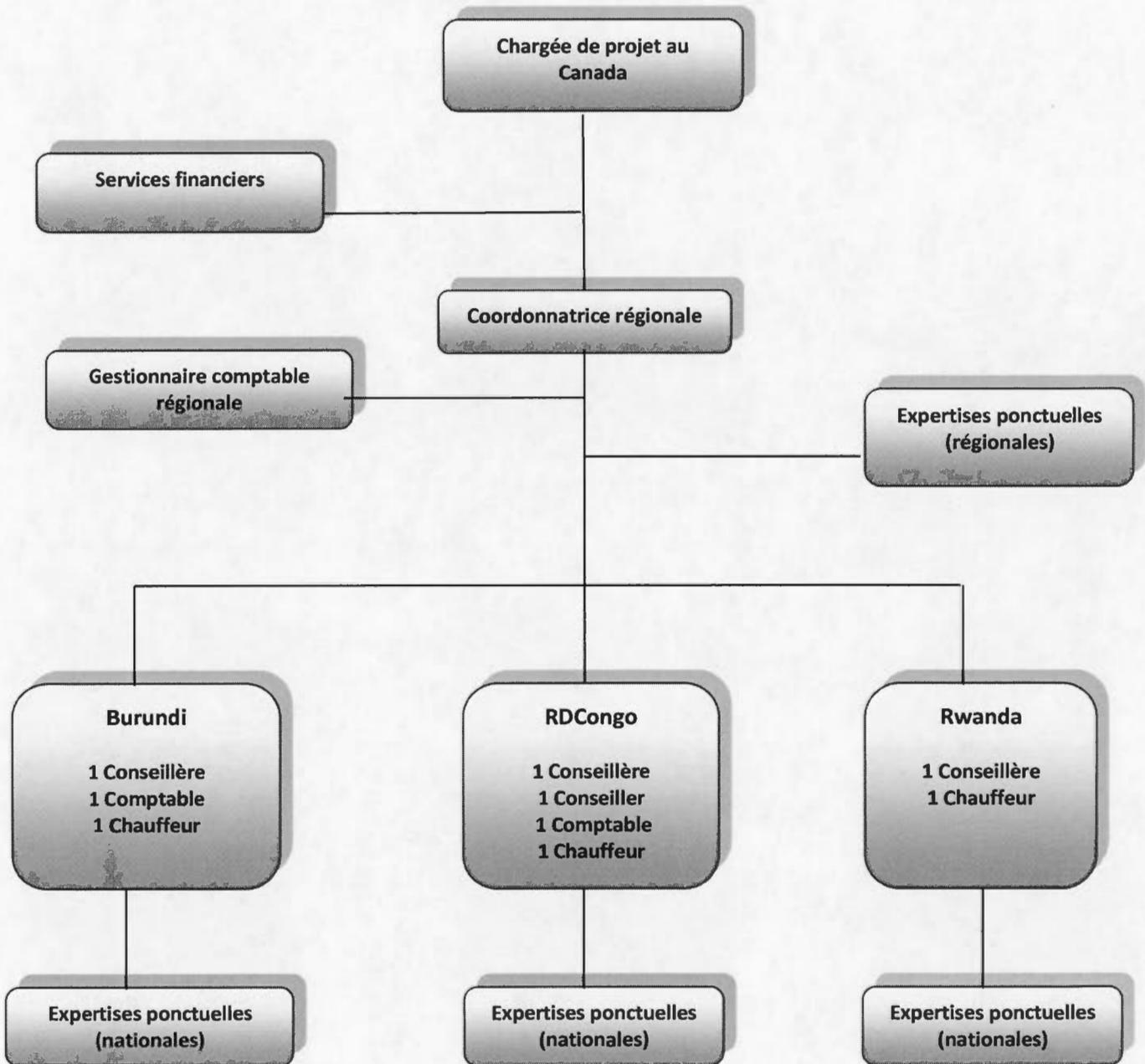
La coordonnatrice et la gestionnaire comptable feront des missions de suivi dans les pays et l'équipe du projet tiendra une réunion trimestrielle de suivi de la planification et du budget. Deux de ces réunions se tiendront au moment des exercices de bilan programmation.

## **5.2 Le désengagement du projet**

Lors de l'élaboration du Plan de travail de l'an 6, l'équipe du projet, la COCAFEM/GL et le CECI définiront la stratégie de désengagement du projet, s'appuyant sur les acquis de la COCAFEM/GL à ce moment et s'assurant de renforcer ses capacités à devenir un levier de lutte contre les violences. Cette période devrait permettre de :

- consolider les relations de la COCAFEM/GL avec des bailleurs de fonds;
- capitaliser les bonnes pratiques et leçons du projet, à partager dans le second séminaire régional;
- tenir le second séminaire régional sur les violences, auquel contribuera une conseillère en communication du CECI pour supporter la visibilité du réseau;
- appuyer l'élaboration d'un plan stratégique de la COCAFEM/GL sur cinq ans à compter de la dernière du projet, en appui à sa recherche de financement pour poursuivre ses actions.

### 5.3 L'organigramme de la structure de gestion



## 5.4 Le partenariat CECI – COCAFEM/GL

Le PLUVIF est mis en œuvre dans le cadre d'une approche de partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL. Le CECI, à travers son équipe terrain, est responsable de la gestion du projet, de la réalisation des actions de renforcement des capacités et de l'accompagnement de la COCAFEM/GL. La COCAFEM/GL est responsable de réaliser les actions de lutte contre les violences. Les deux organisations ont élaboré le PMO ensemble, elles réaliseront conjointement les planifications annuelles et le suivi de la mise en œuvre des actions. L'équipe du projet développera les méthodologies et outils de planification, de suivi, de budgétisation, etc. et accompagnera la COCAFEM/GL à se les approprier. Une entente de partenariat a été signée entre les deux organisations décrivant les rôles et responsabilités de chacune.

Pour favoriser la **concertation entre les deux organisations, ainsi que la coordination et le suivi conjoints** il est prévu : i) la mise sur pied d'un comité PLUVIF dans chaque pays; ii) la concertation et communication régulières entre la coordonnatrice régionale et le Comité directeur de la COCAFEM/GL et la participation de ce dernier aux exercices de bilan programmation.

### 5.4.1 Les Comités PLUVIF

Les comités PLUVIF visent à favoriser la dynamique de réseautage entre les membres de la COCAFEM/GL au sein des pays, la concertation CECI – COCAFEM/GL sur l'analyse du contexte et les stratégies, ainsi que la coordination et le suivi conjoints des actions.

#### Constitution des comités

Les comités PLUVIF (CP) sont constitués du *Point focal* de chaque collectif membre de la COCAFEM/GL pour le PLUVIF et de la conseillère et/ou du conseiller du Projet, dans chaque pays.

#### Mandat des comités

Les comités ont pour mandat d'assurer le suivi de la mise en œuvre des activités et de l'obtention des résultats, convenus dans le Plan de mise en œuvre du projet et les plans de travail annuels qui en découleront, au niveau régional et au niveau national des trois pays. Le mandat des Points focaux au sein des comités sera d'une durée minimum de 3 ans pour assurer une continuité dans la dynamique.

#### Attributions des comités

Les principales attributions des comités sont de :

- Etre à jour dans l'analyse du contexte national et régional et des risques identifiés pour le projet;
- Se concerter sur les stratégies du projet et sur les collaborations et synergies;
- Coordonner la planification annuelle et assurer le suivi des activités de la planification annuelle établie collectivement pour le pays;
- Apporter rapidement des solutions aux éventuels problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet et informer la coordonnatrice du PLUVIF et le comité directeur de la COCAFEM/GL advenant des situations délicates ou qui représentent un risque pour la bonne marche du projet;
- Recevoir et analyser les rapports d'activités rédigés par les collectifs ayant obtenu du financement pour mener des actions et les envoyer au comité directeur de la COCAFEM/GL;
- Participer à l'atelier régional de mise en commun des planifications et bilans pays et régional;
- Les Points focaux devront assurer la circulation régulière de l'information sur le projet au sein de leurs collectifs; et les conseillères, conseiller auprès de l'équipe régionale

#### **5.4.2 La concertation et communication régulières entre la coordonnatrice régionale du PLUVIF et le Comité directeur de la COCAFEM/GL**

La coordonnatrice du PLUVIF veillera à informer les membres du Comité directeur (CD) de la COCAFEM/L de toute question stratégique concernant le projet. Elle rencontrera la personne membre du CD pour le Burundi et le RDCongo à chacune de ses visites dans ces pays; elle est basée au Rwanda où est située la présidence de la COCAFEM/GL, au moment du démarrage du projet. Elle associera les membres concernés du CD à ses rencontres avec les autorités. Elle communiquera sur une base régulière avec le CD pour faire le suivi des actions régionales.

Le comité directeur de la COCAFEM/GL participera, à travers la personne membre dans chaque pays, à l'exercice de bilan programmation semestriel et annuel. Cela permettra aux membres du CD de suivre et de contribuer aux stratégies et actions du réseau dans le pays. En outre, les membres participeront à l'atelier régional de bilan programmation où les planifications pays seront validées et la planification régionale établie. Cela fournira aux membres du CD l'occasion de se rencontrer.

#### **5.5 Le comité d'orientation**

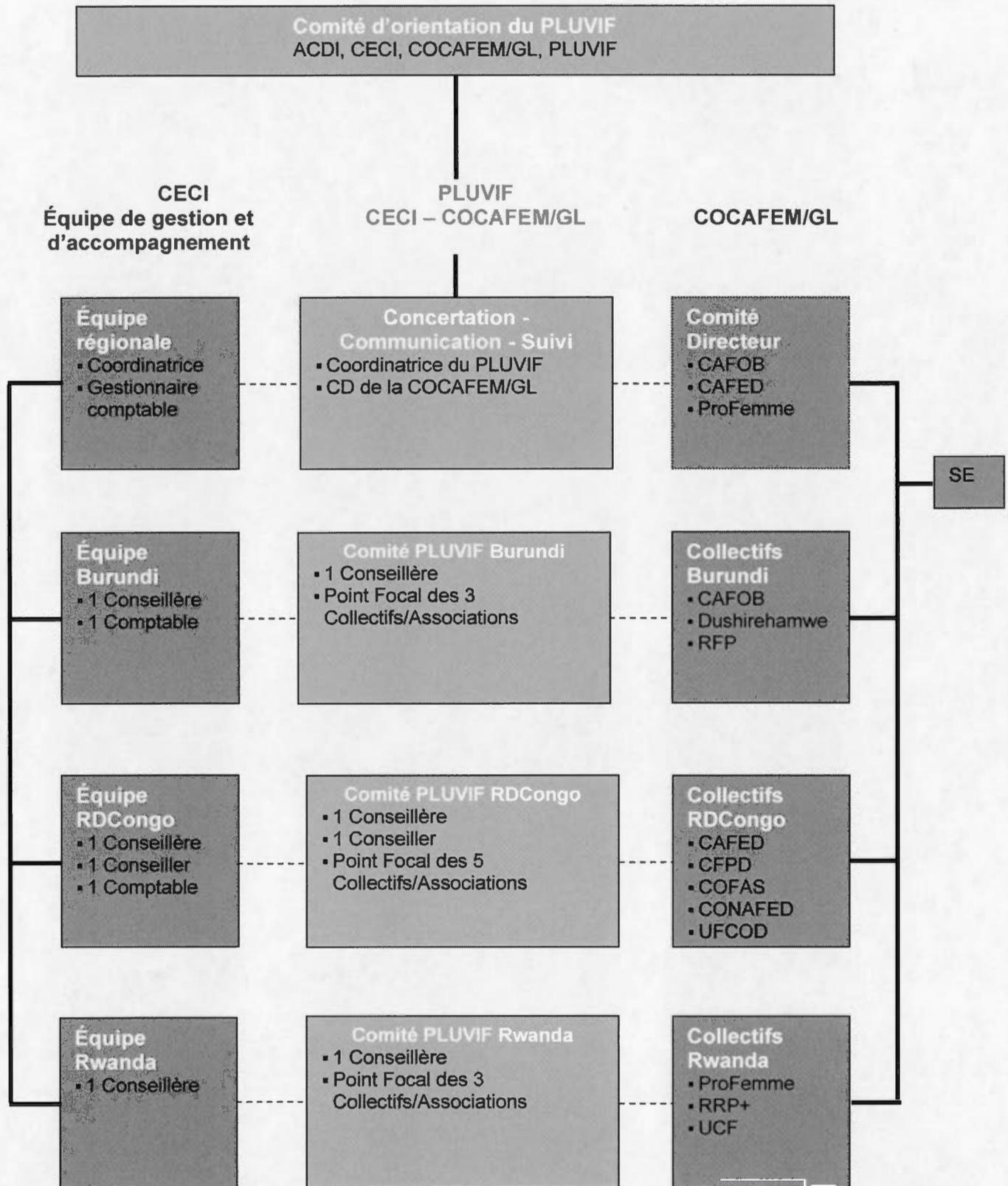
Un comité d'orientation est mis en place pour veiller au respect des orientations du projet tel que défini au PMO. Il est composé :

- i) de l'ACDI qui sera représentée par la personne responsable du projet au Canada ou une personne d'un bureau de la coopération canadienne au Rwanda ou en RDCongo;
- ii) du CECI représenté par la chargée de projet; la direction régionale Afrique du CECI pourrait participer advenant que le directeur ou la directrice soit en mission dans la région à ce moment;
- iii) de la COCAFEM/GL représentée par sa présidente ou une personne qu'elle délèguera;
- iv) du PLUVIF, représenté par la coordonnatrice régionale.

Le comité s'est réuni une première fois lors d'un atelier d'élaboration du PMO, en novembre 2010 et se réunira chaque année à la fin du bilan annuel.

Le schéma de la page suivante illustre les relations de partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL, et situe le comité d'orientation.

**5.6 Schéma des relations de partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL dans le cadre du PLUVIF et Comité d'orientation**



## **5.7 Les rôles et responsabilités**

### **5.7.1 Rôles et responsabilités du CECI**

- Négocier, signer et gérer l'Accord de contribution avec l'ACDI;
- Procéder au recrutement, à la mise en place et à la gestion d'une équipe de projet répartie dans les trois pays;
- Mettre en place un bureau de coordination régionale au Rwanda et deux antennes, l'une au Burundi et l'autre en RDCongo;
- Former les ressources comptables du projet aux normes et procédures de contrôle du CECI (qui intègrent celles de l'ACDI) et à son système comptable;
- Produire, avec la COCAFEM/GL, et soumettre à l'ACDI pour approbation un Plan de mise en œuvre;
- Élaborer un Manuel de gestion du projet, basé sur les normes du CECI et de l'ACDI et veiller au respect de sa mise en application;
- Élaborer un Guide des normes et procédures de gestion pour la COCAFEM/GL, relativement aux normes de gestion qui la concernent;
- Développer des outils de planification, de rapportage, de budgétisation et de suivi et appuyer leur appropriation par les partenaires (formation, accompagnement);
- Élaborer les termes de référence des exercices semestriels et annuels de bilan programmation et y participer;
- Élaborer les termes de référence, assurer la mise sous contrat et le contrôle de qualité des consultants et consultantes dont les services seront retenus dans le cadre des activités de renforcement des capacités (équipe terrain);
- Préparer les plans de travail et budgets annuels, selon les formats exigés et à partir d'un processus participatif de bilan programmation;
- Mettre en place les mécanismes et outils requis pour une saine gestion administrative et financière du projet, incluant les fonds transférés à la COCAFEM/GL pour la réalisation des actions de lutte contre les violences;
- Assurer un suivi rigoureux de la mise en œuvre des actions du projet et de ses résultats dans le cadre des comités PLUVIF et de la concertation entre la coordonnatrice du projet et le comité directeur de la COCAFEM/GL;
- Préparer tous les rapports narratifs et financiers exigés à l'Accord de contribution et les soumettre dans les délais convenus;
- Transmettre les rapports du projet aux autorités concernées dans chacun des trois pays;
- Mobiliser, à travers son service de la levée de fonds, la somme de 130 000\$ CAD comme contribution aux actions du projet et fournir l'équivalent de 20 000\$CAD en nature sous forme de temps de travail de personnel du CECI ou de personnes se portant bénévoles;
- Produire les rapports narratifs et financiers exigés par les structures ou organisations ayant contribué au financement complémentaire de 130 000\$CAD;
- Fournir une expertise technique en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et d'approche basée sur les droits, ainsi qu'en matière de stratégies et moyens de communication;
- Rendre visibles les actions de la COCAFEM/GL à travers ses moyens de communication : rapport annuel, site web, etc.;
- Participer au Comité d'orientation du PLUVIF;
- Tenir l'ACDI informée de l'évolution du projet et de tout problème ou risque pouvant compromettre sa bonne réalisation.

### **5.7.2 Rôles et responsabilités de la COCAFEM/GL**

- Désigner, par l'entremise de chacun des collectifs membres, une personne comme Point focal pour le PLUVIF; voir à ce que ces personnes s'engagent activement pour une durée de trois ans à participer au comité PLUVIF du pays;

- Participer activement à l'élaboration du PMO;
- Réaliser ou coordonner la réalisation des actions de lutte contre les violences prévues dans le cadre des trois composantes et produire les rapports requis liés aux financements reçus;
- Informer l'ensemble des membres des collectifs des réalisations et résultats du projet et les mobiliser au besoin pour des actions de dialogue et de plaidoyer;
- Appuyer le CECI à développer de bonnes relations avec les autorités concernées et informer ces dernières des actions du PLUVIF, de concert avec l'équipe du projet;
- Alerter le CECI, à travers la coordonnatrice du PLUVIF, advenant des situations délicates, difficiles ou dangereuses, pouvant compromettre les résultats du Projet, ou porter atteinte à l'ACDI, au CECI ou à la COCAFEM/GL;
- Chaque collectif membre de la COCAFEM/GL signera une entente annuelle de financement, sur la base des résultats, actions et budget le/la concernant dans le Plan d'action annuel;
- S'assurer, à travers le Point focal, que le collectif rende compte des activités, résultats et dépenses concernés par l'entente annuelle de financement, selon les formats et échéances prévus au Guide de gestion et fournissent toutes les pièces justificatives originales, suivant les exigences du CECI;
- Participer à une formation sur le Guide de gestion du projet pour la COCAFEM/GL, incluant les normes de contrôle financier du CECI;
- Ouvrir un compte bancaire spécifique au PLUVIF pour y domicilier les fonds reçus du projet et fournir un relevé bancaire trimestriel de ce compte;
- Appliquer les mesures du Guidel de gestion et des normes de contrôle financier du CECI;
- Participer activement aux processus de bilan programmation semestriel et annuel du Projet dans son pays, notamment pour contribuer à l'analyse du contexte et des risques, à l'analyse de l'état d'avancement du Plan d'action, incluant les dépenses, à l'analyse des leçons apprises, etc.;
- Participer activement aux processus de bilan programmation semestriel et annuel du Projet au niveau régional à travers les Points focaux et le Comité Directeur
- Apporter une contribution financière de 80 000\$ CAD aux actions du projet par le biais de co-financements pour les actions prévues aux planifications annuelles et produire les rapports narratifs et financiers aux bailleurs concernés; fournir l'équivalent de 20 000\$CAD en nature sous forme de temps de travail du personnel des collectifs membres ou d'espaces de réunions, etc.
- Participer au Comité d'orientation du PLUVIF.

L'ACDI a approuvé (28 décembre 2010) l'allocation d'un montant forfaitaire de mille dollars canadiens (1 000\$ CAD) par mois par collectif membre de la COCAFEM/GL. Le forfait permet à chaque collectif de s'impliquer, notamment mais pas uniquement à travers le Point focal, dans les responsabilités décrites ci haut. Le forfait permettra de couvrir des dépenses de fournitures, déplacements en ville, communication téléphonique, connexion internet, niveau d'effort du Point focal et d'autres personnes des collectifs impliquées dans les activités liées au mandat du comité violences (article 6). Les frais de déplacements pour les suivis terrain des comités sur les violences et pour la participation aux rencontres régionales de bilan ne sont pas inclus dans le forfait. Les frais liés à la réalisation des actions ne sont pas concernés.

Lorsque la COCAFEM/GL embauchera une Secrétaire exécutive, le PLUVIF allouera un forfait de mille dollars canadiens (1 000\$CAD) comme contribution pour supporter la bonne réalisation de son mandat en lien avec le projet.

### **5.7.3 Rôles et responsabilités de l'ACDI**

L'ACDI, mandatée par le gouvernement canadien, fournit une contribution financière de douze mille neuf cent quarante deux dollars canadiens (12 900 042\$CAD) pour la réalisation du projet. Elle est responsable de:

- Gérer l'Accord de contribution signé avec le CECI;

- Donner l'approbation finale du PMO;
- Approuver les Plans de travail et budget annuels;
- Mettre à la disposition du CECI les fonds nécessaires à l'exécution du projet en suivant les budgets annuels approuvés et les modalités de l'Accord de contribution;
- Suivre l'état d'avancement du projet au moyen des rapports sur le rendement soumis par le CECI et partager ses commentaires;
- Maintenir un dialogue constructif avec les partenaires;
- Partager toute information pertinente au bon déroulement du projet (autres actions de l'ACDI ou d'autres bailleurs);
- Élaborer les termes de référence et assurer la réalisation dans les meilleures conditions d'une évaluation mi-parcours et/ou de fin de projet, ainsi qu'un audit financier et faire le suivi des recommandations de ces exercices.
- Participer au Comité d'orientation du PLUVIF.

## 6. RAPPORTS

Selon le contrat signé entre l'ACDI et le CECI les rapports suivants doivent être produits :

- Plan de mise en œuvre (PMO)
- Plan de travail annuel, incluant le budget annuel (PTA)
- Rapports narratifs semestriels et annuels
- Rapport sur le rendement de l'ACDI
- Rapports financiers trimestriels et annuels
- Rapport final

### **Le Plan de mise en œuvre (PMO)**

Le Plan de mise en œuvre (présent document) a été préparé au cours de la phase de mise en route du projet par le CECI et la COCAFEM/GL. Trois rencontres de travail ont été tenues : en juillet 2010, dès la signature de l'Accord de contribution, en novembre 2010, à laquelle a participé l'ACDI, et en avril 2011 pour valider une version préliminaire du présent document. Les orientations et stratégies décrites dans la proposition initiale du projet ont été revisitées et ajustées, la situation de référence a été établie et un diagnostic de la COCAFEM/GL a été réalisé. Le PMO est la « boussole » du PLUVIF, en particulier le Modèle logique et le Cadre de mesure de rendement. Le PMO sera transmis aux autorités concernées de chaque pays.

### **Le Plan de travail annuel (PTA)**

Le Plan de travail annuel (PTA) présente la planification des activités du projet et son budget pour une période d'une année, allant d'avril à mars. La planification est basée sur le Modèle logique et présente les résultats immédiats et les extrants attendus au cours de l'année. Les stratégies pour chaque composante sont détaillées, incluant les cibles des actions, les synergies à développer, etc. Les leçons et recommandations de l'année écoulée sont intégrées. Le budget est présenté par trimestre. Le PTA est produit par l'équipe du projet, suite à l'exercice de bilan programmation annuelle avec la COCAFEM/GL, avec l'appui de la chargée de projet. Il doit être reçu à l'ACDI au plus tard 45 jours après la fin de la période, soit le 15 mai. Le PTA sera transmis aux autorités concernées de chaque pays.

### **Le Rapport narratif semestriel**

Le rapport narratif semestriel fait une analyse du contexte et des risques et de leur influence sur le déroulement du projet au cours de la période. Il présente l'état d'avancement des résultats immédiats et des extrants, comparé à ce qui était prévu pour la période et explique les écarts. Il analyse les processus pour dégager les points forts et difficultés et formuler des leçons et recommandations. En outre, il actualise la planification du second semestre et du budget pour cette période. Le rapport semestriel est produit par l'équipe du projet avec l'appui de la chargée de projet, sur la base des analyses du bilan programmation avec la COCAFEM/GL. Il doit être

reçu à l'ACDI au plus tard 45 jours après la fin de la période, soit le 15 novembre. Le rapport semestriel sera transmis aux autorités concernées de chaque pays.

### **Le Rapport narratif annuel**

Le rapport annuel est semblable au rapport semestriel, mais il fait l'état d'avancement cumulatif sur toute l'année, en regard de ce qui avait été anticipé, et présente la progression vers les résultats intermédiaires. Il inclut l'état financier annuel. Le rapport annuel est produit par l'équipe du projet avec l'appui de la chargée de projet, sur la base des analyses du bilan programmation annuel avec la COCAFEM/GL. Il doit être reçu à l'ACDI au plus tard 45 jours après la fin de la période, soit le 15 mai, et est transmis avec le PTA. Le rapport annuel sera transmis aux autorités concernées de chaque pays.

### **Le Rapport de fin de projet**

Ce rapport présente un portrait global cumulatif des résultats du projet et des leçons apprises et fait état de la pérennité, dans le cas présent il analysera les capacités de la COCAFEM/GL à poursuivre les actions engagées dans le cadre du projet. Le rapport de fin de projet analyse également la pertinence des stratégies retenues. Enfin, il inclut une analyse de l'état financier et des écarts au niveau des réalisations, résultats et dépenses. Il doit être reçu à l'ACDI au plus tard 90 jours après la fin du projet. Ce rapport sera transmis aux autorités concernées de chaque pays.

### **Le Rapport sur le rendement de l'ACDI**

Ce rapport est produit selon un format standard, en ligne, directement dans un canevas informatisé transmis par l'ACDI. Il présente l'état d'avancement des résultats et extraits pour l'année et cumulatifs, ainsi que les leçons apprises. Il est produit par la chargée de projet, à partir des données du rapport annuel.

### **Les Rapports financiers trimestriels et annuels**

Le rapport financier présente les dépenses pour la période, par ligne budgétaire suivant le format de l'Accord de contribution. Il présente aussi le budget annuel, les dépenses cumulatives et le solde pour l'année. Par ailleurs il présente la situation cumulative depuis le début du projet en ce qui concerne des dépenses et le solde. Enfin il présente l'état des paiements (avances reçues, justifications, solde en main). Une analyse des écarts et les prévisions de la période suivante (trimestre ou année) sont jointes.

## **7. STRATÉGIE DE COMMUNICATION**

La stratégie de communication s'appuiera sur les ressources de la direction des Communications du CECI au Canada. Les actions de la COCAFEM/GL, en particulier celles menées dans le cadre de campagnes régionales, ses rapports de bonnes pratiques, ses initiatives pilotes, ses succès, etc. seront communiquées sur le site web du CECI, dans ses rapports annuels et le cas échéant lors de ses assemblées annuelles. Les focus sera sur la COCAFEM/GL et sur la problématique des violences contre les femmes. Toutes les communications (écrites, site web) reconnaîtront la contribution financière de l'ACDI, selon les normes prévues par l'Agence.

Les activités publiques (séminaire régional, atelier de partage des bonnes pratiques...) de la COCAFEM/GL, ses communications et ses productions écrites indiqueront également la contribution financière de l'ACDI, selon les normes prévues par l'Agence.

## 8. BUDGET

	Accord de Contribution	An 1 *	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8 *	TOTAL	Écart	
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	A-M-J-17	Actualisé		
<b>1.1.1 RÉMUNÉRATION</b>												
1.1.1 a/b/d) Personnel de l'Organisation au Cnd, à c.t. à l'étranger et personnel professionnel local	3 287 562	114 649	329 509	341 087	362 082	370 755	382 350	425 235	124 334	2 450 002	-837 561	
1.1.1 f) Sous-traitants cndiens, intern., et locaux	548 899	9 033	30 442	66 426	69 747	69 892	64 771	58 964	0	369 275	-179 625	
<b>Sous-total Rémunération</b>	<b>3 836 462</b>	<b>123 682</b>	<b>359 951</b>	<b>407 513</b>	<b>431 829</b>	<b>440 647</b>	<b>447 121</b>	<b>484 200</b>	<b>124 334</b>	<b>2 819 276</b>	<b>-1 017 185</b>	
<b>1.1.2 DÉPENSES REMBOURSABLES</b>												
1.1.2 a) Dépenses reliées au personnel de l'Organisation au Cnd et à c.t. sur le terrain	223 322	24 127	28 764	36 414	29 926	45 246	31 135	47 074	0	242 686	19 364	
1.1.2 b) Dépenses reliées au personnel de soutien recruté sur place (salaires et avant. sociaux)	123 750	2 540	26 560	27 484	33 858	30 301	31 816	38 407	10 489	201 455	77 705	
1.1.2 c) Dépenses reliées au renforcement des capacités de la COCAFEM	5 666 834	125 143	923 061	1 359 433	1 313 215	1 310 217	1 161 181	929 266	0	7 124 515	1 457 682	
1.1.2d) Dépenses de fonctionnement au Canada	7 000	251	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	749	7 000	0	
1.1.2 e) Dépenses de fonctionnement des 3 bureaux	1 660 527	77 295	186 992	151 814	163 341	167 375	180 083	184 531	11 530	1 122 963	-537 564	
<b>Sous-total Dépenses remboursables</b>	<b>7 681 433</b>	<b>229 357</b>	<b>1 166 377</b>	<b>1 576 144</b>	<b>1 541 340</b>	<b>1 554 139</b>	<b>1 405 215</b>	<b>1 200 278</b>	<b>22 769</b>	<b>8 698 618</b>	<b>1 017 186</b>	
1.1.4a) Frais généraux (12%)	11 517 894	353 038	1 526 328	1 983 657	1 973 169	1 994 785	1 852 336	1 684 477	147 103	11 517 895		
<b>CONTRIBUTION TOTALE DE L'ACDI (incluant la TPS applicable)</b>	<b>12 900 042</b>	<b>395 403</b>	<b>1 709 488</b>	<b>2 221 696</b>	<b>2 209 949</b>	<b>2 234 160</b>	<b>2 074 617</b>	<b>1 886 614</b>	<b>165 115</b>	<b>12 900 042</b>		
Contribution du CECL (nature et espèces)											150 000	
Contribution COCAFEM/GL (nature, espèces)											100 000	
<b>BUDGET TOTAL</b>											<b>13 150 042</b>	

\* An 1 : Dépenses effectives, Juillet 2010 à Mars 2011; An 8 : Avril - Juin 2017, fermeture administrative

Le budget est ventilé par année, pour la durée du projet, soit de juillet 2010 à juin 2017. Les années correspondent aux années financières de l'ACDI, soit d'avril à mars. L'an 1 constituait la phase de mise en route du projet au cours de laquelle le présent PMO a été élaboré avec la COCAFEM/GL. Les actions de lutte contre les violences démarrent avec l'An 2 et se poursuivent jusqu' à mars 2017. Le trimestre d'avril à juin 2017 est celui de fermeture administrative du projet.

Le CECI et la COCAFEM/GL apporteront une contribution financière, respectivement de 150,000\$ CAD et de 100,000\$CAD. Cette contribution se fera en nature et en espèces, tel que précisé dans le tableau suivant

**Tableau 5 : Contributions du CECI et de la COCAFEM/GL**

<b>Contribution du CECI et de la COCAFEM/GL</b>		<b>\$CAN</b>
<b>CECI : 60%</b>	<u>Contribution en nature</u> : le temps de personnes du CECI pour des actions sur le projet; de bénévoles pour la réalisation d'activités du projet.	20 000
	<u>Contribution en espèce</u> : financement provenant de la levée de fonds	130 000
<b>COCAFEM/GL : 40%</b>	<u>Contribution en nature</u> : temps de travail du personnel des collectifs et organisations membres pour la réalisation d'actions dans le cadre du projet; espace de bureau pour tenue d'activités du projet : réunions, ateliers, formations, etc.	20 000
	<u>Contribution en espèce</u> : co-financement par d'autres bailleurs de certaines actions prévues au projet et pour lesquelles le financement du projet sert de levier à mobiliser d'autres ressources financières	80 000
	<b>TOTAL de la Contribution CECI et COCAFEM/GL</b>	<b>250 000</b>

Le budget inscrit à l'Accord de contribution a été actualisé avec un accroissement du montant à la ligne « Dépenses reliées au renforcement des capacités de la COCAFEM/GL ». Cette ligne concerne le budget dédié aux éléments suivants : i) les actions directes de renforcement des capacités de la COCAFEM/GL et d'autres intervenant-e-s engagés dans la lutte contre les violences; ii) les actions menées par la COCAFEM/GL dans les trois composantes; iii) les actions de suivi évaluation, incluant les bilans programmations; iv) le forfait et les ordinateurs portables pour la COCAFEM/GL; les frais liés aux réunions de l'équipe et à ses mission de suivi sur le terrain.

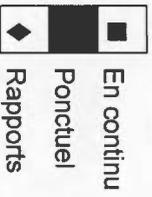
La clé de répartition entre les pays pour les actions de renforcement des capacités et les dépenses liées aux actions pays est : 25% Burundi; 25% Rwanda; 50% RDCongo, tenant compte du nombre plus grand de collectifs membres de la COCAFEM/GL en RDCongo et de l'étendue du territoire.

## 9. CALENDRIER

Le calendrier est présenté suivant l'année financière d'avril à mars et est établi par trimestre (trimestre 1 : Avril à Juin, etc.)

Résultats immédiats / Extrants	An 2 2011-2012			An 3 2012-2013			An 4 2013-2014			An 5 2014-2015			An 6 2015-2016			An 7 2016-2017			An 8 17-18	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Résultat immédiat 1.1 : La COCAFEM/GL consolide de façon uniforme et articulée les situations de violences faites aux FJF et les bonnes pratiques</b>																				
1.11 Des rapports sur les violences sont produits																				
1.12. Des rapports sur les bonnes pratiques sont produits																				
<b>Résultat immédiat 1.2 : La COCAFEM/GL communique largement et de façon concertée les données des collectifs sur les violences faites aux FJF et les bonnes pratiques et s'engage de façon concertée dans des campagnes contre les violences</b>																				
1.21 Des rapports et données sur les violences sont diffusés																				
1.22 Des rapports de bonnes pratiques sont diffusés																				
1.23 Deux séminaires régionaux sont réalisés																				
1.24 Des campagnes régionales sont réalisées																				
<b>Résultat immédiat 1.3 : La COCAFEM/GL, en concertation avec d'autres acteurs, engage le dialogue avec les instances et décideurs politiques et propose des mesures pour améliorer la promotion, la protection et le respect des droits des FJF à l'intégrité physique et morale</b>																				
1.31 Des dialogues et propositions sont conçus, planifiés et mis en oeuvre																				
0.02 Des actions de renforcement des capacités sont réalisées																				
<b>Résultat immédiat 2.1 : Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres ONG et structures publiques s'entendent sur des modalités d'intervention auprès des FJF victimes de violences</b>																				
2.11 Des modalités d'intervention sont convenues de façon concertée																				
2.12 Des modèles d'intervention sont validés																				
<b>Résultat immédiat 2.2 : Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres offrent des services s'appuyant sur les modalités d'intervention convenues</b>																				
2.21 Des actions de RC sont réalisées																				

Résultats immédiats / Extrants	An 2 2011-2012				An 3 2012-2013				An 4 2013-2014				An 5 2014-2015				An 6 2015-2016				An 7 2016-2017				An 8 17-18		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
2.22 Des services sont offerts, évalués et partagés		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Résultat immédiat 3.1 : Des femmes et des hommes responsables politiques, religieux, de l'éducation et de la société civile des communautés ciblées sont sensibilisés aux causes et conséquences des violences envers les FJF et aux services existants</b>																											
3.11 Des actions de RC sont réalisées		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.12 Des actions de sensibilisation sont conçues et réalisées en concertation		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Coordination, Suivi Évaluation, Gestion</b>																											
Concertation – communication – S/E : CD et coordonnatrice	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Coordination, S/E : Comité PLUVIF	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Réunions d'équipe		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bilan programmation			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rapports semestriels et annuels			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Rapports financiers		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Désengagement																											
Fermeture administrative sur le terrain																											
Fermeture administrative au Canada																											



**ANNEXE I : RÉSUMÉ DES EXTRANTS DE L'AN 1 - PHASE DE MISE EN ROUTE**

## RÉSUMÉ ADMINISTRATIF DU RAPPORT ANNUEL – AN 1

Ce rapport annuel couvre la période de mise en route du projet PLUVIF, qui s'est étendue de Juillet 2010 à Mars 2011 et correspond à l'An 1 du projet. Au cours de cette période nous avons obtenu les **extrants SUIVANTS de mise en route** :

- **Les relations de partenariat entre le CECI et la COCAFEM/GL**, dans le cadre de la mise en œuvre du PLUVIF, ont été convenues et consignées dans une entente signée entre les deux organisations (entente annexée au rapport annuel).
- **L'équipe du projet** a été recrutée et formée; elle est en place et opérationnelle dans chacun des pays; les bureaux sont également installés et équipés. Il reste à acheter les véhicules et embaucher les chauffeurs au Burundi et en RD Congo.
- **Les comités PLUVIF**, constitués d'un Point focal par collectif membre de la COCAFEM/GL et des conseillères et conseiller, sont en place dans chaque pays et ont commencé à opérer, notamment pour la planification de l'An 2 du projet.
- **Les systèmes et outils** comptables sont en place et à peu près maîtrisés par l'équipe comptable. Les normes, procédures et outils de gestion ont été élaborés; ceux qui concernent la COCAFEM/GL, ont été discutés avec les Points focaux et membres du comité directeur du réseau.
- **Le Plan de mise en œuvre**, PMO, a été élaboré conjointement, avec deux temps forts de travail, lors de deux ateliers régionaux, puis avec la réalisation de la situation de référence par la COCAFEM/GL et un diagnostic de la COCAFEM/GL et de ses collectifs par l'équipe du projet. Le PMO est considéré comme la *boussole* du projet. Les rapports de la situation de référence et de diagnostics sont annexés au rapport annuel.
- **Le processus et les outils de planification et budgétisation** annuelles ont été expérimentés.
- **Des actions de campagne**, dans le cadre des 16 jours d'activisme contre les violences faites aux femmes et du 8 mars, Journée internationale de la femme, ont été menées.
- **L'autorisation pour le CECI d'opérer** dans chaque pays est en bonne voie. Les démarches ont été engagées pour l'accréditation au Burundi et en RD Congo; l'autorisation était obtenue au Burundi au moment de produire le présent rapport et reste à obtenir en RD Congo. Le CECI menant déjà des actions au Rwanda, les exigences requises sont déjà rencontrées.

### Recommandations pour l'An 2

- #1. Dans les prochaines étapes et avant la réalisation des actions terrain, impliquer les organes de décision des collectifs pour favoriser davantage l'appropriation du projet et des planifications et conforter les PF dans leur rôle au sein des organisations.
- #2. Finaliser le document présentant les données de base 2011 et cibles pour 2017, pour le rapport narratif semestriel.

**ANNEXE II : CADRE DE MESURE DE RENDEMENT**

### CADRE DE MESURE DE RENDEMENT PLUVIF : Projet régional de lutte contre les violences envers les filles et jeunes femmes

Fréquence de la collecte des données : Résultats intermédiaires : annuellement; Résultats immédiats : semestriellement

Révisé 04.05.11

RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	METHODE DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES	RESPONSABLE
<b>RÉSULTAT ULTIME</b> L'intégrité physique et morale des filles et jeunes femmes (F/JF) est mieux protégée et respectée	Lois, politiques, stratégies relatives à la lutte contre les violences envers les femmes adoptées, modifiées, mises en application	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents de lois, politiques ou stratégies</li> <li>- COCAFEM/GL et ses collectifs membres</li> <li>- Organisations de droits humains et ministères responsables de la justice ou du genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents</li> <li>- Entretiens avec la COCAFEM/GL et ses membres, organisations de droits humains et ministères concernés</li> </ul>	- ACDI
<b>RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES</b> 1. La COCAFEM/GL est devenue un levier reconnu de lutte aux violences sexuelles au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RD Congo)	1.1. Nombre et nature des invitations et consultations adressées à la COCAFEM/GL au niveau international, régional ou national en matière de lutte contre les violences au cours de l'année  1.2. Nombre et nature des instances nationales, régionales ou internationales où siège la C/GL au cours de l'année  1.3. Nombre et nature des actions de plaidoyer qui reçoivent des réponses favorables des autorités nationales, régionales, ou internationales, comparé au nombre d'actions engagées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettres ou courriels d'invitation/consultation</li> <li>- Lettres ou courriels de réponse de la C/GL</li> <li>- Rapport de la déléguée</li> <li>- Rapport annuel de la COCAFEM/GL</li> <li>- Rapports de restitution de la déléguée</li> <li>- PV de la réunion de l'instance à laquelle la C/GL a participé</li> <li>- Correspondances des autorités concernées</li> <li>- Audiences obtenues auprès des autorités</li> <li>- Articles de journaux (papier et électroniques)</li> <li>- Discours prononcés par les autorités</li> <li>- Déclarations publiques d'autorités concernées</li> <li>- Documents ratifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des lettres, courriels, rapports</li> <li>- Consultation des rapports d'activités</li> <li>- Consultation des documents</li> <li>- Présence aux événements (discours, déclarations) et consignation des contenus</li> <li>- Lecture des journaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : SE de la C/GL</li> <li>- Analyse : CD de la C/GL et coord. PLUVIF</li> <li>- Collecte : SE de la C/GL; CD; PF</li> <li>- Analyse : CD de la C/GL et coord. PLUVIF</li> </ul>
<b>2. Les filles et jeunes femmes victimes ont accès à des services (santé, judiciaire, juridique,</b>	2.1 Nombre de F (moins de 18 ans) et JF (18-24 ans) qui reçoivent des services selon les modalités établies (médical,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registres des tribunaux</li> <li>- Outils de suivi (Registres, rapports, fiches) des structures et organisations prestataires de services (centres de         </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des registres des tribunaux</li> <li>- Consultation des rapports ou fiches de suivi des</li> </ul>	- Collecte et Analyse : CP

RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES	RESPONSABLE
appui psychologique) efficaces, respectueux et adaptés dans les localités ciblées dans les 3 pays	<p>psycho-social, médiation familiale, judiciaire et juridique) au cours de l'année</p> <p>2.2 Le degré de satisfaction des femmes victimes de violences à l'égard des services offerts au cours de l'année</p> <p>2.3 Nombre d'agresseurs traduits en justice au cours de l'année comparé au nombre de plaintes déposées par des victimes au cours de l'année</p>	<p>Santé, cliniques juridiques maisons d'écoute, groupes d'appui à la médiation</p> <p>- Témoignages de victimes ayant eu accès aux services</p> <p>- Registres de police et instances judiciaires</p> <p>- Registres des tribunaux</p> <p>- Organisations de droits humains</p> <p>- Leaders des zones ciblées qui accompagnent les victimes à porter plainte</p>	<p>prestataires de services</p> <p>- Focus group avec des victimes ayant eu accès aux services</p> <p>- Consultation des registres</p> <p>- Entrevues avec les organisations de droits humains</p> <p>- Entrevues avec les leaders qui ont accompagné des victimes</p>	<p>- Collecte et analyse : CP</p> <p>- Collecte et Analyse : CP</p>
<p>3. Les leaders, en particulier les hommes, des localités ciblées dans les 3 pays, <u>changent leurs comportements</u> à l'égard des filles et jeunes femmes <u>victimes</u> de violences et à l'égard du <u>phénomène</u> des violences</p>	<p>3.1 Nombre et types de leaders (F et H) communautaires qui accompagnent des victimes dans leurs démarches de dénonciation au cours de l'année</p> <p>3.2 Nombre de victimes qui sont en mesure de jouer leur rôle dans la communauté au cours de l'année</p>	<p>- Rapports d'activités des organisations réalisant la sensibilisation</p> <p>- Leaders communautaires ciblé-e-s par la sensibilisation</p> <p>- Femmes victimes dans les zones ciblées</p> <p>- Témoignages de victimes</p> <p>- Rapports d'activités des organisations réalisant la sensibilisation</p>	<p>- Lecture de rapports</p> <p>- Rencontres et entrevues avec les leaders</p> <p>- Focus group avec les victimes</p> <p>- Focus group,</p> <p>- Lecture des rapports</p>	<p>- Collecte : PF pour les rapports; CV pour les entrevues et focus group</p> <p>- Analyse : CP</p> <p>- Collecte : PF pour les rapports; CV pour les focus group</p> <p>- Analyse : CP</p>
<p><b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b></p> <p>1.1 La COCAFEM/GL <u>consolide</u> de façon <u>uniforme</u> et <u>articulée</u> les données des collectifs sur les violences faites aux FJF et les bonnes pratiques</p>	<p>1.1.1 Nombre de bonnes pratiques documentées au cours de la période</p>	<p>- Rapports annuels des collectifs membres et de la C/GL</p> <p>- Rapports ou documents de bonnes pratiques</p>	<p>Consultation des rapports</p>	<p>- Collecte : PF pour les rapports de leur organisation; SE pour les rapports de la C/GL</p> <p>- Analyse : CP pour les rapports des collectifs et CD et coord. PLUVIF pour ceux de la C/GL</p>

RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES	METHODE DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	RESPONSABLE
<p><b>1.2</b> La COCAFEM/GL communique largement et de façon concertée les situations de violences faites aux F-JF et les bonnes pratiques et s'engage de façon concertée dans des campagnes contre les violences</p>	<p>1.1.2 Qualité des rapports selon les canevas préalablement validés, au cours de la période</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de la C/GL sur les cas de violences traités</li> <li>- Rapports de bonnes pratiques de la C/GL</li> <li>- Canevas de rapports convenus</li> </ul>	<p>Consultation des rapports et comparaison avec les canevas convenus</p>	<p>Collecte et analyse : CD et coord. PLUVIF</p>
	<p>1.2.1 Nombre et type de médias (radios, presse écrite, télévision, web) diffusant des messages de la C/GL sur les violences et les bonnes pratiques, au cours de la période</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maison de presse, Radio, Radio TV, sites web ciblés</li> <li>- Dossiers de presse des collectifs et de la C/GL</li> <li>- Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation du listing des événements et des dossiers de presse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : Se de la C/GL et PF</li> <li>- Analyse : CP, CD et coord. PLUVIF</li> </ul>
	<p>1.2.2 Nombre de campagnes concertées, au cours de la période</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités de la C/GL</li> <li>- Matériel, outils, documents utilisés pour les campagnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture des rapports et du matériel produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : SE et PF</li> <li>- Analyse : CD et coord. PLUVIF</li> </ul>
<p><b>1.3</b> La COCAFEM/GL, en concertation avec d'autres acteurs, engage le dialogue avec les instances et décideurs politiques et propose des mesures pour améliorer la promotion, la protection et le respect des droits des F-JF à l'intégrité physique et morale</p>	<p>1.3.1 Nombre et types d'instances politiques (national, régional ou international) avec qui le dialogue est engagé au cours de la période</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités des collectifs</li> <li>- Rapports d'activités de la C/GL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : SE de la C/GL et PF</li> <li>- Analyse : CD, coord. PLUVIF, CP</li> </ul>
	<p>1.3.2 Nombre et types d'autres intervenants nationaux, régionaux ou internationaux participant aux différents dialogues au cours de la période</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités des collectifs</li> <li>- Rapports d'activités de la C/GL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : SE de la C/GL et PF</li> <li>- Analyse : CD, coord. PLUVIF, CP</li> </ul>
	<p>1.3.3 Nature des mesures proposées par la COCAFEM/GL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités des collectifs</li> <li>- Rapports d'activités de la C/GL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : SE de la C/GL et PF</li> <li>- Analyse : CD, coord. PLUVIF, CP</li> </ul>
<p><b>2.1</b> Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres ONG et structures publiques, s'entendent sur</p>	<p>2.1.1 Nombre et types de structures qui adhèrent aux modalités d'intervention au cours de la période</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports des organisations responsables de la démarche</li> <li>- Ententes ou protocoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des rapports</li> <li>- Consultation des ententes (signatures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte : PF</li> <li>- Analyse : CP</li> </ul>

RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES	RESPONSABLE
des modalités d'intervention auprès des FJF victimes de violences	2.1.2. Nombre de membres de la COCAFEM/GL qui participent aux cadres de concertation et fréquence de leur participation au cours de la période 2.1.3. Nombre d'actions menées suite à la concertation au cours de la période	- Rapports de restitution ou comptes rendus des délégués aux concertations - PV des réunions de concertation  - Rapports de restitution ou comptes rendus des délégués aux concertations - PV des réunions de concertation	- Consultation des rapports  - Consultation des rapports	- Collecte : PF - Analyse : CP  - Collecte : PF - Analyse : CP
2.2 Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres offrent des services s'appuyant sur les modalités d'intervention convenues	2.2.1 Nombre et nature des structures et organisations ayant participé à la concertation ou aux formations sur les modalités, qui mettent en pratique les modalités établies, au cours de la période  2.2.2 Qualité et accessibilité des données sur les violences envers les FJF fournies par les organisations et structures concernées au cours de la période	- Rapports d'activités des organisations et structures prestataires de services concernées, i.e. qui ont participé aux concertations ou aux formations et bien sûr celles reçoivent un appui financier - Rapports ou fiches de suivi des structures et organisations concernées (centres de Santé, cliniques Juridiques Maisons d'écoute, groupes d'appui à la médiation, conciliatrices et conciliateurs) - Rapports des visites de suivi / supervision - Outils de suivi (registres, rapports, fiches) des structures et organisations concernées (centres de Santé, cliniques juridiques maisons d'écoute, groupes d'appui à la médiation)	- Lecture des rapports des organisations et structures - Lecture des rapports ou fiches de suivi des structures et organisations concernées - Lecture des rapports des visites de suivi et discussion avec les personnes mandatées pour ces visites  - Lecture des outils de suivi	- Collecte et analyse : CP  - Collecte et analyse : CP
3.1 Des femmes et des hommes responsables politiques, religieux, de l'éducation et de la société civile des communautés ciblées sont sensibilisés aux causes et conséquences des violences	3.1.1 Évolution des perceptions des F et des H des communautés ciblées vers plus d'empathie pour les victimes au cours de la période 3.1.2 Nombre de leaders parmi ceux sensibilisés qui	- Témoignages de F et H des communautés ciblées, directement ou indirectement touchés par la sensibilisation - Rapports des activités de sensibilisation  - Rapports d'activités des organisations appuyées pour la sensibilisation	- Focus group - Entrevues confidentielles - Analyse des rapports de sensibilisation  - Consultations des rapports - Entretiens avec des leaders	- Collecte et Analyse : PF et CP  - Collecte et analyse : CP

RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES	RESPONSABLE
<p>envers les F-JF et aux services existants</p> <p><b>EXTRANTS</b></p> <p>0.01 Un diagnostic de la COCAFEM/GL identifie ses besoins de renforcement des capacités</p>	<p>collaborant dans les actions de lutte contre les violences au cours de la période</p> <p>Thèmes de RC identifiés</p>	<p>- Leaders sensibilisés</p> <p>- Rapport des diagnostics</p>	<p>ciblés ayant participé à la sensibilisation</p> <p>- Consultation des rapports</p>	<p>- Chargée de projet</p>
<p>0.02 Des actions de RC sont réalisées</p>	<p>Nombre de personnes touchées et les thèmes des actions de RC</p>	<p>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</p> <p>- Les rapports d'évaluation des participant-e-s</p> <p>- Les rapports de suivi</p>	<p>- Bilan programmation</p>	<p>- Chargée de projet, équipe de projet, Points focaux, CD</p>
<p>1.11 Des rapports sur les violences sont produits</p>	<p>Nombre de rapports produits</p>	<p>- Les rapports produits par la COCAFEM/GL</p>	<p>- Idem</p>	<p>- Idem</p>
<p>1.12 Des rapports sur les bonnes pratiques sont produits</p>	<p>Nombre de rapports produits</p>	<p>- Les rapports produits par la COCAFEM/GL</p>	<p>- Idem</p>	<p>- Idem</p>
<p>1.21 Des rapports et données sur les cas de violences sont diffusés</p>	<p>Nombre de rapports diffusés</p>	<p>- Les rapports produits par la COCAFEM/GL</p>	<p>- Idem</p>	<p>- Idem</p>
<p>1.22 Des rapports de bonnes pratiques sont diffusés</p>	<p>Nombre de rapports diffusés</p>	<p>- Les rapports produits par la COCAFEM/GL</p>	<p>- Idem</p>	<p>- Idem</p>
<p>1.23 Deux séminaires régionaux sont réalisés</p>	<p>Nombre de séminaires organisés</p>	<p>- Les rapports des séminaires produits par la COCAFEM/GL</p> <p>- Les rapports d'évaluation des participant-e-s</p> <p>- L'équipe du projet et les membres de la COCAFEM/GL ayant participé</p>	<p>- Idem</p>	<p>- Idem</p>
<p>1.24 Des campagnes régionales sont réalisées</p>	<p>Nombre d'actions menées dans le cadre des campagnes</p>	<p>- Les rapports produits par les collectifs ayant obtenu le financement pour mener les actions</p> <p>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</p>	<p>- Idem</p>	<p>- Idem</p>

RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES	METHODE DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	RESPONSABLE
1.31 Des dialogues et propositions sont conçus, planifiés et mis en oeuvre	Nombre et thèmes des actions de dialogue réalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les rapports produits par les collectifs ayant obtenu le financement pour mener les actions</li> <li>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</li> </ul>	- Idem	- Idem
2.11 Des modalités d'intervention sont convenues de façon concertée	Types de modalités convenues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les intervenants impliqués</li> <li>- Les rapports de suivi</li> </ul>	- Idem	- Idem
2.12 Des modèles d'intervention sont validés	Types de modalités validées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les intervenants impliqués</li> <li>- Les rapports de suivi</li> </ul>	- Idem	- Idem
2.21 Des actions de RC sont réalisées	Nombre de personnes touchées et thèmes des actions de RC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</li> <li>- Les rapports d'évaluation des participants</li> <li>- Les rapports de suivi</li> </ul>	- Idem	- Idem
2.22 Des interventions sont réalisées, évaluées et partagées	Nombre d'organisations qui offrent des services et nature des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les rapports produits par les collectifs ou leurs membres ayant obtenu le financement pour mener les actions</li> <li>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</li> <li>- Les rapports de suivi</li> </ul>	- Idem	- Idem
3.11 Des actions de RC sont réalisées	Nombre de personnes touchées et thèmes des actions de RC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</li> <li>- Les rapports d'évaluation des participants</li> <li>- Les rapports de suivi</li> </ul>	- Idem	- Idem
3.12 Des actions de sensibilisation sont conçues et réalisées en concertation	Nombre et thèmes des actions Nombre d'organisations impliquées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les rapports produits par les collectifs ou leurs membres ayant obtenu le financement pour mener les actions</li> <li>- L'équipe du projet, les Points focaux et le CD</li> <li>- Les rapports de suivi</li> </ul>	- Idem	- Idem

**ANNEXE III : RÉVISION DU MODELE LOGIQUE**

**AJUSTEMENTS APPORTÉS AUX RÉSULTATS ET INDICATEURS**  
 En rouge : les ajouts / modifications; En bleu : des commentaires; Barré : les éléments enlevés (Mai 2011)

INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODES	RESPONS.
<b>RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES</b>			
<b>1. La C/GL est devenue un levier reconnu de lutte aux contre les violences au niveau international, régional et national (Rwanda, Burundi, RDCongo)</b>			
1.1. Nombre et nature des invitations et consultations adressées à la COCAFEM/GL au niveau international, régional ou national en matière de lutte contre les violences au cours de l'année	-		-
1.2 Nombre et nature des instances nationales, régionales ou internationales où siège la C/GL au cours de l'année	-	-	-
1.3 Nombre et nature des actions de plaidoyer qui reçoivent des réponses favorables des autorités nationales, régionales, ou internationales, comparé au nombre d'actions engagées	-		
<b>2. Des services (santé, judiciaire, juridique, appui psychologique) efficaces, respectueux, adaptés aux filles et jeunes femmes ciblées dans les 3 pays</b>			
Les filles et jeunes femmes victimes ont accès à des services, (santé, judiciaire, juridique, appui psychologique) efficaces, respectueux et adaptés dans les localités ciblées dans les 3 pays Cette formulation met le focus sur les « victimes » vs les « intervenants » et c'est de leur perspective que l'on appréciera l'accès aux services			
2.1. Nombre de F (moins de 18 ans) et JF (18-24 ans) qui demandent et reçoivent des services adaptés selon les modalités établies au protocole (médical, psycho-social, médiation familiale, judiciaire et juridique) au cours de l'année	-		
<del>2.2. Nb et nature des structures et organisations fermées qui offrent des services adaptés selon les modalités établies au protocole. Cet indicateur et le 2.2.1 sont semblables; nous l'enlevons ici et le gardons pour mesurer le résultat immédiat. Nous remplaçons l'indicateur par un autre qui mesure la satisfaction des victimes à l'endroit des services. Au niveau des résultats intermédiaires nous voulons voir les changements à leur bénéfice :</del>	-		
2.2 Le degré de satisfaction des femmes victimes de violences à l'égard des services offerts			
2.3 Nombre d'agresseurs traduits en justice, comparé au nombre de plaintes portées, cours de l'année	-		-
<b>3. Les leaders, en particulier les hommes, des localités ciblées dans les 3 pays, changent leurs perceptions et comportements à l'égard des filles et jeunes femmes victimes de violences et à l'égard du phénomène des violences</b>			
3.1 Évolution des perceptions des F et des H des communautés ciblées vers plus d'empathie pour les victimes au cours de l'année : Utiliser cet indicateur pour mesurer le résultat immédiat 3.1. Il remplace l'indicateur 3.1.1	-	-	

INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODES	RESPONS.
3.2 Nombre et types de leaders (F et H) communautaires qui <u>accompagnent des victimes</u> dans leurs démarches de dénonciation au cours de l'année	-	-	-
3.3 Nombre de victimes qui sont en mesure de jouer leur rôle dans la communauté après avoir reçu les services au cours de l'année	-	-	-
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b>			
<b>1.1 La C/IGL <u>documente</u> <u>consolide de façon uniforme et articulée</u> les cas de données DES COLLECTIFS sur les violences faites aux FJF et les bonnes pratiques</b>			
1.1.1 Nombre de bonnes pratiques documentées au cours de la période	-		-
1.1.2 <u>Qualité</u> des rapports, selon les <u>canavas</u> préalablement validés, au cours de la période	-		
<b>1.2 La C/IGL <u>communiqué largement et de façon concertée</u> les situations de violences faites aux FJF et les bonnes pratiques et s'engage de façon concertée dans des <u>campagnes</u> contre les violences</b>			
1.2.1 Nombre et type de médias (radios, presse écrite, télévision, web) diffusant des messages de la C/IGL sur les violences et les bonnes pratiques au cours de la période	-	-	-
1.2.2 Nombre de campagnes concertées au cours de la période	-	-	-
<b>1.3 La C/IGL, en <u>concertation avec d'autres acteurs, engage le dialogue avec les instances et décideurs politiques et propose des mesures pour améliorer la promotion et protection contre les violences faites aux FJF</u> la promotion, la protection et le respect des droits des FJF à l'intégrité physique et morale afin de suivre la même logique que la finalité</b>			
1.3.1 Nombre et types d'instances politiques (national, régional ou international) avec qui le dialogue est engagé au cours de la période	-	-	-
1.3.2 Nombre et types d'autres intervenants nationaux, régionaux ou internationaux participant aux différents dialogues au cours de la période	-	-	-
1.3.3 Nature des mesures proposées par la COCAFEM/GL Les deux autres indicateurs ne mesurent pas cet aspect du résultat	-	-	-
<b>2.1 Les <u>personnel organisations membres de la COCAFEM/GL, et d'autres ONG et structures publiques, s'entendent sur des modalités d'intervention auprès des FJF victimes de violences</u></b>			
2.1.1 Nombre et types de structures qui adhèrent aux modalités d'intervention au cours de la période	-	-	-
2.1.2. Nombre de membres de la COCAFEM/GL qui participent aux cadres de concertation et fréquence de leur participation au cours de la période	-	-	-

INDICATEURS		SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODES	RESPONS.
2.1.3 Nombre d'actions menées suite à la concertation au cours de la période		-	-	-
<b>2.2 Des organisations membres de la COCAFEM et d'autres offrent des services s'appuyant sur les modalités d'intervention convenues</b>				
2.2.1 Nb et catégories de personnes, qui ont participé à la concertation ou aux formations sur les modalités, qui mettent en pratique les modalités établies au protocole : reprend le sens de l'indicateur 2.2 du Résultat intermédiaire. Retenu ici avec ajustements :				
2.2.1 Nombre et nature des structures et organisations ayant participé à la concertation ou aux formations sur les modalités, qui mettent en pratique les modalités établies au cours de la période				
2.2.2 Qualité et accessibilité des données des services sur les violences envers les FJF fournies par les organisations et structures au cours de la période		-	-	
<b>3.1 Des femmes et des hommes responsables politiques, religieux, de l'éducation et de la société civile des communautés ciblées sont sensibilisés aux causes et conséquences des violences envers les FJF et aux services existants</b>				
3.1.1 Nombre et types de responsables F et H sensibilisés : Cet indicateur mesure un extrait : nombre de sensibilisation et nombre de personnes... On ramène ici l'indicateur lié aux perceptions :		-	-	-
3.1.2 Nombre de leaders parmi ceux sensibilisés qui collaborent dans les actions de lutte contre les violences (facilitation, espaces offerts, etc.) au cours de la période				

**ANNEXE IV : PLAN D'APPROVISIONNEMENT**

## PLAN D'APPROVISIONNEMENT DU PLUVIF

Le processus d'approvisionnement se fera suivant les modalités suivantes :

- Pour les achats de moins de cinq mille dollars (5 000\$ CAD), le projet entrera en contact avec au moins deux (2) fournisseurs;
- Pour les achats compris entre cinq mille dollars canadiens (5 000\$ CAD) et vingt-cinq mille dollars canadiens (25 000 \$CAD), le projet obtiendra un devis estimatif d'au moins deux (2) fournisseurs;
- Pour les achats de plus de vingt-cinq mille dollars (25 000\$), le projet utilisera des appels d'offres écrits et une liste représentative d'au moins trois (3) fournisseurs.

Le critère de la soumission la plus basse est d'abord retenu pour le choix du fournisseur. Cependant, au cas où ce fournisseur n'offrirait pas le niveau de qualité requis ou la garantie de service après-vente adéquat, ce critère pourrait être reconsidéré.

Les achats en source unique (sans appel à la concurrence) devront être justifiés au dossier d'achat. La gestionnaire comptable régionale et les comptables pays tiendront à jour un dossier des marchés d'achats et de services connexes. Ce dossier devra contenir tous les documents relatifs à chacune des transactions, c'est-à-dire, la réquisition d'achat, les demandes de soumissions, les soumissions téléphoniques ou écrites, les contrats ou ordre d'achats, les factures, les bordereaux de livraison ainsi que tout autre document pertinent.

Le processus d'approvisionnement et le respect des normes et procédures sont sous la responsabilité de la gestionnaire comptable régionale qui devra approuver les achats au niveau des pays.

Les achats prévus sont les suivants : équipements informatiques et mobilier de bureau pour chaque membre de l'équipe, mobilier de salle de réunion, étagères, photocopieur et un véhicule pour chacun des trois bureaux. En outre, l'équipe du projet achètera un ordinateur portable pour chaque Point focal et dans l'éventualité où une secrétaire exécutive serait embauchée à la COCAFEM/GL, un ordinateur portable lui sera fourni.

Un inventaire des biens sera tenu et mis à jour à la fin de chaque année financière. Il précisera : la description du bien, le numéro du bien, la date d'achat, la valeur, l'état de fonctionnement. Dans le cas où le matériel est devenu désuet, obsolète ou dont le coût de réparation est plus que disproportionné à son usage réel, une proposition de disposition est faite par l'équipe du projet, avec approbation de la chargée de projet du CECI. Les modalités de disposition des biens à la fermeture du projet seront proposées par l'équipe du projet pour approbation par l'ACDI, suivant les modalités prévues à cet effet par l'ACDI.

**ANNEXE B**  
**DESCRIPTION DU MANDAT DE LA STAGIAIRE BÉNÉVOLE EN APPUI À LA**  
**MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA**  
**COCAFEM/GL**



**CENTRE D'ÉTUDE ET DE  
COOPÉRATION INTERNATIONALE**



*Concertation des Collectifs des Associations  
Féminines de la Région des Grands-Lacs*

**COCAFEM / GL**

**PLUVIF  
MANDAT DE LA STAGIAIRE BÉNÉVOLE  
EN APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA  
COCAFEM/GL**

12.06.14

**1. CONTEXTE**

Madame Sylvie Lamiot Milliner, candidate à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal, Québec, et Manager, Gestion mondiale des contenus web chez WSP Global inc., société de génie-conseil, a réalisé un stage d'un mois, de la mi-juin à la mi-juillet 2012 dans le cadre du PLUVIF. Elle avait alors facilité un atelier de formation – élaboration d'une stratégie de communication avec des délégué-e-s de la COCAFEM/GL.

Cette stratégie est en opération, notamment à travers la mise en place d'un site web. Divers défis se posent à la COCAFEM/GL en matière de communications, à la fois pour l'opérationnalisation du site de façon simple et efficace, qui soit durable après le PLUVIF, mais également au niveau des communications horizontales et verticales dans ce réseau de 11 membres, eux-mêmes des réseaux de 3 pays de la région des Grands lacs africains.

Le site web de la COCAFEM/GL lui permet de communiquer sur la problématique des violences sexuelles et basées sur le genre (VSBG) et sur son travail et celui de ses partenaires sur ce thème et d'autres thèmes éventuellement).

Mme Lamiot Milliner retourne dans la région, au Burundi, pour la finalisation de son mémoire de maîtrise qui porte sur les enjeux de communication internationale et interculturelle soulevés par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des contenus web pour le nouveau site Internet de la COCAFEM/GL.

**2. OBJECTIF DU STAGE**

L'objectif du stage de Mme Lamiot Milliner est d'appuyer la COCAFEM/GL à opérationnaliser un mécanisme simple, efficace et peu coûteux de gestion des contenus de son site web. L'approche doit permettre que le site soit régulièrement alimenté et que cela puisse se faire simplement et de façon durable après la fin du PLUVIF.

### **3. MANDAT**

Le mandat consiste à appuyer la COCAFEM/GL dans :

- la définition des principes directeurs de la gouvernance, des objectifs de transformation sociale (et autres) visés par le site web ainsi que les différents publics visés;
- la mise en place d'un comité de rédaction et la création d'outils liés à la production de contenus : grille et calendrier de contenus, charte éditoriale, etc.
- la définition des rôles des différentes parties-prenantes d'une manière simple et opérationnelle, des processus de production, approbation et publication de contenus (processus);
- l'élaboration d'une stratégie d'optimisation pour les moteurs de recherche Internet (SEO)

Mme Lamiot Milliner sera aussi sollicitée pour donner son feedback sur les articles proposés. Elle travaillera étroitement avec le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL et la responsable des communications au sein du comité directeur du réseau, tous deux basés à Bujumbura.

Son mandat l'amènera à être en contact avec les communicateurs et communicatrices de chacun des trois pays désignés pour alimenter le site web et s'investir plus largement le cas échéant dans les communications de la COCAFME/GL.

De façon moins formelle, Mme Lamiot Milliner pourra apporter un appui aux communications internes du réseau (horizontales et verticales), si des demandes à cet effet lui sont faites et si son emploi du temps le lui permet.

### **4. DURÉE ET PÉRIODE DU MANDAT**

Le mandat de Sylvie Lamiot-Milliner débutera au mois de septembre 2014 pour se terminer fin juin 2015 et sera segmentée de la façon suivante :

**Le mois de septembre 2014** consistera en l'observation et en l'analyse du terrain, incluant des rencontres formelles et informelles avec le SE, la responsable des communications au sein du comité directeur du réseau, et les communicateurs et communicatrices du réseau au besoin. Cette étape représente environ 1,5 jour de travail / semaine (ou 11 heures par semaine x 4 semaines), sur une base souple et variable dépendamment des rencontres prévues, ce qui équivaut à environ à 40 heures (ou 6 jours) de contribution bénévole.

**Entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 30 janvier 2015**, Sylvie Lamiot-Milliner se consacrera à temps plein à la COCAFEM/GL à raison de 37 heures par semaine, ce qui équivaut à environ 520 heures (ou 70 jours) de contribution bénévole (37 heures x 14 semaines). Note : Congé entre le 22 décembre 2014 et le 9 janvier 2015.

**Entre le 1<sup>er</sup> février et le 1<sup>er</sup> juin 2015**, Sylvie Lamiot Milliner sera en période de rédaction de mémoire mais consacra environ 2 jours/semaine à la COCAFEM/GL, sur une base souple et variable, ce qui équivaut à environ 210 heures (ou 28 jours) de contribution bénévole. (2 jours x 14 semaines)

## **5. CONDITIONS DU MANDAT**

Mme Lamiot Milliner réalise ce mandat à titre totalement bénévole et ne reçoit aucune compensation financière pour ce faire, ni en termes de rémunération, ni en termes d'hébergement, transport, etc. pour se rendre au Burundi dans le cadre de sa maîtrise.

Si la réalisation de son mandat exige qu'elle se déplace à l'intérieur du Burundi ou dans les deux autres pays, des termes de référence de mission, incluant un budget seront préparés par le SE de la COCAFEM/GL et transmis à la coordonnatrice du projet PLUVIF pour analyse et approbation. Le cas échéant, les dépenses seront prises en charge par le projet sur la base des normes du Guide des normes et procédures de gestion du PLUVIF pour la COCAFEM/GL.

La coordonnatrice du projet PLUVIF, basée au Rwanda, et sa chargée de projet, basée au Canada, assureront la supervision du mandat. Le SE de la COCAFEM/GL sera le partenaire opérationnel au quotidien de la stagiaire bénévole.

**ANNEXE C**  
**FEUILLES DE TEMPS RELATIVES AU MANDAT DE LA STAGIAIRE**  
**BÉNÉVOLE EN APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE**  
**COMMUNICATION DE LA COCAFEM/GL**

## FEUILLE DE TEMPS – PLUVIF – 70615

Nom : Sylvie Lamiot-Milliner			
Statut : Stagiaire		Mois : septembre et octobre 2014	
Jour	Date	Description / Lieu	Heures
Lundi	08 09 14	Première visite au bureau de la COCAFEM/GL et rencontre avec le secrétaire exécutif	4 H
Mardi	09 09 14		
Mercredi	10 09 14		
Jeudi	11 09 14	COCAFEM/GL – Études de tous les documents relatifs au site <a href="http://www.cocafemgl.org">www.cocafemgl.org</a> y compris les contrats de consultance	4 H
Vendredi	12 09 14		
Samedi	13 09 14		
Dimanche	14 09 14		
Lundi	15 09 14	Benchmark des sites des collectifs de la COCAFEM/GL	6 H
Mardi	16 09 14	COCAFEM/GL – Expérimentation du système de publication SPIP du site web <a href="http://www.cocafemgl.org">www.cocafemgl.org</a> + discussion avec David Kanda du Congo via Skype et téléphone	6 H
Mercredi	17 09 14	Audit du site et recherches web + rencontre Anatolie au bureau de la COCAFEM + rencontre S.Dumouchel Safari Gate	8 H
Jeudi	18 09 14	Recherches et audit web au bureau de la COCAFEM/GL	4 H
Vendredi	19 09 14	Réunion semestrielle du PLUVIF Burundi – Safari Gate Hotel	7 H
Samedi	20 09 14		
Dimanche	21 09 14		
Lundi	22 09 14	Audit SPIP et recherche pour régler les bugs du système de publication	6 H
Mardi	23 09 14	Suite des benchmarks des sites web des collectifs de la COCAFEM/GL	3 H
Mercredi	24 09 14	Rédaction de l'appel à candidatures bénévoles pour le comité web + discussion avec le secrétaire exécutif	6 H
Jeudi	25 09 14	Rédaction des articles profils socio-économiques victimes du Rwanda	6 H
Vendredi	26 09 14		
Samedi	27 09 14		
Dimanche	28 09 14		
Lundi	29 09 14		
Mardi	30 09 14		
Mercredi	01 10 14	COCAFEM/GL – Lecture de documents institutionnels	5 H
Jeudi	02 10 14		
Vendredi	03 10 14	Rencontre avec Gilbert pour déterminer le contenu du TDR de l'atelier de travail Communication Web + recherches diverses pour rédiger ce TDR et les définir	6 H
Samedi	04 10 14		
Dimanche	05 10 14		
Lundi	06 10 14	COCAFEM/GL. Rédaction TDR de l'atelier de travail Communications Web	5 h
Mardi	07 10 14	COCAFEM/GL – Rédaction plan de projet de l'atelier	6 H
Mercredi	08 10 14	Recherche pour l'atelier de travail en communication web	6 H
Jeudi	08 10 14		
Vendredi	09 10 14	Analyse des candidatures reçues pour le comité régional web	5 H
Samedi	10 10 14		
Dimanche	11 10 14		
Lundi	12 10 14	COCAFEM/GL – Préparation des rencontres de la semaine	4 H
Mardi	13 10 14	FÉRIÉ	
Mercredi	14 10 14	COCAFEMGL – Rencontre avec la consultante ACDI Louissette Martin + avec le	8 H

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois : septembre et octobre 2014</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
		webmestre de CAFOB	
Jeudi	15 10 14	COCAFEM/GL. Rencontre avec la webmestre de Dushirehamwe	6 H
Vendredi	16 10 14	Post-mortem rencontres de la semaine	3 H
Samedi	17 10 14		
Dimanche	18 10 14		
Lundi	19 10 14	COCAFEM/GL – Rencontre avec Gilbert pour bilan suite aux rencontres avec les webmestres de CAFOB et Dushirehamwe	
Mardi	20 10 14	Rédaction de la présentation PPT et du manuel du participant de l'atelier de travail sur les communications web prévu pour les 4, 5 et 6 novembre	8h
Mercredi	21 10 14	Rédaction de la présentation PPT et du manuel du participant de l'atelier de travail sur les communications web prévu pour les 4, 5 et 6 novembre	8 h
Jeudi	22 10 14	Rédaction de la présentation PPT et du manuel du participant de l'atelier de travail sur les communications web prévu pour les 4, 5 et 6 novembre + rencontre avec le consultant TI de CAFOB pour évaluation des frais pour la maintenance du site web <a href="http://www.cocafemgl.org">www.cocafemgl.org</a> et pour son rapatriement de la plateforme SPIP vers JOOMLA	8 h
Vendredi	23 10 14	Rédaction de la présentation PPT et du manuel du participant de l'atelier de travail sur les communications web prévu pour les 4, 5 et 6 novembre	8 h
Samedi	24 10 14		
Dimanche	25 10 14		
Lundi	26 10 14	Congé	
Mardi	27 10 14	Congé	
Mercredi	28 10 14	Congé	
Jeudi	29 10 14	Rédaction de la présentation PPT et du manuel du participant de l'atelier de travail sur les communications web prévu pour les 4, 5 et 6 novembre	8 h
vendredi	31 10 14	Rédaction de la présentation PPT et du manuel du participant de l'atelier de travail sur les communications web prévu pour les 4, 5 et 6 novembre	11 h
<b>Grand total d'heures</b>			<b>165 heures</b>

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois novembre 2014</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Samedi	01 11 14	Préparation du matériel pour l'atelier communications web	6 heures
Dimanche	02 11 14	Préparation du matériel pour l'atelier communications web	8 heures
Lundi	03 11 14	Préparation du matériel pour l'atelier communications web	6 heures
Mardi	04 11 14	Animation de l'atelier communications web	10 heures
Mercredi	05 11 14	Animation de l'atelier communications web	10 heures
Jeudi	06 11 14	Animation de l'atelier communications web	5 heures
Vendredi	07 11 14		
Samedi	08 11 14		
Dimanche	09 11 14		
Lundi	10 11 14	Révision et réécriture du rapport de synthèse de l'atelier communications web	6 heures
Mardi	11 11 14	Finalisation du rapport de synthèse de rapport de synthèse et rencontre secrétaire exécutif	6 heures
Mercredi	12 11 14		

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois novembre 2014</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Judi	13 11 14	Analyse approfondie des parties prenantes au contenu du site web	4 heures
Vendredi	14 11 14	Discussion et validation des parties prenantes avec le secrétaire exécutif	2 heures
Samedi	15 11 14		
Dimanche	16 11 14		
Lundi	17 11 14	Révision de la grille et du calendrier de contenus du site web	3 heures
Mardi	18 11 14	Rencontre secrétaire exécutif pour approbation des outils comité régional web et discussion du budget alloué au comité régional web	3 heures
Mercredi	19 11 14		
Judi	20 11 14	Session de travail avec les webmestres du site web pour lancement des activités en fonction du rapport de synthèse et des outils développés.	6 heures
Vendredi	21 11 14	Rencontre avec le coordinateur TI externe pour clarification des services attendus et discussion autour des problèmes de maintenance du CMS du site (bugs)	3 heures
Samedi	22 11 14		
Dimanche	23 11 14		
Lundi	24 11 14		
Mardi	25 11 14	Visite des bureaux du coordinateur TI externe + rencontre avec son programmeur web + évaluation des compétences de ce programmeur	3 heures
Mercredi	26 11 14	Analyse et planification du travail à réaliser par le coordinateur externe TI pour réparer le site	5 heures
Judi	27 11 14		
Vendredi	28 11 14	Visite au bureau du coordinateur TI pour navigation dans le CMS et Cpanel afin d'identifier les problèmes rencontrés sur le site www.cocafemgl.org	4 heures
Samedi	29 11 14		
Dimanche	30 11 14		
<b>Grand total d'heures</b>			<b>90 heures</b>

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois décembre 2014</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Lundi	01 12 14		
Mardi	02 12 14	Bureau de la COCAFEM/GL - Rédaction du TDR pour maintenance mensuelle du site Rédaction du TDR pour mini projet Fix the bugs + rapatriation of the website domain name Rédaction et envoi du courriel au Rwanda pour l'autorisation du rapatriement du domain name	8 heures
Mercredi	03 12 14		
Judi	04 12 14		
Vendredi	05 12 14	Rencontre avec le fournisseur TI et le secrétaire exécutif au bureau de la COCAFEM/GL pour signature de la facture et du TDR liées au bugs + celle de la maintenance mensuelle du site + discussion	4 heures
Samedi	06 12 14		

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois décembre 2014</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Dimanche	07 12 14		
Lundi	08 12 14	Préparation de la rencontre avec le webmestre du site web cocafemgl.org prévue pour le 09 décembre	3 heures
Mardi	09 12 14	Rencontre de coaching du webmestre du site web afin de renforcer ses capacités en gestion rédactionnelle web (présentation des articles en version web -numéro de l'article, photos en pièces jointes avec légende, nombre de mots maximum à 250, mettre le nom de l'auteur, de l'approbateur, la date de publication prévue, etc.) Discussion autour du budget qui va lui être alloué (frais internet + tel + forfait mensuel) Discussion autour de l'agenda du premier meeting du comité régional web	6 heures
Mercredi	10 12 14	Atelier régional sur la participation politique de la femme en période d'élection - Best Outlook Hotel à Bujumbura Bureau COCAFEM/GL : préparation de la première rencontre du comité régional web	8 heures
Jeudi	11 12 14	Finalisation et publication Article 3 + discussion Skype avec Jovithe	3 heures
Vendredi	12 12 14	Atelier régional sur la participation politique de la femme en période d'élection - Best Outlook Hotel à Bujumbura	8 heures
Samedi	13 12 14		
Dimanche	14 12 14		
Lundi	15 12 14		
Mardi	16 12 14	Préparation de la présentation à faire au comité directeur sur le suivi du dossier site web et de l'atelier de formation donné aux communicateurs en novembre dernier Réunion virtuelle Skype avec le comité régional web Départ Kigali à 16 heures	7 heures
Mercredi	17 12 14	Comité régional PLUVIF à Kigali Rwanda	8 heures
Jeudi	18 12 14	Comité régional PLUVIF à Kigali Rwanda	8 heures
Vendredi	19 12 14	Retour de Kigali	3 heures
Samedi	20 12 14		
Dimanche	21 12 14		
Lundi	24 12 14	Congé des fêtes	
Mardi	25 12 14	Congé des fêtes	3 heures
Mercredi	26 12 14	Congé des fêtes	5 heures
Jeudi	27 12 14	Congé des fêtes	
Vendredi	28 12 14	Congé des fêtes	4 heures
Samedi	29 12 14		
Dimanche	30 12 14		
<b>Grand total d'heures</b>			<b>78 heures</b>

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois janvier 2015</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Jeudi	01 12 15		Congé
Vendredi	02 12 15		Congé
Lundi	05-01-15		Congé

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois janvier 2015</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Mardi	06-01-15		Congé
Mercredi	07-01-15		Congé
Jeudi	08-01-15		Congé
Vendredi	09-01-15		Congé
Samedi	10-01-15		
Dimanche	11-01-15		
Lundi	12-01-15	Rencontre Gilbert pour debriefing sur les dernières semaines et planification des activités à suivre et traitement des courriels reçus pendant le congé	5 heures
Mardi	13-01-15	Rencontre avec technicien TI pour la procédure de publication en ligne à intégrer dans la gouvernance web. Discussion autour du problème relatif au contrat TI	4 heures
Mercredi	14-01-15	Réécriture article 6 et 7. Discussion avec Pudentienne de YWCA Rwanda pour planification de ma visite la semaine du 19 janvier	4 heures
Jeudi	15-01-15	Préparation de ma rencontre de dimanche 18 avec secrétaire exécutif et Suzanne Dumouchel pour briefing mi-mandat	5 heures
Vendredi	16-01-15		
Samedi	17-01-15	Voyage vers Kigali	3 heures
Dimanche	18-01-15	Rencontre avec le secrétaire exécutif puis avec Suzanne Dumouchel	7 heures
Lundi	19-01-15	Bureau de Kigali travail avec l'équipe CECI planification de l'an 5 puis rencontre avec techniciens TI de UCF et YWCA relativement à leur système de gestion documentaire et pour s'entendre sur une solution pour le système de gestion documentaire de la COCAFEM/GL (plus précisément pour le comité régional web) Rencontre secrétaire exécutif Joseph UCF	9 heures
Mardi	20-01-15	Préparation du TDR de ma visite à Kigali Lunch de travail avec secrétaire exécutif de l'UCF Rencontre avec chargé de programme et équipe de l'UCF	8 heures
Mercredi	21-01-15	Session de travail Planification de l'An 5 projet PLUVIF - Kigali	7 heures
Jeudi	22-01-15	Tournage vidéo pour le CECI (prix reçu par Jovithe) Coordination de l'envoi à l'équipe du CECI au Canada Retour à Bujumbura	9 heures
Vendredi	23-01-15	Rencontre avec comité de veille de la COCAFEM/GL et coordonnatrice PLUVIF Burundi pour positionnement et stratégie d'approche de la COCAFEM/GL avec OXFAM Novib pour le projet Paix au-delà des frontières – Rédaction du compte rendu de la rencontre	8 heures
Samedi	24-01-15		
Dimanche	25-01-15		
Lundi	26-01-15	Coordination diverse à la COCAFEM suite à la réunion de planification	4 heures
Mardi	27-01-15		
Mercredi	28-01-15	Planification et coordination du comité régional web	4 heures
Jeudi	29-01-15	Comité régional web	3 heures
Vendredi	30-01-15		
Samedi	31-01-15		
<b>Grand total d'heures</b>			<b>81 heures</b>

<b>Nom : Sylvie Lamiot-Milliner</b>			
<b>Statut : Stagiaire</b>		<b>Mois février 2015</b>	
<b>Jour</b>	<b>Date</b>	<b>Description / Lieu</b>	<b>Heures</b>
Lundi	02-02-15	Réécriture et publication article 8	3 heures
Mardi	03-02-15	Planification et rédaction de la présentation au comité directeur de la COCAFEM/GL avec le secrétaire exécutif	6 heures
Mercredi	04-02-15	Réunion Skype Suzanne Dumouchel à propos de la présentation au comité directeur	3 heures
Jeudi	05-02-15	Départ Kigali - Ajustement de la présentation en fonction des commentaires de Suzanne Dumouchel	4 heures
vendredi	05-02-15	Départ Goma pour comité directeur de la COCAFEM/GL Rencontre avec le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL	6 heures 3 heures
Samedi	06-02-15	Présentation au comité directeur de la COCAFEM/GL Départ de Goma vers Kigali avec équipe PLUVIF	2 heures 5 heures
Dimanche	07-02-15	Retour vers Bujumbura	3 heures
Lundi	09-02-15		
Mardi	10-02-15	Planification et coordination de la rencontre avec l'ONG OSCAR	3 heures
Mercredi	11-02-15	Session de travail avec la coordonnatrice PLUVIF à propos de la rencontre avec l'ONG OSCAR Rencontre avec l'ONG OSCAR en compagnie de la coordonnatrice PLUVIF Burundi	5 heures
Jeudi	12-02-15		
Vendredi	13-02-15	Lecture en préparation de la représentation de COCAFEM/GL à la table ronde Peace Beyond Borders organisée par OXFAM Novib et ACORD	6 heures
Samedi	14-02-15		
Dimanche	15-02-15		
Lundi	16-02-15		Congé
Mardi	17-02-15		Congé
Mercredi	18-02-15	Lecture en préparation de la représentation de COCAFEM/GL à la table ronde Peace Beyond Borders organisée par OXFAM Novib et ACORD	6 heures
Jeudi	19-02-15		Congé
Vendredi	20-02-15		Congé
Samedi	21-02-15		
Dimanche	22-02-15	Départ Kigali pour assister à la table ronde consultative Peace Beyond Borders	3 heures
Lundi	23-02-15	Table ronde Peace Beyond Borders – Participation à la session d'un groupe de travail « Femmes et Jeunes » et représentation des activités de la COCAFEM/GL et du projet PLUVIF dans ce projet	9 heures
Mardi	24-02-15	Table ronde Peace Beyond Borders – Participation à la session d'un groupe de travail « Femmes et Jeunes » et représentation des activités de la COCAFEM/GL et du projet PLUVIF dans ce projet Présentation powerpoint des résultats de la table ronde « Femmes et Jeunes » devant l'assemblée en mettant en avant les activités PLUVIF et COCAFEM/GL afin qu'ils soient identifiés comme partenaires régionaux potentiels pour la suite du projet Peace Beyond Borders	9 heures
Mercredi	25-02-15		Congé
Jeudi	26-02-15	Bureau PLUVIF Kigali – Séance de travail Skype avec Suzanne Dumouchel pour bilan des activités en lien avec mon mandat Retour Bujumbura	5 heures
Vendredi	27-02-15	Debriefing avec secrétaire exécutif sur la dernière semaine	3 heures
Samedi	28-02-15		
<b>Grand total d'heures</b>			<b>85 heures</b>

**ANNEXE D**  
**TABLEAU DES PARTIES-PRENANTES RELATIVES AU CONTENU DU SITE**  
**WEB [WWW.COCAFEMGL.ORG](http://WWW.COCAFEMGL.ORG)**

## TABLEAU DES PARTIES PRENANTES AU CONTENU DU SITE WEB [WWW.COCAFEMGL.ORG](http://WWW.COCAFEMGL.ORG)

(autres que les membres du comité régional web)

Parties prenantes institutionnelles (matérielles, organisationnelles ou humaines)	Pays	Mission	Intérêt à participer	Influence sur le contenu du site web	Mode de participation	Contacts
Le plan de travail annuel du PLUVIF (PTA)	Rwanda, RDC et Burundi	Planification des actions régionales de la COCAFEM/GL notamment en termes de communication et de plaidoyer relatifs au PLUVIF	Les composantes du projet PLUVIF sont alignées avec les 5 axes stratégiques de la COCAFEM/GL  <b>Elevé</b>	Cohérence et alignement du contenu en fonction des axes stratégiques de la COCAFEM/GL (donc hausse de la crédibilité)  Les différentes activités planifiées peuvent devenir des sujets de contenus notifiés dans la grille et le calendrier de contenus du site web (donc le PTA est une source de production de contenu)	Le PTA doit être considéré à chaque rencontre du Comité régional Web et par tous les communicateurs web Pays afin de déterminer les sujets de contenus du site web qui seront planifiés	Producteurs de contenus-Pays  Comité régional web
<b>Journalistes spécialisés</b> sur les questions du genre et des droits humains  (Journalistes déjà connus au sein de la COCAFEM/GL mais aussi d'autres journalistes potentiellement partenaires)	RDC, Rwanda et Burundi	Recueillir, traiter et diffuser l'info sur les VSBG à travers les médias  Sensibilisation de la population et des décideurs  Influence indirecte auprès des décideurs	Les thèmes du genre, des VSBG et des droits sont leur pain quotidien  La publication de certains de leurs articles sur le site web <a href="http://www.cocafemgl.or">www.cocafemgl.or</a> peut leur donner une belle visibilité et augmenter leur crédibilité  Intérêt partagé pour la sensibilisation de la population à propos des VSBG  Solidarité envers les victimes et les acteurs mobilisés autour des VSBG  <b>Elevé</b>	Partage de contenus  <b>Augmente la qualité</b> et la pertinence des contenus grâce à leur expertise  Le partenariat avec certains journalistes pour le partage de contenu peut témoigner de la solidarité autour des VSBG et d'un travail commun en vue d'un but commun ( <b>vision de paix et de réconciliation</b> )	Assister aux conférences de presse organisées par la COCAFEM/GL ou ses collectifs  Produire des contenus à propos des VSBG ou de l'actualité de la COCAFEM/GL et de ses collectifs  Partager des contenus à propos des VSBG et/ou autres axes stratégiques de la COCAFEM/GL  Donner de la visibilité dans les médias à propos des activités de la COCAFEM/GL et de ses collectifs	Communicateurs nationaux web  Jean-Mitterand Ndayegamiye de la Radio de Dushyehamwe

## TABLEAU DES PARTIES PRENANTES AU CONTENU DU SITE WEB [WWW.COCAFEMGL.ORG](http://WWW.COCAFEMGL.ORG)

(autres que les membres du comité régional web)

<p>Les ministères du genre, de la famille, de l'intérieur, de l'éducation, de la sécurité (dont le Centre national de documentation et d'information sur la famille lié avec le bureau d'études CENADIF en RDC et le CNACR qui est son équivalent à l'échelle régionale)</p>	<p>RDC, Rwanda, Burundi</p>	<p>Définition du cadre légal relatif aux VSBG et aux autres axes stratégiques</p> <p>Production de statistiques nationales et régionales à propos des VSBG</p> <p>Élaboration des programmes de lutte contre les VSGB</p> <p>Production des outils d'information et de sensibilisation destinés à la population (dont le magazine Genre Info en RDC)</p> <p>Contribuer à la lutte contre les VSBG et à la promotion des axes stratégiques de la COCAFEM/GL</p>	<p><b>Élevé</b></p> <p>Les ONG telles que la COCAFEM/GL ou les collectifs agissent sur le terrain en fonction du cadre défini par les ministères et sont donc un relais de transmission sur le terrain pour les ministères.</p> <p>Les sites de la COCAFEM/GL et de ses collectifs peuvent offrir une visibilité supplémentaire de l'action gouvernementale vis-à-vis de la population et du grand public à l'échelle nationale, régionale et internationale.</p> <p>Apparaître sur le site de la COCAFEM/GL peut signifier des liens de partenariats concrets entre le gouvernement et la société civile et donc un signe d'unité nationale et/ou régionale</p> <p><b>Note :</b> dépendamment du climat politique local, les ministères sont plus ou moins motivés à s'afficher en tant qu'alliés avec la société civile celle-ci peut parfois s'opposer au pouvoir en place et être donc considérée en tant qu'opposant ou critique plutôt que comme allié.</p>	<p>Partage de contenu (dont la mise en ligne d'outils de sensibilisation pouvant servir aux collectifs et aux organisations qu'ils représentent)</p> <p>Présente des données fiables et vérifiées et déjà publiées publiquement (<b>augmente la crédibilité</b>)</p> <p>Démontrer une collaboration / une unité entre les ministères et les organismes de la société civile (si le climat politique local le permet)</p>	<p>Partager des contenus de sensibilisation et d'information en acceptant de faire figurer les hyperliens pertinents de leur site sur le site de la COCAFEM/GL</p> <p>Devenir pro-actifs en termes de partage de contenu avec la COCAFEM/GL</p> <p>Entrettenir des relations de partenariat avec la COCAFEM/GL</p> <p>Soutenir les activités de la COCAFEM/GL (par validation et/ou par appui financier)</p>	<p>Les secrétaires exécutifs de la COCAFEM/GL et de ses collectifs</p> <p>Les membres du comité directeur de la COCAFEM/GL</p> <p><a href="mailto:www.genreinfo@ya.hoo.fr">www.genreinfo@ya.hoo.fr</a> (publication Genre Info publiée par le ministère Genre et famille de la RDC)</p> <p>Les chargés de programmes des collectifs</p> <p>Les points focaux des collectifs</p>
<p>Le bailleur de fonds CECI (unique bailleur de la COCAFEM/GL)</p>	<p>Canada</p>	<p>Financer la COCAFEM/GL dans le</p>	<p><b>Élevé</b></p> <p>Le CECI souhaite donner de la visibilité aux actions menées par leurs partenaires locaux fait partie de la</p>	<p>Le CECI n'a pas d'influence sur la production des contenus du site de la COCAFEM/GL mais a une</p>	<p>Accepter d'afficher certains de nos contenus sur les sites <a href="http://www.ceci.ca">www.ceci.ca</a> et <a href="http://www.unitertra.ca">www.unitertra.ca</a>.</p>	<p>Comité régional web (gestionnaire de la gouvernance</p>

## TABLEAU DES PARTIES PRENANTES AU CONTENU DU SITE WEB [WWW.COCAFEMGL.ORG](http://WWW.COCAFEMGL.ORG)

(autres que les membres du comité régional web)

		cadre du projet PLUVIF Appuyer les organisations luttant contre les VSBG	stratégie de leur site web <a href="http://www.ceci.ca">www.ceci.ca</a> et <a href="http://www.uniterra.ca">www.uniterra.ca</a> Le CECL souhaite promouvoir les résultats du projet PLUVIF à travers ses outils et canaux de communications	influence pour afficher certains de nos contenus sur leurs sites <a href="http://www.ceci.ca">www.ceci.ca</a> et <a href="http://www.uniterra.ca">www.uniterra.ca</a> et donc d' <b>augmenter la visibilité</b> de la COCAFEM/GL à l'international et auprès des bailleurs de fonds internationaux qui font de la veille de contenus auprès des autres bailleurs.		web qui fait la demande d'affichage auprès de la coordonnatrice régionale PLUVIF ou Chargé de programme PLUVIF au CECL (S Dumouchel).
Les organisations des <b>diasporas</b> et les communautés de diaspora	RDC, Rwanda, Burundi	Mobiliser les communautés de diasporas autour d'intérêts communs Entretenir des liens avec le pays d'origine Faire circuler des messages et de l'information à l'intérieur de la communauté Activités de réseautage	<b>Moyenne</b> L'intérêt à participer est fondé sur un engagement à participer (même de loin) à la reconstruction et à la restauration de la paix au sein de leur pays d'origine. Il est également fondé sur la mémoire collective et la solidarité envers celles et ceux qui sont restés là-bas notamment par le maintien de liens à distances malgré la dispersion.	L'influence est plutôt à travers les médias sociaux de la COCAFEM/GL plutôt que via le site <a href="http://www.cocafemgl.org">www.cocafemgl.org</a> directement mais la <b>visibilité du site</b> pourrait être accrue en étant référée régulièrement via les médias sociaux (hyperliens ou mots clés communs par ex.)	Relayer les messages et l'information à propos des VSGB via les réseaux sociaux notamment. Organiser des activités de collecte des dons destinés à appuyer la société civile de leur pays d'origine.	Les secrétaires exécutifs de la COCAFEM/GL et de ses collectifs et les Membres du comité directeur de la COCAFEM/GL qui ont le statut et les relations pour entrer en contact avec les différentes organisations de la diaspora au sein des trois pays

**ANNEXE E**  
**MATRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES EN**  
**COMMUNICATION AU SEIN DES COLLECTIFS DE LA COCAFEM/GL**





**ANNEXE F**  
**DOCUMENT DE GOUVERNANCE DU COMITÉ RÉGIONAL WEB DE LA**  
**COCAFEM/GL**



*Concertation des Collectifs des Associations  
Féminines de la Région des Grands-Lacs*

**COCAFEM / GL**

## **GOUVERNANCE DU COMITÉ RÉGIONAL WEB DE LA COCAFEM/GL**

Version 3 – Mars 2015

Document partagé avec Comité directeur de la COCAFEM/GL en mars 2015

À noter que ce document est mis à jour régulièrement par les membres du comité régional web selon l'évolution des activités et de la maturité de ce dernier. La version à jour du document est disponible en tout temps au secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL

## I. DÉFINITION DU COMITÉ RÉGIONAL WEB

Le Comité régional web est la structure d'appui technique créée par la COCAFEM/GL pour la gestion opérationnel du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org). Son fonctionnement s'articule autour d'une gouvernance web qui définit à la fois les rôles des membres du comité, les processus de production et de publication de contenus, les activités et les méthodes de suivi et d'évaluation de la production de contenus, les activités budgétaires pour la gestion du site (production et maintenance technique). Les membres du comité régional web se réunissent virtuellement au moins une fois par mois pour le suivi de leurs activités respectives.

## II. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DU COMITÉ RÉGIONAL WEB

Cette section détaille les rôles et responsabilités de chaque partie prenantes impliquées dans la gestion du comité régional web et de la gestion du site de la COCAFEM/GL.

### II.1 GESTIONNAIRE DE LA GOUVERNANCE WEB

#### II.1.1 Mission

- Approuve la publication des contenus édités sur le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) par le webmestre régional;
- Gère le suivi et l'évaluation de la gouvernance du site web (en fonction notamment des mouvements de personnel);
- Gère le suivi budgétaire du site (temps alloué au webmestre régional, maintenance TI à l'externe, per diem pour la couverture de certains événements, etc.);
- Représente les intérêts du comité régional web auprès du comité directeur de la COCAFEM/GL lorsque nécessaire;
- Anime les rencontres virtuelles et mensuelles du comité régional web (via Skype);
- Travaille en étroite collaboration avec le consultant externe TI, le webmestre régional et le producteur régional de contenus.

#### II.1.2. Profil

Secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL

- Très bonnes connaissances du réseau de la COCAFEM/GL et de ses membres
- Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit
- Bonne compréhension de l'Anglais à l'oral et à l'écrit
- Habiletés à travailler en mode collaboratif

## II.2 PRODUCTEUR DE CONTENU RÉGIONAL – COCAFEM/GL ET WEBMESTRE

### II.2.1. Mission

- Produit les contenus pour le site COCAFEM/GL (vidéo, MP3, articles, photos);
- Réceptionne les contenus produits et soumis par les producteurs de contenu principal pays pour affichage sur le site de la COCAFEM/GL (optimise au besoin ces contenus avant publication)
- Publie les contenus sur le site de la COCAFEM/GL;
- Participe activement à la gestion du comité régional web;
- Gère la maintenance du site de la COCAFEM/GL par l'intermédiaire du consultant externe en TI
- Produit les statistiques de performance du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) (à partir de 2015)

### II.2.2. Profil

- Membre d'un collectif membre de la COCAFEM/GL au Burundi (CAFOB, Dushirehamwe, RFP)
- Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en Communication, Marketing, Sciences des communications, Sciences sociales (option Communication) - Indispensable
- Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit
- Bonne maîtrise de l'Anglais à l'oral et à l'écrit
- Expérience d'au moins 6 mois à titre de webmestre pour le site d'un des collectifs membres
- Très bonnes connaissances d'au moins un système de publication tels Joomla, Sharepoint ou EPIServer
- Habiletés à travailler en mode collaboratif (en utilisant des technologies et des documents de partage)

## II.3. PRODUCTEUR DE CONTENU – PAYS

### II.3.1. Mission

- Propose des contenus (optimisés et préalablement approuvés) issus du pays dont il est responsable au producteur de contenus régional pour publication sur le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org);
- Fait approuver tous les contenus à l'intérieur de son Pays avant proposition au producteur régional de contenu

- Optimise les contenus soumis par les contributeurs de contenu du pays dont il est responsable (afin de les proposer pour publication sur le site de la cocafem/gl)
- Rédige des contenus au nom des collectifs membres du pays dont il est responsable

### **II.3.2. Profil**

- Communicateur d'un collectif membre de la COCAFEM/GL (un au Burundi, un en RDC et un au Rwanda)
- Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en Communication, Marketing, Sciences des communications, Sciences sociales (option Communication) – un atout
- Très bonnes connaissances du réseau des collectifs membres de son pays
- Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit
- Bonne maîtrise de l'Anglais à l'oral et à l'écrit
- Habiletés à travailler en mode collaboratif

## **II.4. CONTRIBUTEUR DE CONTENU – PAYS**

### **II.4.1. Mission**

- Propose des contenus ou de idées de contenus au producteur de contenus Pays qui lui correspond

### **II.4.2. Profil**

- Communicateur d'un des collectifs membres de la COCAFEM/GL
- Bonne maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit
- Habiletés à travailler en mode collaboratif

## **II.5. COORDINATEUR EXTERNE – TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI)**

### **II.5. 1 Mission**

- Chargé de la sécurité et de la performance de l'hébergement du site sur serveur externe
- Responsable du back-up du site
- Offre le support technique au webmestre régional en cas de difficultés et sur demande de ce dernier
- Chargé d'exécuter ou de coordonner avec le webmestre les mises à jour nécessaire du système de publication

- Effectue les changements dans le code du site lorsque nécessaire et sur demande du webmestre régional ou du gestionnaire de la gouvernance web
- Coordonne l'implantation de Google Webmaster sur le site (en collaboration avec la stagiaire en communication et avant le 30 janvier 2015)
- Forme le producteur régional de contenus et son backup à l'utilisation du système de publication
- Rapporte mensuellement de ses activités au gestionnaire régional de la gouvernance web

#### **II.5.2. Profil**

- Propriétaire d'une agence en technologies de l'information dont le siège et les bureaux sont à Bujumbura
- Avoir une équipe permanente de développeurs et à temps plein
- Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en gestion informatique, génie informatique ou technologie de l'information
- Expérience de travail avec l'un des collectifs membres au Burundi (de préférence)
- Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit
- Bonne maîtrise de l'Anglais à l'oral et à l'écrit
- Habiletés à travailler en mode collaboratif

### **III. LES PROCESSUS DE PRODUCTION DE CONTENUS WEB**

Le détail des processus sera défini au cours du premier semestre 2015 en fonction de la maturité du comité régional web.

### **IV. LES ACTIVITÉS ET LES MÉTHODES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE LA PRODUCTION DES CONTENUS**

Mettre à jour les rubriques du site web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des cibles primaires et secondaires</li> <li>• En fonction de l'analyse des parties prenantes</li> <li>• En fonction des axes stratégiques de la COCAFEM/GL</li> </ul>
Déterminer une grille de contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des activités annuelles prévues dans le cadre du PLUVIF</li> <li>• En fonction des rubriques du site</li> <li>• En fonction des axes stratégiques de la COCAFEM/GL</li> <li>• En s'assurant d'une visibilité égale pour les trois pays</li> </ul>
Déterminer le calendrier de contenus 2014-2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des activités annuelles prévues à l'avance par l'ensemble des parties prenantes (internes et externes)</li> <li>• Identifier les ressources matérielles et humaines pour la production de ces contenus par type (rédaction, médias sociaux, etc.)</li> </ul>
Le suivi et l'évaluation de la gouvernance et de la gestion budgétaire du site web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des mouvements de personnel au sein de la <u>cocafem</u>/GL</li> <li>• En fonction des mises à jour techniques du site (TI et webmestre)</li> <li>• En fonction de la mesure des résultats de la performance du site (SEO)</li> <li>• En fonction du budget préétabli</li> </ul>
La production et la publication des contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des rubriques, de la grille de contenus et du calendrier de contenus, du PTA</li> <li>• En fonction de l'actualité des 11 collectifs membres</li> </ul>

## V. LES ACTIVITÉS BUDGÉTAIRES POUR LA GESTION DU SITE

Le suivi des activités budgétaires pour la gestion du site est sous la responsabilité du gestionnaire de la gouvernance web à savoir, le secrétaire exécutif de la COCAFEMGL. Les frais fixes liés à cette gestion sont les suivant :

- Une entreprise informatique basée à Bujumbura, Burundi, est en charge de la gestion du nom de domaine du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org). Le contrat de gestion prévoit également le support technique du webmestre en cas de besoin (voir le point II.5 du présent document pour le détail du rôle du coordinateur externe en TI. Les coordonnées de l'entreprise sont les suivantes :

Nom : À déterminer

Contact : À déterminer

Téléphone : À déterminer

Le montant forfaitaire mensuel pour recourir à ces services est de 100 US\$ par mois.

- Le responsable régional de contenus (contenu COCAFEM/GL), qui cumule également le rôle de webmestre régional, reçoit une prime de 100 US\$ par mois pour les heures consacrés à la gestion des contenus produit au nom de la région mais aussi en collaboration avec les producteurs de contenus Pays et avec le gestionnaire de la gouvernance web et le coordinateur externe TI (voir détail du rôle du responsable régional de contenus et du webmestre régional au point II.2.
- Le gestionnaire de la gouvernance web, le producteur de contenu régional COCAFEM/GL et webmestre, et le producteur de contenu pays Burundi, bénéficient d'unités pour l'exécution des tâches qui imputent à leur rôle respectif. Chacun s'est vu remettre une clé/modem pour accéder à Internet. Cette clé est d'un montant de 20.000 FBU / mois en unités internet.

## **VI. POLITIQUE DE GESTION DES ACCÈS DU SYSTÈME DE PUBLICATION ET DU CODE DU SITE ET PROCÉDURE D'INTÉGRATION/MODIFICATION DE CONTENUS**

Seuls les membres du Comité régional web ont accès à SPIP (système de publication du site web) pour publier et/ou approuver les articles à mettre en ligne.

Si un membre de la COCAFEM/GL ou de ses collectifs souhaite accéder à SPIP, il pourra prendre contact avec le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL pour soumettre et justifier sa demande.

**Pour accéder à SPIP, la procédure est la suivante :**

1. Ouvrir le site web [www.cocafemgl.org/ecrire/](http://www.cocafemgl.org/ecrire/)
2. Cliquer dans Espace Privé dans le Header
3. Entrer le nom d'identifiant
4. Entrer le mot de passe
5. Cliquer dans le menu Edit
6. Puis sous Edit cliquer sur Articles
7. Cliquer sur l'icône Écrire un nouvel article en bas de page
8. Entrer le texte dans les différentes zones Titre / Description / Texte complet
9. Télécharger la photo dans « logo » dans un format image pour être certain qu'elle apparaisse
10. Cliquez sur Téléverser pour ajouter l'image dans le système

11. « Sauver » en bas à droite
12. Puis remonter en haut de page, voir le module en haut à gauche qui donne le numéro de l'article et Modifier le statut de l'article en choisissant « Publier en ligne » dans le menu déroulant et sur le bouton « changer ».

Note 1 : Pour modifier un article déjà publié, suivre les instructions de 1 à 5 puis sélectionner l'article à modifier puis cliquer sur l'icône « Modifier cet article » en haut à droite de la page de l'article.

Note 2 : Pour retirer un article déjà publié, suivre la même procédure mais sélectionner « En cours de rédaction » dans le même menu déroulant. (il sera alors conservé dans l'historique mais non publié).

**La gestion des codes d'accès** en tant que telle est administrée par le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL qui recourt à la collaboration du coordinateur TI externe en cas de besoin. Pour accéder au système Cpanel qui permet la gestion des accès et les mises à jour dans le code du site, la procédure est la suivante :

- Taper URL [www.cocafemgl.org/cpanel](http://www.cocafemgl.org/cpanel)
- Taper le nom de l'identifiant: [REDACTED]
- Taper le mot de passe : [REDACTED]

### Code d'accès à SPIP

Pour accéder à notre CMS, allez sur le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) puis cliquez sur Espace Privé dans le header puis entrer les infos suivantes

Identifiant : [REDACTED]

Mot de passe : [REDACTED]

## VII. RÈGLES ÉDITORIALES

### VII.1 Présentation des articles

Les articles soumis pour publication par le webmestre régional doivent être présentés selon le modèle présenté en Annexe 1 du présent document. Chaque article doit être accompagné d'une photo et d'une légende pour la photo (Voir VII.2. pour le format).

Les articles soumis pour publication sont pour la plupart déterminés lors des rencontres du comité régional web et détaillés dans la grille de contenu.

La grille de contenu doit refléter, en tout temps, les éléments suivants

- La parité entre les trois pays
- Les différents axes stratégiques de la COCAFEM/GL
- La parité entre les collectifs membres
- La mission du comité régional web
- Le code d'éthique de la COCAFEM/GL

## VII.2. Format des photos

Chaque photo accompagnant un article doit être fournie en fichier séparé de l'article auquel elle réfère et doit être nommée avec le même numéro que l'article. Pour éviter un surpoids des photos fournies, elles doivent être reformatées de la façon suivante :

- 1) Ouvrir le logiciel Windows Paint
- 2) Cliquer sur l'option « Coller à partir de » dans le menu principal de Paint
- 3) Choisir la photo à importer pour la coller dans Paint
- 4) Lorsque la photo apparaît dans Paint, cliquer sur l'option « Redimensionner » dans le menu principal Paint
- 5) Choisir l'option « Pourcentage » et indiquer « 40 » pour l'horizontal et « 40 » pour le vertical et cliquer sur OK
- 6) La photo a été redimensionnée et il faut maintenant la sauvegarder dans vos fichiers. Pour ce faire, cliquer sur « Fichier » dans le menu principal de Paint et choisir « Enregistrer sous »
- 7) Dans « Enregistrer sous », redonner un nom pour la photo qui doit comprendre notamment le numéro de l'article auquel elle réfère, par exemple : Article10\_Photo ou Article10\_Photo1 (s'il y a plusieurs photos référant au même article).
- 8) Toujours sous « Enregistrer sous », il faut maintenant déterminer le type de format pour la photo sélectionnée. Pour ce faire, cliquer dans le menu déroulant du champ « Type » et sélectionner le format JPEG (.jpeg; .jpg; .jpe; .jfif)

Voir document *Annexe Présentation des articles soumis au comité régional* en page suivante.

**ANNEXE 1****PRÉSENTATION DES ARTICLES SOUMIS PAR LE WEBMESTRE RÉGIONAL**

---

[www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)

Article (indiquer ici le numéro de l'article)

Date de publication : (tel que prévu sur le calendrier de contenu)

Axe stratégique : (tel qu'indiqué dans la grille de contenu)

Rédacteur : (la personne source qui a rédigé la première ébauche de l'article)

Approbateur : (la personne en charge de la gouvernance web)

Pays : (indiquer ici si c'est pour le Rwanda, le Burundi, la RDC ou Régional/CocafemGL)

Rubrique : Actualités – Page d'accueil

Nombre de mots : Environ 300 mots en moyenne (ce peut être moins)

**Titre en gras**

Premier paragraphe qui constitue le chapeau de l'article (environ 3 ou 4 lignes maximum).

Développement du texte un ou deux paragraphes

Conclusion/chute du texte

- 30 -

Indiquer en dessous de - 30 - les informations destinées à l'éditeur de contenu par exemple indiquer si une photo ou une vidéo est jointe à l'article puis indiquer la légende qui doit figurer pour expliquer l'article / la vidéo (pas plus que quelques mots).

Photo : obligatoire

Légende de la photo : obligatoire

**ANNEXE G**  
**LISTE DES PARTICIPANTS À L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LE VOLET**  
**OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL**

NO	Nom et Prénom	Fonction	Téléphone	Email
1	Nyiramana Verdiane	Chargée de communication Pro-Femmes TweseHamwe	+250 [REDACTED]	verdianv2001@yahoo.fr
2	NICIMPAYE Francine	Communicatrice RFP	+257 [REDACTED]	nicimpaye@yahoo.fr
3	Mulobo Geneviève	Communicatrice CONAFED	+243 [REDACTED]	genev.mulobo@yahoo.fr
4.	IGIRANEZA INES LARISSA	Stagiaire communicatrice et webmaster DUSHIREHAMWE	+257 [REDACTED]	ines.larissaza@gmail.com
5	KENNETH ENIM AMPI	Chargé de communication CFPD	+243 [REDACTED]	mpk2@yahoo.fr
6	Harindintwari Jean Berchmans	Chargé de communication UCF	+250 [REDACTED]	harindber@yahoo.fr
7	Amedée NKURUNZIZA	Stagiaire communicateur CAFOB	+257 [REDACTED]	nkurunziza@yahoo.fr
8	David Kanda	Chargé de communication UFCOD	+243 [REDACTED]	kandadg@yahoo.fr
9	Linda NIBANGO ESPERANCE	Chargé de communication COFAS	+243 [REDACTED] or +243 [REDACTED]	lindambango@gmail.com
10	Adrien NDAMUKENANYE	Chargé des TI RRP+	+250 [REDACTED]	adriendamuk@gmail.com
11	NDAYEGAMIYE Jean MITTERRAND	Chef des Programmes Radio Ijwiry/Umukenyezi	+257 [REDACTED]	mitterrand@yahoo.fr
12	Gilbert KAJABIKA	Secrétaire Exécutif de la COCAFEM-GL	+257 - [REDACTED]	cocafem.gl@rtds.gov.rw@gmail.com gilbert.kajabika@yahoo.fr
13	Claude CONGERA	Assistant Administratif et Financier COCAFEM/GL	+257 [REDACTED]	cocafem.gl@rtds.gov.rw@gmail.com cconger@yahoo.fr
14	JOVITHE MUKAZIYA	Coordinatrice Régionale PLUVIF	+250 [REDACTED]	mkazidjovith@gmail.com mkazidjovith@gmail.com
15	Elie NDIKUMANA	Rapporteur de l'Atelier et chargé de programme RFP	+275 [REDACTED]	ndikuman@yahoo.fr ndikuman@yahoo.fr

**ANNEXE H**  
**TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES**  
**COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU**  
**RÉGIONAL**

**PLUVIF**

**TERMES DE RÉFÉRENCE**

**ATELIER DE TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL**

## 1. CONTEXTE

La stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL implantée depuis août 2013 a pour objectifs de formaliser et partager les différentes actions à mener pour renforcer les capacités de communication interne et externe de la Concertation et ce, à travers tous ses collectifs membres.

Parmi les actions recommandées, un nouveau site web devait être créé, de même qu'un Intranet réservé à certains usagers internes afin de partager, en toute sécurité, des informations et des documents institutionnels. En 2013, le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) a été lancé.

D'un point de vue opérationnel, la gestion du site web de la COCAFEM/GL soulèvent quelques défis dus notamment à la nécessité d'une certaine transformation organisationnelle suscitée par :

- La création et la publication des contenus (textes, photos, vidéos) pour alimenter le nouveau site web et l'Intranet
- La mise en place de processus internes de gestion des contenus à travers la région
- La gestion technique et informatique du site
- Le partage des savoirs et de l'information à travers tous les collectifs et ce, à partir d'un modèle collaboratif et non plus purement hiérarchique

Pour relever ces défis, les meilleures pratiques en termes de communications web préconisent la création d'un **Comité régional web**.

Pour qu'un tel comité soit efficace et en mesure de gérer tous les aspects opérationnels du site web de la COCAFEM/GL et du futur Intranet (le cas échéant), il doit cibler et être constitué de personnes qui ont un savoir-faire pointu et technique dans les domaines multidisciplinaires des communications : rédaction web, production vidéo, montage vidéo, Google Analytics, Search Engine Optimization (SEO), publication web, langage HTML, CSS, sécurité informatique.

Un appel à tous les communicateurs de nos collectifs membres a été lancé fin septembre 2014 afin d'identifier parmi eux celles et ceux qui possèdent ces compétences et qui souhaitent jouer un rôle au sein de la gestion opérationnelle du Comité interne des

communications web. Cet appel à candidatures bénévoles était ouvert jusqu'au 15 octobre 2014.

Afin de renforcer les capacités en communications web de ses communicateurs et de constituer et lancer le Comité régional web de la COCAFEM/GL, un atelier de trois jours est organisé.

## 2. OBJECTIF GÉNÉRAL

L'**objectif général** de l'atelier est de renforcer les capacités des communicateurs et des webmasters des différents collectifs en communications web, de constituer le Comité régional web de la COCAFEM/GL et de planifier les principales activités de ce dernier.

## 3. RÉSULTATS

Les **résultats immédiats** attendus sont les suivants :

- les participant-e-s sont renforcés dans leurs capacités en termes de communication web et d'outils de rédaction web
- Les participant-e-s partagent une vision commune des enjeux, défis et forces des outils actuels de communications web au sein de la COCAFEM/GL
- Les participant-e-s sont sensibilisés à la transformation organisationnelle nécessaire pour appuyer l'efficacité des communications web au sein de la COCAFEM/GL
- Les participant-e-s sont engagés dans une entente de partage d'information à travers les collectifs et dans le cadre des communications web de la COCAFEM/GL
- Les compétences nécessaires pour la gestion opérationnelle du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL sont identifiées parmi les participant-e-s
- Les participant-e-s ont compris et approuvé la mission et la composition du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL
- Les membres du Comité régional web de la COCAFEM/GL sont engagés dans leur nouveau rôle et ont défini ensemble les lignes directrices du nouveau Comité, les nouveaux processus de publication ainsi que la planification des activités futures

## 4. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Une approche participative
- Une théorie d'apprentissage constructiviste portée sur l'action (apprendre en faisant)

- Une valorisation des apports de chaque personne
- Un climat d'ouverture et de dialogue
- Un effort de partir des schémas existants au sein de l'organisation pour y greffer les nouvelles connaissances et expériences acquises durant l'atelier
- Une prise en compte de la structure spécifique de la COCAFEM/GL, de sa mission et de son contexte

## 5. GROUPES CIBLES

- Les participant-e-s sont les communicateurs de chaque collectif membre de la COCAFEM/GL.
- Les webmestres des sites web de chaque collectif (lorsque site il y a)
- La responsable des communications de la COCAFEM/GL
- Le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL
- La coordonnatrice régionale PLUVIF

## 6. FACILITATRICE

Madame Sylvie Lamiot-Milliner, candidate à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal, Canada, et Manager, Gestion mondiale des contenus web chez WSP Global Inc., société de génie-conseil.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2015, stagiaire bénévole en appui à la mise en œuvre de la stratégie de communication de la COCAFEM/GL.

## 7. RESPONSABILITÉS PRÉALABLES À L'ATELIER

- La facilitatrice aura audité l'expérience usager du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)
- La facilitatrice aura audité l'expérience webmestre dans le système de publication du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)
- Le webmestre par intérim aura identifié et formulé les difficultés techniques rencontrées lors de la maintenance du site et lors de la publication et ce, depuis le lancement du site jusqu'à aujourd'hui
- Le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL et la facilitatrice d'étudier attentivement toutes les candidatures reçues suite à l'appel à candidatures
- Chaque communicateur de chaque collectif aura identifié en collaboration avec son webmestre les processus de publication utilisés à l'intérieur de leur collectif respectif de même que le nom des personnes impliquées dans ces processus (lorsque site de collectif il y a)

**8. DATES ET LIEU DE L'ATELIER DE TRAVAIL**

**Lieu : Bujumbura, Burundi**

**Dates : les 4, 5 et 6 novembre 2014 (3 jours sur place)**

**ANNEXE I**  
**PRÉSENTATION POWERPOINT DE L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES**  
**COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU**  
**RÉGIONAL**

**Atelier de travail sur la mise en  
œuvre du volet opérationnel de la  
gestion du site web de la  
COCAFEM/GL**

**Les 4, 5 et 6 novembre 2014, Bujumbura**

# **BREF DESCRIPTIF DES MODULES**

**L'atelier de travail se divise en trois modules :**

**Module 1 – Comprendre le cadre institutionnel et stratégique de communication au sein de la COCAFEM/GL pour réfléchir et travailler efficacement**

**Module 2 – Une structure d'appui technique pour assurer la planification et l'exécution de la mise en œuvre de la gestion du site web**

**Module 3 – Lancement des activités du comité régional web pour l'année 2014-2015**

## OBJECTIFS SPÉCIFIQUES À L'ATELIER

### Les résultats attendus chez les participant-e-s sont :

- les participant-e-s sont renforcés dans leurs capacités en termes de communication web et d'outils de rédaction web
- Les participant-e-s partagent une vision commune des enjeux, défis et forces des outils actuels de communications web au sein de la COCAFEM/GL
- Les participant-e-s sont sensibilisés à la transformation organisationnelle nécessaire pour appuyer l'efficacité des communications web au sein de la COCAFEM/GL
- Les participant-e-s sont engagés dans une entente de partage d'information à travers les collectifs et dans le cadre des communications web de la COCAFEM/GL
- Les compétences nécessaires pour la gestion opérationnelle du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL sont identifiées parmi les participant-e-s
- Les participant-e-s ont compris et approuvé la mission et la composition du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL
- Les membres du Comité régional web de la COCAFEM/GL sont engagés dans leur nouveau rôle et ont défini ensemble les lignes directrices du nouveau Comité, les nouveaux processus de publication ainsi que la planification des activités futures

## MÉTHODOLOGIE

### **La méthode s'appuiera sur :**

- Une approche participative
- Une théorie d'apprentissage constructiviste portée sur l'action (apprendre en faisant)
- Une valorisation des apports de chaque personne
- Un climat d'ouverture et de dialogue
- Un effort de partir des schémas existants au sein de l'organisation pour y greffer les nouvelles connaissances et expériences acquises durant l'atelier
- Une prise en compte de la structure spécifique de la COCAFEM/GL, de sa mission et de son contexte

# **JOUR 1, MODULE 1**

*Comprendre le cadre institutionnel et  
stratégique de communication au sein  
de la COCAFEM/GL pour réfléchir et  
travailler efficacement*

## RÉSULTATS RECHERCHÉS...

**À la fin de la journée les participant-e-s :**

- 1. Auront revu les étapes du processus d'élaboration d'une stratégie de communication et auront déterminé les étapes à retravailler pour optimiser la stratégie de communication et la gestion opérationnelle du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)**
- 2. Auront identifié les liens à faire avec la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL**
- 3. Auront expérimenté la navigation du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) en tant que visiteur externe (navigation à partir d'Internet) et en tant que webmestre interne (navigation à partir du système de publication SPIP)**
- 4. Auront partagé et intégré une compréhension globale des ressources humaines et matérielles en communication actuellement disponibles à travers la COCAFEM/GL et ses collectifs membres**
- 5. Auront identifié, par pays, les différentes parties prenantes liées à la gestion du site web de la COCAFEM/GL**

## **Exercice 1**

**À votre avis, à quelles étapes de l'élaboration d'une stratégie globale de communication la conception et la gestion du site web se réfèrent-t-elles ?**

**À toutes !**

**Rafraîchissons nos mémoires...**

## Rappel des 11 étapes pour planifier et mettre en œuvre une stratégie de communication

Analyse de la situation

201

Définition du cadre stratégique

Volet opérationnel de la stratégie

- 1 • Identifier, définir, sélectionner et clarifier le(s) problème(s) de développement puis les problèmes que la communication peut résoudre à partir de l'analyse de la situation
- 2 • Définir le but et les objectifs de communication
- 3 • Sélectionner et analyser les groupes cibles/auditoires à toucher
- 4 • Déterminer les approches de communication les plus appropriées
- 5 • Élaborer les messages-clés
- 6 • Sélectionner les canaux et les supports de communication
- 7 • Planifier le volet opérationnel de la stratégie : cadre institutionnel (coordination, partenaires, médias, structures d'appui technique) et plans et documents connexes (production du matériel, formation, planning des activités, suivi et évaluation, budget.
- 8 • Valider la stratégie
- 9 • Développer les messages et le matériel de communication (esquisses, pré-test et finalisation)
- 10 • Exécuter la stratégie : mise en place et renforcement des structures, mobilisation des ressources nécessaires, production/reproduction du matériel de communication, réalisation des activités
- 11 • Faire le suivi et l'évaluation puis la révision de la stratégie

**Pause ☺**

## Le volet opérationnel de la gestion du site web ou Pourquoi ça coince ?!

203



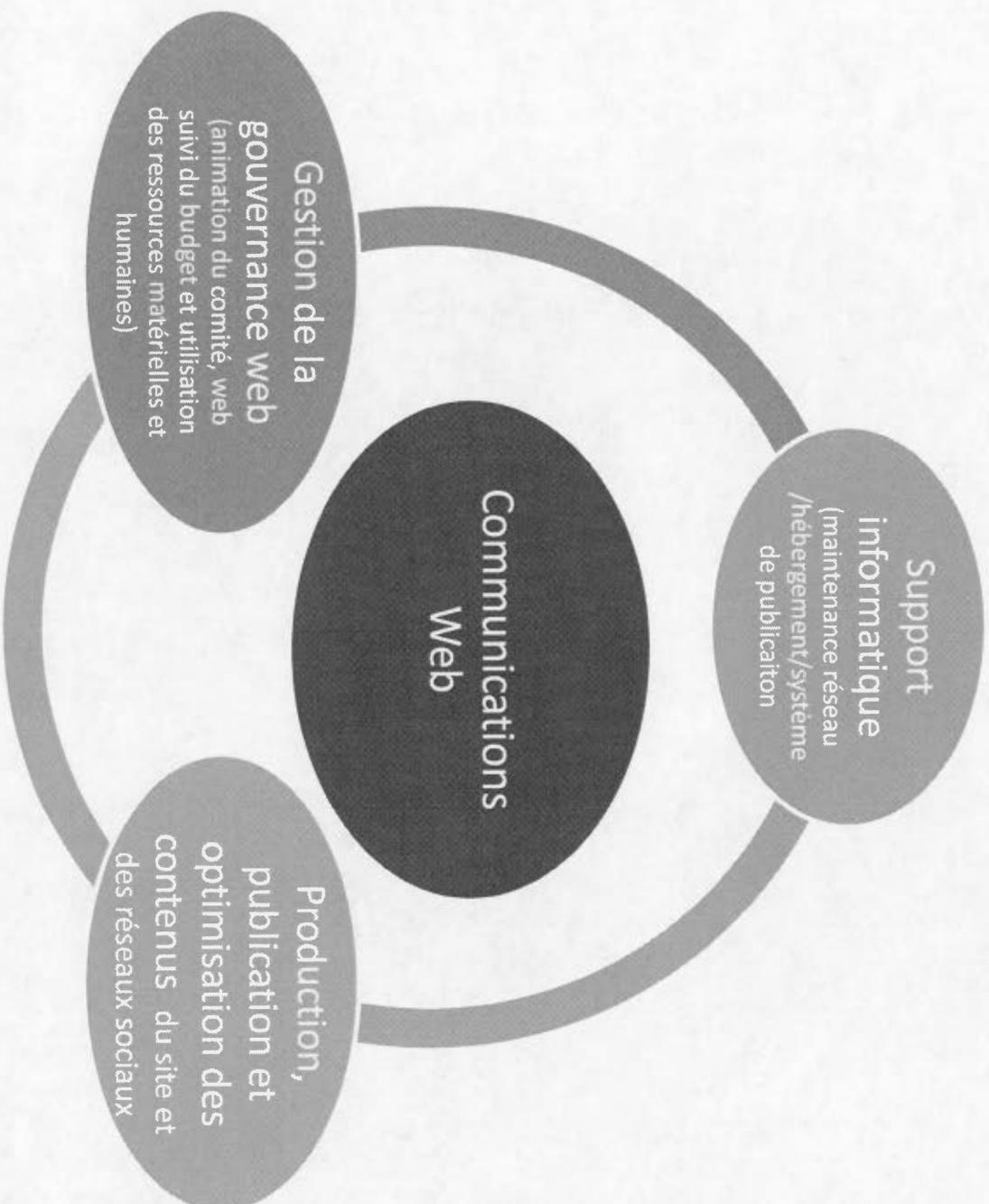
Le volet opérationnel c'est la planification de la mise en œuvre de la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL à travers le **canal et le support de communication** choisis (site web de l'organisation dans le cas de cet atelier).

**C'est le moment** de planifier les ressources humaines et matérielles qui vont permettre d'exécuter cette stratégie, de lui donner forme.

**Puis** c'est le temps d'attribuer et de définir les rôles de chacun des membres de l'équipe pour chaque activité de communication, de réunir et coordonner l'équipe de travail, de rédiger les messages-clés finaux, de contacter les partenaires/fournisseurs extérieurs pour la Production/utilisation des supports/canaux de communication.

Bref... c'est le temps de **PLANIFIER ET D'EXÉCUTER** la stratégie!

## Les différents volets des communications web



## **Exercice 2**

**La matrice des ressources humaines  
et matérielles en communication au  
sein de la COCAFEM/GL et de ses  
collectifs membres**

## RAPPEL DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE CHAQUE CANAL DE COMMUNICATION (dont un site web)

Canaux	Définition	Avantages	Inconvénients
<b>Institutionnel</b>	Organismes de la société civile, structures publiques et privées reconnues telles que le système politico-administratif, le système éducatif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'un réseau d'agents sur le terrain</li> <li>Bonne organisation, structuré</li> <li>Caractère formel et obligatoire car hiérarchisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'une connotation politique et rejet</li> <li>• Possible lourdeur bureaucratique</li> <li>• Mobilité des acteurs</li> </ul>
<b>Médiatique</b>	Organes médiatiques et nouvelles technologies de la communication (réseaux sociaux, Internet, blogs, Youtube), télévision, radio, presse écrite, affichage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Touche une grande partie de la population</li> <li>• Est attrayant et plaît au public</li> <li>• Pénètre les endroits les plus enclavés</li> <li>• Dispose d'une gamme variée de supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté de ciblage</li> <li>• Coûts relativement élevés à l'équipement de production</li> <li>• Nécessité d'avoir des spécialistes</li> </ul>
<b>Commercial</b>	Systèmes de commercialisation de produits courants tels que les boutiques, les librairies, les kiosques, pharmacies, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques commerciales agressives</li> <li>• Organisé et présent sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessite un pouvoir d'achat</li> <li>• A le souci de la rentabilité</li> </ul>
<b>Socio-traditionnel ou socio-culturel</b>	Leaders d'opinion, réseaux informels (voisinage, regroupement divers), événements de communication traditionnels, populaires et interpersonnels (travaux communautaires, veillées, causeries, baptême, marchés, mariages, funérailles, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspond aux valeurs et à la logique de communauté et maîtrisé en son sein.</li> <li>• Peu coûteux dans ses supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parfois difficile à connaître et à contrôler</li> <li>• Peut être manipulé par les leaders ou militaires</li> <li>• Peut paraître désuet pour certaines personnes</li> </ul>

# Le site web identifié comme canal/support de communication pour l'exécution de la stratégie de communication de la COCAFEM/GL

## RAPPEL DES CRITÈRES DE SÉLECTION D'UN CANAL DE COMMUNICATION

CRITÈRES	DÉTAILS DU CRITÈRE
Couverture géographique	Le canal doit couvrir au mieux la zone où réside la cible visée
Adéquation de la cible	Accès, préférence, degré de familiarité (ex: la presse écrite concerne une audience alphabétisée)
Crédibilité	Le canal choisi doit être crédible et digne de confiance
Coût	Prise en compte du coût d'acquisition ou de fabrication du matériel, des frais d'entretien et de fonctionnement (frais de gestion et hébergement site web, électricité, carburant, etc.)
Impact	Engagement, attraction, attention, mémorisation, etc. Si le canal ou support exerce un attrait sur la cible, les chances que le message soit vu ou entendu augmentent.
Participation	Certains moyens favorisent la participation de la cible plus que d'autres, aussi bien dans la réception du message que dans son élaboration.

**C'est l'heure de la pause repas 😊**

## EXERCICE 3

- **En plénière, le comité de rédaction formé lors du projet du site web prend la parole pour présenter le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) depuis l'angle de l'expérience usager**

## EXERCICE 4

- **En plénière, la facilitatrice et le webmestre du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) présente une démonstration de l'expérience du site à partir de la navigation dans le système de publication SPIP**

## EXERCICE 5

- **En sous-groupe Pays, déterminer les parties prenantes du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)**

**Pause ☺**

## **EXERCICE 3**

**Partage et compilation des résultats en plénière**

## **LES AXES STRATÉGIQUES DE COMMUNICATION DE LA COCAFEM/GL** (source : stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL)

- **La promotion de l'égalité entre l'homme et la femme**
- **La lutte contre les violences de toutes formes contre les femmes, les filles et les enfants, en particulier dans la région des Grands-Lacs**
- **La promotion de la paix, de la tolérance, de la justice et de la réconciliation**
- **Le renforcement du pouvoir socio-économique de la femme**
- **La participation de la femme dans la gouvernance et la prise de décision**
- **La promotion des actions de solidarité**

## **Clôture de l'atelier jour 1**

**C'est bientôt fini !**

**Qu'avez-vous pensé de cette première journée ?**

## **JOUR 2, MODULE 2**

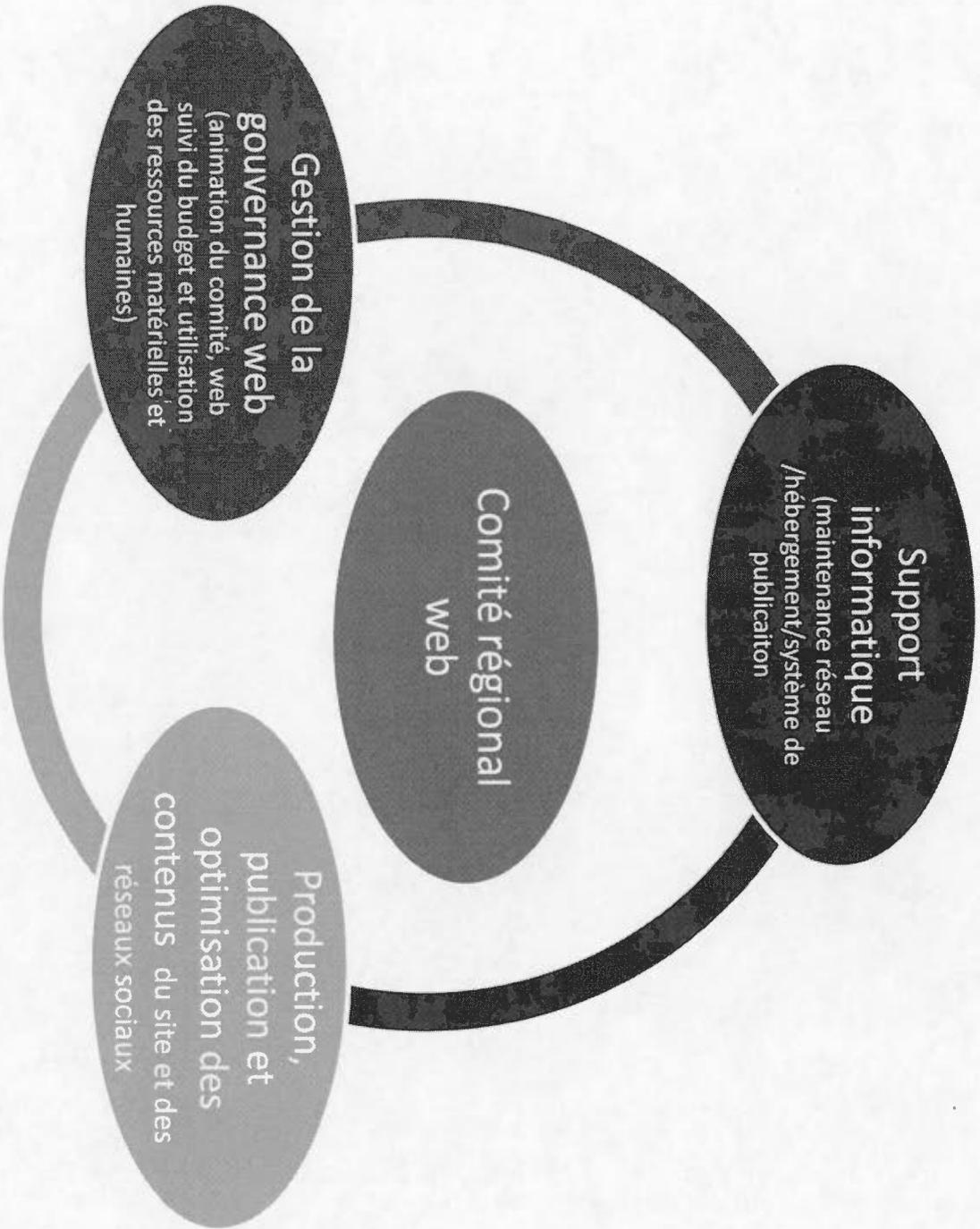
*Une structure d'appui technique pour  
assurer la planification et l'exécution  
de la mise en œuvre de la gestion du  
site web*

## RÉSULTATS RECHERCHÉS...

### À la fin de la journée les participant-e-s :

1. Seront renforcés dans leurs connaissances en termes de communication web et de communication organisationnelle web
2. Auront compris et intégré la structure, le fonctionnement, les rôles et les activités du Comité régional web
3. Auront constitué la composition du comité régional web
4. Auront rédigé l'énoncé de la mission du comité régional web
5. Auront redéfini les rubriques du site web en ajoutant les éléments de la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL aux rubriques existantes du site

# Un comité régional web comme structure d'appui technique



## Les différents activités gérées par le comité régional web

### Redéfinir les rubriques du site web

- En fonction des cibles primaires et secondaires
- En fonction de l'analyse des parties prenantes
- En fonction de la stratégie globale de communication de la cocafem

### Déterminer une grille de contenus

- En fonction des activités annuelles prévues dans le cadre du PLUVIF
- En fonction des rubriques du site
- En fonction des axes stratégiques de la COCAFEM/GI
- En s'assurant d'une visibilité égale pour les trois pays

### Déterminer le calendrier de contenus 2014-2015

- En fonction des activités annuelles prévues à l'avance par l'ensemble des parties prenantes (internes et externes)
- Identifier les ressources matérielles et humaines pour la production de ces contenus par type (rédaction, vidéo, médias sociaux, etc.)

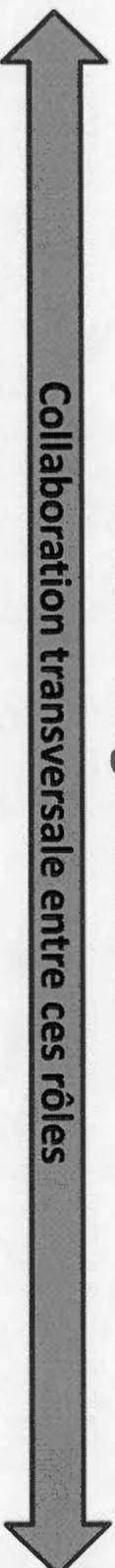
### Le suivi et l'évaluation de la gouvernance et de la gestion budgétaire du site web

- En fonction des mouvements de personnel au sein de la cocafem/gi
- En fonction des mises à jour techniques du site (TI et webmestre)
- En fonction de la mesure des résultats de la performance du site (SE)
- En fonction du budget préétabli

### La production et la publication des contenus

- En fonction des rubriques, de la grille de contenus et du calendrier de contenus, du PTA
- En fonction de l'actualité des 11 collectifs membres

## Les différents rôles représentés au sein du comité régional web



Gestionnaire de la gouvernance régionale web (1)

- Le producteur régional de contenus
- Le comité directeur au besoin
- Le comité régional web

Producteur régional de contenus web (1 + 1 backup)

- Les producteurs de contenus Pays
- Le gestionnaire de la gouvernance régionale web
- Le coordonnateur régional TI

Producteurs de contenus web – Pays (3)

- Le producteur régional de contenus
- Les contributeurs de contenus Pays

Contributeurs de contenus web – Pays (??)

- Les producteurs de contenus web - Pays

Webmestre régional

- Le producteur régional de contenus web
- Le coordonnateur régional TI
- Les producteurs de contenus web – Pays (si pas de producteur régional de contenus web)

Coordinateur régional TI (1)

- Le webmestre régional
- Le gestionnaire de la gouvernance régionale web

## **Le rôle du gestionnaire de la gouvernance régionale du site web**

### **MISSION**

- Approuve la publication des contenus édités sur le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) par le webmestre régional;
- Gère le suivi et l'évaluation de la gouvernance du site web (en fonction notamment des mouvements de personnel);
- Gère le suivi budgétaire du site (temps alloué au webmestre régional, maintenance TI à l'externe, per diem pour la couverture de certains événements, etc.);
- Représente les intérêts du comité régional web auprès du comité directeur de la COCAFEM/GL lorsque nécessaire;
- Anime les rencontres virtuelles et mensuelles du comité régional web (via Skype);
- Travaille en étroite collaboration avec le consultant externe TI, le webmestre régional et le producteur régional de contenus.

### **PROFIL**

Secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL

Très bonnes connaissances du réseau de la COCAFEM/GL et de ses membres

Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit

Bonne compréhension de l'Anglais à l'oral et à l'écrit

Habiletés à travailler en mode collaboratif

## **Le rôle du producteur régional de contenus web (amalgame avec le rôle de webmestre régional)**

### **MISSION**

- Produit les contenus au nom de la COCAFEM/GL pour le site COCAFEM/GL (vidéo, MP3, articles, photos);
- Réceptionne les contenus produits et soumis par les producteurs de contenu Pays pour affichage sur le site de la COCAFEM/GL (optimise au besoin ces contenus avant publication) ;
- Publie les contenus sur le site de la COCAFEM/GL;
- Participe activement à la gestion du comité régional web;
- Gère la maintenance du site de la COCAFEM/GL par l'intermédiaire du consultant externe en TI
- Produit les statistiques de performance du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) (à partir de 2015)

### **PROFIL**

Membre d'un collectif membre de la COCAFEM/GL au Burundi (CAFOB, Dushirehamwe, RFP)

Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en Communication, Marketing, Sciences des communications, Sciences sociales (option Communication) - Indispensable

Expérience d'au moins six mois à titre de webmestre pour le site d'un des collectifs membres

Très bonnes connaissances d'au moins un système de publication tels Joomla, Sharepoint ou EPIServer

Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit

Bonne maîtrise de l'Anglais à l'oral et à l'écrit

Habilités à travailler en mode collaboratif

## **Le rôle du producteur de contenus - Pays**

### **MISSION**

- Propose des contenus (optimisés et préalablement approuvés) issus du pays dont il est responsable au producteur de contenus régional pour publication sur le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org);
- Fait approuver tous les contenus à l'intérieur de son Pays avant proposition au producteur régional de contenu
- Optimise les contenus soumis par les contributeurs de contenu du pays dont il est responsable (afin de les proposer pour publication sur le site de la cocafem/gl)
- Rédige des contenus au nom des collectifs membres du pays dont il est responsable

### **PROFIL**

Communicateur d'un collectif membre de la COCAFEM/GL (un au Burundi, un en RDC et un au Rwanda)

Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en Communication, Marketing, Sciences des communications, Sciences sociales (option Communication) – un atout

Très bonnes connaissances du réseau des collectifs membres de son pays

Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit

Bonne maîtrise de l'Anglais à l'oral et à l'écrit

Habiletés à travailler en mode collaboratif

## **Le rôle du contributeur de contenus - Pays**

### **MISSION**

Propose des contenus ou de idées de contenus au producteur de contenus Pays qui lui correspond

### **PROFIL**

Communicateur d'un des collectif membre de la COCAFFEM/GL

Bonne maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit

Habiletés à travailler en mode collaboratif

## **Le rôle du coordinateur TI (consultant externe)**

### **MISSION**

- Chargé de la sécurité et de la performance de l'hébergement du site sur serveur externe
- Responsable du back-up du site
- Offre le support technique au webmestre régional en cas de difficultés et sur demande de ce dernier
- Chargé d'exécuter ou de coordonner avec le webmestre les mises à jour nécessaire du système de publication
- Effectue les changements dans le code du site lorsque nécessaire et sur demande du webmestre régional ou du gestionnaire de la gouvernance web
- Coordonne l'implantation de Google Webmaster sur le site (en collaboration avec la stagiaire en communication et avant le 30 janvier 2015)
- Forme le producteur régional de contenus et son backup à l'utilisation du système de publication
- Rapporte mensuellement de ses activités au gestionnaire régional de la gouvernance web

### **PROFIL**

Propriétaire d'une agence en technologies de l'information dont le siège et les bureaux sont à Bujumbura

Avoir une équipe permanente de développeurs et à temps plein

Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en gestion informatique, génie informatique ou technologie de l'information

Expérience de travail avec l'un des collectifs membres au Burundi

Excellente maîtrise du Français à l'oral et à l'écrit

Bonne maîtrise de l'Anglais à l'oral et à l'écrit

Habiletés à travailler en mode collaboratif

**Pause ☺**

## **Exercice 1**

**À partir des prémices de la gouvernance web décrites dans la première partie de l'atelier de ce matin, et en fonction des candidatures reçues suite à l'appel à candidatures bénévoles pour constituer le comité régional web de la COCAFFEM/GL, il s'agit de former officiellement la composition de ce comité en attribuant les rôles de chacun**

**La mission du comité régional web est de produire les contenus sur les activités réalisées au sein des collectifs membres de la COCAFEM/GL, documenter les bonnes pratiques en termes de gestion web et les expertises p**

## Exercice 2

229

La composition du Comité régional web étant maintenant officiellement formée, il s'agit maintenant de rédiger la mission exacte de ce comité. Pour ce faire, former 3 sous-groupes Pays afin de travailler une proposition d'énoncé de mission du comité régional web (à l'aide de la théorie présentée ce matin).

**C'est l'heure de la pause repas 😊**

## **Exercice 2 (suite)**

Le porte-parole de chaque sous-groupe vient présenter l'énoncé de mission proposé par son groupe. Les participants-es commente la proposition d'énoncé et ajoute les éléments manquants si pertinence il y a.

# **JOUR 2, MODULE 3**

*Lancement des activités du comité  
régional web pour l'année*

**2014-2015**

## RÉSULTATS RECHERCHÉS...

**À la fin du jour 3 de l'atelier, les participant-e-s :**

- 1. Auront redéfini les rubriques du site web**
- 2. Auront déterminé la grille de contenus du site web pour l'année 2014/2015**
- 3. Auront déterminé le calendrier de contenus pour l'année 2014/2015**
- 4. Se seront entendus sur les éléments de suivi et d'évaluation budgétaire en lien avec la gestion du site web dans l'immédiat**
- 5. Auront déterminé les éléments de l'agenda du prochain comité régional web**

# Exercice 1

**Redéfinir les rubriques du site en ajoutant les éléments de la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL aux rubriques actuelles et en prenant en compte les parties prenantes et les cibles revues en jour 1**

**Pause ☺**

## **Exercice 2**

***Définir la grille de contenus du site  
web pour l'année 2014 / 2015***

**C'est bientôt fini ! Avez-vous apprécié  
cette deuxième journée ?**

# **JOUR 3, MODULE 3 (suite)**

*Lancement des activités du comité  
régional web pour l'année*

**2014-2015**

## **Exercice 3**

***Finir la grille de contenus et planifier  
le calendrier de contenus pour  
l'année 2014 / 2015***

**Pause ☺**

## **Exercice 4**

***Discussions autour du suivi et de  
l'évaluation budgétaire pour la  
gestion du site web***

**C'est l'heure de la pause repas ! 😊**

## **Exercice 5**

***Définir l'agenda du prochain comité  
régional web qui aura lieu en  
décembre 2014***

# **Rappel des meilleures pratiques en rédaction web**

## Rappel sur les groupes cibles/auditoires

- Il s'agit de définir les composantes de la population que les activités de communication doivent toucher soit parce qu'elles sont directement affectées par le problème à résoudre soit parce qu'elles jouent un rôle important dans sa résolution ou sa persistance.
- Appelés Groupes cibles, Audiences, Auditoires ou Bénéficiaires, on les répartit en deux catégories :
  - Les cibles primaires : Les personnes les plus touchées par le problèmes, groupe susceptible de profiter le plus du changement de comportement ou qui pourrait mieux réagir au comportement promu par exemple. Bref, celles qui doivent adopter une opinion, une attitude ou un comportement (exemples : les femmes sont sensibilisées à propos de leurs droits en terme de violence conjugale)
  - Les cibles secondaires : Les personnes qui pourraient le mieux reprendre le message diffusé en tant qu'alliés, ceux qui pourraient le mieux influencer les cibles primaires pour les amener à prendre connaissance du message et à réagir dans le sens souhaité. Bref, celles qui peuvent amener les cibles primaires à adopter le comportement désiré ou à changer (exemples : leaders communautaires et agents de terrain qui font en sorte d'amener les femmes violentées à dénoncer les violences subies)

Auditoire non informé

- Provoquer la prise de conscience
- Recommander une solution

Auditoire conscient, concerné et informé

- Identifier les obstacles et les bénéfices du changement de comportement

Auditoire motivé à changer

- Fournir l'information logistique
- Se servir des groupes communautaires pour conseiller et motiver

L'auditoire essaie le nouveau comportement

- Fournir l'information sur son usage correct
- Encourager son usage continu en mettant l'accent sur les bénéfices
- Réduire les obstacles par la résolution de problèmes
- Renforcer les compétences par des tests de comportement
- Assistance sociale

L'auditoire soutient le nouveau comportement

- Rappeler les bénéfices du nouveau comportement
- Vérifier que l'auditoire s'approprie ce nouveau comportement
- Assistance sociale

## **Rappel sur les types d'approches les plus appropriées à chaque cible via le site web de la COCAFEM/GL**

Il s'agit d'énumérer les méthodes ou approches propres ou connexes à la communication que l'on estime appropriées pour toucher chaque cible et provoquer les changements attendus. Il peut s'agir par exemple :

- De l'approche participative communautaire
- De la communication interpersonnelle
- De la communication organisationnelle / institutionnelle
- Du conseil
- De l'éducation (éducation à la vie familiale, aux droits humains, éducation sexuelle, etc.)
- De l'information (événements médias, publication sur Internet)
- Du marketing social (campagne de sensibilisation publique, publicité à connotation sociale)
- De la mobilisation sociale
- Du plaidoyer (lobbying, dialogue avec les décideurs-res)
- De la formation
- De l'alphabétisation fonctionnelle, etc.

## LES ÉLÉMENTS D'UN MESSAGE

➤ Le QUOI et le POURQUOI :

Quel est le changement attendu et quel est l'intérêt pour la cible de réaliser ce changement ?

➤ Le OÙ, le QUAND et le COMMENT :

Où aller, à quel moment et que faut-il faire ou savoir pour réaliser le comportement

➤ La GARANTIE et l'APPUI :

Ce qui donne crédibilité au message (expert, autorité politique, morale, religieuse, etc.)

➤ La TONALITÉ

Orientation (ou appel) qui sera donnée pour accroître les chances d'influencer la cible visée, en fonction des caractéristiques de cette dernière.

## ZOOM SUR LA TONALITÉ DE MESSAGE

Message émotionnel	Appel aux émotions telles que l'amour, la peur, la sécurité et ce en opposition au ton rationnel telles que l'argumentation, la logique, les preuves.
Message positif	Montre qu'il ya une solution/une issue favorable possible au danger et ce en opposition au message négatif au ton sombre et menaçant.
Appel au groupe ou à la masse	Pression sur le groupe en opposition à l'appel individualisé donnant des arguments personnalisés.
Message humoristique	Rend le message plaisant tout en permettant de faire passer un contenu sérieux, en opposition au message sérieux, rigoureux, sans fioritures.
Message à point de vue unique	Unilatéral en opposition au message à plusieurs points de vue (sous forme de débat ou de confrontation d'idées).
Message à conclusion définitive	Contient la conclusion que l'on veut faire passer en opposition au message à conclusion ouverte (la cible tire ses propres conclusions).
Message répétitif	La répétition est prévue à l'avance en opposition au message unique (émis juste une fois).

## **Clôture de l'atelier jour 3**

**Merci à tous pour votre attention et votre active  
participation**

**ANNEXE J**  
**MANUEL DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS À L'ATELIER DE**  
**TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA COCAFEM/GL À**  
**TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL**

**Projet de Lutte contre les  
violences envers les filles et  
les jeunes femmes de la  
région des Grands Lacs -  
PLUVIF**

**ATELIER DE TRAVAIL  
MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE  
WEB DE LA COCAFEM/GL  
Manuel des participantes et participants à l'atelier**

**Préparé par Sylvie Lamiot-Milliner**

**Spécialiste en communications et candidate à la maîtrise en communications à  
l'Université du Québec à Montréal (Canada)**

**Novembre 2014  
Région des Grands Lacs**

**ATELIER DE TRAVAIL  
MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE  
WEB DE LA COCAFEM/GL  
AUX COMMUNICATEURS ET WEBMESTRES DES COLLECTIFS MEMBRES**

---

**OBJECTIF GÉNÉRAL DE L'ATELIER FORMATION**

Dans le cadre du projet régional Lutte contre les violences envers les filles et jeunes femmes dans la région des grands lacs africains (PLUVIF), l'objectif général de l'atelier de travail est de renforcer les capacités des communicateurs et des webmestres des différents collectifs en communication web, de constituer le Comité régional web de la COCAFEM/GL et de lancer et planifier les principales activités de ce dernier.

**Résultats attendus**

Plus spécifiquement les résultats attendus de cet atelier de travail sont :

1. les participant-e-s sont renforcés dans leurs capacités en termes de communication web et d'outils de rédaction web
2. Les participant-e-s partagent une vision commune des enjeux, défis et forces des outils actuels de communications web au sein de la COCAFEM/GL
3. Les participant-e-s sont sensibilisés à la transformation organisationnelle nécessaire pour appuyer l'efficacité des communications web au sein de la COCAFEM/GL
4. Les participant-e-s sont engagés dans une entente de partage d'information à travers les collectifs et dans le cadre des communications web de la COCAFEM/GL
5. Les compétences nécessaires pour la gestion opérationnelle du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL sont identifiées parmi les participant-e-s
6. Les participant-e-s ont compris et approuvé la mission et la composition du nouveau Comité régional web de la COCAFEM/GL
7. Les membres du Comité régional web de la COCAFEM/GL sont engagés dans leur nouveau rôle et ont défini ensemble les lignes directrices du nouveau Comité, les nouveaux processus de publication ainsi que la planification des activités futures

**Durée**

L'atelier se réalisera sur une période de 3 jours, du 4 au 6 novembre 2014 à Bujumbura, Burundi.

## **ATELIER DE TRAVAIL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL**

---

**L'atelier de travail se divise en trois modules :**

**Module 1** - Comprendre le cadre institutionnel et stratégique de communication au sein de la COCAFEM/GL pour réfléchir et travailler efficacement

**Module 2** - Une structure d'appui technique pour assurer la planification et l'exécution de la mise en œuvre de la gestion du site web

**Module 3** - Lancement des activités du comité régional web pour l'année 2014-2015

### **Méthodologie**

La méthodologie s'appuiera sur une approche participative qui favorisera et valorisera les apports de chaque personne présente. Un climat d'ouverture et de dialogue sera maintenu. Cette approche méthodologique s'assure de partir de l'expérience des participantes et participants pour ensuite, avec l'addition d'outils et d'exercices variés, de réfléchir et mettre en œuvre le volet opérationnel de la gestion du site web de la COCAFEM/GL en prenant en compte le contexte spécifique de l'organisation.

## ATELIER DE TRAVAIL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL

---

### FACILITATRICE

**Sylvie Lamiot-Milliner, certificat en coopération internationale, 2012, et candidate à la maîtrise en communication internationale et interculturelle, juin 2014.**

20 ans d'expérience de travail en tant que spécialiste des communications dans le secteur privé et la société civile au Canada, en Grande-Bretagne, au Burkina Faso, au Rwanda, au Burundi et en France. Expertise en gestion des communications, gestion de projets de communications et stratégies de communications numériques (web). Depuis 2008, directrice des communications internes responsable d'une équipe de cinq personnes puis manager de la gestion mondiale des contenus web au sein de la firme WSP Global Inc. dont le siège social est à Montréal, Québec, et qui rassemble 31 000 employés à travers le monde. Consultante en communication web en 2008 pour la Fondation Lucie et Claude Chagnon au Québec. Coopérante volontaire pour le CECI en 2007 au sein de la Coalition Burkinabé des Droits de la Femme à Ouagadougou, Burkina Faso. Entre 2001 et 2007, directrice des communications et relations investisseurs au sein du groupe médical OPMEDIC au Québec, spécialisé en santé de la femme dont la gynécologie et les traitements de fertilité. Chargée des communications internes entre 1992 et 1997 pour le Groupe Eurotunnel, exploitant commercial du Tunnel sous la Manche reliant la France et la Grande-Bretagne. Passionnée par les enjeux sociaux rencontrés par les peuples de la région des Grands-Lacs en situation de conflits, post-conflit et reconstruction, j'ai orienté tous mes travaux de recherche académiques sur cette question et je collabore avec la COCAFEM/GL, mon milieu de recherche depuis 2011, à titre de stagiaire bénévole en communication.

## **ATELIER DE TRAVAIL MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL**

### **MODULE 1**

*Comprendre le cadre institutionnel et stratégique de communication au sein de la COCAFEM/GL pour réfléchir et travailler efficacement*

---

#### **OBJECTIFS**

Au terme de ce module, les participantes et les participants :

1. Auront revu les étapes du processus d'élaboration d'une stratégie de communication et auront déterminé les étapes à retravailler pour optimiser la stratégie de communication et la gestion opérationnelle du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)
2. Auront identifié les liens à faire avec la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL
3. Auront expérimenté la navigation du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) en tant que visiteur externe (navigation à partir d'Internet) et en tant que webmestre interne (navigation à partir du système de publication SPIP)
4. Auront partagé et intégré une compréhension globale des ressources humaines et matérielles en communication actuellement disponibles à travers la COCAFEM/GL et ses collectifs membres
5. Auront identifié, par pays, les différentes parties prenantes liées à la gestion du site web de la COCAFEM/GL

#### **MÉTHODES/ACTIVITÉS**

- Échanges en plénière
- Démonstrations et présentations
- Exercices de réflexion en groupes à partir de différentes techniques (exercice de réchauffement, brainstorming, présentations power point, dynamique de groupe, etc.)
- Exposé des porte-parole

**MODULE I**  
**mardi 4 novembre 2014**  
**Horaire et programme**

---

- 8h30-09h30**
- **Ouverture** : *mot de bienvenue et présentation de la facilitatrice*
  - **Présentation et objectifs** : Présentation et attentes des participants, Survol de l'ensemble des modules sur 3 jours et présentation des objectifs du module 1, Introduction au contenu du manuel de formation, Entente sur les règles du jeu pendant la formation et identification de la tour de contrôle (l'horloge), le radar (œil), et la commère (l'oreille)
- 09h30- 10h00**    **Exercice 1 en plénière** : *répondre à la question « A votre avis, à quelles étapes de la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL la conception et la gestion du site web se réfèrent-elles? »*
- 10h00-10h30**    Retour sur les 11 étapes pour l'élaboration d'une stratégie de communication
- 10h30-10h45**    **Pause**
- 10h45-11h00**
- Le volet opérationnel de la gestion du site web ou pourquoi ça coince?
  - Les différents volets de la communication web
- 11h00-11h30**    **Exercice 2 en plénière** : la matrice des ressources humaines et matérielles en communication au sein du réseau de la COCAFEM/GL
- 11h30-12h00**
- Rappel des critères de sélection d'un canal de communication
  - Rappel des avantages et inconvénients de chaque canal de communication
- 12h00-13h30**    **REPAS**
- 13h30-14h00**    **Exercice 3 en plénière** : interpréter la navigation du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) à partir de l'expérience usager et du cadre stratégique de la COCAFEM/GL. (Démonstration en ligne et échange en plénière)
- 14h00-14h30**    **Exercice 4 en plénière** : expérimenter la navigation du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) à partir de l'expérience du webmestre dans le système de publication SPIP (Démonstration en ligne et échange en plénière)
- 14h30-15h30**    **Exercice 5** : En sous-groupes Pays, déterminer et analyser les parties-prenantes internes et externes en lien avec la gestion du volet opérationnel du site de la COCAFEM/GL ainsi que les cibles primaires et secondaire

- 15h30-15h45**    **Pause**
- 15h45-16h30**    **Présentation des résultats de l'exercice 5** : chaque porte-paroles désignés de chaque groupe vient présenter à l'assemblée les résultats de l'exercice des parties-prenantes pour le pays qu'il représente. Les résultats sont compilés sur un tableau projeté sur écran.

Synthèse de la journée et fin de la session à 17h00

### **MODULE I : *La tour de contrôle, le radar et la commère***

---

#### ***La tour de contrôle***

Va suivre l'horaire de la journée et informer la formatrice au cours de la journée s'il y a des dépassements.

#### ***Le radar***

Va observer le déroulement de la formation et noter :

- le respect de l'horaire
- le niveau de participation
- le respect des règles du jeu
- le niveau d'intérêt

#### ***La commère***

Va écouter les commentaires des participants et participantes et noter des questionnements particuliers à relever.

**Le radar et la commère**  
vont faire un très bref compte rendu journalier  
en fin de journée (1 minute!)  
en mentionnant **au maximum trois points**  
qui leur ont paru particulièrement significatif.

A la fin de chaque journée, chacun passe le flambeau à une autre personne pour la journée suivante.











## **ATELIER DE TRAVAIL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL**

### **MODULE 2**

#### ***Une structure d'appui technique pour assurer la planification et l'exécution de la mise en œuvre de la gestion du site web***

---

#### **OBJECTIF**

Au terme de ce module, les participantes et les participants :

- **Seront renforcés dans leurs connaissances en termes de communication web et de communication organisationnelle web**
- **Auront compris et intégré la structure, le fonctionnement, les rôles et les activités du Comité régional web**
- **Auront constitué la composition du comité régional web**
- **Auront rédigé l'énoncé de la mission du comité régional web**
- **Auront redéfini les rubriques du site web en ajoutant les éléments de la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL aux rubriques existantes du site**

#### **MÉTHODES/ACTIVITÉS**

- Exposés et réflexion collective (présentation Powerpoint et échanges en plénière)
- Exercices en sous-groupes Pays

**MODULE 2**  
**Mercredi 5 novembre 2014**  
**Horaire et Programme**

---

<b>8h30-9h00</b>	<b>Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Échange en plénière sur les apprentissages du jour 1 et présentation des objectifs du module 2</li></ul>
<b>9h00-10h30</b>	Présentation du comité régional web en tant que structure d'appui technique pour assurer la planification et l'exécution de la mise en œuvre de la gestion du site web <ul style="list-style-type: none"><li>• Définition</li><li>• Les différentes activités gérées par le comité régional web</li><li>• Les différents rôles représentés au sein du comité régional web</li></ul>
<b>10h30-10h45</b>	<b>Pause</b>
<b>10h45-11h30</b>	<b>Exercice 1</b> : Échanges en plénière afin de former officiellement la composition du comité régional web
<b>11h30-12h30</b>	<b>Exercice 2</b> : En sous-groupes Pays, rédiger l'énoncé de la mission du comité régional web
<b>12h30- 14h00</b>	<b>REPAS</b>
<b>14h00-14h45</b>	<b>Exercice 2 (suite)</b> : Les porte-paroles des sous-groupes Pays présentent leurs résultats d'énoncé de mission <ul style="list-style-type: none"><li>• L'énoncé final est ensuite rédigé en plénière et entériné en plénière</li></ul>
<b>15h00-15h45</b>	<b>Début du Module 3 - Exercice 1</b> : Redéfinir les rubriques du site web en intégrant la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL <ul style="list-style-type: none"><li>• Discussions en plénière</li></ul>
<b>15h45-16h00</b>	<b>Pause</b>
<b>16h00-16h45</b>	<b>Module 3, Exercice 2</b> : Définir la grille de contenu du site web en fonction des rubriques, en plénière
<b>16h45-17h00</b>	Synthèse de la journée et clôture









## **MODULE 3**

### **(Réparti sur le jour 2 en après-midi et sur le jour 3)**

## **Lancement des activités du comité régional web pour l'année 2014-2015**

---

### **OBJECTIFS**

Au terme de ce module, les participantes et les participants :

- **Auront redéfini les rubriques du site web** (fait durant la journée 2)
- **Auront déterminé la grille de contenus du site web pour l'année 2014/2015** (début en journée 2)
- **Auront déterminé le calendrier de contenus pour l'année 2014/2015**
- **Se seront entendus sur les éléments de suivi et d'évaluation budgétaire en lien avec la gestion du site web dans l'immédiat**
- **Auront déterminé les éléments de l'agenda du prochain comité régional web**
- **Seront renforcés dans les techniques de base en rédaction web**

### **MÉTHODES/ACTIVITÉS**

- Exposés et réflexion collective (présentation Powerpoint et échanges en plénière)
- Exercices en plénière
- Décisions en plénière.

**MODULE 3 (suite), jour 3**  
**Jeudi 6 novembre 2014**  
**Horaire et programme**

---

<b>8h30 - 9h00</b>	<b>Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Échange en plénière sur les apprentissages du jour 2 et présentation des objectifs du module 3</li></ul>
<b>9h00 -10h30</b>	<b>Exercice 1 en plénière</b> : finaliser la grille de contenus et y ajouter les éléments du calendrier de contenus
<b>10h30-10h45</b>	<b>Pause</b>
<b>10h45-12h15</b>	Discussion autour du suivi et de l'évaluation budgétaire pour la gestion du site web
<b>12h15-13h45</b>	<b>Pause-déjeuner</b>
<b>13h45-15h00</b>	Discussion autour de l'agenda de la prochaine réunion du comité régional web
<b>15h-15h30</b>	Présentation sur les meilleures pratiques en termes de rédaction web
<b>15h30-15h45</b>	<b>Pause</b>
<b>15h45-17h00</b>	Les meilleures pratiques en termes de rédaction web (suite)
<b>17h00</b>	Clôture de l'atelier

---



## ATELIER DE TRAVAIL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU VOLET OPÉRATIONNEL DE LA GESTION DU SITE WEB DE LA COCAFEM/GL

### DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et la Concertation des Collectifs et Associations féminines de la région des Grands-Lacs (COCAFEM/GL). *Plan de Travail Annuel 2012-2013 du Projet annuel Lutte contre les Violences envers les Filles et Jeunes femmes dans la région des Grands Lacs Africains Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda (PLUVIF)*, 53 pages, mai 2012.

Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), Hélène Lagacé : *Atelier formation Bien Réussir sont Plaidoyer, un outil pour l'action*, 81 pages, septembre 2011.

International Conference of the Great Lakes Region. *Declaration of the Heads of State and Government of the Member States of the International Conference on the Great Lake Region at the Fourth Ordinary Summit and Special Session on Sexual and Gender Based Violence (SGBV)*, 6 pages, décembre 2011.

Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Manuel de la communication pour le développement*, 42 pages, 2002. Pages consultées sur Internet à plusieurs reprises durant le mois de mai 2012

<http://www.fao.org/docrep/005/Y4333F/y4333f00.HTM>

Guy Bessette. *Communication et Participation Communautaire, Guide pratique de communication participative pour le développement*. Les presses de l'Université Laval, 138 pages, 2004.

Guy Bessette. *Eau, Terre et Vie, Communication participative pour le développement et gestion des ressources naturelles*. Les presses de l'Université Laval, 384 pages, 2007

COCAFEM/GL. Stratégie globale de communication, 13 pages, août 2013.

COCAFEM/GL et la Conférence internationale de la région des Grands Lacs (CIRGL). Entente cadre de partenariat, 3 pages, juillet 2012.

Université de Montréal, Certificat en Coopération Internationale, Outils et Méthodes d'Intervention (cours PPL 2030). Matériel du cours de Richard Veenstra, *Comment les adultes apprennent*, 20 pages, 2010, une adaptation du livre *Modern Practise of Adult Education: Andragogy vs Pedagogy*, Malcolm Knowles, 1970.

Université de Montréal, Certificat en Coopération Internationale, Outils et Méthodes d'Intervention (cours PPL 2030). Matériel du cours de Richard Veenstra, *Théories et approches en éducation aux adultes*, 21 pages, 2010.

**ANNEXE K**  
**RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES**  
**COMMUNICAITONS WEB DE LA COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU**  
**RÉGIONAL**



*Concertation des Collectifs des Associations  
Féminines de la Région des Grands-Lacs*

**COCAFEM / GL**

Version corrigée

**Rapport de synthèse  
de l'Atelier de Travail sur la mise en œuvre du volet  
opérationnel de la gestion du site web de la  
COCAFEM/GL**

**Lieu : Burundi**

**Les 4, 5 et 6 novembre 2014**

**Auteur : Élie Ndikumana**

**Révision : Sylvie Lamiot-Milliner et Gilbert Kajabika (pour la  
COCAFEM/GL)**



*Concertation des Collectifs des Associations  
Féminines de la Région des Grands-Lacs*

**COCAFEM / GL**

## **Plan du Rapport**

### **I. Introduction**

### **II. Questionnements des Participants et Réponses de la Facilitatrice**

### **III. Principaux Résultats de l'Atelier**

III.1. La matrice des ressources matérielles et humaines en communication au sein des collectifs de la COCAFEM/GL

III 2. Les parties prenantes du Site Web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)

III.3. Composition et Mission du Comité régional web COCAFEM/GL

III.4. Grille de contenu du Site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)

III. 5 Agenda du prochain comité régional web qui aura lieu en décembre 2014

### **IV. Evaluation et Recommandations issues de l'Atelier**

### **V. Annexes :**

1. Liste des participants à l'atelier (Annexe 1)

2. La matrice des ressources matérielles et humaines en communication au sein des collectifs de la COCAFEM/GL (Annexe 2)
3. L'Analyse des parties prenantes du contenu du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) (Annexe 3)
4. Grille de contenus du site web et calendrier de production pour novembre et décembre 2014 (Annexe 4)

## I. Introduction

Dans le cadre du projet régional de Lutte contre les Violences envers les filles et jeunes femmes dans la Région des Grands Lacs africains (PLUVIF), la COCAFEM/GL organise au Burundi à l'Hôtel HAVILA, en Mairie de Bujumbura, un atelier régional de travail sur la mise en œuvre du volet opérationnel de la gestion du site web de la COCAFEM/GL, les 4, 5 et 6 novembre 2014.

L'objectif de l'atelier de travail est de renforcer les capacités des communicateurs et de webmasters des différents collectifs en communication web, de constituer le comité régional web de la COCAFEM/GL et de lancer et planifier les principales activités en lien avec la gestion opérationnel du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org).

L'atelier a duré 3 jours et a été facilitée par Madame Sylvie Lamiot-Milliner spécialiste en Communication et Stagiaire bénévole à la COCAFEM/GL. Quinze (15) personnes dont sept (7) femmes en provenance des pays de la région des Grands Lacs ont participé à cet atelier. Durant les trois jours, trois modules ont été travaillés :

1. Comprendre le cadre institutionnel et Stratégique de la Communication au sein de la COCAFEM/GL pour réfléchir et travailler efficacement
2. Une Structure d'Appui Technique pour assurer la planification et l'exécution de la mise en œuvre de la gestion du site web
3. Lancement des activités du Comité régional web pour l'année 2014-2015

Dans le développement de ces modules, la facilitatrice a adopté une méthodologie participative et interactive composée des éléments à savoir : Exposé, Brainstorming, Travaux en sous-groupes et Débats en plénière.

## II. Questionnements des Participants et Réponses de la Facilitatrice

A chaque module, des questions ont été soulevées auxquelles la facilitatrice a tenté de donner des réponses :

Par rapport au module 1, les participants avaient les questionnements suivants :

1. Existe-t-il une stratégie de communication au niveau des collectifs membres de la COCAFEM/GL ?
2. Sommes-nous tous familiers à la vision, mission, objectifs et stratégie globale de la communication de la COCAFEM/GL ?
3. Quel est notre rôle dans la mise en œuvre de la communication globale de la COCAFEM/GL ? Ne faudrait-il pas définir dans cet atelier, le rôle du communicateur ?
4. Ne faudrait-il pas organiser un autre atelier avec les responsables des collectifs pour avoir une vision commune sur la stratégie globale de la communication de la COCAFEM/GL ?

5. Les participants pensent que les collectifs ne comprennent pas l'importance de la communication et confondent communication /médiatisation
6. Est-ce que tous les communicateurs assurent-ils pleinement leur obligation de communicateurs ?
7. Comment peut-on entrer dans le système de publication du site web de la COCAFEM/GL ?
8. Nous sommes butés à un manque de moyens pour apporter un changement dans la communication
9. Comment on peut- entrer dans le système de publication du site web ?

Avant de répondre à toutes ces interrogations et inquiétudes des participants, la formatrice a d'abord parlé de la motivation et de la finalité de l'organisation d'un tel atelier.

Comme motivation de l'organisation de cet atelier, elle est partie du constat que le site web de la COCAFEM/GL bien qu'en marche depuis aout 2013, présentait encore des failles au niveau opérationnel.

Pour cela, la finalité ultime du présent atelier a-t-elle dit, était donc de voir Comment, en finalité, la COCAFEM/GL pouvait atteindre une visibilité internationale pouvant faciliter la mobilisation de fonds.

Pour comprendre bien la stratégie de communication web, la formatrice a demandé aux participants de porter deux casquettes : Celle de la COCAFEM/GL et celle du Collectif qu'il représente.

Les communicateurs sont des pivots dans les collectifs qui vont donner le contenu des informations sur le site web de COCAFEM/GL. Cependant, ils sont butés à l'absence de moyens et l'insuffisance de communication de la part des responsables des collectifs. Nous devons actionner le changement de ces comportements en opérationnalisant nos outils de communication.

La formatrice a en outre présenté la matrice des 11 étapes de la mise en œuvre d'une stratégie de communication. Ils ont pu par la suite comprendre que pour qu'un site web soit efficace et opérationnel, il faut qu'il soit rattaché à une stratégie de communication.

Actuellement, constate-t-elle, les communicateurs sont tous davantage des porte - paroles de leurs collectifs et ne sont pas effectivement impliqués dans la stratégie globale de communication de leur collectif. Par contre, la formatrice a clairement indiqué que le rôle des communicateurs est réellement d'être rapporteurs auprès de la COCAFEM/GL à partir de leurs collectifs.

Par rapport au module2 et3, les questions suivantes ont été posées par les participants et la formatrice :

1. Avez-vous accès au plan de travail annuel(PTA) de vos collectifs ?
2. Ne faudrait-il pas inclure les communicateurs parmi les personnes qui doivent avoir accès au Plan de Travail annuel du PLUVIF ?
3. Comment assurer la visibilité équilibrée au niveau régional dans la communication Web ?
4. Ne faudrait-il pas inclure la mission de rendre compte au Comité Directeur à propos des activités du Comité régional web ?
5. Comment opérationnaliser effectivement le comité régional web dans le cadre des réalités des pays de la sous-région ?
6. Comment intéresser (les perdre) les producteurs et webmestres régionaux ?

7. Comment produire une transformation organisationnelle effective en ce qui concerne le suivi des décisions au niveau de la COCAFEM/GL ?
8. Le site web de la COCAFEM/GL pourra –t-il survivre après la fin du projet PLUVIF en 2017 ?
9. L’approbation des contenus ne devrait-elle pas provenir du collectif source ?

Pour répondre à ces interrogations, la facilitatrice a d’abord rappelé le rôle du Comité régional web qui se définit comme une Structure d’appui technique afin de mettre en œuvre le volet opérationnel de la gestion du site web. Le Comité régional web est collaboratif et non hiérarchique. Pour plus de pérennité des services, il y a des rôles différents qui correspondent à des profils et des missions prédéfinis qui sont ensuite attribués à des personnes ayant le profil et les compétences requises pour endosser ces rôles au sein de l’organisation. Signalons que le rôle (tache) est différent de fonctions (titre).

Avant d’envoyer les contenus aux producteurs pays, les contributeurs doivent avoir obtenu l’approbation des membres des comités directeurs. En outre a –telle ajouté, un communicateur n’invente rien. Ce dernier doit avoir en tête les axes stratégiques de la COCAFEM/GL et La carte de visite à jouer auprès des bailleurs actuels et potentiels reste toujours alignée avec les axes stratégiques de la COCAFEM/GL

En terminant, la facilitatrice a dit que dans l’avenir « les collectifs les plus performants dans la communication web vont remorquer les autres ». La communication web exige une transformation organisationnelle. D’un modèle hiérarchique, on bascule dans le modèle dynamique et collaboratif.

### **III. Principaux Résultats et Conclusions de l’Atelier**

#### **III. 1. Matrice des ressources matérielles et humaines en communication au sein des collectifs de la COCAFEM/GL**

L’exercice de la matrice a permis de capturer une vue et une compréhension d’ensemble à propos des ressources humaines et matérielles en communication à travers tous les collectifs de la COCAFEM/GL. Elle permet aux participants de connaître rapidement leurs homologues dans les autres collectifs, de voir si un collectif dispose d’une ressource matérielle ou d’une expérience qu’un autre collectif pourrait utiliser ou dont il pourrait s’inspirer, elle vise aussi à favoriser la communication transversale et interne.

La matrice est disponible en Annexe 2.

#### **III.2. Analyse des parties prenantes au contenu du site web [WWW.COCAFEM/GL.Org](http://WWW.COCAFEM/GL.Org)**

L’exercice consiste en l’identification et en l’analyse des organismes et groupements publics privés ou associatifs pouvant être impliqués dans la planification et l’exécution du volet opérationnel du site web et ce, comme ressources de contenus pour le site.

Pour les résultats de cet exercice, veuillez consulter l’Annexe 3 du présent document (tableau en format Word présentant les résultats de l’analyse des parties prenantes).

### III.2. Composition et Mission du Comité régional web

La définition de chaque rôle à l'intérieur du Comité régional web est détaillée dans le document Gouvernance du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org). (ce document sera distribué au comité régional web et au comité directeur de la COCAFEM/GL pour le 15 décembre 2014 au plus tard.)

Durant l'atelier, et en fonction des définitions et des profils de candidatures reçus suite à l'Appel à candidatures bénévoles pour le comité régional web lancé en septembre 2014 au sein des collectifs membres de la COCAFEM/GL, les participants de l'atelier se sont entendus pour attribuer les rôles suivants aux personnes suivantes :

1. **Gestionnaire de la Gouvernance web** : Gibert KAJABIKA, Secrétaire Exécutif de la COCAFEM/GL
2. **Webmestre régional - COCAFEMGL** : Amédé NKURUNZIZA (communicateur CAFOB)
3. **Producteur de contenus régional - COCAFEMGL** : Amédé NKURUNZIZA (communicateur CAFOB)
4. **Producteur de contenus Pays – Burundi** : Inès IGIRANEZA (communicateur, Dushirehamwe)
5. **Producteur de contenus Pays – Rwanda** : Jean Berchmans HARINDINTWARI (communicateur UCF)
6. **Producteur de contenus Pays – RDC** : Geneviève MULOBO (communicateur CONAFED)
7. **Contributeurs de contenus Pays** : tous les communicateurs des collectifs membres peuvent contribuer aux contenus du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) en passant par l'intermédiaire de leur Producteur de contenus Pays respectif.
8. **Un Coordinateur Régional TI** (consultant externe) : le secrétariat exécutif de la COCAFEM/GL est en train d'analyser la possibilité de recruter le coordonnateur TI déjà utilisé par la CAFOB à Bujumbura. La décision finale sera donnée lors du prochain Comité régional web qui aura lieu en décembre 2014.

Il est à noter que la mise en œuvre de ce comité régional web est accompagnée pendant ces premiers mois par la présence de la stagiaire en communication, Sylvie Lamiot-Milliner.

**Mission du comité régional web** : Le Comité régional web est la structure d'appui technique créée par la COCAFEM/GL pour la gestion opérationnel du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org). Son fonctionnement s'articule autour d'une gouvernance web qui définit à la fois les rôles des membres du comité, les processus de production et de publication de contenus, les activités et les méthodes de suivi et d'évaluation de la production de contenus, les activités budgétaires pour la gestion du site (production et maintenance technique). Les membres du comité régional web se réunissent virtuellement au moins une fois par mois pour le suivi de leurs activités respectives.

### III.3. Elaboration de la Grille de contenus du Site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) et de son calendrier

Durant l'atelier, les participants ont complété la grille de contenu du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) en y indiquant les contenus à produire au cours des prochaines semaines en fonction des axes stratégiques de la COCAFEM/GL et/ou des activités prévues dans le PTA.

Cette grille de contenus, de même que les dates qui y figurent, peuvent être mises à jour en tout temps par le Webmestre régional – COCAFEM/GL qui coordonne la production et la publication des contenus du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) en étroite collaboration avec le secrétaire exécutif de la COCAFEM/GL et les Producteurs de contenus Pays.

La grille telle que remplie durant l'atelier par les participants est disponible en Annexe 4 du présent document.

### III. 4 Définition de l'agenda du prochain comité régional web qui aura lieu en décembre 2014

Numéros	Activités	Période	Responsables	Lieu
I.	Evaluation des activités du mois de novembre	Le 2/12/2014	Gestionnaire de la Gouvernance	SKYPE
1.	Rapatriement du site web du Rwanda	TBD	TBD	TBD
2.	Transfèrement de l'hébergement de Kigali à Bujumbura	TBD	TBD	TBD
3.	Recrutement d'un Coordinateur TI	TBD	TBD	TBD
4.	Formation Webmaster régional et secrétaire exécutif sur l'outil de publication JOOMLA	TBD	TBD	Bujumbura
II.	Planification des activités de Décembre et Janvier (mise à jour grille et calendrier de contenus)	Le 2/12/2014	Gestionnaire de la gouvernance	SKYPE

### IV. Evaluation et Recommandations issues de l'Atelier

Les activités qui avaient commencé à le 4 novembre 2014 à 9 heures se sont clôturées le 6 novembre vers 17 heures dans un climat de dialogue et de parfaite satisfaction par rapport aux thèmes développés. Selon les participants, leurs questionnements ont trouvé des réponses au cours de l'animation de l'atelier. Ils ont déclaré que la formation a apporté des clarifications nécessaires en ce qui concerne la communication Web et la stratégie globale de la communication de la COCAFEM. La majorité des participants ont en outre très apprécié la qualité du contenu des modules de l'atelier ainsi que l'excellente qualité de la facilitatrice en matière d'animation, de communication et surtout son engagement à la mobilisation des fonds pour accroître la visibilité de la COCAFEM/GL via le canal de son site web. De leur côté, les membres du comité régional web de la COCAFEM/GL se sont engagés dans leur nouveau rôle d'agents de transformation organisationnelle via la communication web et à faire profiter leurs collectifs de leurs nouvelles connaissances en médias sociaux.

Au terme de cet atelier de travail, des recommandations ont été formulées et des souhaits exprimés pour que les résultats de la présente session puissent être durables et rationnels pour la COCAFEM/GL. Il s'agit de :

- Organiser un atelier de sensibilisation et de compréhension sur le Comité régional web à l'intention des membres du Comité Directeur.
- Renforcer les capacités des communicateurs en technique de base en rédaction des contenus et de gestion du site web.
- Recruter dans les meilleurs délais un coordinateur TI externe pour rendre opérationnel le site web COCAFEM/GL
- Organiser un rapatriement rapide du serveur du site web COCAFEM/GL au Burundi (il est présentement au Rwanda\_
- Garder à l'esprit la pérennité du fonctionnement du site web de la COCAFEM/GL.
- Les contributeurs, les points focaux, les chefs de programmes et les présidents des collectifs devraient collaborer effectivement pour trouver des solutions aux problèmes éventuels de communication Web

## V. Annexes

V.1 Liste des participants à l'atelier

V.2 La matrice des ressources matérielles et humaines en communication au sein des collectifs de la COCAFEM/GL

V.3 Analyse des parties prenantes au contenu du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)

V.4 Grille de contenus et calendrier de production pour les mois de novembre et décembre

**ANNEXE L**  
**FORMULAIRES D'APPRÉCIATION DES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS**  
**À L'ATELIER DE TRAVAIL SUR LES COMMUNICATIONS WEB DE LA**  
**COCAFEM/GL À TRAVERS SON RÉSEAU RÉGIONAL**

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?				X		
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?					X	
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?					X	
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?					X	
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?					X	
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?					X	
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL					X	
2. Compréhension du processus de gestion du site web					X	
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL					X	
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

Nouvelles connaissances des media sociaux  
 dont on peut profiter dans nos collectifs,  
 La façon <sup>effective</sup> de rediger les contenus pour  
 le site web

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

L'approche participative n'a pas été très  
 fréquente.  
 La prochaine fois, on devrait insérer le occasions  
 de se mettre en forme / exercices / petits jeux etc.

**ÉVALUATION**

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?					X	
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?				X		
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?					X	
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?					X	
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						X
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?						X
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL					X	
2. Compréhension du processus de gestion du site web					X	
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL					X	
<b>IV. Commentaires</b>						

**Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?**

---



---



---



---



---



---



---



---

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?						o
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?						o
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?					e	
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?						o
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						o
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?						o
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL						o
2. Compréhension du processus de gestion du site web						o
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL						o
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

L'installation du comité web, qui va faciliter la visibilité de l'organisation à travers le site, intervention des participants, la simplicité de la facilitatrice. Le cadre était beau et bien choisi, le engagement des communicateurs

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

→ Motter les communicateurs les moyens pour mieux faire leurs travail, surtout pour l'alimentation du site  
→ faire des rencontre annuels pour l'échange et la mise en place d'autre stratégie.

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?					X	
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?				X		
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?				X		
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?						X
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						X
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?						X
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL				X		
2. Compréhension du processus de gestion du site web				X		
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL		X				
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

Lors de cet atelier, j'ai aimé que le débat a été ouvert, et surtout j'ai apprécié la façon comment la facilitatrice essayer de motiver sans engagement total pour atteindre le résultat positif dans ce contexte d'existence d'un système ou comité de communicateurs actif pour le site web de la COCAFEM/GL,

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Pour être finalement on ait un site web qui est bon et qui fonctionne bien et pour l'intérêt de la COCAFEM/GL je demanderais qu'il y ait un suivi régulier aux comité régional de gestion du site web et que ce plan soit réalisé très tôt.

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?				✓		
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?				✓		
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?				✓		
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?					✓	
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?					✓	
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?					✓	
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL				✓		
2. Compréhension du processus de gestion du site web				✓		
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL			✓			
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

*J'ai aimé la façon dont tout le monde a pu participer à l'Atelier et surtout la façon de faciliter durant cette atelier.*

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

*Surtout nous partager les documents avant de venir à l'Atelier.*

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. Le manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?				✓		
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?			✓			
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?				✓		
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?				✓		
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						✓
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?						✓
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL						U
2. Compréhension du processus de gestion du site web						✓
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL					✓	
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

LA FACILITATION ÉTAIT SUPERBE MAIS IL Y  
AVAIT PARMI LES PARTICIPANTS CEUX QUI  
RALENTISSAIENT LA FACILITATION

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

~~ON~~ ÊTRE OUVERT ET ESSAYER D'ÊTRE TOUJOURS  
EN MEME NIVEAU DE COMPRÉHENSION.

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. Le manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?						X
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?						X
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?						X
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?						X
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La formatrice connaissait-elle à fond le sujet?						X
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?						X
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL						X
2. Compréhension du processus de gestion du site web						X
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL					X	
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

J'ai aimé la façon dont la formatrice utilise son énergie pour nous montrer la nécessité d'avoir un site au sein d'une organisation. Une autre chose c'est qu'elle maîtrise bien la matière. Elle m'a fortement inspiré

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?					X	
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?					X	
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?						X
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?					X	
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						X
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?					X	
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL					X	
2. Compréhension du processus de gestion du site web					X	
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL				X		
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

C'est comprendre le 5 axes pour rediger les articles du site web.

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

la façon de choisir les angles à suivre.

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?					X	
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?				X		
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?					X	
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?					X	
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?					X	
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?					X	
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL					X	
2. Compréhension du processus de gestion du site web					X	
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL				X	X	
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

LA SPECIFICITE DANS LA PRODUCTION  
DES CONTENUS DU SITE WEB

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

LA MANIERE DE FORMULER LES ANXIÉTÉS POUR  
LA MEILLEURE OPTIMISATION.

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?						X
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?						Y
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?						Y
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?						X
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						X
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?						X
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL						X
2. Compréhension du processus de gestion du site web						✓
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL			X			
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

La facilitatrice nous a permis en moi l'opportunité de faire proposer par comité de suivi collectif la mise en place le site web

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Formation dans la production des articles de bonne qualité

ÉVALUATION

Questions	1	2	3	4	5	6
<b>I. Évaluation du contenu</b>						
1. La manuel / cahier d'accompagnement des participants et les présentations étaient-ils adéquats ?						X
2. Les objectifs de cette formation étaient-ils réalisables dans le temps alloué?				X		
3. Ai-je pu participer pleinement durant la session?						X
4. Comment évaluez-vous globalement l'atelier ?						X
<b>II. Évaluation de la facilitation</b>						
1. La facilitatrice connaissait-elle à fond le sujet?						X
2. Comment évaluez-vous globalement la facilitation?					X	
<b>III. Évaluez votre niveau de compréhension des éléments suivants de l'atelier :</b>						
1. Meilleure compréhension de l'utilité de l'organisation du processus de gestion du site web de la C/GL					X	
2. Compréhension du processus de gestion du site web					X	
3. Meilleures capacités dans la préparation des contenus pour le site web de la COCAFEM/GL			X			
<b>IV. Commentaires</b>						

Qu'est ce que vous avez aimé ou vous a semblé le plus utile lors de cet atelier?

J'ai aimé la matière et la manière dont Madame la facilitatrice a animé les séances.  
J'ai apprécié aussi comment tous les matériels didactiques nécessaires étaient sur place

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Le respect du timing du début et de la fin.

**ANNEXE M**  
**GRILLE DE CONTENU ET ÉCHÉANCIER POUR LE SITE WEB**  
**WWW.COCAFEMGL.ORG**

Axes stratégiques	Activités planifiées dans le PTA	Pays	Sujets à traiter pour la production de contenus	Angles possibles à exploiter pour chaque sujet choisi	Nom du producteur de contenu - pays	Nom du contributeur du collectif-Source (TBD par le producteur contenu -Pays	Date de publication (mise en ligne) JJ/MM/AA
PLUVIF							
Promotion de l'égalité Homme-Femme							
Lutte contre les VSBG	Campagne internationale des 16 jours d'activismes sur les VSBG du 25 Nov. au 10 Déc.	Rwanda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interview de l'artiste invité Jay Poly</li> <li>2. La marche du 10 décembre</li> <li>3. Conférence de presse de PROFEMMES</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilité de l'artiste face aux VSBG</li> <li>2. Témoignage d'un partenaire et d'un membre de l'UCF qui marche + photo</li> <li>3. Détails du contenu, Etat des lieux sur les VSBG selon Profemmes</li> </ol>	<p>Jean Berchmans Harindintwari +250788535201 <a href="mailto:harieber@yahoo.fr">harieber@yahoo.fr</a></p>		02/12/2014
Promotion de la paix, de justice et de consolidation de la paix	Sommet de la francophonie de Dakar du 25 au 28 Nov. 2014	Régional COCAFEM/GL	Synthèse des décisions prises durant le Sommet et en lien avec l'axe stratégique concerné	Détails du but de la présence de la COCAFEM/GL et hyperlien vers le site de la francophonie	<p>Amédée Nkurunziza 79955839 <a href="mailto:nkuramede@yahoo.fr">nkuramede@yahoo.fr</a></p>	N/A	2/12/2014

297 Axes stratégiques	Activités planifiées dans le PTA	Pays	Sujets à traiter pour la production de contenus	Angles possibles à exploiter pour chaque sujet choisi	Nom du producteur de contenu - pays	Nom du contributeur du collectif- Source (TBD par le producteur contenu -Pays	Date de publication (mise en ligne) JJ/MM/AA
<b>Participation des femmes dans les instances de prise de décisions</b>	Emission radio sur IWIRYUMUKENYEZI sur le rôle de la femme en politique	Burundi	Portrait d'une femme chef de colline ou membre du conseil collinaire	Positionner l'émission de la radio et introduire le thème du portrait en fonction de l'axe stratégique	Inès IGIRANEZA <a href="mailto:ineslarissai@gmail.com">ineslarissai@gmail.com</a> 79 893 681		Entre le 8 et le 14/12/2014
<b>Renforcement du pouvoir socio- économique de la femme</b>	Projet d'un champ communautaire pour les femmes victimes des VSBG	RD Congo	UFCOD met à disposition une terre communautaire pour des femmes victimes de VSBG	1. Impacts socio- économique sur la vie des femmes qui y ont accès. 2. Solidarité entre les femmes	Geneviève Mulobo +243999954394 <a href="mailto:Genemulobo@yahoo.fr">Genemulobo@yahoo.fr</a>	David Kanda	Entre le 15 et le 19/12/2014

**ANNEXE N**  
**ORDRE DE MISSION POUR LE LANCEMENT DU PROJET PILOTE *DROPBOX***  
**DE LA COCAFEM/GL**

## **ORDRE DE MISSION**

**Noms et Prénoms : Sylvie Lamiot-Milliner**

**Fonction :** Stagiaire Communication

**Est autorisée à se rendre à :** Kigali

**Motif :** Tel que planifié lors de la rencontre de planification de l'AN 5 pour le PLUVIF qui a eu lieu en février 2015, il est prévu que la COCAFEM/GL recourt à un service de stockage et de partage de fichiers en ligne pour la gestion des contenus (articles, photos et vidéos) du comité régional web. Le service gratuit retenu est Dropbox. Le compte et la mise en ligne seront lancés par les coordonnateurs informatiques des collectifs UCF et YWCA au Rwanda le 16 mars, accompagnée par la stagiaire en communication, et le lancement du projet pilote de ce compte Dropbox se fera le 17 mars lors de la troisième rencontre virtuelle du Comité régional web avec l'ensemble des membres du comité

**Date de départ:** 15 / mars / 2015 (ou le 16 au matin selon horaires avion)

**Date de retour :** 18 / mars /2015 (la stagiaire partira directement de Kigali vers Bukavu pour assister à la JIF avec l'équipe du Rwanda et il n'est donc pas nécessaire de prévoir un ticket retour en avion depuis Kigali vers Bujumbura car la stagiaire reviendra avec l'équipe du Burundi de Bukavu vers Bujumbura le 21 ou le 22 mars

**Durée de la mission :** 2 jours.....

Fait à Bujumbura..... le 10 /mars / 2015

Signature et cachet de l'employeur

**Date d'arrivée**

**Visa et cachet**

**de l'institution**

**Date de retour**

**Visa et cachet**

**de l'institution**

**ANNEXE O**  
**PLAN DE PROJET POUR L'INTERVENTION EN COMMUNICATION AU SEIN**  
**DE LA COCAFEM/GL**

ID	Task Mode	Task Name	Resource Names	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
22	✓	Rencontrer les différents webmasters dans les sites des différents collectifs	Sylvie	15 days	Mon 14-09-15	Fri 14-10-03		Sylvie
21	✓	Auditer le site cocafemgl.org (expérience usager + expérience webmestre dans le	Sylvie	20 days	Mon 14-09-22	Fri 14-10-17		Sylvie
23	✓	Rédiger l'appel à candidatures bénévoles pour le	Sylvie	10 days	Mon 14-09-22	Fri 14-10-03		Sylvie
5	✓	Diffuser l'appel à candidatures bénévoles pour le	Sylvie	2 days	Tue 14-09-23	Wed 14-09-24		Sylvie
7	✓	Rédiger les termes de références de l'atelier aux communicateurs	Gilbert	1 day	Thu 14-09-25	Thu 14-09-25		Gilbert
2	✓	Approuver les termes de références de l'atelier aux communicateurs	Sylvie	3 days	Wed 14-10-01	Fri 14-10-03		Sylvie
3	✓	Élaborer le matériel et les outils à utiliser pour l'atelier des communicateurs	Jovithe	2 days	Mon 14-10-06	Tue 14-10-07		Jovithe
20	✓	Analyser la question de l'intranet	Sylvie	20 days	Mon 14-10-06	Fri 14-10-31		Sylvie
24	✓	Évaluer le coût de la migration du site cocafemgl.org sur SPIP vers JOOMLA	Sylvie	5 days	Mon 14-10-20	Fri 14-10-24		Sylvie
25	✓		Sylvie	10 days	Mon 14-10-20	Fri 14-10-31		Sylvie

ID	Task Mode	Task Name	Resource Names	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
4	✓	Diffuser les termes de références de l'atelier aux communicateurs et	Gilbert	1 day	Wed 14-10-22	Wed 14-10-22		Gilbert
6	✓	Évaluer les candidatures suite à	Sylvie et Gilbert	2 days	Mon 14-10-27	Tue 14-10-28		Sylvie et Gilbert
19	✓	Discuter le budget pour le rôle du webmaster de la	Sylvie et Gilbert	2 days	Wed 14-11-19	Thu 14-11-20		Sylvie et Gilbert
8	✓	Déterminer les rubriques de contenu du site cocafemgl.org	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
9	✓	Déterminer la grille de contenu du site cocafemgl.org pour l'année en cours soit jusque mars 2015	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
10	✓	Déterminer le calendrier de contenu du site cocafemgl.org jusque	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
11	✓	Déterminer les ressources matérielles et humaines pour la production des	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
14	✓	Définir et attribuer les rôles à l'intérieur du comité web	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
16	✓	Faire l'exercice des parties prenantes pour le site	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web

ID	Task Mode	Task Name	Resource Names	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
17	✓	Déterminer les processus d'approbation des publications sur le site cocafem.org	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
18	✓	Discuter le projet de la banque de photos pour la cocafemgl.org	Comité Web	2 days	Tue 14-11-04	Wed 14-11-05		Comité Web
12	✓	Élaborer une politique de gestion des droits d'accès au système de publication du site	Webmestre COCAFEMGL et Sylvie	5 days	Mon 14-11-24	Fri 14-11-28		Webmestre COCAFEMGL et Sylvie
1	✓	Rédiger profil Wikipedia	Comité Web	11 days	Mon 14-12-01	Mon 14-12-15		Comité Web
13	✓	Élaborer la documentation technique pour la gestion du système de publication du site cocafemgl.org	Webmestre COCAFEMGL et Sylvie	10 days	Mon 15-01-12	Fri 15-01-23		Webmestre COCAFEMGL et Sylvie
15	✓	Rédiger la gouvernance web de cocafemgl.org (rôles, processus, charte)	Comité Web; Webmestre COCAFEMGL	11 days	Mon 14-12-01	Mon 14-12-15		Comité Web; Webmestre COCAFEMGL
26	✓	Prévoir un atelier pour le comité Web	Sylvie	3 days	Mon 15-06-08	Wed 15-06-10		Sylvie
27	✓	Définir les critères de sélection pour chaque rôle du	Sylvie	1 day	Fri 14-10-17	Fri 14-10-17		Sylvie
28	✓	Revoir consultant TI pour budget rattachement du site web + fixer les bugs actuels	Sylvie	2 days	Fri 14-11-21	Mon 14-11-24		Sylvie

ID	Task Mode	Task Name	Resource Names	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
29	✓	Rencontrer les 2 webmasters régionaux pour lancement de leurs activités en fonction des lignes directrices déterminées durant	Sylvie, Inès et Amédée	1 day	Thu 14-11-20	Thu 14-11-20		Sylvie, Inès et Amédée
30	✓	Envoyer un courriel pour remercier les participants d'avoir postuler à l'appel à candidatures et annoncer les rôles attribués durant l'atelier pour	Sylvie et Gilbert	1 day	Fri 14-11-21	Fri 14-11-21		Sylvie et Gilbert
31	✓	Convoquer par email la rencontre du premier comité régional web planifié pour le 16 décembre	Sylvie et Gilbert	1 day	Fri 14-11-21	Fri 14-11-21		Sylvie et Gilbert
32	✓	Créer le plugin pour Google Analytics	Sylvie et maintenance					Sylvie et maintenance TI
33	✓	Sylvie analyser cpanel pour actionner les outils proposés pour l'optimisation du site	Sylvie et maintenance TI					Sylvie et maintenance TI
34	✓	Former les webmasters sur SPIP			Mon 15-05-04			
35	✓	Créer compte Dropbox	Jean-Bechma et Adrien	1 day	Mon 15-03-16	Mon 15-03-16		Jean-Bechmans et Adrien
36	✓	Lancement usage Dropbox au Comité régional Web	Comité Web	1 day	Tue 15-03-17	Tue 15-03-17		Comité Web

**ANNEXE P**  
**PRÉSENTATION POWERPOINT DU BILAN DES ACTIVITÉS DE**  
**COMMUNICATION DE L'AN 5 ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS POUR**  
**L'AN 6**

Bilan des activités de l'An 5 de renforcement en communication  
web de la COCAFEM/GL et planification de l'An 6

Par Sylvie Lamiot-Milliner au comité directeur de la COCAFEM/GL, à  
l'équipe régionale PLUVIF et canadienne et aux équipes des  
collectifs membres

Musanze, le 25 avril 2015



1. Rappel de la mise en contexte du renforcement en communication web
2. Bilan des activités en communications web de la CÔCAFEM/GL pour l'An 5 (entre septembre 2014 et mars 2015)
  3. Zoom sur la gouvernance web
  4. Planification des activités en communication pour l'An 6
5. Les défis et enjeux à surveiller par la COCAFEM/GL en lien avec les communications web



### 1. Rappel de la mise en contexte du renforcement en communication web

Parmi les actions recommandées dans la stratégie globale de communication de la COCAFEM/GL, un nouveau site web devait être créé, de même qu'un Intranet réservé à certains usagers internes afin de partager, en toute sécurité, des informations et des documents institutionnels.

En 2013, le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) a été lancé.

D'un point de vue opérationnel, la gestion du site web de la COCAFEM/GL soulève quelques défis dus notamment à la nécessité d'une certaine transformation organisationnelle suscitée par :

- La création et la publication des contenus (textes, photos, vidéos) pour alimenter le nouveau site web et l'intranet
- La mise en place de processus internes de gestion des contenus à travers la région
- Le suivi et l'évaluation du trafic sur le site web
- La gestion technique et informatique du site
- Le partage des savoirs et de l'information à travers tous les collectifs et ce, à partir d'un modèle collaboratif et non plus purement hiérarchique



2. Bilan des activités de communications web de la COCAFEM/GL pour l'An 5
- Création d'une matrice des ressources humaines et matérielles à travers les collectifs (octobre 2014)
  - Analyse de parties prenantes au contenu du site (les cibles et les partenaires potentiels) (octobre 2014)
  - Lancement d'un appel à candidatures parmi les communicateurs des collectifs pour recruter les membres du comité régional web et analyse des candidatures reçues. (octobre 2014)
  - Élaboration et animation d'un atelier de trois jours en communication web auprès des communicateurs de tous les collectifs (novembre 2014)
  - Création et lancement d'un nouveau Comité régional Web pour la gestion et l'optimisation du site web [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) (décembre 2014)
  - Production de 14 articles dont 9 publiés sur le site web (entre décembre 2014 et avril 2015)
  - Élaboration et rédaction d'un document de gouvernance de la gestion des communications web incluant les outils de gestion (février 2015)
  - Lancement du projet pilote « Dropbox pour le partage et la gestion documentaire du Comité régional web » et création du compte dropbox cocafemgl/comité régional web. (mars 2015)
  - Accompagnement et renforcement des capacités des membres du comité régional web (2 webmasters, 3 producteurs de contenus pays, coordination TI, (depuis décembre 2014)
  - Animation et gestion du Comité régional web (une fois par mois depuis décembre 2014)



### 3 - ZOOM SUR LA GOUVERNANCE WEB

- Définition du comité régional web de la COCAFEM/GL
- Définition des rôles, responsabilités et profils requis pour les différents membres du comité : gestionnaire de la gouvernance web ; producteur de contenus régional et webmestre ; producteur de contenus pays (RDC, Rwanda et Burundi) ; contributeur de contenu pays (RDC, Burundi et Rwanda) ; coordinateur externe technologie de l'information.
- Le détail des activités de suivi et d'évaluation de la production des contenus
- Les activités budgétaires liées à la gestion du site web
- La politique de gestion des accès du système de publication et du code du site
- Les procédures détaillées pour l'intégration et/ou les corrections des contenus en ligne dans le CMS SPiP
- Les règles éditoriales : alignement des articles avec les critères de la grille de contenus ; Le formatage des photos.
- Annexe 1 : modèle à utiliser pour la présentation des articles



**Toutes les activités planifiées pour l'An 5 ont été exécutées à l'exception de :**

- ❖ Le rapatriement du domain name de la COCAFEM/GL sur Bujumbura
- ❖ L'atelier de formation en SEO (Search Engine Optimization)



### 3. Planification des activités de communications web pour l'An 6

#### OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR L'AN 6 :

- augmenter la visibilité de la COCAFEM/GL dans les engins de recherches Internet
  - générer du trafic sur le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org)
- Renforcer les capacités techniques et rédactionnelles des membres du comité



### 3. Planification des activités de communications web de la COCAFEM/GL pour l'An 6

- Organiser un focus group virtuel avec les membres du comité pour collecter leurs perceptions sur l'avancement de la gestion du comité régional web et sur leur rôle au sein de celui-ci. (mai 2015)
- Migrer le site actuellement développé sur la plateforme SPIP vers la plateforme Joomla et rapatrier le domain name à Bujumbura (septembre 2015)
- Traduire le contenu du site actuel vers l'anglais (à discuter)
- Former les deux webmasters au nouveau CMS Joomla (la formation serait en fait la pratique de la migration des données entre les deux CMS et la création d'une nouvelle page Actualités optimisée) (septembre 2015)
- Élaborer, animer et former les deux webmasters du site et ceux en charge des sites de nos collectifs aux techniques de SEO (Search Engine Optimization) pour le site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org) (octobre 2015)
- Monitorer la navigation sur le site avec Google Analytics
- Générer des rapports de trafic avec Google Analytics
- Renforcer les capacités rédactionnelles et techniques de l'ensemble des membres (méthodologie à déterminer et se ferait lors d'un atelier technique lors d'une rencontre du comité)
- Créer un compte Wikipedia COCAFEM/GL (novembre 2015)



## 5. Quelques défis...

- La pérennité du savoir institutionnel (ou comment conserver et rendre accessible en tout temps les documents de l'organisation – lien avec le projet Pilote Dropbox)
- La pérennité du savoir technique et son appropriation (notamment celui des webmasters du site [www.cocafemgl.org](http://www.cocafemgl.org))
- La parité de la représentation des collectifs dans les contenus du site (différences de maturité entre les collectifs)
  - Les problèmes d'électricité et d'accessibilité à un réseau internet (pour gérer le site au quotidien et pour animer des rencontres virtuelles)
  - La gestion d'un coordonnateur TI externe (petit budget donc besoin de suivi et de supervision)
  - La reconnaissance et l'encouragement du travail des membres du comité web

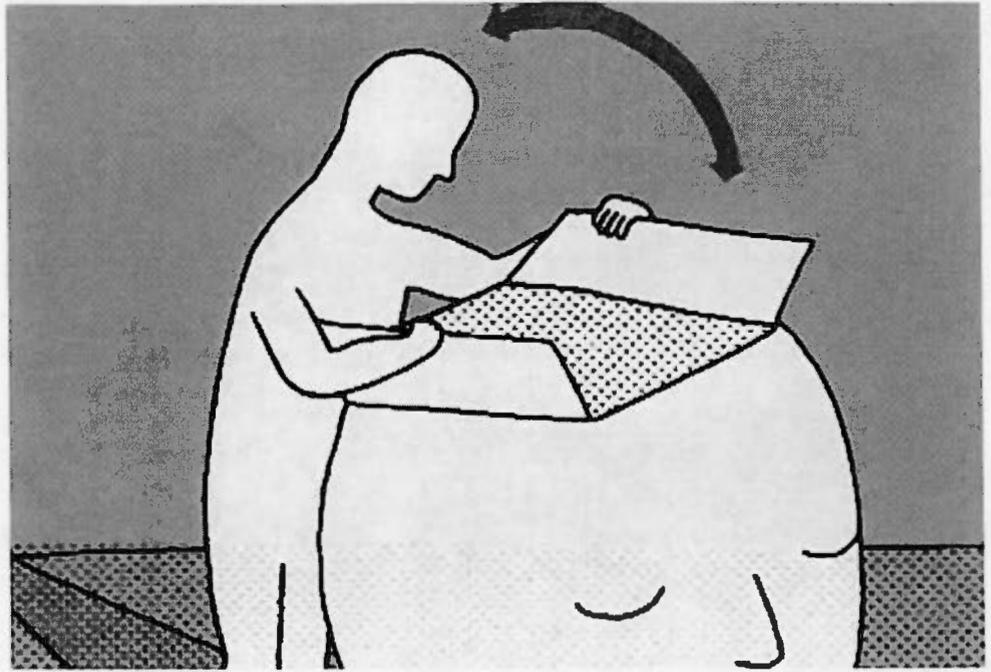


Concertation des Collectifs des Associations  
Rémunérés de la Région des Grands-Lacs  
COCAFEM / GL

**Merci de votre attention 😊**

**Des questions ?**

**ANNEXE Q**  
**EXTRAITS DU JOURNAL DE BORD**



Voyez voir ....

qu'est-ce qu'il y a

là dedans ? !!

/...



- quand ils souffrent, je souffre aussi -  
Je ne veux pas oublier ce rêve, celui  
où je tenais la main de cette mère  
après une atteinte du sida - Celui où  
elle me demandait de veiller sur son  
enfant. Je pleurais, et je lui répondais  
oui, tout simplement.

Conrs de GNSY 45MS

Après 15 jours de compression courtes  
de 2 autres chercheurs me con-  
3 prement (notamment ceux  
de Gorcei et ceux de l'Institut  
de l'univers de Burendi.)

• Nouvelle la presse critique en  
comparé de en sept 0.  
(doc de Chirika).

juin 2014

deux au jour de nos relations.  
Par l'après ne dans la région  
de l'ancien sur il ne s'agit  
en passer critique de sept 0  
pour ces nouvelles.

Après de l'objet d'analyse  
dans le terrain (de l'ist-  
de l'univers de Burendi).

Le Centre de

Amis de Burendi et leurs  
contacts avec la Colofan,  
et

Gilbert kajabika et

de gauche africain, congolais

je parle pas de Burendi  
jean Claude et assistent  
administratif et finance  
et est burundais - ce leur

Paderny sur les Seules et  
 le no renouveau au sein  
 de la Cocafon / Gal. Tous les  
 autres sont des bénévoles mais  
 non payés dans le bureau  
 de Gujindure  
 Le GIP Social étai mandat  
 au Burundi, la demande  
 d'agrement de la Cocafon  
 se fera ici au Burundi car  
 une lettre du régime  
 existe pour ce régime  
 spécial. Une commission  
 spéciale va être constituée  
 pour accorder ce agrément.  
 mais il faut réunir tout  
 la documentation nécessaire et  
 recourir au cabinet -  
 • Un mandat est donné  
 dans un TDK Régie par  
 le Seci et par la

présidence de la Cocafon  
 Mme Uziel Beata - le  
 TDR doit non mandat  
 et non statut de bénévoles  
 aux cas de tous.

le 15 jours à 2015

votes 5 mais que l'avis  
 à la Cocafon par la  
 une de nivel et enfin  
 l'avis - à l'avis  
 d'être sur ce n'a pas  
 l'impression de dire - à l'avis  
 Je know ses membres mais  
 pas si engagés que ça  
 elle attendent savent le  
 secret et but - si - et  
 le Seci à travers le mandat.  
 la finance de l'organisation  
 soit on plus bas et on  
 cherche auparavant dans

8 Jords de friches pour  
 payer le loyer de cinq  
 de Bayunbar - laissez  
 leurs à certains directions  
 Ils ne daignent même pas  
 répondre - Je dois beaucoup  
 insister pour me enlever  
 Sur une à vingt à plus de  
 J'en ai vu bien sûr aussi  
 indomestique et ce, même si  
 le pays n'est dépeuplé !  
 La situation est très mauvaise  
 démissionnaire sans per-  
 sonne pour les aider  
 Et cela n'est rien à côté avec  
 Allen et autres ! Quand  
 il y a l'électricité, il n'y  
 a pas de réseau - quand  
 il y a du réseau, il n'y  
 a rien et vice versa - il est  
 extrêmement difficile et

sur l'existence de certains  
 implants de réseaux  
 et plus nécessaires dans  
 ce pays tant les conditions  
 n'y sont pas favorables. La  
 ligne électrique est en train  
 d'être installée mais cela  
 ne suffira pas car même  
 la vitesse de réseau est  
 et extrêmement lente -  
 parfois 45 min - pour  
 des charges et lire des  
 emails sur Gmail ! Je  
 me demande si d'installer  
 le bureau de service au  
 Boursin était une bonne  
 idée car ce Boursin de  
 tous ces contacts à  
 la technique - la pour-  
 nesses en service !  
 ne sont pas très bon-

mètres et nous comme les  
 Les 2<sup>es</sup> carreaux en 1 au !  
 Les arnaques ressemblent  
 à notre époque : un type  
 parle d'une entreprise  
 générale (ou généraliste !)  
 prétend avoir 3 corps -  
 l'âme et le cœur - de son  
 Une par 3 services hiérarchisés  
 s'ignorent et se expliquent  
 et pratiquement ils entrent  
 de réflexions claires nous  
 On trouve ou apprend que  
 les humains ne sont pas  
 les gens, que les personnes  
 ne sont pas des sacs à technique.  
 Ni que ne soit pas les siens  
 et qu'il y a des faits en  
 fait de ce que UK !!! Btw  
 On découvre le support  
~~pas~~ en fait de ce que UK

est ce qu'il faut voir dis-  
 non se car stabiliser !

Je me dis que je ne peux  
 pas être plus motivé  
 que le comité directeur  
 de la banque que de  
 la banque elle-même  
 et que le gouvernement  
 britannique ! Par la suite du  
 Burenaldi, la situation pré-  
 électorale et ces ha-  
 plures et les politiques  
 parlent effectivement de  
 pays avec et de faire  
 le rôle. Et par la suite  
 il y a des gens formidables  
 tels que sont travaillés  
 et qui aiment leur pays.  
 Ce constat aligné justice  
 et qui sont en

doctes un peu mes au  
 nous pour ex police  
 Rome Fenniger du  
 nous se constat et  
 celle là -

le 16 janvier 2015

Solide météorologie du  
 chaire? Mais de la  
 la cartographie de la  
 à la géologie spirit et qu'il  
 m'aidait à ment à mes  
 avons ce qui ne s'agit  
 pas de lais pour le moment  
 à ceux d'autres prisoniers  
 du moment -

le 18 janvier 2015  
 King's  
 G. L. Ser. 2015 de King's

En arrivant à l'heure de se  
 faire exécuter. Et dit avec  
 fait leip de savoir en état  
 de par de sa famille qu'il  
 à l'heure en RDC - cela  
 fait intervenir l'un qu'il est  
 le poste mais sur Salate  
 tres bas (1300\$/mois) et  
 le manque d'argent dans le  
 factos @ la dis curation  
 qu'il ne restait à l'égard  
 et tout qu'il l'heure et en fait  
 que les agents de la part du  
 donts ce qui est de la région  
 de lui. Et solidaire se ce qui  
 Nos qui le replace - Il peut  
 que me neutraliser sera  
 évènements factos de SE -  
 J'ai ai tarder un mois  
 à l'UE qui pens en effet  
 que je serai mettes bene

en date. En copie S-  
 Remondel m'a fait compren-  
 dre que ce ne serait pas  
 une très bonne idée car,  
 selon elle, j'en ne suis pas  
 une vraie hémorroïde. J'ai  
 eu un épisode de Sektoral.  
 Je ne suis sèche comme S-  
 Remondel à qui on dit  
 qu'on a de la grippe, qu'ils ne sont pas  
 des vrais canadiens. J'ai été  
 l'impersonnel qui s'agit de  
 discrimination. Pourquoi on  
 estime que le projet Purvie  
 n'existerait pas sans la Co.  
 Capen car c'est au honneur de  
 ColAttem que le Cœi finance  
 l'collectifs - A l'usage -  
 Si j'aurais su me presser  
 les postes, il faudrait que je  
 discute avec Christian Agassé.

de la compatibilité avec  
 un note et moi de la  
 Chem bien que l'intention  
 en fait que chacun se  
 tenir à l'heure. J'ai  
 la fin nous - Si l'urgence  
 en fait que se en aide  
 date au départ de Gilbert,  
 sa devrait le faire - A  
 Remondel -  
 le 19 mars 2015  
 Je pour venir de la RDC  
 à copie l'initial J sans  
 et la ti de j'ou à Noëlle  
 de fait le nous et les collègues  
 du camp partaient de ne  
 pas pouvoir rejoindre leur  
 famille - cette discussion  
 admettra 3 jours en version  
 des réalisations si on  
 en vive à 9h00 - à



actifs à nous pour la  
 lutte sur Nakats, pas  
 ou peu de châtiments ont  
 été payés par exemple à  
 nous: j'aurais pu pas  
 de temps par exemple.  
 Parait ce temps, il y a  
 nous réciprocité les gens  
 C'est du et il ne reste  
 à nous par la suite.  
 Il s'agit peut être d'un  
 caractère des gouvernements  
 japonais, ça s'agit de  
 faire su d'argent?

28 février 2015

H Paul GE re collecte  
 de données:  
 1) Les symétries de la famille  
 2) un sésame sur la note de

celes régional nous  
 3) Les symétries de la famille  
 Sés de Anil.  
 4) Demander à Paul pour  
 l'An 6 de Paul par la  
 gestion de la suite et  
 voyez une fonction sés  
 par tous les maîtres.

Terme-clé anthropologie:  
 la position fonctionnelle avec  
 nous objet de recherche. Je  
 suspecte ce que l'objet resser  
 ne me sens contraire, mais le  
 parfois, dérivée, mise à  
 l'inst. parfois.

les 15, 16 et 17  
 nous Kiyohi

Je suis en train de travailler  
 pour l'année d'été.

D'abord avec UCF et RRD  
 car pour la politique de  
 projet il faut que certains  
 organismes participent et  
 ce processus de création  
 de la convention du voyage  
 d'abord avec le WCH -  
 Nom = Cocafen  
 Membre = GL WCH  
 email = cocafen@grandslacs@  
 gmail.com  
 mot de passe = Regional2015

Malheureusement UCF sign  
 abonne-moi à la devise de  
 nous mes de course à l'inter  
 fi de RRD et est la 1ère  
 prêt, correspondent et attend  
 de la convention et l'absence  
 car la réunion se trouve  
 sur Skype et se tient

2 parties sont prévues  
 à se connecter et pas extr  
 ble - celle de RDC ou  
 de se connecter d'11 chet  
 sur Skype car le réseau  
 n'est pas assez puissant ou  
 RDC pour la voir -  
 J'ai rencontré ci-dessus avec  
 PL webster à Buta  
 la semaine prochaine car  
 c'est lui qui va utiliser le  
 compte d'abord en région B.

RDC - Buta  
 8 20/21 et 22  
 mars 2015

Activité de sensibilisation  
 et de visibilité pour la  
 Cocafen lors de la création  
 de la carte de la zone

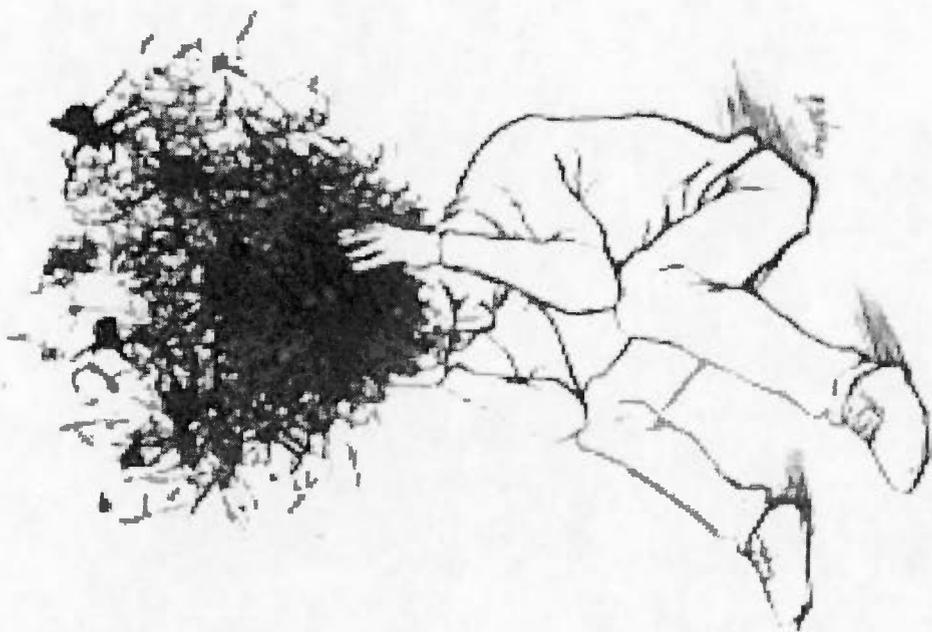
de la femme - tout &  
 collectif de 3 pays de  
 la région soit par  
 un message, une  
 d'histoire, la justice  
 de certains, les lois et  
 les principes qui sont  
 de se battre pour  
 au envoie par le pays -  
 cette option par la cage  
 de la et les devoirs  
 insipides pour nous de  
 fortes et les ou celles  
 l'information positive permet.  
 fait d'ailleurs un grand  
 de la et puis de consens  
 les sur & en fait est plus  
 la parole de son et  
 dans un monde et la  
 celle avec de la et  
 surtout une expérience,

1 grs thon, du poisson  
 ayant 10 livres et 2  
 pour une essence de  
 200 poissons!  
 Devenir...

3 avril 2015

Discussion informelle avec  
 Jean Charles, l'agent admi-  
 nistratif du lycée de la  
 et de la pour du  
 Ceci Bernard, Sektel  
 d'après d'été connus en  
 Nison de la région du bail-  
 leur de la Ceci. Sektel  
 accepté par la Nesson  
 qu'avec actuellement le projet  
 Nku voudra par exemple  
 50 mandat présidentiel -  
 ont pour de l'avant et





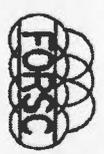
Y'a pas que moi  
qui ne prend la tête à  
la fête.

demande si le Cei ne peut  
 fournir les copies de l'annuaire  
 pour voir le monde - et  
 me demandent de parler  
 avec Josph et Simone -  
 Et sera démis momentanément  
 à la fin de l'année  
 Pour les autres personnes de  
 l'Etat de comest d'annuaire  
 à l'ordre de marchés de sa  
 petites (y + diplôme) le par  
 hors de séparer ce qui  
 semble à l'annuaire en passe  
 et ce qui se desine pour  
 l'annuaire de l'Etat tout les  
 fonctionnaires et les autres de l'Etat.

Zach 2015

On ne fait pas de  
 de l'Etat pour l'annuaire

avec des bons services



Forum pour le Renforcement  
 de la Société Civile (FORSC)

Isaïe NIZIGIYIMANA  
 Délégué Général Adjoint

Quartier INSS  
 Avenue de la Justice n°9  
 B.P. 2005 Bujumbura - Burundi  
 E-mail : nizigiyma@yahoo.fr  
 E-mail : forscburundi@gmail.com  
 Site web : www.forsc.org

Tel. : +257 79 963 375  
 +257 77 085 438  
 Tél. Bureau : +257 22 25 4410  
 +257 22 24 56 91  
 Fax : +257 22 25 77 58

## BIBLIOGRAPHIE

Alzouma, Gado. 2008. « Téléphone mobile, Internet et développement : l'Afrique dans la société de l'information ? », *tic&société* (En ligne), Vol. 2, No 2, mis en ligne le 05 mai 2009, consulté le 5 décembre 2013. URL : <http://ticetsociete.revues.org/488>

Bensaïd, Daniel. 2013. *Le nouvel internationalisme, Contre les guerres impériales et la privatisation du monde*. Éditions Textuel.

Benz, Valerie M. et J. Shapiro. 1998. *Mindful Inquiry in Social Research*, Sage.

Bessette, Guy. 2004. *Communication et participation communautaire, Guide pratique de communication pour le développement*. Les presses de l'Université Laval, 156 pages.

Bessette, Guy. 2007. *Eau, Terre et Vie, Communication participative pour le développement et gestion des ressources naturelles*. Les presses de l'Université Laval, 384 pages.

Berger, Peter et Luckman, Thomas. 2012. *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin.

Braudel, Fernand, 1985. *La dynamique du capitalisme*, Paris, Les éditions Arthaud, pp. 83-121,

Broca Sébastien. 2009. « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective », *tic&société* (En ligne), Vol. 2, No 2, mis en ligne le 28 mars 2009. Consulté le 10 décembre 2013. URL <http://ticetsociete.revues.org/451>

Breton, Philippe. 2005. *L'argumentation dans la communication*, Paris, La Découverte.

Cadre de l'Espoir de la résolution 1325 tel que défini lors de la Déclaration de la Conférence Régionale de Bujumbura sur les femmes, la paix, la sécurité et le développement dans la région des Grands Lacs. 2013. Consulté le 23 avril 2014. <http://www.fasngo.org/assets/files/Great%20Lakes%202013/D%C3%A9claration%20de%20la%20Conf%C3%A9rence%20R%C3%A9gionale%20de%20Bujumbura.pdf>.

CECI et COCAFEM/GL. 2012. *Plan de Travail Annuel 2012-2013 du Projet régional de Lutte contre les Violences envers les Filles et Jeunes femmes dans la région des Grands Lacs Africains Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda (PLUVIF)*, 53 pages.

CECI et COCAFEM/GL. 2011. *Plan de mise en œuvre du projet régional de Lutte contre les Violences envers les Filles et Jeunes femmes dans la région des Grands Lacs Africains Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda (PLUVIF)*, 44 pages.

CECI, Hélène Lagacé. 2011. *Atelier formation Bien Réussir son Plaidoyer, un outil pour l'action*, 81 pages.

Chevalier, Jean et Gheerbrant, Alain. 2005. « Dictionnaire des symboles – Mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres », Robert Laffont / Jupiter.

COCAFEM/GL. 2012. *Termes de référence pour l'élaboration d'une stratégie de communication*, 3 pages.

COCAFEM/GL et la Conférence internationale de la région des Grands Lacs (CIRGL). 2012. Entente cadre de partenariat, 3 pages.

Dakouré, Évariste. 2013. « Gouvernance des TIC et inégalités en Afrique : une approche critique ». Montréal, In GRICIS, Actes du colloque international « Où en est la critique en communication ? sous la dir. d'Oumar Kane et Éric George. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Fals-Borda, Orlando. 1984. « Participation Action Research », in. *Development*, no2, pp.18-20.

Favreau, Louis et Fréchette, Lucie. 2012. Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale. Chapitre 11, Organisations économiques populaires et développement. Les presses de l'Université du Québec.

Giddens, Anthony. 2004. *La transformation de l'intimité*. Hachette Littérature.

Hénaff, Marcel. 2002. *Le prix de la vérité – le don, l'argent, la philosophie*. Seuil.

Hsab, Gaby et Stoiciu, Gina. 2011. « Communication internationale et communication interculturelle, des champs croisés, des frontières ambulantes ». In *Communication internationale et communication interculturelle, regards épistémologiques et espaces de pratique*, sous la dir. de Christian Agbobli et Gaby Hsab, p 10-25. Québec, Presses de l'Université du Québec.

International Conference of the Great Lakes Region. 2011. *Declaration of the Heads of State and Government of the Member States of the International Conference on the Great Lake Region at the Fourth Ordinary Summit and Special Session on Sexual and Gender Based Violence (SGBV)*, 6 pages. En ligne : <http://www.acordinternational.org/silo/files/declaration-by-heads-of-state-from-icglr.pdf>

Kane Oumar et George Eric. 2013. « Déclinaisons critiques de la recherche en communication. Une cartographie oscillante entre émancipation, objectivité, globalité et réflexivité ». Montréal, In GRICIS, Actes du colloque international « Où en est la critique en communication ? sous la dir. d'Oumar Kane et Éric George. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Kilani, Mondher. 1997. *Introduction à l'anthropologie*. Payot Lausanne.

Kiyindou, A. 2008. « Introduction », dans A. Kiyindou (dir.), *Communication pour le développement : Analyse critique des dispositifs et pratiques professionnelles au Congo*, Cortil-Wondo, E.M.E., p. 10.

Krishnamurti, J. 1995. *Le livre de la méditation et de la vie*. Stock.

Krishnamurti, J. et Bohm, David. 1999. *The limits of thought/discussions*. USA et Canada, Routledge.

Landry, Normand. 2013. *Droits et enjeux de la communication*. Les Presses de l'Université du Québec.

Lapeyre, Frédéric. 2002. *Le rêve d'un développement sans conflit*, Nouveau cahiers de l'IUED, No 13. Paris, PUF.

Laplantine, François. 1996. « L'ethnographie comme activité réceptive : le regard » in *La description ethnographique*. Paris, éditions Nathan Université.

Loukou, Alain François. 2012. « Les TIC au service du développement en Afrique ». Simple slogan, illusion ou réalité?, *tic&société* (En ligne), Vol 5, No 2-3, 2<sup>e</sup> sem, 2011 / 1<sup>er</sup> sem. 2012, mise en ligne le 18 juin 2012, consulté le 10 décembre 2013. URL <http://ticetsociete.revues.org/1047>

Loum, Ndiaga. 2009. « Questionner la solidarité numérique, une tentative de construction théorique ». In « Quelle communication pour quel changement ? Les dessous du changement social ». Sous la direction de Christian Agbobli, pp 127-141, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Mucchielli, Alex. 2005. « Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », 34 pages. In *Recherches Qualitatives - Hors-Série – Numéro 1. Actes du colloque Recherche Qualitatives et Production de Savoirs*, UQAM, 12 mai 2004. ISSN 1203-3839 [http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie/hors\\_serie/texte%20Mucchielli%20actes.pdf](http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie/hors_serie/texte%20Mucchielli%20actes.pdf)

Nickel, J.W. 2007. *Making Sense of Human Rights*, Oxford, Blackwell Pub, 280 pages.

Ninacs, William A. 2008. *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Presses de l'Université de Laval.

Nindorera, Willy. 2015. « Chronique d'une crise annoncée » in Centre d'étude de la région des Grands Lacs d'Afrique - L'Afrique des Grands Lacs – Annuaire 2014-2015 – pp 1-20. Centre d'étude de la région des Grands Lacs d'Afrique, Uitgeverij UPA (University Press Antwerp) - <https://www.uantwerpen.be/images/uantwerpen/container2143/files/Publications/Annuaire/2014-2015/Annuaire2014-2015.pdf>, 411 pages consultées plusieurs fois en 2015.

Nizet, Jean. 2010. *La sociologie de Anthony Giddens*. Éditions La Découverte, Paris.

Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Manuel de la communication pour le développement*, 2002. Pages consultées sur Internet à plusieurs reprises durant le mois de mai 2012 <http://www.fao.org/docrep/005/Y4333F/y4333f00.HTM>, 42 pages.

Ouellet, André. 1990. *Guide du chercheur, Quelques éléments du Zen dans l'approche holistique*. Gaëtan Morin, Boucherville.

Pelachaud, Guy « Jean-Paul LAFRANCE, Anne-Marie LAULAN et Carmen RICO DE SOTELO (dir.), *Place et rôle de la communication dans le développement international* », *Communication* [En ligne], Vol. 26/2 | 2008, mis en ligne le 12 septembre 2013, consulté le 30 janvier 2016. URL : <http://communication.revues.org/51>

Racine, Michel. 2007. « Quelle place peut prendre le chercheur dans l'interprétation du sens...du sens donné par les acteurs sociaux auprès de qui il fait sa recherche ? » in *Recherches qualitatives – Hors-Série – numéro 5 – pp 112-124. Actes du colloque Recherche qualitatives : les questions de l'heure*. ISSN 1715-8702 – [http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/racine.pdf](http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie/hors_serie_v5/racine.pdf) 12 pages

- Ravault, René-Jean. 2005. « Étudier la communication ou pratiquer les sciences de l'information et de la communication » ? In « Communication, Horizons de pratiques et de recherche » – pp 8-28, sous la direction de Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau. 2005. Presses de l'Université du Québec.
- Rivière, Claude. 1998. Introduction à l'anthropologie. Hachette.
- Rogers, E. *Communication and Development, Critical Perspectives*. Beverly Hills (Californie, É.-U.), London (Royaume-Uni), Delhi (Inde), Sage Publications, 1976).
- Schneider-Barthold, Wolfgang, Dieter Gagel, Peter Hillen, Horst Mund. 1995. Recherche-action. Méthodes évolutives et participatives dans la coopération au développement. Eschborn, GTZ, 27 pages
- Schütz, Alfred. 2010. L'étranger. Éditions Allia.
- Stengel Richard. 2010. Les chemins de Nelson Mandela, 15 Leçons de vie, d'amour et de courage. Michel Lafont.
- Stone Hal et Sidra. 2011. Les relations, source de croissance, s'accueillir l'un l'autre. Éditions Le souffle d'or. Collection Chrysalide.
- UNESCO, 1997. Projet transdisciplinaire de l'UNESCO « Vers une Culture de la Paix », <http://www3.unesco.org/iycp/kits/f52013.htm>, consulté le 30 janvier 2016.
- Von Glaserfeld, Ernst. 1996. Introduction à un constructivisme radical, In Paul Watzlawick, « l'invention de la réalité », pp. 19-43, Éditions de minuit, Seuil, Paris,
- Von Glaserfeld, Ernst. 2011. Constructivisme radical et enseignement, CIRADE – Conférence Québec. Consulté le 17 décembre 2011 à l'adresse URL [http://www.archive.org/details/EvG\\_Constructivisme.Radical\\_et\\_Enseignement\\_2001](http://www.archive.org/details/EvG_Constructivisme.Radical_et_Enseignement_2001).
- Wheatley Margaret J. 2012. *So far from home, Lost and found in our brave new world*. Berrett-Koeler.
- Wheatley Margaret J. 2012. *Walk out Walk on, A learning journey into communities daring to live the future now*. Berrett-Koeler.
- Winch, Peter. 2002. « Comprendre les sociétés primitives. Une approche Wittgensteinienne », in Cefai Daniel.; Barnes J.A.; L'enquête de terrain, pp. 234-262. La découverte/maspéro, Paris.
- Wolton, Dominique. 2001. « Penser l'incommunication », in Il faut sauver la communication. Flammarion, pp. 139-173.