

# TRIBUNE des droits des femmes

Série sur Genre et Leadership

N°16 / Décembre 2014

## Genre, Communication et Leadership



ROFAF, Quartier Attiégou, Boulevard du Zio, Angle Rues 238 et 393, N°12, 03 BP 30888 Lomé 03, TOGO  
Tél : (228) 22 61 58 58 / 22 61 58 56, E-mail: [rofaf@rofaf.org](mailto:rofaf@rofaf.org), Web: [www.rofaf.org](http://www.rofaf.org)



Une publication du Réseau des Organisations Féminines d'Afrique Francophone (ROFAF)

SERIE SUR GENRE ET LEADERSHIP ; TRIBUNE N°16: GENRE, COMMUNICATION ET LEADERSHIP

Compilation, mise en page & design: ROFAF

# SOMMAIRE

EDITORIAL.....	3
----------------	---

## ARTICLES

Comprendre le concept genre .....	4
-----------------------------------	---

*Par Massan d'ALMEIDA*

Couverture mediatique des femmes et de la condition feminine .....	11
--	----

*Par HabiloMédias*

Strategies de communication et de negociation lors d'une campagne electorale.....	15
---	----

*Par Massan d'ALMEIDA*

La communication institutionnelle.....	20
--	----

*Par Massan d'ALMEIDA*

Outils de la communication institutionnelle.....	29
--	----

*Par Massan d'ALMEIDA*

Relations avec les médias.....	76
--------------------------------	----

*Par Massan d'ALMEIDA*

Compétences et opportunités en communication institutionnelle.....	93
--	----

*Par Massan d'ALMEIDA*

Communication institutionnelle en situation de crise.....	98
---	----

*Par Yao Zéwuzé ABOTSI*

Femmes, communication et gouvernance.....	102
---	-----

*Par Estelle AKOUEGNON*

La connaissance de soi : renforcement des capacites personnelles.....	109
---	-----

*Par Estelle AKOUEGNON*

NOUVELLES.....	113
----------------	-----

## EDITORIAL



Pour le développement harmonieux des sociétés, il est crucial de travailler constamment à améliorer la participation et le leadership des femmes dans les différents domaines des relations sociales et de prise de décision. En rééquilibrant le rapport de forces entre les hommes et les femmes, ce sera non seulement les femmes, mais toute la société, qui auront beaucoup à gagner sur les plans politique, économique et culturel. Les conclusions de plusieurs études démontrent qu'il existe une relation de cause directe entre la participation des femmes à la vie sociale et le renforcement des valeurs, des attitudes et des comportements qui reflètent l'interaction sociale libre, équitable et tolérante.

En conséquence, développer chez les femmes les capacités d'une bonne leader est une nécessité impérieuse et une tâche dont devraient s'acquitter les gouvernements avec l'appui des organisations de femmes et des institutions régionales et internationales.

Le bon leadership (celui qui sert les causes des femmes et des hommes, des pauvres et des riches, des faibles et des puissants) est inclusif, participatif et horizontal. Cette nouvelle forme de leadership ne tient pas compte des préjugés selon lesquels certains individus ou classes d'individus ont un droit inné pour prendre des décisions à la place des autres. Au contraire, le leadership doit tirer parti des idées et des compétences d'autant d'individus que possible, dans un contexte donné. De plus, les compétences d'une femme leader ne peuvent pas être séparées de son aptitude à établir des relations, car son mérite et sa productivité dépendent de la qualité de ses relations avec ses collaborateurs, ses partisans et ses supporters. Même s'il n'existe aucune liste limitée des caractéristiques ou des qualités qui définissent ce qu'est une parfaite femme leader dans une situation donnée, elle est généralement perçue comme une décideuse efficace et visionnaire qui travaille avec les autres afin d'atteindre des objectifs démocratiques et égalitaires. Elle est aussi consciente que les processus et les moyens à travers lesquels elle réalise ses objectifs sont tout aussi importants que les objectifs eux-mêmes.

Le leadership inclusif, participatif et horizontal est fondé sur une communication efficace. La manière dont les citoyen-ne-s communiquent avec les autorités, les parents avec leurs enfants, les collègues de travail avec leurs homologues, les leaders de partis politiques avec leurs membres et sympathisant-e-s, etc., constitue une interaction de leadership au sein d'une reproduction en miniature de la société.

Aujourd'hui l'information est, mondialement parlant, l'une des denrées les plus précieuses, et ceux qui possèdent les moyens les plus importants pour la gérer et la diffuser sont ceux qui détiennent le pouvoir suprême. Le leadership dépend essentiellement de la capacité et de l'aptitude de la/du leader à communiquer l'information, les idées et les perspectives. La communication parfaite est comme le leadership parfait : ils sont tous deux étroitement liés à notre façon de communiquer entre nous et à notre manière de travailler et de prendre des décisions ensemble. La technologie et les réseaux sociaux jouent actuellement un rôle prépondérant en matière de communication ; la capacité des femmes leaders à en faire usage influera sur les résultats qu'elles obtiendront.

**Massan d'ALMEIDA, Directrice Exécutive du ROFAF**

## COMPRENDRE LE CONCEPT GENRE



Par Massan d'ALMEIDA

### Introduction

Le genre est un concept qui a été imaginé par les féministes afin de rendre compte des relations différencierées et inégalitaires qu'entretiennent les hommes et les femmes dans nos sociétés. Le féminisme entendu comme un concept, une idéologie ou tout effort/engagement visant à mettre en lumière l'existence des discriminations dont sont victimes les femmes et à changer cette situation. De ce fait, toutes les personnes (universitaires, chercheur-e-s, militant-e-s) impliquées dans le traitement des questions touchant aux droits des femmes sont des féministes.

### 1. Genèse du concept genre

Le genre est un concept d'origine anglo-saxonne connu sous le vocable de « gender » et

qui a généré en français plusieurs expressions notamment : relations de genre, sexospécificité, rapports sociaux de sexe, sexe social, égalité entre les sexes, égalité hommes-femmes, etc. C'est un concept qui est né à l'issue d'un long processus de l'engagement féministe à lutter contre les situations d'oppression que vivent les femmes. L'intégration du concept genre dans la pensée et les stratégies de développement a été réalisée selon des étapes bien définies. L'on est parti de l'approche Intégration de la Femme au Développement (IFD) à l'approche Femme et Développement (FED) avant d'en arriver à l'approche Genre et Développement (GED).

Le concept de l'Intégration de la Femme au Développement (IFD) ciblait la femme, parce que l'on estimait que jusqu'alors, elle était exclue de la sphère du développement. Il avait pour but de parvenir à un développement plus efficace

et plus performant en prônant des projets féminins, des composantes femmes dans les projets, des projets intégrés et des activités génératrices de revenus. Malheureusement, ce concept n'a pas comblé les attentes, car il ne s'attaquait pas aux causes fondamentales qui empêchaient les femmes de participer au développement de leurs sociétés. C'est la raison pour laquelle d'autres réflexions/actions ont été menées et que la formule « Femme et Développement » (FED) fut élaborée.

L'approche « Femme et Développement » se fonde sur le postulat que les femmes ont toujours fait partie des processus de développement. Elle met l'accent sur la relation entre les femmes et le processus de développement plutôt que seulement sur les stratégies d'intégration des femmes au développement. Dans cette approche, la mise en valeur de la contribution des femmes est perçue comme un élément de la modernisation économique et sociale. L'accent est mis sur les rendements élevés, en termes de bien-être et de capital humain, de l'investissement dans l'éducation et la participation accrue des femmes, compte tenu notamment du retard accumulé dans ce domaine (1). Théoriquement, elle met l'accent sur l'impact social, mais en pratique et dans la conception et la mise en œuvre

des projets, elle a tendance, comme l'IFD à regrouper les femmes sans analyser suffisamment les différences sexuelles et les divisions de classe, de race, ou d'ethnie qui toutes ont une influence importante sur le statut social des femmes.

C'est alors que l'approche « Genre et Développement » (GED) est apparue comme une solution de rechange et de correction des insuffisances constatées dans les autres approches. Selon cette vision, les hommes et les femmes créent et perpétuent la société. Ils déterminent la répartition des tâches, mais les bénéfices et les souffrances sont mal partagés. Car ils ont des rapports différents les uns avec les autres au sein de la société, malgré une certaine interdépendance, et évoluent dans des secteurs différents de la communauté. A cause de leurs rôles sociaux, les hommes peuvent selon leur bon plaisir restreindre ou élargir les options des femmes. Il n'est donc pas surprenant de constater que le développement se répercute de façon différente sur les hommes et sur les femmes car chaque catégorie exerce une influence différente sur les projets et les ressources. Or si l'on veut faire avancer les intérêts de la communauté, les deux doivent participer à l'identification des problèmes et des solutions. L'approche

GED s'appuie alors sur l'ensemble de l'organisation sociale, de la vie économique et politique, afin de comprendre la formation des aspects particuliers de la société. Elle s'intéresse, non pas à la femme en soi, mais, à la construction sociale de genre et à l'attribution des rôles et des responsabilités spécifiques que la société attend des hommes et des femmes. Le genre n'est donc rien d'autre qu'un construit social. (2)

## 2. Définition du concept genre

Le genre en tant que concept fait référence aux rôles et responsabilités des femmes et des hommes tels qu'ils sont déterminés par la société. Il est lié à la façon dont nous sommes perçus et censés penser et agir en tant qu'hommes et femmes en fonction de l'organisation de la société et non du fait de nos différences biologiques. Ces rôles et responsabilités renvoient aux différents travaux effectués par les hommes et les femmes, à leurs besoins pratiques et stratégiques, à leurs différents niveaux d'accès aux ressources et aux différentes sphères dans lesquelles ils ou elles peuvent prendre des décisions et exercer un contrôle sur les ressources et les avantages. Ces rôles et responsabilités sont déterminés d'un point de vue social et culturel

et peuvent différer d'une communauté à une autre, d'un pays à un autre. (3)

Le genre peut être défini comme un ensemble de rôles fixés par la société et culturellement variables que les hommes et les femmes jouent dans leur vie quotidienne. Il fait référence à la relation structurellement inégalitaire entre les hommes et les femmes, telle qu'elle se manifeste au niveau micro (au sein de la famille) et au niveau macro (par exemple sur le marché du travail). Il prend racine dans les valeurs traditionnelles observées par nos différentes sociétés, et a des répercussions sur la loi et les politiques de développement de nos pays. Le genre est une notion dynamique et il subit l'influence des mutations sociales ; il est parfois fonction de l'âge des acteurs, de leur niveau d'instruction, de leur origine sociale et milieu de provenance, de leur religion, etc. Cependant, bien que le genre soit une notion très variable, il renferme un dénominateur commun : l'oppression universelle des femmes.

## 3. L'approche par le genre

L'approche par le genre implique que l'on aborde les questions/problèmes des femmes en faisant la différence entre les particularités

sexuelles biologiques et les rôles sociaux de sexe, qui sont socialement et historiquement construits. L'approche par le genre se fonde sur le principe de l'égalité entre les sexes et s'appuie sur les constats suivants :

- Les rôles des femmes et des hommes sont socialement construits, et ne relèvent pas uniquement de la biologie: le genre diffère du sexe. Par exemple: porter les enfants est une fonction biologiquement attribuée aux femmes ; mais élever les enfants et s'occuper du ménage sont des rôles qui leur sont socialement assignés. Cependant il est important de remarquer que si les fonctions physiologiques et biologiques (le sexe) ont servi à justifier la division du travail et les différences entre hommes et femmes (le genre), il faut néanmoins bien comprendre que la division du travail elle-même n'est ni naturelle ni biologique. Les distinctions entre « masculinité » et « féminité » ne sont pas non plus naturelles : elles varient selon les pays, les régions, les cultures et les religions, et peuvent changer au cours de l'histoire.
- Les rapports sociaux de sexe et les rôles assignés aux femmes et aux hommes (et à la famille) sont en grande partie déterminés par les structures économiques, la nature de l'État et

ses orientations sociales, la religion, la culture, ainsi que par les rapports étroits qu'entretiennent tous ces éléments, rapports qui peuvent eux-mêmes changer. Par exemple: Un État peut institutionnaliser et entretenir l'inégalité entre hommes et femmes par des lois et des politiques touchant le mariage, le divorce, le rôle parental, la garde des enfants, la propriété et les politiques d'assistance sociale. Cependant, si jamais une participation accrue des femmes à la vie économique et politique risque de favoriser des changements économiques qu'il juge souhaitables, on verra ce même État promouvoir des réformes relatif au droit de la famille de manière à desserrer le contrôle des familles sur les femmes. À l'inverse, si l'évolution de la situation économique et politique indique que l'État tirera avantage d'une hausse de la natalité et d'une réduction de la participation des femmes au marché du travail salarié, on le verra alors resserrer les lois et les politiques sociales touchant les femmes.

- Le travail quotidien des hommes et des femmes, leur accès aux ressources, leur participation à la vie politique, leur expérience de la violence, leur capacité d'exercer leurs droits et, bien entendu, leur droit à la vie, diffèrent selon qu'ils appartiennent à l'un ou l'autre sexe. Par

exemple: Les femmes peuvent voir leur accès aux emplois salariés interdit ou limité ; le partage des tâches domestiques entre hommes et femmes peut être inégal ; dans certaines sociétés, seuls les hommes sont appelés sous les drapeaux ; les femmes sont victimes de viol et de violence familiale en nombres disproportionnés, etc.

- Les femmes, tout comme les hommes, ne forment pas un groupe homogène et monolithique ; l'expérience de travail des hommes et des femmes, leur participation à la vie politique et économique et leur capacité d'exercer leurs droits varient en fonction de leur race, de leur classe, de leur appartenance ethnique, de leur religion, de leur statut économique, de leur orientation sexuelle, etc.
- La discrimination exercée à l'endroit des femmes et l'oppression qu'elles subissent sont systémiques et se manifestent non seulement dans les relations interpersonnelles, mais aussi dans les structures et le fonctionnement des institutions, dans les relations familiales de jure (telles que régies par le droit) et de facto (de fait et non de droit), dans l'accès aux ressources économiques et les systèmes juridiques. (4) « La violence à l'égard des femmes [par exemple]

traduit des rapports de force historiquement inégaux entre hommes et femmes, lesquels ont abouti à la domination et à la discrimination exercées par les premiers et freiné la promotion des secondes, et [...] compte parmi les principaux mécanismes sociaux auxquels est due la subordination des femmes aux hommes ». (5)

#### 4. L'analyse des relations genre

Les relations entre les hommes et les femmes commencent au niveau du cercle familial où elles sont modelées, puis elles aident à modeler les autres relations à des niveaux supérieurs. En conséquence, la famille est la plus petite unité sociale qui offre une interprétation sociologique significative des relations de genre. Il existe, au niveau de la famille, divers niveaux de relations qui donnent beaucoup de renseignements sur les relations entre genres. En considérant par exemple la répartition des rôles et responsabilités dans la famille, nous serons amenées à nous poser un certain nombre de questions. Nous pouvons, en effet, analyser les diverses tâches assignées aux petites filles, aux jeunes hommes, aux jeunes femmes, aux adultes, et aux personnes âgées par rapport à celles dévolues aux hommes. Comment cette répartition est-elle faite ? Qui sont favorisés et sur quelle

base ? Qu'en est-il de l'héritage et du partage des ressources disponibles au niveau de la famille ? Sur quelles bases la distribution des ressources se fait-elle ? Est-ce en fonction de l'âge, du sexe ? Tous les membres de la famille sont-ils traités de la même manière ? Si non, sur quelle base le sont-ils, en fonction de l'âge, du sexe ? Une telle analyse mettra en lumière les questions et préoccupations liées au genre.

En résumé, l'analyse de la dimension genre permet d'étudier les multiples strates dans les relations sociales et d'identifier l'homme et la femme, l'individu et la collectivité ainsi que les interconnections complexes, qu'ils entretiennent entre eux. Elle permet :

- a) de créer une meilleure visibilité – de montrer le niveau de participation de chaque membre d'une communauté donnée : hommes, femmes, garçons et filles.
- b) d'être en mesure d'évaluer les impacts de l'homme, de la femme, des garçons et des filles sur leur communauté car, ces derniers ont toujours un impact qu'il soit pris en compte ou non.
- c) de déchiffrer la complexité du partage du pouvoir. Une analyse de genre approfondie éclaire sur ceux qui détiennent le pouvoir dans

une communauté donnée et permet donc de comprendre les relations de pouvoir entre l'homme, la femme, les garçons et les filles dans une communauté, et savoir comment intervenir en cas d'injustices. (3)

## Conclusion

Le genre est un construit social et un outil sociologique d'analyse, de planification et de suivi, qui vise à révéler les différences sociales et les inégalités dans les relations entre les hommes et les femmes, les garçons et les filles. Il prend le contre-pied des précédentes approches de promotion des droits des femmes, qui avaient tendance à se concentrer exclusivement sur le renforcement du pouvoir économique des femmes sans tenir compte des autres facteurs qui influent sur leur plein épanouissement. Le genre est perçu aujourd'hui, comme un concept rationnel orienté vers une nouvelle forme de socialisation plus équilibrée. Car l'approche genre s'appuie sur l'ensemble de l'organisation sociale de la vie économique et politique, afin de comprendre la formation des aspects particuliers de la société. Elle s'intéresse non pas à la femme en soi, mais à la construction sociale du genre et à l'attribution des rôles, des responsabilités et aux comportements spé-

cifiques que la société attend des hommes et des femmes.

## Références

1. Emmanuelle Le Nouvel, 2001, « Comprendre le Concept de Genre » in Classeur d'outils pédagogiques réalisé sous coordination de l'Ifaid
2. Claudine OTIMI, 2004, « Aperçu Général sur le Concept Genre : Notion et Outils d'Analyse » in Genre - Gouvernance – Accès des Femmes au Pouvoir, AFARD Togo
3. AFARD, 2003, Recherche féministe franco-phone : « Ruptures, Résistances et Utopies », Echo N°12
4. Agnès Callamard, 1999, Méthodologie de recherche sexospécifique, Droits et Démocratie
5. Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes, UN Doc. A/RES/48/104, préambule, paragraphe 6. (New York : Routledge : 1995), p.14.

\*\* Papier présenté au séminaire de l'antenne du Togo de l'Association des Femmes Africaines pour la Recherche et le Développement (AFARD Togo) sur «Femmes et Processus Electoraux » organisé à Lomé en février 2007

## COUVERTURE MEDIATIQUE DES FEMMES ET DE LA CONDITION FEMININE

Par HabiloMédias



Plusieurs spécialistes considèrent la rareté des femmes dans les médias préoccupante. Sous-représentées dans les émissions d'information, les femmes sont souvent décrites de manière stéréotypée quand elles sont présentes. Les professionnelles et les sportives sont particulièrement touchées par cette tendance.

### Les femmes, les actualités et la politique

Malgré une augmentation soutenue du nombre de professionnelles au cours des 20 dernières années, la presse de grande diffusion continue de compter principalement sur les hommes à titre d'experts dans les domaines du commerce, de la politique et de l'économie. Dans la presse, les femmes figurent plus souvent dans des histoires d'accident, de catastrophe naturelle ou de violence familiale que dans des nouvelles nécessitant leur expertise ou leurs aptitudes professionnelles.

Les femmes en politique sont écartées de façon similaire. La journaliste canadienne Jenn Goddu a étudié sur 15 ans la couverture accordée dans les journaux et les magazines à trois groupes de pression en faveur des femmes. Elle a découvert que les journalistes s'attardaient souvent à des détails de la vie privée des femmes actives en politique plutôt que d'exposer leurs opinions. Il n'est pas rare que les articles sur les politiciennes et autres femmes de pouvoir mentionnent le style de vêtements qu'elles portent, ou leur restaurant préféré par exemple. [1]

En 1998, le politologue Denis Monière a analysé 83 bulletins de fin de soirée diffusés à la SRC, à TVA et à CBC. Il a remarqué qu'« on sollicite le point de vue des femmes surtout à titre de citoyennes et très peu en tant qu'expertes. Les modèles de réussite sociale ou d'influence dans

les domaines de la politique, de l'économie et de la société sont toujours massivement masculins. » La visibilité des femmes dans les bulletins de nouvelles aurait même régressé depuis les 10 dernières années, selon cette enquête.

Denis Monière signale, par ailleurs, que « la proportion de politiciennes interviewées est nettement inférieure à leur représentation à la Chambre des communes et à l'Assemblée nationale ». Cette faible couverture pourrait être rachetée par la profondeur et la qualité des reportages. [2]

La couverture insuffisante des femmes semble un phénomène mondial. En 2006, l'Association des femmes journalistes (AFJ) a étudié la couverture des femmes et des sujets d'actualité touchant les femmes dans 70 pays. L'étude a indiqué que seulement 17 % des nouvelles portent sur des femmes; une femme sur 14 est présentée comme une victime (comparativement à un homme sur 21) et une femme sur cinq est illustrée dans le contexte de sa famille (par comparaison à un homme sur 16). [3]

Caryl Rivers, professeur en journalisme à l'Université Columbia, remarque aussi que les femmes actives en politique sont souvent critiquées et stéréotypées par les médias. Durant la

présidence de son mari, Hillary Clinton a été qualifiée au moins 50 fois dans la presse de « sorcière » ou autre périphrase équivalente. « Les figures politiques masculines, dit-il, sont parfois victimes d'insultes mesquines ou violentes, mais celles-ci font rarement appel à la terreur superstitieuse. La presse a-t-elle jamais accusé les présidents Carter, Reagan ou Clinton de magie noire ? »

### Femmes et sports

Les athlètes féminines ne sont guère mieux représentées dans les médias. Margaret Carlisle Duncan et Michael Messner ont étudié la couverture sportive de trois réseaux affiliés de Los Angeles. L'étude a révélé que seulement 9 % du temps d'antenne était consacré aux sports féminins par rapport à 88 % consacré aux athlètes masculins. Les athlètes féminines ont obtenu un score encore pire à l'émission sportive d'ESPN Sports Centre dans laquelle elles occupaient à peine plus de deux pour cent du temps d'antenne. [4]

Les commentateurs sportifs (des hommes à 97 %) n'utilisent pas le même langage quand ils parlent des hommes et des femmes. Selon une étude menée par Margaret Carlisle Duncan, professeure à l'Université du Wisconsin, les

hommes sont généralement décrits comme « grands », « forts », « brillants », « courageux », « agressifs », alors que les femmes seraient souvent « lasses », « fatiguées », « frustrées », « affolées », « vulnérables » ou « à bout de souffle ». Les commentateurs appellent aussi deux fois plus souvent les hommes par leur seul nom de famille, et trois fois plus les femmes uniquement par leur prénom. Selon Margaret Carlisle Duncan, ceci « réduit les athlètes féminines au statut d'enfant et réserve l'image d'adulte aux athlètes masculins blancs ».

Les journalistes qui ont couvert les Internationaux de tennis féminin de Montréal en 2000 se sont d'ailleurs vu attribuer le prix Déméritas de la Gazette des femmes pour le caractère sexiste de leurs commentaires. La Gazette a souligné le vif intérêt des journalistes pour la tenue suggestive de certaines joueuses, de même que l'attention excessive accordée à Anna Kournikova, reconnue pour sa beauté plutôt que pour la qualité de son jeu.

La manière dont les femmes sont représentées dans les reportages sportifs est aussi très différente du traitement réservé aux hommes. Ceux-ci sont généralement saisis en pleine action alors que l'on photographie de plus en plus les sportives dans des poses hyper sexualisées. La

professeure Pat Griffin remarque que s'il « suffisait autrefois de féminiser les athlètes féminines, il est maintenant nécessaire de les sexualiser pour les hommes. Au lieu d'entendre, "je suis une femme, écoutez-moi rugir", nous entendons "je suis hétéro-sexy et regardez-moi me dévêtrir". » [5]

### La beauté avant l'intelligence

Lorsque Greta Van Susteren, animatrice d'une émission de nouvelles très respectée, est passée de CNN à Fox au début de 2002, elle a changé son style en plus de subir une chirurgie esthétique pour modifier son visage et apparaître plus jeune et plus « belle ». À la première de son émission, *On the Record*, ses cheveux étaient parfaitement coiffés, elle portait une jupe courte et elle était assise derrière une table de façon à ce que les téléspectateurs puissent admirer ses jambes.

Robin Gerber constate que, « avant sa chirurgie, Greta Van Susteren était une figure phare de l'espoir quant aux progrès accomplis par les femmes. On aurait pu croire qu'elle était à la télévision parce qu'elle était extrêmement intelligente, clairement la meilleure analyste juridique en ondes. » Toutefois, sa chirurgie symbolise ce que soutiennent de nombreux

analystes depuis des décennies : l'apparence d'une femme est beaucoup plus importante que ce qu'elle a à dire.

Robin Gerber conclut que Greta Van Susteren « nous rappelle douloureusement l'inégalité des femmes... L'intelligence, même prodigieuse, ne suffit pas. En tentant d'avoir un joli minois, Van Susteren est plutôt devenue une autre victime culturelle. »

### Notes

[1] Goddu, Jenn. « «Powerless, Public-Spirited Women,» «Angry Feminists,» and «The Muffin Lobby»: Newspaper and Magazine Coverage of the Canadian Advisory Council on the Status of Women, the National Action Committee on the Status of Women, and REAL Women of Canada. » *Canadian Journal of Communication*, (24) 1, 1999.

[2] Monière, Denis. *Votez Pour Moi: Une*

histoire politique du Québec moderne à travers la publicité électorale. Fides, 1998.

[3] La place des femmes dans les medias. Association des femmes-journalistes, 2006. [http://www.femmes-journalistes.asso.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=2](http://www.femmes-journalistes.asso.fr/rubrique.php3?id_rubrique=2)

[4] Duncan, Margaret Carlisle and Michael A. Mesner. *Gender in Televised Sports: News and Highlights Shows, 1989-2004*. Amateur Athletic Foundation of Los Angeles, juillet 2005.

[5] Holste, Glenda Crank. « Women Athletes Often Debased by Media Images. » *Women's eNews*, 17 octobre 2000.

[6] Gerber, Robin. « Why turn brilliant lawyer into Barbie with brains? » *USA Today*, 10 février 2002.

Source : <http://habilomedias.ca/representations-sexes/femmes-filles/couverture-média-tique-femmes-condition-feminine>

## STRATEGIES DE COMMUNICATION ET DE NEGOCIATION LORS D'UNE CAMPAGNE ELECTORALE



Par Massan d'ALMEIDA

Faire carrière dans la politique suppose que l'on soit une bonne communicatrice. La communication joue un rôle déterminant lors des campagnes électorales.

### I/ Qu'est-ce que la communication ?

Le concept de la communication est difficile à cerner. L'étymologie du mot communication « communicare » renvoie à deux significations principales :

- partager et transmettre
- établir une relation

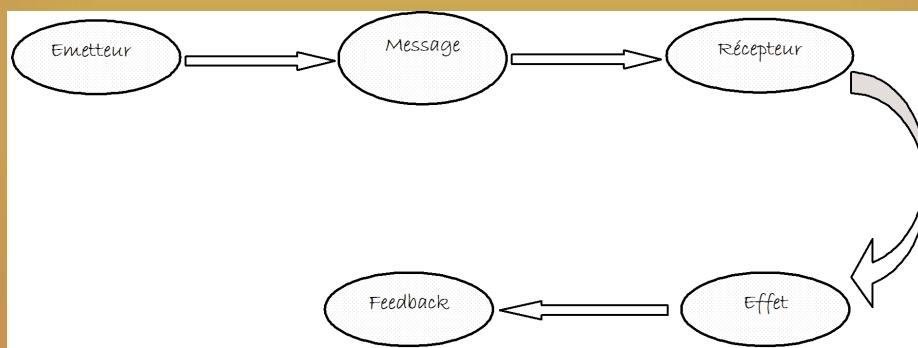
La communication est fondamentale dans l'établissement de toute relation sociale. Elle permet

la transmission des idées, de l'information, des attitudes, des points de vue, etc. à d'autres personnes. C'est un échange d'information entre émetteur et récepteur à travers un canal pour faire passer un message afin de convaincre, persuader, motiver, rassurer, en vue d'un changement de comportement. Ce changement de comportement se traduira par l'effet du message sur le récepteur.

### **1. Le processus de communication**

Lors d'une communication plusieurs éléments sont à prendre en compte comme le montre ce schéma général de la communication:

Emetteur : il transmet le message



Message : C'est le contenu de l'information à faire passer

Canal : C'est le moyen ou la méthode utilisée pour transmettre le message

Feedback : Retour de l'information. Il permet de contrôler que le message est bien reçu.

Récepteur : C'est celui qui reçoit le message ou l'information

Effet : C'est l'impact recherché ou le changement de comportement recherché

## 2. La prise de parole en public

La prise de parole en public est une forme de communication à laquelle les femmes en politique auront souvent recours. C'est l'outil personnel de sensibilisation le plus direct. Bien préparée, elle permet non seulement d'informer le public, mais aussi de le convaincre, de gagner son appui et de la rallier à notre cause.

La plupart des grands orateurs et oratrices naissent avec la capacité, la personnalité ou la voix, ou encore la présence qui leur permet "d'accrocher" un public. Cependant, une personne moins douée au départ peut devenir une bonne oratrice grâce à l'apprentissage des techniques de prise de parole et à des procédés qui, utilisés avant et durant la présentation, lui permettent de s'améliorer.

*Avant la présentation de votre discours de campagne :*

- Prendre le temps de planifier le contenu

du discours, veiller à utiliser un langage compréhensible du public et s'assurer que ce dernier s'identifie au message qui sera transmis ;

- S'adresser à la meilleure « plume » de votre parti/équipe de campagne pour la rédaction d'une première version du discours sur la base des notes transmises par l'oratrice ;
- Après approbation du texte par l'oratrice, soumettre le projet à d'autres personnes responsables / membres de votre équipe de campagne pour commentaires et suggestions ou toute autre intervention et intégrer ensuite leurs contributions dans le projet final ;
- Demander à ces mêmes responsables d'imaginer les questions qui pourraient être posées par le public au terme de l'exposé. Préparer les réponses et les transmettre à l'oratrice afin qu'elle les étudie ;
- Effectuer au moins une répétition en mimant les séquences de campagne en présence de collègues et recueillir toute suggestion permettant d'améliorer l'exposé, la durée, etc.
- Descendre sur le lieu de la réunion électorale afin de s'habituer à l'espace ;
- Charger un responsable de tester l'équipement audiovisuel et autres matériels qui seront utilisés.

### *La présentation*

- Votre directrice de campagne peut prendre la parole avant vous et commencer par présenter le parti, l'équipe de campagne, la candidate, elle doit remercier ensuite le public d'être venu et fournir un aperçu du programme

de la réunion électorale, tout en annonçant sa durée ;

- Afin de capter d'entrée de jeu l'attention du public, il est souvent utile de commencer par une anecdote. Dans ce cas, en fin d'exposé, il convient également de revenir sur l'anecdote ou d'en trouver une autre ;
- Pour rompre la monotonie, l'oratrice élève ou baisse la voix en fonction de l'importance de ses propos. Marquer une pause, avant ou après un point important, permet de retenir l'attention du public, de même qu'introduire certains points sous forme de question – rhétorique ou en y répondant par après. L'humour est également un bon moyen de retenir l'attention du public, mais doit être préalablement testé sur les collègues étant donné que le sens de l'humour peut varier d'une personne à l'autre, d'une culture à une autre ;
- La gestuelle contribue également à focaliser l'attention du public. Toutefois, elle doit être bien dosée et il s'agit d'éviter les gestes trop emportés. Faire attention au verre d'eau sur la table !
- Après la séance de questions-réponses, il faudra conclure en remerciant à nouveau le public pour sa participation et, au besoin, féliciter les organisateurs.

## II/ Principes pour gagner les élections

Votre objectif c'est de gagner les élections, vous devez donc tout faire pour y arriver en prenant en considération l'importance que représente le

vote de chacun au sein de votre électoralat.

### *Ce qu'il faut faire pour convaincre son électoralat*

- Maîtriser le contexte politique global, bien mesurer l'enjeu de ses élections pour le pays et s'efforcer de s'inscrire dans une logique
- Déblayer le terrain longtemps à l'avance
  - o En vous intéressant au milieu, à ses besoins,
  - o En vous associant à leurs joies (participer aux fêtes) et à leurs tristesses (participer aux funérailles),
  - o En participant aux différentes réunions surtout celles des natifs du milieu ;
- Etudier à l'avance le milieu, l'électoralat
  - o Repérer les leaders formels et informels du milieu, les approcher et rechercher leur soutien,
  - o repérer les supporters à la base et les préparer,
  - o repérer les griots dans le milieu
  - o s'intéresser aussi à toute information sur la partie de l'électoralat qui vous est hostile et ou qui ne participera pas à vos réunions, leurs collaborateurs ;
- S'intégrer/s'adapter au milieu
  - o Maitriser votre généalogie / retracer les liens de parenté
  - o Apprendre à bien connaître la culture/la

tradition du milieu

- o Chercher à comprendre comment la population pense et aborde les sujets/problèmes
- Mettre sur pied une équipe de campagne
- o Savoir constituer son équipe
- o S'entourer des gens du/connus dans le milieu
- o Définir clairement les rôles de chacun dans l'équipe
- o Fonctionner comme une véritable équipe
- Négocier le lieu et l'heure de la réunion à l'avance
- Se fixer un objectif pour chacun de vos meetings
- Bien préparer les réunions à l'avance avec votre équipe
- o Bien préparer les espaces où auront lieu vos réunions et prendre toutes les dispositions pratiques nécessaires pour mettre ceux qui viendront vous écouter à l'aise,
- o mimer les séquences, relever et corriger les erreurs ;
- Bien préparer vos discours
- o Avoir une idée claire sur ce que vous allez dire
- o Utiliser des mots simples, un langage simple et accessible pour transmettre votre message

o Faire vos interventions autant que possible dans la langue du milieu (si vous ne la maîtrisez pas bien, l'apprendre, s'exercer à le parler)

o Eviter de lire le discours sur papier, car le peuple avant de vous faire confiance cherchera à mesurer votre charisme, votre capacité de parler en leur nom ;

o Savoir improviser au besoin

• S'habiller comme eux, soyez simple naturel ;

• Immortaliser les séquences de campagne pour les visualiser après et corriger vos erreurs et pour souvenir ;

• Après chaque sortie, faire toujours un débriefing ;

• Bien se préparer moralement

#### *Ce qu'il faut éviter*

- Le retard
- Les campagnes (publicité) négative sur les autres candidat-e-s
- Les critiques sans fondements
- Les arguments bidon
- Les mensonges
- La démagogie
- Les promesses irréalisables

### *Indicateurs pour une campagne réussie*

Le degré de réceptivité de votre message par l'électorat peut se mesurer par :

- La nature, le type, la qualité des questions qui vous seront poser après vos interventions
- Leurs réactions après vos interventions : si vous êtes hués ou acclamés pendant ou après votre discours
- La spontanéité de leurs réactions

- La lenteur ou la rapidité avec lequel le groupe se disperse
- S'il vous demande de revenir pour leur parler à nouveau ou non,
- Leur mobilisation, enthousiasme, etc.

\*\* Papier présenté au séminaire de l'antenne du Togo de l'Association des Femmes Africaines pour la Recherche et le Développement (AFARD Togo) sur «Femmes et Processus Electoraux »

## LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Par Massan d'ALMEIDA



La communication institutionnelle peut être définie comme le processus visant à informer le public à propos d'une organisation et de ses activités. À la base, elle consiste à produire et à distribuer régulièrement des documents d'information. Dans la pratique, elle comprend les efforts consentis par l'organisation pour couvrir les médias, influencer les décisions politiques et assurer sa notoriété auprès d'un ensemble de parties prenantes parmi lesquelles les gouvernements, les bailleurs de fonds, les partenaires, les clients et d'autres audiences.

Un programme d'activités de communication institutionnelle vise principalement à maintenir et améliorer la compréhension et la coopération entre l'organisation et les audiences les plus indispensables – d'une manière générale ou, parfois, pour des raisons spécifiques – à la réussite de ses travaux. La première étape d'un tel processus consiste à véhiculer une image positive de l'organisation.

L'image d'une organisation correspond à la

perception qu'en ont les différents acteurs extérieurs qui entrent en relation avec elle – par le biais d'un contact personnel, des médias ou du bouche-à-oreille. Cette perception extérieure ne correspond parfois pas à la réalité, mais c'est elle qui crée l'image, qui à son tour sera perçue comme une « réalité » par les différents publics.

Par conséquent, la direction veillera à donner au public une impression positive de l'organisation. Une image positive peut renforcer les liens de l'organisation non seulement avec le monde extérieur, mais également – et c'est tout aussi important – avec son personnel interne. Elle peut contribuer à améliorer les perspectives financières de l'organisation et les partenaires. Enfin, elle améliore la performance de l'organisation.

Une grande partie des cibles de nos organisations (ONG, Association des femmes ou des droits humains, Institut de recherche, partis politique ou même service) ne perçoit pas vraiment ce que nous faisons. La plupart de nos

travaux étant de nature technique ou scientifique, notre stratégie de communication institutionnelle devra commencer par décrire nos activités spécifiques dans un langage courant et en des termes très simples compréhensibles par tous.

La structure et l'objectif d'un programme de communication institutionnelle peuvent varier d'une organisation à l'autre. Ainsi, un institut national de recherche aura recours à la communication institutionnelle pour s'assurer du maintien de l'aide financière obtenue auprès des responsables nationaux des politiques tels que les ministères et les parlementaires, et pour garantir sa crédibilité auprès de ses clients des milieux agricoles. Une organisation non gouvernementale ou un parti politique, soignera sa communication institutionnelle en vue de gagner et maintenir sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds et des partenaires. Les stratégies et les programmes de communication institutionnelle seront donc adaptés en fonction des besoins, des objectifs et de la mission de notre organisation.

La communication institutionnelle est très proche de la publicité. Quelle que soit la qualité des travaux de l'organisation, cette dernière passera inaperçue et ne bénéficiera pas au grand public si elle n'en parle pas autour d'elle.

## 1. Importance de la communication institutionnelle

De nombreuses organisations décident d'adopter un programme régulier de communication institutionnelle pour diverses raisons :

- l'appui et l'aide financière des partenaires sont nécessaires à la survie de l'organisation. La communication institutionnelle est un élément clé pour la collecte de fonds et pour recevoir l'appui du gouvernement, de la communauté et d'autres groupes importants ;
- l'organisation se doit d'informer ses bailleurs de fonds, clients, partenaires, ainsi que les contribuables et le public en général sur les travaux qu'elle mène ;
- si le public est sensibilisé, le retour d'information qu'il produit va permettre à l'organisation d'orienter ses activités en fonction des besoins des publics cibles ;
- il est souvent reproché aux organisations de ne pas diffuser les résultats de leurs travaux. La communication institutionnelle constitue une solution efficace pour promouvoir ces résultats ;
- la communication institutionnelle informe les partenaires, actuels et potentiels, des travaux menés par l'organisation, renforçant ainsi le travail en réseau et les opportunités de collaboration ;
- la communication institutionnelle est un outil de sensibilisation très efficace qui peut être utilisé pour encourager le changement. Elle per-

met d'attirer l'attention sur des questions importantes et la nécessité d'un changement des politiques.

Parfois nos organisations se retrouvent sous le feu de la critique des membres, d'autres activistes ou des sociétés privées et deviennent la cible des médias. Elles recherchent des fonds et des appuis au même titre que d'autres organisations concurrentes, susceptibles de questionner sur les travaux qu'elles mènent. Un programme de communication institutionnelle bien étayé permettra d'affronter ces pressions et ces critiques, de les tourner à l'avantage de l'organisation lorsque c'est possible et, au besoin, d'y mettre fin.

## 2. Communication institutionnelle et autres formes de communication

Au sein d'une organisation, l'activité de communication institutionnelle est étroitement liée à plusieurs autres formes de communication :

- la vulgarisation et la formation qui visent à informer les membres et les autres acteurs, et à recevoir leur avis quant aux types d'activités à mener par l'organisation ;
- le lobbying et la sensibilisation qui visent à convaincre les responsables du gouvernement et les parlementaires de la nécessité de modifier certaines dispositions légales ou à mobiliser l'opinion publique à propos d'un sujet ;
- la collecte de fonds dont l'objectif est de

réunir des fonds qui aideront l'organisation à mener ses travaux ;

- le marketing et la publicité qui visent à convaincre le public d'acheter des produits (tels que des semences à haut rendement) ou des services (tels que des cours de formation) ou d'accorder des licences d'exploitation de brevets d'invention ;
- la communication interne qui informe le personnel sur la vie de l'organisation et l'implique dans la prise de décision ;
- la communication scientifique et technique qui consiste à transmettre les résultats de la recherche aux scientifiques et à d'autres acteurs ;
- le travail en réseau qui comporte l'échange d'informations et la coordination des activités avec les organisations partenaires.

À la différence des formes de communication reprises ci-dessus, la communication institutionnelle s'appuie essentiellement – pas exclusivement toutefois – sur les mass média et vise à promouvoir l'organisation dans son ensemble, non une technologie précise (comme en vulgarisation) ou un produit (comme en marketing).

Cependant, non seulement elle est liée à toutes ces autres formes de communication mais elle en dépendant, les soutient et travaille souvent de concert avec elles. La communication institutionnelle peut, par exemple, constituer un préalable nécessaire à des travaux de vulgarisation : elle peut être utilisée pour initier les po-

pulations locales à un nouveau concept (par exemple, la lutte intégrée contre les ravageurs) avant de passer à des activités de vulgarisation et de formation plus spécifiques. Les documents de communication institutionnelle constituent un soutien pour la collecte de fonds, le lobbying et le travail en réseau et peuvent fournir une aide précieuse au niveau de la communication interne et de la commercialisation.

L'activité de communication institutionnelle fait appel aux mêmes compétences que beaucoup d'autres formes de communication : pouvoir rédiger et éditer, posséder des compétences en informatique, en photographie, pouvoir faire une présentation et, surtout, établir des relations. Pour cette raison, le responsable de la communication institutionnelle fait souvent partie du département de communication de l'organisation.

La mise en place de la communication institutionnelle exige des ressources et du temps. Elle doit être soigneusement planifiée et budgétisée.

### 3. Communication institutionnelle et déontologie

Même si les efforts de communication institutionnelle visent à présenter l'organisation sous son meilleur jour, ils doivent toujours être profondément ancrés dans la réalité. À l'instar du processus scientifique, les mêmes principes d'intégrité et d'exactitude devraient s'appliquer à la communication institutionnelle. La com-

munication institutionnelle ne doit pas être utilisée pour masquer les faits.

### 4. Élaborer une stratégie de communication institutionnelle

La stratégie de communication d'une organisation doit découler de son programme d'activités, qu'elle doit explicitement étayer. Une stratégie classique tiendra compte de la vision, de la mission, des secteurs clés (tels que la recherche, le développement, la formation ou la gestion). Elle précisera les résultats que l'organisation souhaite atteindre et les ressources nécessaires à leur exécution. La stratégie globale est généralement élaborée au moyen de consultations approfondies avec ses bénéficiaires et des autres parties prenantes, des organisations partenaires, du conseil de direction, des cadres, du personnel et, parfois, d'experts extérieurs. La mise en œuvre d'un programme de communication institutionnelle est certes onéreuse, mais c'est un investissement qui en vaut la peine.

Les neuf éléments de base d'une stratégie de communication institutionnelle sont les suivants :

1. élaborer le(s) message(s) que l'institution souhaite adresser aux principaux intéressés – bailleurs de fonds, partenaires, clients, etc. – en vue de soigner son image auprès de ses partenaires existants ou de transmettre une image positive à des partenaires potentiels ;

2. rédiger, sur cette base, un « slogan » décrivant en termes concis et marquants la mission et les objectifs de l'institution. Ce slogan doit apparaître dans l'ensemble de la communication externe, afin d'être aussi connu que le nom et l'acronyme de l'institution ;
3. constituer des fichiers de publics – bailleurs de fonds (existants et potentiels), partenaires, clients, décideurs, personnes influentes, etc. – avec leurs coordonnées détaillées : contacts principaux, adresse postale, numéros de téléphone et de télécopieur et adresse électronique ;
4. privilégier ces publics cibles et déterminer le pourcentage du budget de communication à allouer à chaque catégorie. Si les ressources disponibles ne permettent pas d'atteindre toutes les catégories, certaines d'entre elles peuvent être laissées de côté durant la première année du programme de communication institutionnelle. Il s'agit d'une décision importante ;
5. identifier les objectifs que l'organisation souhaite atteindre par sa campagne de communication ;
6. constituer un fichier médias en deux parties. Reprendre, d'une part, les journalistes qui rendent compte spécifiquement des activités de l'organisation et, d'autre part, les agences de presse écrite ou parlée susceptibles d'atteindre un public plus vaste ;
7. promouvoir l'image de l'institution en tant que source d'information importante ou organisation stratégique en transmettant aux

journalistes un répertoire des cadres techniques et scientifiques, avec description de leur domaine de spécialisation et d'expertise, les encourageant à contacter librement ces derniers ;

8. définir un objectif raisonnable en matière de communication institutionnelle pour les 12 premiers mois et assurer un suivi régulier et rigoureux ;

9. évaluer les résultats du programme de communication institutionnelle au terme de la première année et utiliser cette évaluation pour établir le programme de l'année suivante.

### *Transmettre un message adéquat*

Il n'est pas simple d'élaborer le(s) message(s) que l'organisation souhaite explicitement adresser à ses publics cibles pour qu'ils agissent en conséquence. Cette opération requiert la contribution de l'ensemble du personnel de direction et il est souvent utile de tester au préalable les messages auprès des organisations partenaires, des clients, des bailleurs de fonds et, parfois, des médias ayant accepté de se prêter à l'exercice.

Le message doit être concis, bref, simple et compréhensible et doit capter l'attention du public. Il doit être marquant, c'est-à-dire s'imprimer dans les mémoires; il doit être précis, en ce sens qu'il doit pouvoir être étayé par des faits. En outre, il ne doit pas être exagéré. Il doit être fonction du public auquel il s'adresse. Enfin, il doit être rédigé dans un langage clair, simple et

direct.

Une fois le message arrêté, il convient de rédiger un slogan simple, épuré et accrocheur.

### *Identifier les publics cibles*

Les dirigeant-e-s de chaque organisation doivent identifier les groupes, qui selon eux/elles doivent constituer leurs publics cibles et étudier la perception que ces groupes ont de l'organisation et recueillir leurs attentes.

Les publics d'une organisation peuvent varier considérablement selon ses domaines d'intervention et ses activités. Pour une organisation de recherche, par exemple, ce public peut comprendre les chercheurs, les universitaires, les ONG, les décideurs, les politiques, les planificateurs et un secteur d'activité donnée, etc.

Avant de mettre en place des initiatives appropriées de communication institutionnelle, il est essentiel de bien connaître les différents publics auxquels on s'adresse. Cet élément déterminera le choix du message et son « angle » d'attaque, le niveau de langue et le type de média utilisés pour atteindre l'audience.

Pour comprendre le public, il convient de connaître son avis, ses idées et son attitude vis-à-vis de l'organisation et de ses activités, ses besoins en information, ce qui est important pour lui, éventuellement son niveau d'éducation et, si nécessaire, ses conditions de vie et les princi-

pales difficultés qu'il rencontre. Ces facteurs, en tout ou partie, permettent d'élaborer les messages justes et de choisir les médias adéquats pour les diffuser.

S'il s'agit de groupes restreints, tels que les bailleurs de fonds ou les décideurs politiques, il est possible de nouer des contacts personnels. Cette démarche simplifie l'élaboration du message et la sélection des médias. Le directeur de l'organisation et le personnel responsable de la communication prendront soin de ces relations et s'efforceront de mieux connaître les centres d'intérêts de leurs parcours de leurs interlocuteurs.

L'appui des médias peut être précieux à cet égard. En général, les médias spécialisés connaissent leur public et leurs journalistes peuvent informer l'organisation sur le type et le support d'information qui sont appréciés par leur cible.

De même que l'on segmente les publics selon le type d'activité ou la discipline, il convient de retenir d'autres détails tels que le sexe, l'âge, l'éducation, l'aptitude à lire et à écrire, la culture, la langue utilisée, le cadre de vie (rural ou urbain), etc. Ces facteurs contribuent à définir le contenu et la forme du message ainsi que le média requis pour la diffusion.

NOMBREUSES SONT LES ORGANISATIONS QUI N'ONT PAS LES MOYENS D'ATTEINDRE TOUTES LEURS CIBLES. ELLES DOIVENT DÈS LORS PRIVILÉGIER CERTAINES CATÉ-

gories et engager leur campagne de communication institutionnelle en essayant d'atteindre, durant la première année, les personnes des plus à même de les aider dans la réalisation de leur stratégie et de leurs objectifs. Les catégories secondaires pourront être prises en compte ensuite.

### *Définir des objectifs de communication institutionnelle*

L'étape suivante consiste à définir les résultats escomptés. Pour réussir, un programme de communication doit avoir des objectifs précis et réalisistes. Toute démarche entreprise dans ce cadre devra servir au moins un des objectifs fixés. Par ailleurs, les objectifs facilitent l'évaluation des activités de communication institutionnelle.

Les objectifs varient d'une organisation à l'autre, selon la stratégie de communication adoptée, les cibles à atteindre et les messages à transmettre. Ils doivent cependant être clairement définis et bien compris par le personnel et la direction de l'organisation. Ces différents intervenants devraient contribuer, dans une certaine mesure, à l'élaboration des objectifs – se limiter à quelques objectifs seulement – qui seront mesurables et réalisistes étant donné les ressources humaines et financières disponibles.

Voici, à titre d'exemple, quelques objectifs de communication institutionnelle :

- Mieux faire connaître l'organisation dans son propre domaine d'activité
- Mettre en valeur l'expertise et la qualité du personnel de l'institution et de ses travaux
- Permettre au personnel de mieux comprendre l'organisation et ses politiques
- Mieux faire connaître l'organisation au niveau local
- Maintenir ou accroître les montants alloués par les bailleurs de fonds ou le gouvernement
- Influencer les politiques en faveur du secteur agricole
- Convaincre le public d'utiliser les technologies résultant des activités de recherche de l'organisation
- Accroître la visibilité de l'institution au sein des médias nationaux ou internationaux
- Soutenir ou conter les propositions législatives ayant une incidence sur l'organisation

Les objectifs doivent être soigneusement définis au préalable et non en réponse à une situation de crise. Des objectifs clairs permettront presque toujours d'établir un programme de communication institutionnelle adéquat.

### *Établir un programme de communication institutionnelle*

Le programme annuel doit être établi en fonction de la stratégie de communication institutionnelle. Il comprend les éléments suivants :

- Les outils internes à utiliser pour toute

action de communication (communiqués de presse, vidéo, rapport annuel, lettre d'information, etc.);

- Les résultats escomptés, accompagnés du calendrier prévu pour leur réalisation;
- Le personnel responsable;
- Les méthodes d'évaluation du programme;
- Le budget.

### *Constituer un fichier d'adresses des médias*

Les sources qui permettent de constituer un fichier d'adresses des médias au niveau national sont les médias eux-mêmes (presse écrite et parlée), dans le pays où est située l'organisation. Pour chaque journal, magazine, radio ou chaîne de télévision, il convient de noter le nom du rédacteur et ceux des journalistes qui couvrent régulièrement les domaines d'activités de l'organisation – agriculture, environnement, sylviculture, pêche, etc. Lorsqu'on envoie des documents, il est préférable de préciser le nom de la personne ainsi que sa fonction. Par exemple, les rédacteurs de presse reçoivent une grande quantité de courrier chaque jour et il leur arrive de ne pas ouvrir certaines lettres, alors qu'un courrier personnalisé est presque toujours ouvert.

Les associations de correspondants à l'étranger, présentes dans la plupart des capitales des pays africains, représentent une source d'information fiable concernant les médias internatio-

naux. Les plus grandes agences de presse internationales – Reuters, Agence France Presse, Associated Press, etc. – possèdent des bureaux dans les capitales, où elles emploient des journalistes expatriés ou locaux, ou parfois les deux. Elles font presque toujours partie d'une association, qui publie une liste annuelle de ses membres avec numéros de téléphone, de télecopieur et adresse électronique.

Une autre source internationale de renom – pour les médias du monde entier – est le World Media Report 1999 (répertoire mondial des médias), publié par les Nations Unies à New York. Il contient pratiquement toutes les coordonnées des médias du monde entier.

### *Promouvoir l'organisation en tant que source d'information*

Comme le suggère le septième élément de base structure classique d'une stratégie de communication (voir en début de chapitre), si l'organisation parvient à encourager les journalistes à s'adresser à elle pour obtenir facilement des informations techniques et scientifiques pour leurs articles, elle pourra, à terme, trouver un écho de plus en plus favorable dans les médias, qu'elle pourra plus aisément contacter lorsqu'elle aura des articles à publier.

Le nom des cadres techniques ne doit être communiqué aux médias que si les intéressés ont donné leur accord. Si une personne ne souhaite

pas participer à cette activité, son nom ne doit pas figurer dans la liste. Un membre du personnel peu enclin à fournir des informations aux journalistes donnera une mauvaise image de l'institution.

### *Évaluer la stratégie*

Cette tâche importante doit être entreprise avant la fin de la première année de mise en œuvre de la stratégie et de la campagne. Elle permettra à l'organisation d'évaluer les activités de communication institutionnelles qui ont réussi ou échoué, et de savoir pourquoi. Les échecs devront faire l'objet d'une évaluation supplémentaire en vue de déterminer s'ils sont imputables à l'inadéquation de l'activité elle-même par rapport à l'objectif, à son exécution, à l'insuffisance des ressources allouées ou au calendrier. Il est tout aussi important d'analyser les activités réussies et les éléments de ce succès.

Cette évaluation sera d'une aide précieuse pour l'élaboration de la stratégie et du programme de travail de l'année suivante.

Parmi les facteurs à prendre en compte lors de l'évaluation d'un programme annuel de communication institutionnelle figurent :

- la quantité et la qualité des mentions de l'organisation dans les médias nationaux et internationaux ;
- les demandes d'information adressées à l'organisation à la suite de son apparition dans les médias ;
- la réaction des lecteurs aux publications de communication institutionnelle telle que le rapport annuel, les lettres d'information, les brochures, etc. ;
- la réaction des publics cibles (bailleurs de fonds, partenaires, clients, décideurs, etc.) aux activités de communication institutionnelle.

\*\* Article reconstitué à partir de l'Ouvrage « La Communication Intitutionnelle de CTA et présenté à l'atelier de l'AFARD Togo sur « Renforcement Organisationnel des ONG et Associations de femmes : Communication Institutionnelle et Evaluation » organisé à Lomé

## OUTILS DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE



Par Massan d'ALMEIDA

L'efficacité d'une stratégie, d'une campagne ou d'un programme de communication institutionnelle dépend du choix des méthodes et techniques – appelées « outils » de communication institutionnelle – en vue d'atteindre et de sensibiliser un public cible aux messages diffusés par l'organisation.

Les responsables de la communication institutionnelle disposent d'un large éventail de possibilités. Nous allons dans le cadre de cet Atelier, vous présenter 14 outils de communication parmi les plus courants, ainsi que quelques compétences et conseils utiles au développement de la communication.

- Communiqués de presse
- Articles « placé »
- Conférences de presse
- Bulletins d'information
- Rapports annuels
- Fichiers d'adresses
- Posters
- Présentations audiovisuelles
- Photographie

- Graphisme
- Sites internet
- Événements
- Expositions
- Théâtre

### 1. COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Le communiqué de presse est une brève information, n'excédant habituellement pas une ou deux pages, transmise aux médias – agences de presse, quotidiens, radio ou télévision, publications spécialisées – en vue d'annoncer une activité ou un événement, récent ou sur le point d'avoir lieu, susceptible d'intéresser le public et d'entraîner des retombées positives pour l'organisation qui le diffuse. Il joue un rôle essentiel dans le processus de diffusion de l'information par les médias, auprès des différents publics cibles.

Le communiqué de presse est habituellement rédigé par la personne responsable de la communication au sein de l'organisation ou par

une agence de relations publiques indépendante spécialement engagée à cet effet. Il est approuvé en priorité par le directeur général de l'organisation.

Lors de l'élaboration du communiqué de presse, il importe de se rappeler que le message est adressé aux médias principalement afin de fournir des informations essentielles : qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment, à propos de l'activité ou de l'événement rendu public. Le communiqué doit être succinct et précis. Éditeurs et journalistes n'entendent pas devoir creuser pour trouver l'information la plus pertinente.

Lors de l'élaboration du communiqué, il convient de tenir compte des points suivants :

- Le communiqué de presse doit être rédigé dans un style journalistique, l'information importante, évidente et « ponctuelle » figurant dans le paragraphe d'introduction, suivie des citations et des détails connexes. Ainsi rédigé, le communiqué de presse permettra aux rédacteurs en chef – qui sont généralement sous pression – d'utiliser l'information telle qu'elle leur a été transmise, sans devoir la réécrire ou couper dans le texte. La refonte d'un texte donne souvent lieu à des confusions ou des erreurs dans le communiqué publié. Si le texte ne nécessite aucune refonte, il sera imprimé ou diffusé exactement comme le souhaite l'organisation. Les coupes dans les communiqués sont généralement effectuées en fin de

communiqué, elles risquent de ne pas être reprises dans le texte final ;

- Même si dans certains pays d'Afrique, où les médias sont contrôlés par l'État, il est courant de nommer le directeur de l'institution ou le ministre responsable dans l'introduction du communiqué de presse, cette pratique est à éviter. En effet, la plupart des éditeurs n'exploitent pas ces articles tels quels et les modifient souvent, ce qui accroît le risque d'erreurs lors de la diffusion de l'information. Voici un exemple d'introduction obsolète d'un communiqué de presse officiel : Aujourd'hui, le ministre de l'agriculture a annoncé, au cours d'une conférence nationale sur les politiques agricoles, que le budget national annuel pour la recherche agricole bénéficiera d'une augmentation de 30 % par rapport à l'année dernière. Et voyez combien l'événement semblera plus intéressant au lecteur, si l'éditeur fournit immédiatement les éléments d'information les plus importants : Une augmentation de 30 % sera accordée à la recherche agricole l'an prochain. Cette bonne nouvelle a été annoncée aujourd'hui par le ministre de l'agriculture au cours de la conférence nationale sur les politiques agricoles ;
- Éviter le jargon scientifique ou technique, même dans les citations ou dans les informations générales. Dans leurs articles, la plupart des médias à travers le monde ont tendance à utiliser un niveau de langue destiné aux lecteurs âgés de 14 ans. Le responsable de

la communication devrait être en mesure de transformer en langage courant un texte rédigé en langage scientifique avant de le soumettre au conférencier pour diffusion. Les informations générales qui servent de base au communiqué de presse sont souvent rédigées par des scientifiques et, dès lors, truffées de termes techniques qui doivent être traduits en langage courant afin d'être compris par tous. Dans tous les cas, un terme technique doit être suivi de son explication entre parenthèses. Les termes « germoplasme » ou « culture tissulaire » sont connus par le personnel d'un institut de recherche mais pas par les éditeurs des médias en général, qui peuvent tout simplement les supprimer et éventuellement les paraphraser en introduisant des erreurs de sens ;

- Veiller à ne pas dépasser une page, idéalement, et deux pages au maximum. Un événement du domaine de la recherche ou du développement agricole n'est généralement pas de ceux qui donnent lieu à un long article, aussi, l'éditeur appréciera la brièveté d'un communiqué qu'il ne doit pas remanier ;
- Chaque phrase devrait exprimer une seule idée ;
- Le communiqué devrait être rédigé à la voix active et non passive, et il convient d'éviter les clichés ou les calembours qui ne sont pas toujours compris par tous les lecteurs ou qui peuvent les induire en erreur ;

- Les éditeurs apprécient les citations, en particulier celles d'experts ou de personnalités, qui donnent une touche personnelle à l'article, surtout si elles sont provocantes ou originales ;
- Le communiqué devrait toujours comporter un paragraphe standard qui décrit l'organisation et ses activités ;
- Chaque communiqué devrait comporter un titre ou une manchette destinés à attirer l'attention de l'éditeur, comme s'il s'agissait d'une manchette d'article de journal, par exemple : Bonne nouvelle pour les agriculteurs : 30 % de plus pour la recherche agricole annoncés par le ministre. Imprimer en gras ;

### Informations pratiques

- a) le communiqué doit être rédigé en double interligne pour permettre à l'éditeur d'apporter ses annotations ou ses changements ;
- b) si le texte dépasse une page, le signaler au bas de la page par une convention graphique ; au haut de la deuxième page, mentionner également le nom de l'organisation ou le sujet du communiqué. Au bas de la deuxième page, indiquer « fin ». Ces précisions seront utiles à l'éditeur si les pages sont dispersés dans la salle de rédaction ;
- c) imprimer le communiqué sur le papier à en-tête de l'organisation. Ou mieux encore, créer un titre qui, attirant l'attention de l'éditeur, lui permettra d'identifier rapidement le sujet.
- d) toutefois, la première page devrait tou-

jours porter les noms, adresse, numéro de téléphone avec préfixe (et indicatif du pays si nécessaire), ainsi que le nom d'un contact pour toute information complémentaire ;

e) la première page devrait également préciser s'il s'agit d'une information « Pour publication immédiate » ou si la publication est prévue pour une date ultérieure. La plupart des médias respecteront cette demande d'embargo ;

f) les photos jointes au communiqué de presse devraient être en noir et blanc, sauf celles destinées à des publications n'utilisant que des photos couleurs. Les photos destinées aux stations de télévision devraient également être en couleur.

Il convient de noter qu'à l'exception des quelques pays d'Afrique où les médias sont rémunérés pour la publication ou la diffusion des communiqués de presse, les médias chargés de la publication et de la diffusion ne sont pas tenus d'accepter les communiqués de presse. Si le sujet ou la présentation de l'information sont considérés comme étant inadéquats ou d'un niveau insuffisant pour être diffusés, le communiqué peut être refusé. En conséquence, les communiqués de presse doivent être rédigés par des personnes compétentes et de haut niveau, rompues au style journalistique.

Avantages : Le communiqué de presse peut être élaboré et distribué rapidement par télécopieur ou par courrier électronique, ou encore par

courrier normal. Il permet à l'organisation de diffuser exactement le message qu'elle souhaite faire passer.

Inconvénients : Il n'est pas certain que les médias imprimeront ou diffuseront le message, ou encore qu'ils réécriront le communiqué sans y introduire d'erreur lorsqu'ils le raccourciront. En conséquence, il est extrêmement important de disposer d'un texte bien rédigé et aussi bref que possible.

Ressources nécessaires : Un éditeur chevronné, rompu au style journalistique et, au besoin, des photos de qualité.

## 2. ARTICLE « PLACÉ »

L'article « placé » est rédigé en fonction d'une publication ou d'un périodique en particulier – journal ou revue. Il vise et présente un double avantage :

- 1) la publication reçoit une information, rédigée dans le style journalistique, qui ne sera envoyée à aucun autre média concurrent. En outre, l'article placé ne nécessitant aucune intervention du personnel de rédaction de la publication, il est entièrement gratuit pour l'éditeur ;
- 2) l'institution assure sa visibilité dans une publication sélectionnée pour la pertinence de son audience par rapport aux objectifs de communication institutionnelle de l'organisation. On distingue généralement deux catégories d'articles « placés » :

1) Un article rédigé par un agent de l'institution et remis à l'éditeur visé par un responsable de l'information ayant développé des relations privilégiées avec cet éditeur ou qui lui a « vendu » l'idée de l'article. Bien que l'article puisse être revu par l'éditeur, cette méthode garantit que l'article contiendra exactement le message que l'organisation entend faire passer.

2) Un article rédigé et déposé chez l'éditeur par un journaliste freelance qui, travaillant régulièrement pour la publication, s'est fait aider – et parfois rémunérer – par le service d'information de l'organisation. Le journaliste freelance peut se faire payer uniquement par l'éditeur – si la rémunération qu'il offre est intéressante – ou percevoir une rémunération de l'éditeur et de l'institution. S'il est rémunéré entièrement par la publication, le journaliste freelance rédigera l'article exactement comme il l'entend. En revanche, s'il est rémunéré par l'institution, cette dernière exercera un certain contrôle sur le contenu.

Les facteurs clés de la réussite d'une campagne de rédaction et de placement d'articles parmi les médias sont l'intérêt des thèmes choisis, la qualité rédactionnelle et la livraison dans le respect des délais de publication.

### 3. CONFÉRENCE DE PRESSE

La conférence de presse est également préférée au communiqué de presse lorsqu'une organisation doit annoncer un événement particulièrement important.

Il peut s'agir de progrès décisifs accomplis dans un domaine scientifique ou technique, d'une extension importante des bâtiments, d'une fusion avec une autre organisation, d'une réponse officielle à des critiques extérieures ou de tout autre événement pour lequel l'organisation prévoit que les médias souhaiteront poser des questions à propos des informations transmises.

La conférence de presse est l'un des outils médiatiques les plus complexes et les plus délicats à mettre en place, toutefois, elle constitue également un des instruments de communication les plus efficaces. Que se passe-t-il si aucun des médias n'est présent à la conférence ? Qu'en est-il si un journaliste pose des questions agressives sur un sujet inconfortable pour l'organisation ? Bien qu'il n'existe pas de moyen infaillible pour garantir la couverture médiatique positive d'une conférence de presse, les chances d'attirer les médias et de faire imprimer ou diffuser le message de l'organisation peuvent être accrues de diverses manières.

1) Pour planifier la conférence de presse, essayez de vous mettre à la place d'un rédacteur en chef et demandez-vous : « Pourquoi enverrais-je un journaliste à cette conférence de presse ? Quel genre d'article pourra-t-il en tirer ? ». En l'absence d'une réponse positive à ces questions, il vaut mieux éviter d'organiser une conférence de presse. En d'autres termes, l'organisation doit savoir exactement pourquoi elle

tient une conférence de presse et quel message elle souhaite transmettre avant de consacrer des ressources à l'organisation de l'événement. Ensuite, elle doit s'assurer qu'elle dispose de personnes compétentes pour présenter le message et répondre aux questions des journalistes.

2) La première règle à appliquer dans l'organisation d'une conférence de presse est de choyer la presse, notamment en ce qui concerne les moyens logistiques. Apprenez à connaître les détails et les contraintes auxquels sont soumis les journalistes de la presse écrite et parlée et respectez-les. Par exemple, si l'événement doit être annoncé au journal télévisé du soir, ne convoquez pas une conférence de presse à 16 h 00. choisissez une heure qui permettra aux médias d'annoncer l'événement aux heures de grande écoute et dans les journaux du lendemain.

3) Laissez aux retardataires le temps d'arriver en patientant quelque peu avant de commencer la conférence de presse. Prévoyez des amuses-bouches et des rafraîchissements, mais annoncez l'événement dans les 30 minutes qui suivent l'heure officielle du début de la conférence. Sinon, les journalistes les plus occupés pourraient avoir quitté les lieux afin d'assister à une autre conférence et ceux qui restent pourraient avoir abusé des boissons alcoolisées (si elles étaient prévues) et sortir de la conférence de presse sans savoir clairement ce qui a été annoncé. Idéalement, l'annonce de l'événement et

la partie questions-réponses ne devraient pas dépasser 45 minutes.

4) N'hésitez pas à mettre en scène votre conférence de presse. Le responsable de l'information peut faire office de maître de cérémonie et présenter chaque orateur, afin de donner une impression de professionnalisme. Au préalable, effectuez plusieurs simulations afin de garantir le bon déroulement de l'événement. Un retard important, un orateur qui trébuche sur les idées ou les mots, peut amener les journalistes à penser que l'organisation est mal préparée, ce qui influera sur l'impression qu'ils emporteront de la conférence.

5) Vérifiez les locaux où se tiendra la conférence une ou deux heures à l'avance afin d'être certain que l'équipement audiovisuel fonctionne et que tout le reste du matériel de conférence est en place. Si la conférence doit avoir lieu à l'extérieur, prévoyez un local couvert en cas de mauvais temps.

6) Limitez le nombre d'orateurs au minimum et soyez strict sur la durée de leur intervention. Assurez-vous que le même sujet n'est pas traité par deux personnes différentes. Placez un chevalet grand format devant chaque orateur avec son nom correctement orthographié.

7) Veillez à prévoir un personnel suffisant pour tenir une table de presse où il accueillera

les participants et leur remettra un badge avec leur nom clairement imprimé ainsi qu'un dossier de presse et favoriser les interviews avec les porte-parole présents à la conférence.

8) Prévoyez suffisamment d'imprimés pour les journalistes invités. En effet, ils sont en concurrence et ne partagent pas souvent la documentation.

9) Prévoyez une liste où les représentants des médias pourront signer et indiquer, dans une colonne, leur numéro de téléphone, vu que vous souhaiterez vraisemblablement les recontacter à l'avenir. Ceci facilitera également la mise à jour de votre fichier d'adresses pour les prochains événements de communication institutionnelle.

10) Utilisez autant que possible des supports visuels (tableaux, diagrammes) au cours de la présentation, sinon la séquence vidéo ne montrera que des orateurs, ce qui pourrait lasser les spectateurs. Les supports visuels doivent être de grande dimension, avec de grands caractères et des graphiques en couleur, et doivent être présentés de telle façon que les caméras puissent serrer la prise de vue sans être gênées par l'orateur, des plantes d'ornement ou des drapeaux, etc.

11) Veillez à ce qu'une personne reste dans les locaux de l'organisation pour répondre aux appels téléphoniques durant la conférence de

presse. En effet, certains journalistes, ne pouvant être présents, peuvent appeler pour demander que le dossier de presse leur soit envoyé. La personne restée sur place peut assumer cette tâche et coordonner les demandes d'interview pour une date ultérieure. Souvent, les articles diffusés par les journalistes sont rédigés directement au départ d'un dossier de presse et d'un entretien téléphonique avec un porte-parole.

12) Dès la fin de la conférence de presse, signalez que les porte-parole de l'organisation se tiendront, pendant un court moment, à la disposition des journalistes pour un entretien.

Avantages : les journalistes peuvent rencontrer, écouter et parler avec la direction de l'institution, ce qui leur permet de mieux connaître l'organisation et ses activités que par le biais du communiqué de presse. L'institution bénéficie en outre d'une couverture médiatique plus importante et mieux étayée. Par ailleurs, la conférence de presse permet aux journalistes d'obtenir une réponse directe à toutes leurs questions à propos de l'annonce auprès des responsables de l'institution.

Inconvénients : les responsables de l'organisation risquent d'être confrontés à l'agressivité ou à la critique d'un journaliste. Par ailleurs, il est toujours possible que le sujet de la conférence n'intéresse que quelques, voire aucun, journalistes et que la salle reste vide. Enfin, la confé-

rence exerce une pression inhabituelle sur les membres du personnel nommés comme porte-parole et son organisation peut être fastidieuse et onéreuse.

Ressources nécessaires : un lieu, en intérieur ou en extérieur, équipé de moyens logistiques essentiels tels qu'une bonne sonorisation pour les orateurs et les questions des journalistes, du matériel de projection et d'enregistrement audiovisuel, une table de conférence, un podium ou une estrade, des rafraîchissements et du personnel de service, un nombre suffisant de sièges, des dossiers de presse et des brochures sur l'organisation, etc. Le dossier de presse doit consister en une chemise ou une valisette en plastique comprenant un communiqué de presse sur l'événement, une copie des discours prononcés, des photos du siège de l'organisation, du directeur et des autres membres du personnel concernés par l'événement, ainsi que des activités ou des produits liés à l'événement. Enfin, une personne compétente est nécessaire pour la préparation de l'annonce et des exposés.

#### 4. BULLETINS OU LETTRES D'INFORMATION

Un bulletin d'information est une publication courte, produite et diffusée de façon régulière et contenant des nouvelles et des articles succincts. Il peut être publié une fois par an, tous les 6 mois ou à intervalles plus rapprochés – le

plus courant étant tous les trimestres -, bien que certaines grandes institutions publient un bulletin d'information tous les mois. Certaines se limitent à une seule page imprimée recto-verso, tandis que d'autres atteignent 16 pages. La plupart des lettres d'information sont encore imprimées, toutefois elles sont de plus en plus distribuées par courrier électronique, la tendance étant actuellement à la publication sous format électronique, exclusivement via Internet.

#### Objectifs

Les principales fonctions de la lettre d'information, produite par une organisation, sont les suivantes :

- Promouvoir son image auprès de l'opinion publique ;
- Informer l'ensemble de ses cibles sur ses produits et services ;
- Informer ses clients et partenaires sur les nouveaux produits et techniques développés ;
- Annoncer les prochains événements ou activités et informer sur les grandes orientations ;
- Promouvoir le travail en réseau parmi les lecteurs en encourageant les échanges de vues.

Une lettre d'information n'est pas recommandée pour les longs rapports officiels de l'institution. Elle ne convient pas non plus pour la publication de documents scientifiques (qui ont leur place dans les revues scientifiques). La let-

tre d'information peut défendre un point de vue particulier (tel que l'agriculture durable) ou s'efforcer d'être objective dans les informations ou les événements qu'elle présente. Elle ne reflète pas nécessairement la position officielle de l'organisation. Lorsqu'elle est rédigée et diffusée de façon appropriée, la lettre d'information peut être un instrument efficace pour créer une attitude positive à l'égard de l'organisation. Au même titre que le rapport annuel, elle est souvent considérée comme la publication « phare » d'une organisation.

### *Avant de produire*

Avant la sortie d'un premier numéro, il convient de se poser les questions suivantes :

- Qui est notre audience ? La lettre d'information est-elle le meilleur moyen de communiquer avec elle ? Le budget limité ne devrait-il pas être utilisé pour d'autres supports médias tels que des brochures ou un programme radio ?
- Existe-t-il suffisamment d'informations pertinentes pour justifier la publication régulière d'une lettre d'information ? Comment l'éditeur va-t-il collecter et transformer l'information pour la rendre publiable dans une lettre d'information ?
- Les ressources financières sont-elles suffisantes pour couvrir les frais de production et de distribution ? Sont-elles suffisantes pour cette année et pour l'année prochaine ?
- Le matériel nécessaire à la production de

la lettre d'information est-il disponible ou peut-il être emprunté ?

- Qui va la produire ? Le travail sera-t-il effectué par une seule personne ou d'autres membres du personnel ou des volontaires devront-ils assister l'éditeur ? Faudra-t-il faire appel à l'extérieur ?
- Une lettre d'information représente un investissement à long terme tant du point de vue des ressources financières et humaines que de la gestion. L'organisation est-elle prête à prendre cet engagement ?

S'il s'agit d'un nouveau domaine pour le rédacteur ou l'éditeur, il vaut mieux commencer par un projet modeste, par exemple, un bulletin d'information trimestriel de quatre pages. Si les résultats sont concluants, le nombre de pages et la fréquence de la publication pourront être augmentés.

L'erreur la plus fréquente est de concevoir un premier numéro volumineux exigeant un investissement en temps considérable. Le plus souvent, l'éditeur estimera qu'il est impossible de consacrer autant d'effort au numéro suivant.

### *Contenu*

Le type et le style d'information figurant dans la lettre sont fonction de l'audience. Quel type d'information attend-elle ? La lettre d'information ne sera pas lue si les sujets proposés ne l'intéressent pas.

En général, la lettre d'information est divisée en plusieurs sections thématiques distinctes, telles que :

- Actualité : articles sur des événements récents ;
- Articles de fond,
- Outils et techniques : conseils pratiques ;
- Actualité scientifique : articles sur les résultats de la recherche et recherches en cours ;
- Transfert de technologies : articles sur l'utilisation par les activistes des résultats de la recherche ;
- Courrier des lecteurs, colonnes de questions-réponses ;
- Éditorial : rédigé soit par le rédacteur en chef ou un responsable de l'organisation;
- Nouvelles publications et vidéos ;
- Calendrier des manifestations/événements ;
- Nouvelles de l'organisation (Changements au sein du personnel, annonces) ;
- Loisirs : humour, puzzle, concours ;
- Annonces publicitaires : l'échange d'annonces entre lettres d'information est une pratique courante.

La plupart des lettres d'information suivent une série de principes pour la mise en page des différentes sections. Ainsi, l'article le plus important ou intéressant figure sur la page de couverture et peut se poursuivre à l'intérieur du bulletin. L'éditorial trouve sa place en page 2, aux côtés du courrier des lecteurs dont la

suite figurera éventuellement sur la troisième page de couverture. Les photos – pour autant qu'elles soient de qualité – sont placées idéalement au centre de la publication où elles peuvent s'étaler sur deux pages. La continuité de la mise en page et du graphisme d'un numéro à l'autre permet au lecteur de savoir ce qu'il va trouver et où.

Il est recommandé de maintenir un juste équilibre entre les différentes sections ainsi qu'entre les thèmes couverts. Pour ce faire, on définira un espace pour chaque section et on veillera à ce qu'il soit rempli. On peut aussi choisir un thème pour chaque numéro (Ex: Femmes et violences, MGF, etc.), ces thèmes pouvant aussi être géographiques (Nord, Sud).

### *Planification*

Une nouvelle lettre d'information doit être planifiée avec soin. Avant toute publication, il convient de s'assurer qu'elle a été approuvée par la direction et les autres membres de l'organisation. Il est également recommandé d'établir un comité de rédaction pour assurer sa viabilité.

Un projet éditorial est une déclaration écrite qui définit la politique éditoriale. Il précise l'objectif de la lettre d'information, son public cible, la langue utilisée, le contenu, le format, le nombre de pages et fréquence de parution. La responsabilité éditoriale doit être définie ; il importe

notamment de savoir qui décidera des articles à insérer dans la lettre d'information. En général, la personne responsable est un-e spécialiste de la communication, mais elle doit bénéficier du soutien de la direction de l'organisation.

Le budget doit prévoir les postes suivants : conception de la lettre d'information, personnel de rédaction, illustrations (en particulier des photos), composition, papier, impression et reliure, distribution (envoi et mise à jour des fichiers d'adresses) et évaluation régulière. La direction doit s'engager à soutenir la publication pour trois années au moins. Il vaut mieux consacrer ses ressources financières limitées à la production d'une lettre d'information succincte, mais fréquente, plutôt que d'une publication bimestrielle en quadrichromie (plusieurs couleurs), ce qui revient très cher.

### *Conception de la lettre d'information*

Une lettre d'information bien conçue contribue à rendre le message clair, lisible et efficace, à faire gagner du temps au lecteur et à réduire les coûts de production. Il peut s'avérer utile de confier la préparation du concept graphique à un professionnel.

La lettre d'information est généralement imprimée en format A4 (210 x 290 mm) ou en format A3 (290 x 420 mm) plié en deux pour obtenir des pages A4. Ainsi plié, un feuillet A3 produit quatre pages et ne doit pas être agrafé, ce qui le

rend plus économique.

Le titre figure en haut de la première page. Il doit être attrayant et rester identique au fil des numéros pour servir de point de repère aux lecteurs. Si l'impression en deux couleurs est possible, la deuxième couleur pourra être utilisée dans l'en-tête.

La lettre d'information doit recevoir un titre original et accrocheur : Lettre d'information de l'institut X ne suffit pas. Le titre doit éclairer le lecteur sur le contenu et être original. Par exemple, la lettre d'information de l'INIBAP, un institut de recherche sur la banane, est appelée Infomusa (Musa étant le nom scientifique de la banane).

Il est conseillé d'adopter une présentation en deux ou trois colonnes qui offre un meilleur confort de lecture que la présentation pleine page et est relativement facile à réaliser avec un traitement de texte ou un programme de publication assistée par ordinateur. Chaque page comportera des titres, des textes, des illustrations et des tableaux. Une photo ou une illustration en première page rend la lettre attrayante. Si un article est trop long par rapport à l'espace qui lui est réservé, il est préférable de le raccourcir plutôt que de placer la suite à la page suivante. Les articles plus longs peuvent être scindés en deux parties ou imprimés sur les deux pages centrales. Chaque numéro doit compter un même nombre de pages afin de

maintenir des coûts d'impression et d'envoi à un niveau constant.

Une lettre d'information conçue pour être envoyée sans enveloppe permet de réduire des coûts. Un espace est alors réservé, sur la quatrième page de couverture, à l'adresse et au timbre. La lettre d'information peut alors être pliée, agrafée et expédiée. Le bureau de poste précisera la réglementation et le coût pour ce type d'envoi.

Il convient de prévoir une marge suffisante pour permettre aux lecteurs de perforez et de conserver chaque numéro dans un classeur à anneaux.

Chaque numéro devrait préciser, dans un espace réservé à cet effet (généralement en page deux de couverture), les informations de base suivantes :

- 1) les nom, adresse et autres coordonnées de l'institution ;
- 2) le nom de l'éditeur ;
- 3) comment collaborer à la publication, en précisant la date limite de dépôt des articles pour le numéro suivant ;
- 4) un avertissement annonçant que les idées exprimées dans la lettre d'information ne reflètent pas nécessairement les vues de l'organisation ;
- 5) le numéro international normalisé des publications en série (ISSN), qui permet aux lecteurs et aux bibliothécaires d'identifier la lettre

d'information. Dans la plupart des pays, l'ISSN peut être obtenu auprès du ministre de l'éducation ou de la culture, ou de la bibliothèque nationale.

### *Sources d'information*

Une lettre d'information peut contenir des informations émanant de nombreuses sources, telles que le personnel ou les membres de l'organisation, d'autres organisations du même domaine, d'associations professionnelles et d'entreprises, d'associations et syndicats du personnel, d'ONG, d'agences de presse ou d'autres lettres d'information.

### *Collaborateurs*

Une personne peut être chargée, au sein de chaque département ou antenne régionale de l'organisation, de collecter et d'élaborer des articles mensuels. La satisfaction, pour un rédacteur, de voir son nom à la fin d'un article peut constituer une motivation suffisante pour fournir une information régulière.

L'organisation peut également encourager ses lecteurs à présenter des articles, en utilisant notamment le courrier des lecteurs et colonnes questions-réponses. Ces articles peuvent également constituer un retour d'information utile concernant l'avis des lecteurs en ce qui concerne la lettre d'information et l'organisation en général.

L'éditeur peut répertorier des sujets d'articles durant ses visites aux collègues, clients, partenaires et parties prenantes. Un budget « déplacements » pourrait être nécessaire si l'éditeur doit voyager pour visiter des sites ou des antennes de l'organisation. Parallèlement à la collecte d'information, l'éditeur devrait prendre des photos qui illustreront les sujets traités. Il est en effet difficile d'obtenir des photos valables par d'autres voies.

### *Éditeur*

Une personne, si elle possède les compétences nécessaires, peut à elle seule concevoir une lettre d'information professionnelle jusqu'au stade du flashage avec un logiciel de mise en page ou par la méthode du photomontage si elle manque de ressources. Cependant, il ne faut pas se méprendre sur le travail de rédaction et d'édition. Une courte lettre d'information annuelle ou bimestrielle n'exige pas beaucoup de temps. En revanche, la production mensuelle d'une lettre d'information conséquente peut nécessiter l'intervention d'une ou de deux personnes à temps plein.

L'éditeur doit pouvoir fixer les délais, rechercher les articles, décider des graphiques et des photos, prendre les décisions concernant le concept final et la production ainsi qu'élaborer et suivre le budget de la lettre d'information. La personne peut faire partie du personnel de l'organisation ou être recrutée à l'extérieur à cette

fin. Si l'éditeur est un membre du personnel, la production de la lettre devrait figurer dans sa description de poste. Il (elle) devrait par ailleurs disposer d'un budget de production approprié.

Le recours aux services d'un éditeur indépendant offre les meilleures garanties de respect des délais de production. En effet, la sortie du document conditionne le paiement de ses honoraires. Toutefois, un éditeur indépendant sera parfois coûteux et il se peut qu'il ne dispose pas des connexions et de la formation institutionnelles nécessaires.

### *Rédaction et édition*

Quelle que soit l'information collectée, il est peu probable qu'elle puisse être utilisée telle quelle, sans autre modification. L'éditeur devra probablement refondre la majeure partie du texte dans un style approprié à celui de la lettre d'information.

Les articles doivent être sélectionnés en fonction de leur intérêt potentiel pour le lecteur. Il ne sert à rien de consacrer des moyens financiers importants à l'impression et à l'envoi d'une lettre d'information de mauvaise qualité. La méthode de production et de distribution de la lettre d'information est la même que pour d'autres types de publications. Voir la section 3.6 sur les fichiers d'adresses et l'annexe 2 sur le processus de publication.

Le premier numéro d'une lettre d'information doit informer les lecteurs de ses fondements et de sa politique éditoriale, présenter l'organisation et l'éditeur. Il peut être utile de joindre une lettre de présentation de l'éditeur ou du directeur de l'organisation. La politique éditoriale peut être rappelée brièvement dans les numéros suivants.

### ***Retour d'information***

Le retour d'information est nécessaire pour mesurer l'impact de la lettre d'information. Plusieurs méthodes existent : sonder régulièrement les lecteurs, les contacter et solliciter leur avis, encourager le courrier à la rédaction et publier les lettres reçues, créer un espace publicitaire et mesurer le taux de réponse, ou organiser des concours avec des prix pour les gagnants. En répondant aux questions des lecteurs, l'éditeur montre que la lettre d'information – et l'organisation en général – se soucient de leur avis.

### ***Recommandations***

#### **A faire**

- Veillez à obtenir un retour d'information des lecteurs afin d'identifier leurs centres d'intérêt ainsi que les domaines à éviter, et de proposer des changements.
- Examinez d'autres lettres d'information afin d'y puiser les bonnes idées.
- Optez pour la méthode de reproduction la plus simple. Pour un nombre limité d'exem-

plaires, un photocopieur peut suffire.

- Si possible, produire la lettre d'information en interne plutôt que s'adresser à un imprimeur. Le recours à un imprimeur peut augmenter considérablement le budget et allonger les délais.
- Planifiez plusieurs numéros. Établissez un calendrier des publications prévoyant la collecte d'information, l'organisation générale du travail, la préparation à la production et la distribution. Il peut s'avérer nécessaire de planifier les parutions d'une année entière.
- Conservez une version électronique de la lettre d'informatique. Elle peut être placée sur un site Internet ou distribuée par courrier électronique. Le placement sur Internet constitue un excellent moyen de mettre les archives à disposition et d'atteindre un public beaucoup plus large que ne le permet la version imprimée.
- Assurez la promotion de votre lettre d'information et encouragez le public à s'y abonner.

#### **A éviter**

- N'imprimez pas un discours sans l'avoir revu (ne reprendre que les points les plus importants)
- Évitez que la lettre d'information ne devienne un support pour la publication de documents de travail en jargon scientifique ou technique. Prévoyez un résumé faisant référence à la version intégrale du document de travail.

- Éviter de nommer le directeur de l'organisation dans chaque article ou de reprendre sa photo à plusieurs reprises dans une même lettre d'information. Les lecteurs pourraient considérer cette initiative comme une démarche publicitaire, ce qui affecte sa crédibilité.
- Éviter d'envoyer la lettre d'information avant, pendant ou immédiatement après une période de congé.

### *Avantages de la lettre d'information*

- La lettre d'information est un moyen d'information rapide qui se lit aisément. Cette solution commode fournit une information spécifique et appropriée.
- La lettre d'information peut contenir des informations de tous ordres, depuis l'information sur l'amélioration des techniques agricoles jusqu'à l'annonce de la nomination d'un nouveau directeur.
- Elle informe, en temps utile, des activités et autres développements survenus au sein d'une organisation. Elle rappelle aux parties prenantes qu'elle se soucie de leurs intérêts. Une lettre d'information parvenant chaque mois sur le bureau du destinataire lui rappelle l'existence de l'organisation, même s'il ne la lit pas.
- Elle reflète la pérennité, la fiabilité et la cohérence de l'organisation. Une lettre d'information bien conçue peut donner à l'organisation une notoriété qui dépasse même sa dimension réelle.

- Elle constitue un excellent moyen pour présenter les nouveaux services, produits ou personnes aux parties prenantes et initier le nouveau personnel à ses activités.
- Grâce au courrier des lecteurs, aux questions-réponses et à d'autres moyens, elle permet à l'organisation de connaître l'avis des lecteurs et leurs besoins en matière d'information.

### *Inconvénients*

- La production la lettre d'information et la continuité des parutions sont une tâche complexe. Sa parution se heurte souvent au problème de la collecte de l'information sous une forme appropriée.
- La production et la distribution de la lettre d'information peuvent s'avérer coûteuses, d'autant plus qu'il s'agit habituellement d'un document gratuit et, partant, d'une dépense permanente. Lorsqu'une organisation manque de moyens financiers, la lettre d'information figure parmi les premiers postes à supprimer.
- La maintenance d'un fichier d'adresses peut être complexe.
- Tout retard dans la production ou la distribution peut rendre l'information obsolète.
- Une conception ou une impression ratée peuvent annuler son impact même si le texte est dynamique.

## 5. RAPPORTS ANNUELS

Le rapport annuel est une publication produite

chaque année à la même date, qui fournit des informations sur ce qui s'est passé au sein de l'institution au cours de l'année précédente et présente parfois les projets de l'année suivante. Il s'agit de l'outil de communication le plus opportun, le plus cohérent, le plus important et potentiellement le plus influent d'une institution.

Le rapport annuel est un instrument de choix pour promouvoir l'institution auprès des bailleurs de fonds, des institutions partenaires, des bénéficiaires, mais aussi du personnel. En prenant connaissance du bilan de l'organisation, le bailleur de fonds se réjouira de constater que son investissement se traduit en résultats et en impact. De même, les institutions partenaires et bénéficiaires se féliciteront d'être associées à une organisation performante. Enfin, lorsqu'un membre du personnel rapporte fièrement chez lui un rapport annuel attrayant, agréable à lire et bien illustré pour le montrer à ses proches et à ses amis, il permet à l'institution de bénéficier d'une notoriété qu'elle n'aurait pu atteindre par des médias classiques.

Le rapport annuel d'un institut se compose généralement de trois parties :

1. le rapport technique des activités menées durant l'année en question ;
2. le rapport financier de l'institution ;
3. le rapport grand public par lequel l'institution tente de donner aux bailleurs de fonds, aux collaborateurs et aux autres parties pre-

nantes une image positive et florissante d'elle-même afin de créer, de maintenir ou de renouveler la confiance dans ses activités et son personnel.

### **Rassembler la documentation**

Le rapport technique est généralement élaboré à partir de documents provenant des différents départements de l'organisation. Ces éléments, qui ne sont que des ébauches et doivent être approuvés par les directeurs de département, se composent de textes, de tableaux, de diagrammes, de photos et d'autres illustrations.

Le service financier fournit le bilan financier annuel, qui s'accompagne généralement d'une brève description des résultats obtenus durant l'année.

Quant à la partie grand public, elle est rédigée par un rédacteur professionnel du département de l'information ou, à défaut d'une telle compétence au sein de l'institution, par un rédacteur indépendant. Si les ressources sont très limitées ; le directeur de l'institution confiera cette tâche à un membre du personnel ayant déjà prouvé ses compétences rédactionnelles. Le contenu de cette partie s'inspirera du rapport technique, toutefois, les rapports de visites des chercheurs constitueront une autre source utile.

Si l'institution dispose de ressources suffisantes,

elle nommera un rédacteur en chef, qui sera soit un professionnel interne, soit un chercheur qui possède les compétences requises. En règle générale, le rédacteur en chef dépend directement du directeur.

Le budget alloué à la réalisation du rapport annuel doit comprendre les postes suivants :

- 1) salaires des rédacteurs, des éditeurs et des correcteurs internes ou externes ;
- 2) photographie ;
- 3) maquette et graphisme ;
- 4) PAO
- 5) Impression ;
- 6) Distribution

#### *Avantages du rapport annuel :*

- il peut avoir un impact considérable sur les différents publics de l'institution ;
- sa périodicité crée une image positive ;
- il témoigne de la transparence financière de l'institution ;
- il contribue à créer un climat de confiance à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution ;
- il contribue à la collecte de fonds ;
- il constitue un outil de promotion important ;
- il honore les institutions partenaires et bailleurs de fonds ;
- il représente la mémoire de l'institution.

#### Inconvénients

- il nécessite de nombreuses ressources (temps du personnel, frais d'impression et d'envoi) ;
- il ne peut être exhaustif, car il serait trop volumineux et trop onéreux ;
- il peut ternir l'image de l'institution s'il est mal conçu.

#### *Tendance nouvelle*

Certaines institutions continuent à rassembler les trois rapports (recherche, finances et grand public) en une seule publication. Toutefois, nombreuses sont celles qui optent désormais pour deux publications, l'une portant sur la recherche scientifique et l'autre, sur l'information grand public assortie d'un volet financier. Il se peut même qu'un institut international de recherche agricole publie trois documents : rapport d'activité (recherche-développement), rapport grand public (outil de communication institutionnelle avec les « faits saillants ») et rapport financier.

Cette évolution de la présentation des rapports s'explique comme suit :

1. Les trois types de documents s'adressent à des publics différents :
  - les bibliothèques dépositaires des instituts de recherche et des universités ainsi que les chercheurs individuels (rapport d'activité) ;

- les bailleurs de fonds existants et potentiels, les ministères, les responsables politiques nationaux et internationaux, les médias, les professeurs et les étudiants ainsi que d'autres groupes auxquels l'institution souhaite adresser un message positif dans un langage simple (rapport grand public) ;
- les organismes dont dépend l'institution (rapport financier) ;
- la plupart des destinataires du rapport grand public ne souhaitent pas recevoir ou lire les rapports scientifiques et techniques. Parallèlement, de nombreux chercheurs ne s'intéresseront pas aux deux autres parties.

**2. Coûts.** Les frais d'impression et d'envoi d'un rapport annuel important peuvent être réduits en dissociant les trois parties et en les adressant à leur public cible respectif. Certaines institutions ne publient pas le rapport d'activité sous forme d'ouvrage, mais de photocopies ou de document à télécharger à partir de leur site Internet, ce qui réduit les frais d'envoi.

**3. Image de l'institution.** Un rapport grand public concis et comprenant des graphiques et photographies couleur de qualité peut servir l'image de l'institution.

**4. Rapidité.** La partie relative aux activités de recherche, produite par les chercheurs eux-mêmes, est celle qui exige le plus de temps et doit faire l'objet de contrôles rigoureux de la part des cadres scientifiques, des responsables

de la recherche et du directeur. Lorsque le rapport annuel comprend les trois volets, la finalisation de cette partie est souvent à l'origine de retards dans la publication, empêchant ainsi le rapport grand public – le support de communication institutionnelle – d'atteindre ses lecteurs potentiels en temps utile.

### *Le rapport grand public*

Qu'il s'agisse d'une partie d'une publication plus vaste ou d'un document distinct, le rapport grand public – support de communication institutionnelle – doit respecter certaines règles fondamentales s'il veut susciter l'intérêt des acteurs institutionnels auxquels il s'adresse.

1. Avant d'entamer la préparation du rapport, analyser le groupe cible et concevoir le contenu et la présentation du rapport en conséquence.
2. Dresser le bilan de l'année en question. Quels sont les résultats les plus significatifs ? Quels projets ont échoué et pourquoi ? L'institution a-t-elle modifié sa stratégie durant l'année et, si oui, comment et pourquoi ?
3. Sur la base des informations disponibles, déterminer s'il est possible de dégager des orientations pour l'avenir dans le dernier chapitre et établir quelques prévisions prudentes sur l'institution et ses activités pour les 2 à 5 prochaines années. Les journalistes notamment aiment obtenir des informations prospectives.
4. Éviter le jargon et les acronymes.
5. Mettre en relief les résultats.

6. Relater l'histoire de l'institution de manière constructive, claire et créative.
7. Utiliser un langage simple.
8. Concevoir et rédiger le rapport grand public de manière à intéresser le plus grand nombre de lecteurs.
9. Ne jamais laisser les graphiques et la présentation dominer le contenu éditorial – ils doivent le compléter.

### *Calendrier de production*

Le temps nécessaire à la réalisation d'un rapport annuel peut varier considérablement d'une organisation à l'autre. Il est généralement de 3 à 4 mois si l'institution dispose d'un personnel suffisant ou si le rapport est peu important. La production peut prendre une année entière si le rapport est volumineux et si seul un membre du personnel est affecté à cette tâche. Il est toutefois préférable de réaliser et de distribuer le rapport dans un délai de six mois après la fin de l'année étudiée.

Les deux principaux obstacles au respect du délai fixé pour la production sont la disponibilité de fonds et les retards dans la collecte de la documentation auprès des chercheurs et du personnel.

Les ressources financières destinées à couvrir l'ensemble des frais de production – photographie, rédaction et édition (si ces tâches sont confiées à l'extérieur), conception et mise en

page, impression et expédition – doivent figurer dans une ligne budgétaire spécifique avant le début des travaux. Il arrive souvent que des petites institutions ayant rédigé leur rapport doivent renoncer à sa publication vu le manque de moyens pour l'imprimer.

Les chercheurs sont souvent très occupés. Ils ont peu de temps libre et n'acceptent pas toujours les pressions exercées par le département de l'information pour qu'ils rédigent des rapports sur les travaux qu'ils ont réalisés l'année précédente. Afin d'éviter de tels retards, la direction de l'institution peut affecter, dans les descriptions de postes, une partie du temps des chercheurs à la rédaction de rapports. Par ailleurs, lors du lancement du processus de production, le directeur peut également s'adresser à l'ensemble du personnel au cours d'une réunion afin de mettre l'accent sur l'importance du rapport annuel et envoyer à tous un calendrier de production, signé par lui, mentionnant les dates limites pour la remise des rapports individuels. Si l'un ou l'autre membre du personnel n'a toujours pas terminé son rapport au moment de l'impression de la publication, le rapport annuel peut être publié sans leurs contributions. Afin de servir d'exemple. Il ne fait presque aucun doute que ces collaborateurs remettront leur contribution à temps l'année suivante.

## Distribution

Le rapport sera accompagné d'une lettre d'introduction du directeur de l'institution, présentant l'année écoulée ainsi que l'un ou l'autre fait saillant. Cette lettre doit inviter le destinataire à lire le rapport annuel.

Dans les pays où le service postal est traditionnellement lent ou peu fiable, il est préférable d'envoyer le rapport annuel par courrier prioritaire. Les exemplaires destinés à une même ville ou localité peuvent être envoyés ensemble, en un seul colis, et distribués ensuite par des opérateurs privés. Quant aux quelques exemplaires destinés aux bailleurs de fonds et aux principaux partenaires, il sera souvent préférable de les envoyer par coursier.

### Ne pas oublier...

Le rapport annuel est souvent la seule publication de communication institutionnelle, reçue et lue régulièrement par les principaux partenaires de l'institution ainsi que par les personnes et les organisations sur lesquelles elle veut avoir un impact positif afin de s'assurer de leur soutien, de leur collaboration et de leur attention. Le rapport annuel doit donc prouver – par la qualité de la présentation et de son contenu et l'opportunité de sa parution – l'excellence de l'institution.

Si cet objectif ne peut être atteint, l'institution doit alors envisager de renoncer à la publication

du rapport annuel tant qu'elle ne pourra produire un document de qualité. Certaines petites organisations, qui ne disposent que de moyens limités, produisent un rapport bisannuel.

## 6. FICHIERS D'ADRESSES POUR LA DIFFUSION DE DOCUMENTS DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Une organisation peut produire des communiqués de presse bien rédigés et intéressants, des lettres d'information attrayantes ou le meilleur rapport annuel qui soit dans son domaine d'activités, il est inutile de les distribuer si elle ne dispose pas d'un système de diffusion actualisé et efficace. Même s'ils sont d'une qualité exceptionnelle, les documents de communication institutionnelle ne sont daucun intérêt s'ils n'atteignent pas les personnes visées, à savoir le public cible dont nous avons parlé plus haut.

**Un fichier d'adresses exhaustif et actualisé, destiné à la communication institutionnelle, est indispensable.** Il comprendra plusieurs parties correspondant aux différents publics cibles définis lors de l'élaboration de la stratégie de communication. Le public visé varie d'une institution à l'autre. En général, il inclut: les bailleurs, les médias, les organisations partenaires, les décideurs, les étudiants, le gouvernement, le personnel.

## *Création et actualisation des fichiers d'adresses.*

Un fichier d'adresses peut être créé à partir de listes d'adresses disponibles gratuitement ou être constitué sans difficulté à partir de différentes sources, dont :

- les organisations partenaires ;
- les organisations internationales, telles que les 16 centres du Groupe consultatif pour la recherche agronomique internationale (GCRAI) ;
- les organisations faisant partie d'un réseau, telles que l'Arid Lands Information Network (Réseau d'Information des Pays Arides), etc. ;
- les listes de participantes aux conférences, séminaires ou foires ;
- les lettres de demande d'informations adressées à l'organisation ;
- les cartes de visite des visiteurs et des personnes rencontrées en déplacement ;
- les fichiers d'adresses échangés avec d'autres membres du personnel.

Des fichiers d'adresses peuvent également être achetés auprès de certaines sociétés commerciales.

Il est cependant plus simple de constituer un fichier d'adresses de qualité que d'assurer sa maintenance, qui constitue un processus permanent. La taille du fichier d'adresses augmente avec le développement de l'organisation,

de nouveaux contacts sont régulièrement ajoutés tandis que d'autres sont supprimés. D'ailleurs, d'aucuns estiment qu dès qu'un fichier est constitué, il est déjà dépassé, dans la mesure où certaines personnes changent de fonction, rejoignent d'autres organisations ou partent à la retraite et sont remplacées. En outre, certaines organisations déménagent et leur adresse, numéros de téléphone, de télécopieur et adresse électronique changent.

Il est préférable d'adresser les messages de communication institutionnelle directement aux personnes intéressées, même si les adresses personnalisées (avec le titre du destinataire) sont parfois plus difficiles à obtenir. Les personnes qui reçoivent quotidiennement une grande quantité de courrier – tels que les journalistes – ouvrent plus volontiers les enveloppes qui leurs sont adressées personnellement. Par ailleurs, si la fonction figure également sur l'enveloppe, le message atteindra sa cible, même si le destinataire a été remplacé par une autre personne.

Les fichiers doivent être fréquemment mis à jour afin de ne pas devenir obsolètes. Étant donné que leur actualisation nécessite des ressources humaines et financières, il convient de prévoir un poste de maintenance des fichiers dans le budget annuel. Même si certaines mises à jour peuvent être effectuées par des membres du personnel qui signalent les changements observés à l'équipe responsable, ou par les destinataires prévenant eux-mêmes l'organisation, il

est recommandé de mettre en place un système d'actualisation régulière des fichiers.

La méthode la plus simple, qui est généralement efficace, consiste à joindre une carte-réponse aux documents de communication adressés aux personnes figurant dans le fichier. Le destinataire est invité à vérifier et, au besoin, à modifier ses coordonnées figurant sur la carte et à renvoyer cette dernière dans les meilleurs délais. La carte peut également servir à obtenir un retour d'information du destinataire à propos de ses centres d'intérêts ou de la pertinence de l'information reçue de l'organisation. De nombreuses organisations procèdent à ce type de sondage une fois par an, tandis que d'autres l'organisent deux fois par an pour une meilleure fiabilité.

### *Envoi par courrier électronique*

Compte tenu du recours croissant à la messagerie électronique, tant dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, il devient de plus en plus important d'intégrer les adresses électroniques des destinataires dans le fichier d'adresses, ce qui permet de réduire considérablement les coûts de communication par une baisse des frais d'envoi et d'impression.

De nombreuses organisations transmettent régulièrement leurs communiqués de presse aux médias par courrier électronique. Ce système permet non seulement de réduire les frais d'en-

voi et d'atteindre plus rapidement les journalistes, mais il facilite également le travail de ces derniers, qui ne doivent plus saisir le texte. Le journaliste peut directement récupérer le communiqué de presse dans son traitement de texte et le remanier en vue de sa publication ou de sa diffusion. Le courrier électronique permet également d'envoyer des photos de presse aux médias.

Les lettres d'information peuvent en outre être envoyées en pièce jointe, certaines organisations ayant déjà commencé à transmettre leur rapport annuel par cette voie. Toutefois, les organisations procèdent généralement par chapitre afin d'éviter de saturer la messagerie électronique. Cette méthode est à utiliser avec discernement étant donné que tous ceux qui disposent d'un courrier électronique ne souhaitent pas recevoir de documents aussi volumineux qu'un rapport annuel. En règle générale, un message est préalablement envoyé aux personnes figurant dans le fichier d'adresses afin de leur signaler qu'une version électronique du rapport annuel est disponible – en précisant la taille et le format (texte ou format de publication) et le logiciel requis pour sa lecture – et de les inviter à manifester leur intérêt. Le rapport annuel est donc envoyé uniquement sur demande.

Les documents de communication institutionnelle peuvent aussi être placés sur le site Internet de l'organisation, d'où les utilisateurs

peuvent les télécharger en vue de les diffuser à l'intérieur de leur organisation, sous forme électronique ou imprimée.

Enfin, les entreprises de courrier privées représentent la solution la plus fiable – bien que la plus onéreuse – pour distribuer rapidement des documents extrêmement importants.

### ***Quelle méthode choisir ?***

Avant de décider d'une méthode d'envoi, il convient de réfléchir notamment aux aspects suivants :

- l'envoi postal permet d'atteindre tous les publics, notamment dans les pays où les lignes téléphoniques – indispensables pour le télécopieur, le courrier électronique et Internet – ne sont pas disponibles partout ou sont mal entretenues ;
- l'envoi postal est cependant onéreux et lent ;
- l'envoi par une entreprise de courrier privée est rapide et fiable, mais onéreux ;
- pour l'envoi de petits documents, tels que les communiqués de presse, le télécopieur permet d'atteindre un large public plus rapidement que l'envoi postal ;
- l'envoi par courrier électronique est le moins onéreux et permet d'envoyer des documents volumineux en pièce jointe au prix d'une communication locale et d'atteindre le destinataire en l'espace de quelques secondes ;

- les messages électroniques peuvent être rédigés, lus ou envoyés à n'importe quel moment par l'utilisateur ;
- les messages électroniques – par messagerie ou via Internet – peuvent envoyés simultanément à un grand nombre de personnes ;
- dans de nombreux pays en développement, le nombre d'utilisateurs du courrier électronique est encore relativement faible, même s'il connaît une rapide augmentation ;
- l'utilisation du courrier électronique exige de disposer d'un ordinateur et des services d'un fournisseur d'accès, ainsi que d'un approvisionnement régulier en électricité ;
- de nombreux décideurs de haut niveau ne considèrent pas le courrier électronique comme un support de communication crédible comparé aux lettres officielles portant la signature de leurs auteurs.

Dans la mesure du possible, il est recommandé de mettre en place un système de distribution qui utilise toutes les méthodes disponibles, selon le cas :

- envoi des documents par la poste lorsqu'il est important, pour le destinataire, de recevoir une copie papier d'un livre, d'une brochure ou d'un communiqué de presse, ou lorsque le destinataire ne possède ni télécopieur, ni courrier électronique ou accès à Internet ;
- envoi par courrier électronique lorsque

le destinataire peut aisément accéder aux moyens de communication électronique, notamment les bailleurs de fonds, les chercheurs, le secteur privé, les décideurs et lorsque les document de prêtent particulièrement à ce type d'envoi ;

- mise à disposition sur le site Internet de l'organisation de documents tels que les communiqués de presse et les brochures, en plus de l'envoi postal ;
- pour une distribution rapide dans la ville où se situe l'organisation, livraison par les chauffeurs de l'organisation (solution la plus efficace et la plus économique).

## 7. POSTERS

Un poster bien conçu, avec une image couleur percutante soutenue par un message bref, simple et adapté, peut être un outil puissant de communication institutionnelle. On distingue généralement cinq catégories de posters :

1. le poster scientifique ou technique, destiné à une réunion ou une conférence en vue de présenter les travaux des chercheurs aux participants ;
2. le poster d'annonce, qui informe de la tenue prochaine de divers événements tels qu'une journée portes-ouvertes, une conférence, une foire, etc. ;
3. le poster informatif ou éducatif, visant à expliquer de nouvelles technologies à un public large et non scientifique ;
4. le poster promotionnel, qui véhicule le message de l'institution parmi un vaste éventail de publics ;
5. le poster de sensibilisation, qui cherche à rallier un public à une cause ou à gagner son appui en faveur d'un secteur d'activité, etc.

### *Poster scientifique ou technique*

Même si le poster scientifique ou technique est destiné à des spécialistes et s'il peut, dès lors, adopter un style technique, son texte sera convivial et le plus court possible. Il sera habituellement affiché sur les murs de la salle de conférence, aux côtés des posters d'autres institutions et les images couleurs les plus fortes et les plus attrayantes sont celles qui retiendront l'attention des participants. Ils vont s'y arrêter et les lire. Évitez d'utiliser les petits caractères qui fatiguent les yeux. Avant de remettre votre poster aux organisateurs de la conférence, testez le auprès de vos collaborateurs.

### **Poster d'annonce**

Chaque détail – lieu, date et heure, orateurs et invités, sujet et faits saillants, etc.- devra figurer clairement sur le poster et ne laisser subsister aucun doute chez le lecteur. Le titre de la conférence figurera en grand caractère de façon à capter l'attention d'autant loin que possible et à encourager le lecteur à se rapprocher pour connaître les détails. Pour le fond, on peut choisir une couleur vive – notamment le jaune – de

manière à faire ressortir le lettrage. Le poster sera affiché en des points stratégiques ou expédié aux participants et aux publics visés par l'événement, largement avant la date de sa tenue, afin de permettre aux personnes intéressées de s'organiser.

### Poster informatif ou éducatif

Pour ce type de poster, on évitera le jargon scientifique. Le langage utilisé dans la description de la technologie doit être simple et viser à fournir une explication de base avec un minimum de texte. En revanche, l'accent sera mis sur le diagramme, le schéma et la photographie. Avant de passer à la production, il est essentiel de le tester sur un échantillon de personnes, représentatif de la cible, soit les agriculteurs, vulgarisateurs, décideurs politiques, population scolaire, etc.

### Poster promotionnel

L'identité de l'institution – ses activités et son siège – est un élément important qui doit être clairement spécifié. Le contenu du message ne peut souffrir aucune ambiguïté. Il s'agit d'utiliser un langage simple et éviter les termes ou les éléments symboliques qui peuvent confondre le lecteur ou donner lieu à une double interprétation. Utiliser aussi peu de mots que possible. Les illustrations et la typographie doivent être attrayants et capter l'attention, même à distance. Si l'institution dispose d'un logo, ce dernier sera

mis en évidence afin que le lecteur s'en souvienne lorsqu'il sera confronté à d'autres documents de communication de l'institution.

### Poster de sensibilisation

Les recommandations du poster promotionnel sont tout aussi valable dans le cas présent. Non seulement le message doit être clair, mais il doit être dense étant donné qu'il cherche à influencer l'avis du public – ou parfois une croyance – et à le persuader de changer sa manière de faire. La recommandation d'un test avant diffusion, formulée pour le poster informatif et éducatif, est d'autant plus importante dans ce cas. Un message confus ou une illustration inappropriée peut créer un effet contraire à celui escompté.

### Avantages et inconvénients du poster

Même s'il fait partie des solutions les plus classiques pour véhiculer un message, le poster possède une série d'avantages sur ses concurrents :

#### *Avantages du poster*

- Le poster est généralement affiché pendant un certain temps et peut donc être vu par un large public et – point encore plus important – il est vu régulièrement par les mêmes personnes, ce qui renforce de message auprès du public cible.

- Un poster de qualité, reçu par la poste ou lors d'une conférence ou d'une exposition, aboutit souvent au mur du bureau du destinataire pour une période plus ou moins longue, ce qui assure la pérennité du message.
- Un poster réussi est souvent encadré et utilisé pour décorer un intérieur.

#### *Inconvénients*

- La production d'un poster de grande qualité est souvent coûteuse.
- La photographie, la conception, la rédaction et l'impression demandent du temps et peuvent retarder une activité de communication institutionnelle qui devrait être lancée rapidement.
- Les erreurs figurant sur un poster sont vues par de nombreuses personnes étant donné la durabilité du support lui-même. En outre, une fois diffusée, il peut s'avérer difficile de récupérer le poster.

#### *Conseil*

Lorsqu'on produit un poster grand format destiné à une foire ou à une conférence, il peut être utile de produire également un petit format – type A4 ou A3 – à remettre aux participants et aux observateurs. La plupart des gens préfèrent afficher un petit format dans leur bureau, plutôt qu'un grand qui occuperait trop d'espace.

## 8. PRÉSENTATION AUDIOVISUELLE

La présentation audiovisuelle joue un rôle essentiel dans certains événements de communication institutionnelle, tels que les conférences de presse, séminaires et réunions. L'impact de la présentation sera fonction de la qualité des supports visuels utilisés. L'utilisation judicieuse d'un support visuel contribue à clarifier le message parlé, rend la présentation plus vivante et marquante. Le seul inconvénient propre à tous les types de support visuel est qu'ils requièrent une alimentation en courant électrique.

Les possibilités sont nombreuses : transparents, diapositives, présentation, PowerPoint ou autre et projection vidéo. Ces outils peuvent tous être utilisés en communication institutionnelle selon les circonstances et l'usage qui peut être en être fait. Le recours aux transparents ou aux diapositives avec commande à distance – ou avec l'assistance d'un collègue – permet au présentateur de faire face au public tout en se référant à une copie imprimée de sa présentation. Le public préfère un présentateur qui lui fait face plutôt qu'un orateur qui lui tourne le dos.

#### *Transparents*

#### *Avantages*

- leur production est aisée, rapide et économique ;
- il suffit de disposer d'acétates vierges et

de marqueurs de couleur pour rétroprojecteur pour rédiger le message ;

- pour les présentations plus formelles, les supports imprimées peuvent être photocopiés ou imprimés directement sur l'acétate placé dans le copieur ou l'imprimante (il convient de noter que la photocopie et l'impression nécessitent des acétates de types différents) ;
- les photos peuvent aussi être photocopiées ou imprimées sur acétate, avec toutefois une légère perte de qualité graphique. L'impression exige d'avoir accès à une imprimante couleur ;
- les transparents donnent de la souplesse à la présentation. Si nécessaire, ils peuvent être projetés à nouveau, notamment lorsqu'il s'agit de répondre aux questions des participants.

### *Inconvénients*

- le texte imprimé en continu, lorsqu'il est projeté, est difficilement lisible à distance. Pour une lecture efficace, il convient d'utiliser de grands caractères ;
- la lecture de transparents peu contrastés est parfois difficile dans un local éclairé ;
- si le public est nombreux dans un local exigü, l'installation du rétroprojecteur, placé face à l'écran, peut s'avérer difficile et gêner la vue.

### **Diapositives**

#### *Avantages*

- la qualité de la photographie couleur est excellente ;
- l'ordinateur permet de créer des diapositives texte aux couleurs vives, ce qui rend la projection attrayante ;
- les diapositives peuvent être projetées dans n'importe quelle dimension, selon le nombre de personnes et le local ;
- à l'instar des transparents, elles peuvent être rapidement réorganisées et adaptées à un public spécifique.

#### *Inconvénients*

- les diapositives nécessitent une excellente qualité. Une diapositive trouble ou mal exposée déplaît au public et nuit à la présentation ;
- les magasins-diapositives sont encombrants au cours des longs voyages, surtout en avion.

### **Présentation sur ordinateur**

#### *Avantages*

- les effets spéciaux tels que le fondu-enchaîné, l'apparition de texte ou de photos sur des diapositives au cours de leur projection, le changement de la couleur de fond, l'effet mul-

timédia, etc. donnent à ce type de présentation une touche très professionnelle et retiennent plus longtemps l'attention du public ;

- toutes les images sont stockées en mémoire dans l'organisateur ou sur disquette, ce qui élimine les problèmes de transport – plus de boîtes de transparents ni de magasins-diapositives encombrants à emporter ;
- des copies de la présentation peuvent être envoyées sans problème et être utilisées par les départements de l'organisation ou des personnes travaillant dans le même domaine.

#### *Inconvénients*

- la production et la présentation sur ordinateur nécessitent un matériel et un logiciel onéreux ;
- la présentation sur l'ordinateur exige une maîtrise approfondie du matériel utilisé et des compétences techniques en cas de problème ;
- elle nécessite un projecteur spécifique sur le lieu de présentation, compatible avec le matériel et le logiciel du présentateur ;
- enfin, il requiert une alimentation électrique stable, les variations de courant pouvant causer l'arrêt du programme au milieu de la présentation ou certains dysfonctionnements dans l'ordre des différentes parties de la présentation.

#### **Vidéo**

##### *Avantages*

- le mouvement, les effets son et multimédias rendent la présentation vidéo plus intéressante et captivante pour le public ;
- elle permet aux chercheurs, aux directeurs et à d'autres membres de l'organisation de s'adresser directement au public tout en étant éventuellement absent lors de la présentation ;
- elle peut être envoyée, sans présentateur, en guise de présentation ;
- elle constitue une solution idéale de présentation en continu à l'occasion de foires ou de salons ;
- les présentations diapositives peuvent être montées sur bande vidéo, sonorisées et améliorées par la technique du fondu-enchaîné.

#### *Inconvénients*

- cette solution est onéreuse ;
- elle oblige l'organisation à acheter une caméra vidéo et le matériel de montage et à former son personnel à l'utilisation du matériel, ou à sous-traiter la production auprès d'une agence professionnelle de production vidéo ;
- elle exige de disposer d'un lecteur vidéo et d'un écran de télévision ou d'un projecteur vidéo sur le lieu de la présentation ;
- en l'absence d'un projecteur vidéo, le nombre de participants sera fonction de la di-

mension de l'écran – si le nombre participants est trop grand important plusieurs écrans seront nécessaires ;

- à chaque fois que de nouvelles informations s'ajouteront, la présentation vidéo devra être entièrement refaite (contrairement aux diapositives et aux transparents qui peuvent être complétés, éliminés ou remplacés à tout moment).

### **Présentations sur transparents, diapositives et sur ordinateur**

#### **Préparatifs**

Il s'agit avant tout de concevoir le texte de la présentation orale. Il servira de base à la préparation des supports visuels ;

- les idées et les points essentiels à transmettre au public suivront un ordre logique ;
- la première diapositive doit introduire le présentateur et son organisation ;
- elle sera suivie d'une diapositive d'introduction avec le titre de la présentation et une table des matières ;
- on déterminera le nombre de diapositives en fonction du temps disponible ;
- le temps consacré à chaque diapositive variera en fonction des éléments qu'elle contient et du volume de texte qui l'accompagne – ce temps se précisant de lui-même au cours d'une simulation de présentation ;
- il est recommandé de tenir deux ou trois présentations devant les collègues afin d'iden-

tifier les erreurs ou omissions, et de vérifier que l'on ne dépasse pas le temps imparti ;

- on terminera généralement par une diapositive de conclusion, simple et claire

#### **Création**

La couleur est un outil précieux pour la mise en évidence des points clés, des similarités ou différences. Cependant, lors d'une présentation de diapositives-texte en couleurs, il convient de veiller aux points suivants :

- ne pas utiliser plus de trois couleurs par diapositive. Dans le cas d'une présentation sur ordinateur, les images et le lettrage en couleurs claires nécessiteront un fond de couleur foncée et inversement, notamment, un fond bleu pour un texte en blanc ou un fond noir pour un texte en jaune. Ne pas oublier que certaines personnes sont daltoniennes et veiller, par conséquent, à ne pas utiliser deux couleurs trop proches ;
- en ce qui concerne les transparents, utiliser le bleu ou le noir pour le texte courant et le vert ou le rouge pour les mots-clés ou la mise en évidence.

Le texte constitue souvent l'élément de base du support visuel. Cependant, il peut déforcer une présentation si quelques principes essentiels n'ont pas été respectés.

Lorsqu'on travaille avec un texte, il convient de :

- se limiter à 25-30 mots ou 35-40 éléments

par diapositive. La diapositive ne doit pas comporter plus de 9 lignes, y compris deux lignes pour les titre et sous-titre, le texte principal se composant de phrases courantes ou s'organisant en une série de tirets. Utiliser les espacements pour renforcer l'équilibre et la lisibilité ;

- utiliser, au minimum, une taille de caractère 24, la hauteur de caractère étant de moins 5 mm et celle des titres pouvant atteindre 10 mm ;
- ne retenir que les polices courantes pour être lisibles à distance et éviter les typographies extravagantes. Ne pas exagérer dans le nombre de polices utilisées ;
- sauf pour les titres brefs, utiliser les minuscules. Elle permettent une lecture plus rapide et aisée et occupent moins d'espace ;
- ne pas dépasser 6 rangées et 6 colonnes dans les tableaux ;
- vérifier la grammaire et l'orthographe car rien n'est plus désagréable que de voir apparaître des erreurs sur le grand écran ;
- s'assurer que le texte se lit aisément lorsqu'il est projeté. La distance de lecture pour un écran de deux mètres de large se situe entre 2 et 12 m.

**NOTE :** À l'instar des autres formes de communication, les niveaux culturels, sociaux et d'éducation constituent autant d'éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une présentation. Ceci est particulièrement important dans le choix des illustrations et des symboles, qui peuvent revêtir un sens différent selon le public

et être interprétés différemment par rapport à l'idée première du présentateur.

### Vidéo: Préparation et production

La production vidéo nécessite l'intervention d'un professionnel ou d'un membre du personnel possédant une expérience suffisante de la prise et du montage vidéo. La plupart des personnes qui visionnent la vidéo ont l'habitude de la télévision et attendent un produit de haute qualité. Tout manquelement à cette exigence pourrait se traduire par une image négative pour l'organisation qui se présente. Mieux s'abstenir plutôt que présenter une vidéo de mauvaise qualité.

Certains éléments dans la préparation d'un film vidéo peuvent cependant être pris en charge ou supervisés par l'équipe de communication de l'organisation et voici quelque suggestions :

- la première étape consiste à rédiger le script de la vidéo. Celui-ci précise les plans et les lieux du tournage, prévoit les personnes nécessaires pour les interviews à l'écran et servira de guide au producteur et à l'équipe de tournage ;
- les personnes à interviewer à l'écran doivent être choisies avec soin. Si, au moment de l'interview d'un cadre de l'organisation, il s'avère qu'il souffre de trac, que sa voix pose un problème, qu'il se sent mal à ce moment précis ou encore qu'il ne convient vraiment pas pour la présentation, il s'agira de le remplacer par

une autre personne dont le discours sera bien articulé, assuré et vivant et capable de transmettre une image positive de l'organisation ;

- à l'instar des autres formes de présentation audiovisuelle, les points-clés et les idées à faire passer parmi le public devraient suivre un ordre logique ;
- la première séquence doit mettre en place le sujet de la vidéo par un plan et titre attrayants ;
- une fois le montage terminé, le commentaire devrait être aménagé afin de correspondre à chaque séquence et à la longueur du document final ;
- enfin, la dernière séquence fera défiler le générique et fera apparaître clairement l'organisation qui fait l'objet de la vidéo.

## La présentation

Quelle que soit la technique audiovisuelle sélectionnée, quelques principes de base s'appliquent à la présentation elle-même :

- arriver à temps. Cela permet de vérifier et de tester l'équipement, de se familiariser au lieu et de s'assurer que les diapositives, transparents, logiciels et /ou vidéo sont prêts à être utilisés ;
- accorder au public suffisamment de temps pour lire et comprendre le message avant de passer à la diapositive ou au transparent suivants ;
- si un transparent comporte plusieurs points, utiliser une feuille de papier opaque afin

de retenir l'attention du public sur chaque point spécifique selon l'ordre logique ;

- limiter à une seule idée le contenu de chaque diapositive ou transparent ;
- se tenir face au public durant toute la présentation ;
- éviter la lecture mot à mot du contenu de chaque diapositive, le public peut lire lui-même. Il s'agira plutôt, pour le présentateur, d'interpréter l'idée à moins que certains points-clés repris sur la diapositive ne doivent être soulignés ;
- pour attirer l'attention sur certains points à l'écran, l'utiliser un crayon et pointer directement ces éléments sur le transparent, placé sur le rétroprojecteur – ne pas se référer à l'écran. Lors d'une présentation sur ordinateur, utiliser le curseur pour pointer les éléments importants ;
- retirer les transparents de l'écran dès qu'il n'en est plus question. Mieux vaut avoir un écran blanc plutôt qu'un transparent n'ayant plus rien à voir avec le discours du présentateur ;
- éviter de prendre la parole lors du changement d'un transparent afin de ne pas distraire le public, cette opération ne demandant aucun commentaire ;
- installer le rétroprojecteur de manière à ne pas gêner la vue du public ;
- éviter, autant que possible, de projeter des transparents en format « portrait », la plupart des écrans étant conçus pour recevoir le format « paysage ».

## Autres supports visuels

D'autres supports visuels peuvent convenir dans certaines circonstances, parmi lesquels le tableau noir, le tableau blanc, le tableau magnétique ou le tableau de conférence. La plupart des recommandations énoncées dans ce chapitre s'appliquent également à ces autres supports.

## 9. PHOTOGRAPHIE

A l'instar de la production vidéo, les meilleures photos sont produites par des professionnels, même si de nombreux photographes amateurs peuvent également produire d'excellents résultats lorsqu'ils sont bien conseillés. Dans cette optique, les organisations doivent identifier les bons photographes parmi leur personnel et faire appel à leurs services en cas de besoin. Un concours de photographie annuel permet à l'organisation d'évaluer les compétences de son personnel dans ce domaine.

Hormis les quelques rares clichés qui sont immédiatement reconnus comme étant excellents, la photographie, en tant qu'outil de communication efficace, dépend d'un certain nombre de facteurs communs aux autres outils de communication institutionnelle. Une première étape consiste à définir et à connaître la cible à atteindre, et à soigneusement sélectionner les images à transmettre.

Les photos constituent une part importante de toute activité de communication institutionnelle. Dans le communiqué de presse, elles permettent de visualiser une situation décrite. Elles rendent les dépliants, les lettres d'information et les rapports annuels plus attrayants. Un processus ou un produit s'explique parfois mieux par l'image que par les mots.

En général, les photos s'impriment mieux dans la mémoire que les mots – on se souvient mieux d'une photo. Par ailleurs, lorsqu'une population est peu alphabétisée ou lorsqu'elle ne comprend qu'un dialecte local, la photographie constitue l'unique moyen pour parvenir à transmettre le message d'une organisation.

Outre les nombreux manuels de photographie destinés à permettre aux amateurs de progresser, rappelons quelques principes de base à observer lorsqu'on envisage d'utiliser la photographie dans une campagne de communication institutionnelle :

- la qualité des photos doit être bonne. Si la mise au point, le cadrage ou l'exposition laissent à désirer, la photo risque de véhiculer une image négative de l'organisation. Si une photo est ratée, il vaut mieux l'éjecter ;
- si une photo est particulièrement réussie, ne pas hésiter à reproduire en grand format dans les publications ;
- lorsqu'une photo représente des personnes ou une activité en cours, elle sera égale-

ment publiée en grand format afin de permettre au lecteur de reconnaître les visages ou de comprendre ce dont il s'agit ;

- une photo, dans une publication ou lorsqu'elle accompagne un communiqué de presse, doit porter une légende décrivant clairement le sujet ;
- le photographe doit être remercié expressément dans la publication, même lorsqu'il fait partie du personnel de l'organisation et si l'organisation détient les droits d'auteur ;
- le format des photos présentées à la presse suit certaines règles précises. Un portrait est généralement présenté en format A5 ou carte postale, tandis qu'une scène se situe généralement autour du format A4, toutefois, il vaut mieux s'informer au préalable des désiderata de la presse ;
- de même, le choix du noir et blanc ou de la couleur varie selon la publication ;
- les photos, négatifs et diapositives doivent être soigneusement répertoriés dans une photothèque afin de pouvoir les transmettre immédiatement, en cas de besoin, à la presse ou aux membres du personnel chargés des présentations ;
- si certains communiqués de presse sont envoyés par courrier électronique, l'achat d'un scanner permettra de numériser les photos et de les joindre à l'envoi électronique ;
- les photos et diapositives numérisées peuvent également être envoyées directement à l'imprimeur avec les textes des dépliants, rapports annuels, etc. ;

- lorsqu'une photo provient d'une photothèque commerciale, les droits d'auteur doivent être mentionnés

## 10. GRAPHISMES OU ILLUSTRATION DANS LES PUBLICATIONS

Dans certains documents de communication institutionnelle destinés à informer le public sur de nouvelles pratiques ou technologies, il peut être plus indiqué d'illustrer le texte par des dessins, en particulier des dessins au trait. Par rapport à la photo, le dessin au trait présente des avantages et des inconvénients :

- sa reproduction est plus économique ;
- le dessin au trait illustre parfois plus clairement le sujet que ne le ferait la photo. Il permet de supprimer un arrière-plan envahissant ou de faire ressortir un élément particulier ;
- les bonnes photos ne se trouvent pas toujours facilement. Il est parfois plus rapide et aussi plus économique de recourir à un graphiste qui réalisera un dessin ;
- le dessin au trait, tel que la bande dessinée, peut utiliser l'humour et l'artifice, ce qui n'est pas possible en photographie.

Toutefois :

- le dessin au trait ne permet pas de représenter une personne ou un lieu comme le fait la photo ;
- il est déconseillé lorsqu'il s'agit de représenter certains sujets tels que les symptômes de

maladie des végétaux qui exigent la couleur ;

- certains lecteurs, qui n'ont que peu ou pas du tout d'éducation, ne sont pas toujours à même de « décoder » ou de comprendre le sens d'un dessin au trait. La photo rend la réalité contrairement au dessin au trait.

### *Utiliser le graphisme*

Le dessin – un ou deux par page au maximum – doit être simple. Il faut veiller à maintenir l'équilibre entre l'image et le texte sans oublier d'accompagner chaque dessin d'une légende explicative.

Un graphisme de qualité doit rester l'objectif premier. Un dessin d'amateur ou manquant de clarté donne au lecteur une impression négative.

### *Où trouver la compétence ?*

- de nombreuses organisations emploient déjà un graphiste à temps plein, notamment pour l'illustration des végétaux ou pour la réalisation de graphiques. En général, ce dernier peut également fournir un travail d'illustration créatif pour des ouvrages de vulgarisation ou des documents de communication institutionnelle ;
- il peut être fait appel aux services d'un graphiste. Les graphistes travaillent souvent comme indépendants et se font payer à la journée, ou parfois à l'illustration ;
- on peut également puiser les illustrations dans les cliparts. De nombreux dessins

non protégés sont disponibles sur CD-ROM ou sur l'Internet, toutefois, peu d'entre eux conviennent au développement agricole ;

- on peut également reproduire des illustrations tirées d'ouvrage existants ou d'autres sources, après s'être toutefois assuré d'obtenir l'autorisation de l'éditeur ou du dessinateur qui détient les droits d'auteur. La plupart des services de publication non commerciaux – tels que les organismes d'État ou les organisations internationales – accordent l'autorisation sans compensation financière. Par ailleurs, de nombreux éditeurs du secteur privé font de même lorsqu'il s'agit d'un usage non commercial ;
- si la recherche d'illustrations non protégées a été vaine et si les ressources financières disponibles ne permettent pas de faire appel à un dessinateur professionnel, il existe encore quelques moyens très simples de réaliser les illustrations : en décalquant quelques éléments simples sur une photo, en photocopiant plusieurs fois une même photo de façon à éliminer les demi tons et à obtenir une image noire et blanche, ou encore en réalisant un collage de différentes parties d'illustrations découpées et en photocopiant le résultat ;
- la diapositive peut également servir à créer une illustration. En la projetant sur une feuille de papier, on peut reprendre les contours de l'image. Cette méthode fonctionne également avec un rétroprojecteur ;
- enfin, une photo peut être scannée en « contour » (plutôt qu'en demi ton), retravaillée avec un logiciel d'édition graphique si néces-

saire et intégrée dans un document en PAO.

### *Organiser le travail d'illustration*

À l'instar des photos, les illustrations seront répertoriées afin d'être rapidement accessibles à tout moment. Elles peuvent être classées et archivées sur ordinateur dans des sous-répertoires distinctifs selon le thème (par exemple, personnes, lieux, objets, animaux, etc.), le type d'image (dessins noir et blanc, graphiques couleurs) ou format de fichier (JPEG, GIF, TIFF, etc.).

Les fichiers graphiques peuvent être visualisés et gérés au moyen d'un navigateur spécifique disponible dans le commerce, tel que CPIC, ACDSee ou Kudo. Souvent, ces navigateurs peuvent être téléchargés gratuitement sur Internet pour une période d'essai, après quoi un droit est demandé à l'utilisateur. D'une manière générale, les CD-ROM d'illustrations publicitaires sont livrés avec un navigateur à installer sur l'ordinateur et qui permet ensuite d'archiver d'autres images. Les fichiers graphiques doivent être nommés avec soin afin d'être rapidement accessibles. Ainsi, « logo » est un nom de fichier peu explicite, « logo CTA » est nettement plus clair.

Les fichiers graphiques peuvent occuper un espace important sur le disque dur. Les images doivent être converties au format utilisé par l'organisation (par exemple, format TIFF pour les publications, JPEG ou GIF pour Internet). La

taille de l'image peut être réduite et un logiciel de compression des données ou un graveur de CD peuvent s'avérer utiles pour archiver les images sans surcharger le disque dur de l'ordinateur.

(NOTE : il se peut que certaines informations soient difficilement compréhensibles pour certaines personnes n'ayant suivi aucune formation en informatique. Il conviendra dès lors de s'adresser au responsable de l'informatique dans l'organisation avant de suivre toute recommandation).

## 11. L'INTERNET

Le Web (la toile mondiale) permet aux personnes et aux organisations de transmettre au public du monde entier des informations de communication institutionnelle par le biais du multimédia. L'information est publiée sur le site Internet de l'organisation qui sert en général à :

- donner l'accès à l'information sous diverses formes électroniques telles que le fichier texte, audio, vidéo ou graphique (images) ;
- stocker et archiver des sources d'information électroniques ;
- promouvoir les programmes et les activités de l'organisation ;
- collecter des informations et retours d'information auprès des utilisateurs et des visiteurs du site à propos des programmes d'activités de l'organisation,

## Le Web et la communication institutionnelle

Le Web peut être utilisé pour mettre en œuvre ou conduire une série de programmes et d'activités visant des groupes cibles ayant accès à l'Internet. Il permet de :

- diffuser l'information – dépliants, lettres d'information et revues – sous forme électronique ;
- donner accès aux rapports annuels ;
- donner accès aux documents techniques et aux résultats de la recherche ;
- diffuser les annonces de services publics ;
- diffuser les communiqués de presse ;
- lancer de nouvelles publications ;
- présenter en photo les nouveaux produits ;
- collecter le retour d'information des clients, des groupes cibles, etc. à propos des activités et programmes de l'organisation.

Certes, l'utilisation de la toile mondiale présente des avantages, mais elle présente aussi des inconvénients.

### *Avantages*

- la toile n'a pas de limites géographiques. Une fois publiée, l'information peut être lue par le personnel à l'intérieur de l'organisation, mais aussi dans l'ensemble du pays et dans le monde entier, par n'importe qui dispose d'un accès à l'Internet ;

- la toile ne connaît pas d'heures de fermeture. L'information y est accessible 24 heures sur 24, y compris les jours fériés et les weekends lorsque la plupart des bureaux sont fermés ;
- l'information disponible sous forme électronique peut être aisément actualisée ;
- la toile constitue une solution de communication particulièrement économique tant au niveau national qu'international (bailleurs de fonds, chercheurs, organisations de développement et personnes privées) ;
- l'utilisation du texte, des images et de l'audiovisuel permet de transmettre l'information sous différentes formes et, par conséquent, d'atteindre des groupes cibles différents (par exemple, l'enregistrement audio ou vidéo permet d'atteindre des populations analphabètes).

### *Inconvénients*

- le matériel et les logiciels nécessaires à la publication multimédia peuvent s'avérer relativement onéreux ;
- l'accès à l'Internet nécessite des installations de télécommunication telles que les lignes téléphoniques ou un réseau de fibre optique et, dans certains cas, des systèmes par satellite. Ces éléments ne sont pas toujours aisément disponibles dans certains pays ou régions ;
- l'accès à l'Internet est parfois lent et frustrant. Cette situation fréquente dans certaines parties d'Afrique qui ne disposent pas d'un réseau de télécommunications performant ou

d'une capacité suffisante (largeur de bande) du réseau de lignes téléphoniques ;

- la fourniture d'accès à l'Internet en Afrique est un service particulièrement lent qui, en outre, reste essentiellement limitée aux capitales et aux grandes villes. En conséquence, une part importante de la population n'a pas accès à la toile. La diffusion de l'information via l'Internet ne représente donc pas toujours une solution idéale et efficace lorsqu'on mène des activités de communication institutionnelle destinée à des groupes cibles locaux.

### Fournir de l'information sur la toile

En général, l'information peut être placée sur l'Internet de deux manières :

#### *Serveur local*

L'organisation peut faire l'acquisition et assurer la maintenance d'un ordinateur (serveur local) qui sera connecté à l'Internet sur lequel l'information sera diffusée. Cette solution est la meilleure si l'organisation envisage d'utiliser la toile pour publier et diffuser de l'information à grande échelle. Une telle formule permet d'exercer un contrôle total sur l'ensemble du dispositif de publication et de diffusion.

#### *Serveur auprès d'un fournisseur de service Internet*

L'organisation peut louer un espace sur un ser-

veur hébergé par un fournisseur de service Internet. Dans ce cas, les travaux sur le site Internet sont effectués par le fournisseur de service auquel l'organisation transmet l'information qu'elle a l'intention de publier. Les prix de la location d'espace sur un serveur varient en fonction du pays et du fournisseur et peuvent être obtenus auprès des fournisseurs locaux.

### Se connecter à l'Internet

Les deux formules habituelles pour se connecter à l'Internet sont la connexion téléphonique ou la connexion RLE.

- Appel téléphonique : par le biais d'une ligne téléphonique existante, on appelle un serveur connecté en permanence à l'Internet. En général, ce serveur est hébergé par un fournisseur de service Internet.
- Connexion par réseau local d'entreprise : après avoir installé un réseau local d'entreprise (RLE), l'organisation affecte à un ordinateur du réseau la fonction de serveur pour les connexions Internet.

La connexion téléphonique est indiquée pour les consultations occasionnelles ou pour les personnes privées qui appellent de chez elles. Lorsqu'au sein d'une organisation, de nombreuses personnes doivent pouvoir consulter l'Internet, la connexion RLE est la solution la plus indiquée et la plus économique.

Même si l'organisation n'a pas accès à un RLE, elle peut publier de l'information sur la toile mondiale en faisant héberger son site auprès d'une organisation partenaire.

## Construire un site

La construction et le développement d'un site requièrent des connaissances informatiques et des logiciels spécifiques, ainsi que des compétences en rédaction et graphisme. Même si la création du site est confiée à un consultant extérieur, l'organisation doit fournir du contenu et des idées pour le site qu'elle souhaite. La planification du développement d'un site suppose une série d'activités et de décisions à prendre. Au cours du processus de planification, il convient :

- de définir des principaux objectifs du site et de les arrêter. Ces objectifs contribuent ensuite à prendre des décisions quant à certaines questions ou démarches relatives à la conception du site, notamment la définition du contenu ;
- d'identifier le public cible, ce qui contribue entre autres à définir le contenu ;
- de décider de la conception générale, de l'esthétique et de la présentation du site. On décide également des couleurs, des fonds et des images. On veille à ce que l'ensemble du site soit cohérent – ce qui facilite la navigation et accélère sensiblement l'ouverture des pages ;
- en fonction du groupe cible, et des objec-

tifs du site, il faut décider du contenu. Mettre l'accent sur la fourniture d'information et de services exclusifs que le groupe cible ne peut obtenir ailleurs ;

- choisir les outils informatiques qui serviront à développer le site. Il s'agit notamment de décider de la version HTML (HyperText Markup Language) et du programme de création de sites Internet en vérifiant qu'on utilise bien la norme HTML W3C du World Wide Web Consortium et en veillant à éviter, autant que possible, d'utiliser les balises spécifiques aux navigateurs Netscape ou Microsoft Internet Explorer ;
- décider de l'hébergement du site : chez un fournisseur de service Internet, un bailleur de fonds ou sur le cyberspace,
- choisir la personne, le groupe ou l'organisation qui sera chargé de la création (mise en œuvre des décisions) et de la maintenance du site ;
- mettre en place l'infrastructure (ordinateurs, logiciels, ressources financières et système de télécommunications) nécessaire à la réalisation du travail ;
- lancer le site.

Le développement d'un site est un travail technique qui n'est pas abordé dans le présent ouvrage. De nombreux ouvrages existent – imprimés ou en version électronique – pour s'initier à la création de pages. Par ailleurs, bon nombre de logiciels d'apprentissage interactifs sont également disponibles sur l'Internet.

## Construire un site de qualité

Des millions de sites existent sur le Web mais ils pas tous de qualité. Pour développer un site de qualité, on tiendra compte des éléments suivants :

- navigateur : les pages du site doivent pouvoir être téléchargées et s'afficher sans problème en utilisant divers navigateurs. Un site conçu pour un navigateur spécifique ne sera pas accessible aux internautes qui n'en disposent pas ;
- HTML : utiliser un langage HTML approuvé par le World Wide Web Consortium, organisme qui assure la réglementation des normes Web ;
- Contenu du site : fournir l'accès à un maximum de contenu local. L'accès à des documents d'information utiles tels que journaux, lettres d'information, rapports annuels, rapports de recherche, etc. sous forme électronique est très apprécié par les internautes qui consultent le site ;
- longueur des pages : éviter les pages trop longues, sauf si cela est absolument nécessaire ;
- mise à jour régulière : l'information doit être régulièrement actualisée afin de maintenir le site « à jour ». Le site devra parfois être entièrement reconstruit afin de continuer à répondre aux besoins en information et aux exigences des groupes cibles ;
- présentation : la page d'accueil sera

conçue de manière à présenter toutes les informations sur un seul écran. Lorsqu'il se trouve devant la page d'accueil, le visiteur devrait idéalement pouvoir accéder par trois liens à l'information souhaitée ;

- navigation : prévoir des boutons et des liens appropriés sur chaque page afin d'éviter que le visiteur ne s'égare. L'internaute doit pouvoir accéder à toutes les pages quel que soit l'endroit où il se trouve ;
- précision : les pages ne doivent comporter aucune erreur, ni orthographique, ni grammaticale ;
- images : n'utiliser les images que lorsque c'est nécessaire. Des images abondantes ralentissent l'accès aux pages ;
- couleurs : veiller maintenir un bon contraste entre les couleurs de l'arrière-plan d'une part et celles du texte et des liens d'autre part ;
- signature : mentionner le nom de l'organisation en toutes lettres, son adresse complète – avec adresse électronique, numéros de téléphone et télécopieur avec code pays et préfixe – ainsi que la date de dernière mise à jour du site au moins sur la page d'accueil.

## Exemple de communication institutionnelle sur l'Internet

Si, en Afrique, les sites agricoles de qualité ne sont pas encore très nombreux, bon nombre d'instituts de recherche agricole et d'ONG situés ailleurs dans le monde publient ou four-

nissent l'accès à des informations utiles sur la toile via leur site Internet. Voici trois exemples de sites : ceux du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), l'Agri-culture Research Council (ARC) d'Afrique du Sud et le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA).

- L'adresse du site GCRAI est <http://www.icraf.org>. Il fournit une information détaillée sur les domaines de recherche du GCRAI, la lettre d'information du groupe en version intégrale, les rapports annuels, les comptes-rendus de la recherche, les annonces de services publics du groupe en format Quick-Time et Realvideo, ainsi que l'accès à un grand nombre de ses publications. Le site propose également des liens avec les 16 centres de recherche du groupe et Future Harvest, un organisme de communication institutionnelle ayant pour mission de sensibiliser le grand public ainsi que les décideurs politiques à la production vivrière et à l'agronomie et de fournir un appui financier à la recherche-développement dans le domaine de l'agriculture à l'intention des communautés rurales, des agriculteurs et des familles d'agriculteurs dans les pays en développement.
- Le site de l'ARC <http://www.arc.agric.za> fournit l'accès aux communiqués de presse, lettre d'information, publications, événements, projets de recherche et informations sur les produits et services du conseil.
- L'adresse du site CTA est <http://www.agricta.org>. Il comprend les rap-

ports annuels du CTA, qui peuvent être téléchargés, le bulletin Spore en version électronique intégrale, diverses publications et annonces, des informations générales sur les programmes et les politiques au CTA , etc.

## 12. ÉVÉNEMENTS

Les événements de communication institutionnelle visent à informer directement les parties prenantes – clients, décideurs politiques, bailleurs de fonds, grand public ou médias – sur les travaux de l'organisation. La possibilité de rencontrer la direction et/ou le personnel de l'organisation et de voir ses réalisations donne, aux parties prenantes, une image plus exacte qu'un dépliant ou un communiqué de presse.

Il existe plusieurs types d'événement :

- Journées thématiques destinées à chaque catégorie du groupe cible (par exemple, les agriculteurs, décideurs politiques, bailleurs de fonds, organisations partenaires, étudiants) ou grand public ;
- Séminaires à l'intention des clients ;
- Conférences ;
- Journées sur le terrain,
- Journées porte - ouvertes

Ces événements favorisent la communication bilatérale car ils permettent à l'organisation :

- de transmettre des messages importants directement aux groupes cibles ;
- d'obtenir un retour d'information immé-

diat qui lui permet de juger de la clarté du message ;

- d'apporter les changements proposés et, par conséquent, de mieux orienter ses activités vers les bénéficiaires, le public cible.

### Journées thématiques et journées sur le terrain

En général, elles sont organisées périodiquement, souvent chaque année. Une journée spécifique est organisée pour chaque groupe de visiteurs afin de mieux répondre aux besoins particuliers de chacun d'eux. Les journées thématiques donnent la possibilité de se familiariser avec les différents départements de la recherche, du développement et des services de l'organisation et de rencontrer les experts de l'organisation.

### Avantages

- les journées thématiques renforcent la confiance mutuelle : la communication directe, en face à face, est le meilleur moyen de renforcer la confiance mutuelle. D'une part, la recherche est mieux à même de comprendre les problèmes des agriculteurs et d'autre part, les agriculteurs sont plus conscients des efforts entrepris par la recherche en vue de leur bien-être ;
- ces événements permettent de sensibiliser les participants : observateurs et visiteurs découvrent les innovations qu'ils pourront met-

tre en pratique par la suite. Enfin, les journées thématiques permettent de lever les malentendus.

### Inconvénients

- investissements de temps : l'organisation d'un événement nécessite un investissement de temps considérable (logistique, préparation des expositions, formation du personnel) ;
- mobilisation de locaux : il convient de prévoir une vaste infrastructure et des locaux en suffisance (cérémonie d'ouverture et déjeuner), en fonction du nombre de visiteurs à accueillir et des thèmes présentés ;
- heures de travail : elles sont nombreuses (préparation des expositions, accueil et prise en charge des visiteurs, organisation générale) ;
- coûts : les frais peuvent être importants (transport des participants, rafraîchissements et déjeuner, heures supplémentaires du personnel, décoration, aménagement d'une salle de banquet, articles de bureaux, production d'affiches et de dépliants) ;
- excès d'information : le danger existe de noyer les participants sous une montagne d'information. Pour éviter de tels désagréments, l'événement sera axé sur un thème particulier.

### *Dispositions pratiques*

#### Avant l'événement

- rassembler un maximum d'information sur le profil et les attentes des participants. Dé-

velopper la communication en fonction de leurs intérêts ;

- identifier le meilleur mode de présentation du message (exposition classique au moyen de cimaises, affiches, démonstration, écrans d'ordinateurs, présentation vidéo, etc.) ;
- quels que soient les moyens utilisés, mettre les produits en valeur par les illustrations, légendes, couleurs, images ou effets spéciaux ;
- pour chaque exposition, s'en tenir à une seule idée qui sera développée avec soin et ne pas surcharger le présentoir avec des détails superflus ;
- si la présentation des produits est confiée à un fournisseur extérieur, s'assurer du respect des délais ;
- donner à la couverture média un impact maximum et, si possible, travailler en collaboration avec des groupes locaux ou des associations d'agriculteurs afin d'attirer davantage de monde ;
- préparer, longtemps à l'avance, un programme précisant les détails de la cérémonie d'ouverture, du regroupement des visiteurs et l'horaire des visites des installations ;
- former les employés afin qu'ils puissent effectuer correctement leur tâche ;
- prévoir au moins une répétition générale.

#### Pendant l'événement

- assurer le transport des visiteurs ;
- lors de la cérémonie d'ouverture, donner la parole à une personnalité du monde agricole,

au niveau national ou local. Sa présence attirera les médias ;

- respecter l'horaire prévu ;
- utiliser un langage commun. Éviter les discours techniques et le jargon ;
- prévoir du temps pour les questions ;
- distribuer des dépliants et des brochures ;
- proposer des rafraîchissements et un déjeuner si l'événement s'étale sur une journée.

#### Après l'événement

- procéder à une évaluation immédiate du niveau de satisfaction ;
- analyser les résultats de l'évaluation et en tenir compte pour les événements suivants ;
- remercier les institutions représentées pour leur collaboration.

#### Séminaires

Le séminaire est une discussion de groupe réunissant des parties prenantes, autour d'un ou plusieurs thèmes précis, en vue de développer :

- une compréhension mutuelle des thèmes débattus ;
- une stratégie et/ou un plan d'action.

#### Avantages

- ils permettent de regrouper de nombreuses parties prenantes en vue d'améliorer les interactions ;
- ils favorisent la participation des parties

prenantes à la prise de décision ;

- ils contribuent à identifier les problèmes.

#### Inconvénients

- ils mobilisent le temps de travail. Leur organisation prend du temps et est fonction de la disponibilité des personnes qualifiées pour débattre de thèmes pertinents.

### 13. EXPOSITIONS

L'exposition constitue un outil de sensibilisation efficace dans le cadre des campagnes de communication institutionnelle. Elle donne à l'organisation l'occasion de présenter ses activités à divers groupes cibles, sous diverses formes, et de créer une interaction avec son public. Elle permet d'informer et d'obtenir un retour d'information des personnes et des institutions à propos de ses travaux.

#### Types d'exposition

Il existe plusieurs types d'exposition, selon le niveau et l'objectif visés :

- les expositions internationales cherchent à faire connaître une organisation au niveau international, principalement pour attirer les bailleurs de fonds ;
- les expositions nationales sont organisées en vue de sensibiliser le public, d'obtenir l'appui du gouvernement, de faire connaître

l'organisation et ses activités et de promouvoir le travail en réseau ;

- les expositions locales sont destinées à sensibiliser le grand public aux activités d'une organisation tout en couvrant les bénéficiaires et les partenaires actuels et futurs de l'organisation.

L'exposition présente un caractère général ou spécifique, selon qu'elle s'adresse ou non aux organisations d'un secteur particulier.

Des expositions individuelles peuvent également être montées dans des foyers, bibliothèques, musées ou centres de conférence. Certaines sont mobiles et peuvent voyager, de façon itinérante, d'un endroit à l'autre, partout où l'organisation poursuit des activités.

- L'exposition permet de transmettre une série de messages à divers publics.
- Elle favorise le contact personnel qui permet de débattre des activités d'une organisation.
- Elle renforce le travail en réseau avec les organisations actives dans le même domaine.

#### Modalités

La participation aux expositions devrait s'inscrire dans le programme annuel de communication institutionnelle de toute organisation. Il convient de prévoir celles auxquelles l'organisation entend participer afin de les budgétiser

et de disposer de délais raisonnables pour leur organisation.

Il arrive qu'une grande organisation monte elle-même une exposition à laquelle elle invite d'autres partenaires à participer, toutefois, dans la plupart des cas, elle participera aux expositions mises sur pied par l'industrie, un réseau, une association ou un groupe.

Dans un premier temps, il s'agit de décider de la participation à l'exposition par le biais d'une analyse des objectifs et des bénéfices probables, ainsi que des coûts. Lors de la budgétisation, on chiffrera les éléments suivants :

- location de l'espace sur le lieu de l'exposition ;
- location des panneaux de présentation, tables, chaises, revêtements de sol, éclairage, installation téléphonique, matériel audiovisuel et autre matériel ;
- personne (voyage, logement, indemnités) ;
- publicité (annonce, invitations) ;
- réception d'inauguration ;
- rafraîchissements ;
- frais supplémentaires (imprévus).

Une fois décidée, la participation doit être soigneusement planifiée. Il s'agira de tout prévoir, depuis les ressources humaines et le montage du stand jusqu'aux dispositions de voyage (pour les expositions nationales et internatio-

nales). Le délai nécessaire à la planification dépendra du caractère de l'exposition et de son importance, tout en sachant qu'une telle opération exige du temps et des ressources humaines. Une personne responsable sera chargée du respect du calendrier.

### **Conception du stand d'exposition**

Le succès de l'exposition dépend, en grande partie, de la qualité de la présentation. Si cette dernière est attrayante et bien conçue, les visiteurs seront nombreux. Dans la mesure du possible, il sera fait appel au conseil technique d'un concepteur de stand ou d'un graphiste pour le montage de l'exposition. On veillera à réunir les éléments suivants :

- originalité et esthétique ;
- utilisation efficace des images et des affiches ;
- représentation des différents thèmes qui reflètent les travaux de l'organisation tels que les produits, installations, équipements, laboratoires et éventuellement bétail ;
- matériel de promotion expressément adapté aux divers groupes cibles ;
- cadre agréable favorisant le contact personnel (si possible, prévoir un salon pour les entretiens prolongés) ;
- matériel audiovisuel tel que vidéo ou diaporama (leur fonctionnement automatique libère le personnel qui peut ainsi se consacrer aux visiteurs) ;

- un élément original qui attire les visiteurs tel qu'un présentoir mobile ou une démonstration sur site. Une foule nombreuse sur un stand attire d'autant plus de monde ;
- dimension appropriée. Le stand, s'il est vaste, doit être conçu de manière à favoriser la bonne circulation des visiteurs.

Le stand sera conçu en fonction de l'espace disponible et de son emplacement (lieu de passage, coin du hall d'expression, lieu couvert ou extérieur). Il sera également fonction du thème de l'exposition et du public cible (grand public, agriculteurs, jeunesse, etc.).

Planifier la préparation du stand afin d'être prêt le jour de l'ouverture. Le matériel de promotion devra être préparé en quantité suffisante et longtemps à l'avance.

## Publicité

La promotion de l'exposition auprès du public est importante. En général, lorsque les exposants sont nombreux, les responsables de l'exposition organisent sa promotion au préalable. L'organisation peut annoncer sa participation à travers :

- les communiqués de presse ;
- la publicité (radio, presse, panneaux d'affichage, posters, tableaux d'affichage des bibliothèques ou des supermarchés) ;
- invitations ;

- prospectus.

## Organisation de l'exposition

Des institutions claires seront données au personnel d'accueil au cours d'un briefing. Les personnes auront été sélectionnées pour leurs capacités de communication, de préférence en plusieurs langues. Elles auront, en outre, une bonne connaissance des activités de l'organisation afin de pouvoir répondre de façon appropriée aux questions de visiteurs et de la presse. La responsabilité de l'exposition ne devrait pas être confiée à un personnel débutant dans l'organisation. Le jour de l'ouverture, il est recommandé d'organiser une réception, d'inviter une personnalité en vue à prendre la parole et de convier les partenaires institutionnels, les bailleurs de fonds et les responsables du gouvernement. Il n'est pas indispensable d'organiser la réception en soirée, une réception en matinée sera tout aussi indiquée.

Si l'organisation a remporté un prix, il est important de le mettre en évidence. Durant l'exposition, compter le nombre de visiteurs et garder leurs coordonnées (nom, organisation, adresse et domaine d'activités). Cette information sera ajoutée dans le fichier d'adresses du département de communication institutionnelle. Par ailleurs, elle permettra à l'organisation d'établir le profil des visiteurs et de savoir ce qu'ils auront apprécié ou pas dans l'exposition.

Le stand devra rester propre et attrayant. Chaque jour, après la fermeture, il sera nettoyé et rangé. Veiller à faire suivre les documentations et informations promises aux visiteurs.

Au terme de l'exposition, tenir une réunion pour discuter de l'événement et procéder à l'évaluation. Elle sera nécessaire pour l'audit interne. Les enseignements permettront d'améliorer les expositions suivantes.

## 14. THÉÂTRE

Dans certaines cultures ou certaines circonstances, le théâtre peut constituer un instrument efficace de communication et de sensibilisation. Il s'agit d'analyser un thème, un message ou un sujet particulier en fonction duquel on développe un scénario d'une certaine durée qui sera présenté, à plusieurs reprises, par des acteurs sous forme de dialogue, avec de l'action, et qui sera lié au thème en question. La dramatisation peut revêtir plusieurs formes ; théâtre éducatif, théâtre au service du développement, théâtre populaire ou théâtre de rue. La pièce sera présentée sous forme de satyre, de drame ou de jeu de rôles

L'intérêt du théâtre pour certains aspects de la communication institutionnelle provient du fait qu'il implique le public dans un processus d'apprentissage participatif qui peut, par ailleurs, s'avérer divertissant et, dès lors, s'imprime dans

les mémoires.

### Pourquoi le théâtre?

Le théâtre permet de faire passer un message complexe sous une forme accessible et divertissante. Il fait appel à l'écoute, à l'observation et à l'intelligence du spectateur. Il peut faire intervenir le mime, la danse ou la poésie. Il peut précéder une discussion de groupe. Il constitue une solution informelle pour expliquer des questions politiques ou de culturelles sensibles, en utilisant par exemple, l'avis d'hommes politiques ou de personnalités. La dramatisation, à travers le chant et/ou la danse, permet de sensibiliser et de mobiliser tant le public que les acteurs eux-mêmes.

Pourquoi la communication institutionnelle recourt-elle au théâtre ?

- Pour illustrer des idées ou de pratiques complexes
- Pour diffuser les nouvelles connaissances
- Pour agir sur les attitudes
- Pour transmettre une information sensible
- Pour expliquer une mission, une technique ou un modèle de comportement
- Pour informer et éduquer

### Le processus théâtral

- Identifier les besoins

- Identifier le sujet/thème à faire passer
- Établir le profil du public
- Choisir la forme théâtrale (par exemple, participatif ou non)
- Établir la durée de la performance
- Trouver les acteurs
- Créer un plan de scénario
- Organiser les répétitions, faire évoluer le scénario, le peaufiner et tester le sketch, le mime ou la pièce
- Choisir et se procurer les accessoires
- Reconnaître les lieux
- Monter la pièce
- Demander l'avis du public, commenter les réussites et les échecs.

### *Avantages*

Le théâtre est :

- aisément accessible au public et permet d'éviter les malentendus d'un dialogue direct ou d'un texte rigide ;
- divertissant. Le message pénètre inconsciemment dans la mémoire ;

- un moyen convaincant pour faire passer un contenu simple ou complexe ;
- par définition, un moyen de communication populaire, accessible à tout âge et attrayant pour le public ;
- mémorable, contrairement au discours, au texte ou à la conférence ;
- une excellente manière de créer, de renforcer et de transformer les opinions ;
- facile à évaluer du point de vue de l'efficacité ;
- un moyen utile pour réunir divers groupes ;
- un moyen utile pour ouvrir, mener ou clore un débat.

### *Inconvénients*

- la durabilité de l'impact dépend de la qualité de la pièce ou du sketch ;
- l'attention du public se perd si la pièce est monotone ou répétitive, si les dialogues sont lourds, s'il n'y a pas assez d'action ou si le public n'est pas sollicité.

## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS



Par Massan d'ALMEIDA

### I/ TRAVAILLER AVEC LES MÉDIAS

Les mass médias – radio, télévision, journaux et revues – sont largement utilisés par les organisations de recherche-développement en agriculture pour communiquer avec leur public. Ils permettent à l'organisation, pour un coût minimum, d'atteindre un public beaucoup plus large que celui qu'elle pourrait atteindre elle-même. Les coûts de la diffusion des programmes, à la radio ou à la télévision, et de la production et diffusion des journaux et revues sont supportés par les annonceurs, les lecteurs et, parfois les gouvernements des pays où les médias sont détenus par ces derniers.

Il est important de maintenir de bonnes relations de travail avec les médias, de comprendre leurs exigences et de pouvoir fournir l'information qu'ils attendent, au bon moment et sous une forme appropriée.

#### 1.1. Contacts avec les médias

Il arrive que les médias approchent une organisation en vue de rédiger un article. C'est souvent le cas lorsque survient un événement – à l'échelle nationale ou internationale – ayant trait à un domaine d'activité de l'organisation. Il se peut aussi que l'organisation traverse, à ce moment-là, une situation de crise et qu'elle ne souhaite pas recevoir les médias. Il incombera, dès lors, au département de communication institutionnelle d'assurer les relations avec les médias.

À d'autres occasions, une organisation peut rechercher l'attention des médias, notamment pour renforcer son image auprès du public, pour annoncer le lancement d'une nouvelle activité ou pour informer le public sur une nouvelle technologie développée par son équipe de recherche. Là encore, il revient au département de communication institutionnelle de veiller à la diffusion de ces informations parmi les

médias.

## 1.2. Alliés ou ennemis ?

En général, les médias aident les organisations à diffuser des informations utiles aux publics cibles et au grand public. Mais l'inverse est également possible.

Si l'on lit les grands titres des journaux ou si l'on considère les principaux thèmes des émissions de radio ou de télévision, on n'y trouve généralement que des mauvaises nouvelles : guerre, sécheresse, famine, corruption, fraude, crime violent, scandale politique, drogue, etc.

Les journalistes, comme la plupart d'entre nous, cherchent à réussir leur profession. Pour la majorité d'entre eux, la réussite consiste à pouvoir signer un article en première page ou encore à passer à la radio ou à la télévision et traiter d'un sujet brûlant dans une émission de grande écoute. Les bonnes nouvelles reçoivent rarement autant d'espace ou de temps d'antenne que les mauvaises. C'est pourquoi les journalistes sont continuellement à la recherche de scandales, de conflits, de controverses ou d'échecs et si un événement de ce type touche une organisation, ils tenteront d'en faire un reportage.

Certes, une mauvaise image auprès des médias peut nuire grandement à une organisation et à sa réputation, c'est pourquoi l'équipe de com-

munication institutionnelle doit disposer d'un savoir-faire et de compétences suffisantes pour gérer au mieux les rapports avec les médias dans les moments difficiles.

De nombreuses organisations, par crainte d'une couverture négative, préfèrent éviter le contact avec les médias, selon l'expression « Pas de nouvelles, bonnes nouvelles ! ». Cela signifie toutefois que lorsqu'une organisation souhaite annoncer une bonne nouvelle à propos d'elle-même ou de ses activités, elle doit se faire connaître ex nihilo et attirer l'attention des médias sur une organisation dont ils ne savent rien. La tâche est difficile, voire impossible. Aujourd'hui, même les organisations qui étaient réticentes auparavant commencent à établir le potentiel énorme que constituent les médias pour diffuser leur message et obtenir l'appui du public. Certes, travailler avec les médias comporte un risque, mais dans l'ensemble, il est largement compensé par les bénéfices.

## 1.3. Méthodes pour atteindre les médias

Pour atteindre les médias, les services de communication institutionnelle disposent de nombreuses méthodes. Certaines d'entre elles consistent à fournir l'information directement aux médias. D'autres supposent la mise en place de nouvelles activités dignes d'intérêt, dans l'espoir d'attirer les médias. Cette méthode est décrite plus en détail dans la partie Interviews ci-après.

Il est en général préférable de remettre aux journalistes des informations non techniques, afin de leur permettre de pouvoir expliquer les choses de façon à être compris de leur public. On évitera donc le jargon scientifique pour privilégier des explications claires dans un langage simple, pouvant être reprises telles quelles par le journaliste. Une information trop complexe risque d'être mal comprise, mise à l'écart ou mal interprétée.

#### 1.4. Besoins des journalistes

Les journalistes connaissent leur métier et font tout ce qu'ils peuvent pour réunir les éléments de base pour leur article. Le travail entre l'organisation et les journalistes sera beaucoup plus simple si les responsables de la communication institutionnelle connaissent leurs attentes, dont celles-ci :

- l'article doit présenter un intérêt pour leurs lecteurs ou leurs auditeurs ;
- ce qui intéresse les journalistes dans un article, c'est le côté attrant, provoquant ou nouveau ;
- il doit être précis afin de pouvoir être passé au crible par les éditeurs et les lecteurs ;
- les journalistes ont des délais à respecter.

Les journalistes recherchent la nouveauté. Cela ne signifie pas pour autant que le projet dont vous les entretenez doit être entièrement nouveau, même si d'après eux cela ferait un meil-

leur article. La réussite d'un journaliste est liée à l'écho médiatique de ses articles. Plus d'article sera important aux yeux du public, plus les rebondées seront positives pour le journaliste.

Les médias vendent des informations qui intéressent le public. À tout moment, l'éditeur se pose la question suivante : « Quelles informations d'actualité les plus importantes ou intéressantes puis-je publier dans l'espace disponible, ou diffuser durant les heures d'antenne qui me sont attribuées » ? Pour être certain de la parution de l'article, le responsable de la communication institutionnelle devra veiller à répondre aux critères des journalistes.

Les journalistes ont toujours besoin de l'information rapidement. Certaines tâches leur sont souvent confiées le jour même de la sortie du journal ou de la retransmission d'une émission. S'ils appellent pour obtenir un renseignement, poser une question ou effectuer une interview, il ne convient pas de les renvoyer à la semaine suivante.

Enfin, il faut savoir que même si un journaliste se rend auprès de l'organisation, il ne peut garantir que l'article qu'il écrira va paraître. Une fois écrit, l'article doit encore être passé au crible chez l'éditeur, il doit recevoir un titre et être mis en page. Ces différentes étapes peuvent donner lieu à des changements, donner une autre orientation à l'article ou aboutir à sa suppression pure et simple.

### 1.5. Approcher les médias

Toute organisation doit développer et entretenir des relations régulières avec les médias, même si elle n'a pas de projet d'article à court terme. Elle bénéficiera ainsi d'une meilleure couverture lorsqu'un événement surviendra. Si les médias connaissent et ont appris à respecter une organisation, ils seront plus enclins à diffuser son message.

#### Promouvoir l'organisation en tant que « source » d'information

- Approcher les médias en leur présentant l'organisation, ses activités, les qualifications de son personnel, le lieu et, bien entendu, toutes ses coordonnées afin qu'ils puissent prendre contact. Pour les médias proches et importants, une courte visite dans les bureaux est particulièrement indiquée.
- Un membre du personnel de la cellule de communication institutionnelle sera chargé de fournir l'information. Lorsqu'une personne est reprise en tant qu'expert pour un domaine particulier, elle peut s'attendre à des appels si son domaine occupe l'actualité, même si l'événement n'est pas directement lié à l'organisation elle-même.
- Les « bons journalistes » sont ceux qui disposent de bonnes sources d'information. Faire donc en sorte que l'organisation devienne pour eux une source d'information.
- Garder un contact permanent avec les

journalistes et bien les recevoir lorsqu'ils rendent visite à l'organisation.

- Se tenir au courant des activités des médias, connaître les sujets qui les intéressent et leurs méthodes de travail. Se tenir au courant de l'actualité : l'organisation peut être contactée à ce sujet.
- Proposer la collaboration de l'organisation à des articles de fond, à des éditions spéciales ou à des documentaires.

#### Promouvoir l'organisation en tant que « ressource » pour les médias

L'organisation doit non seulement s'efforcer de devenir une source d'information, mais aussi une « ressource » pour les médias : au-delà de l'information sur l'organisation elle-même, les médias peuvent aussi rechercher auprès d'elle un appui et une information fiable et crédible dans son domaine d'activités. Cela demande du temps et de la patience.

- Éclairer les médias sur le type d'information dont dispose l'organisation : bases de données scientifiques, revues, accès à sa bibliothèque, etc. Les journalistes penseront spontanément à l'organisation lorsqu'ils rechercheront une information fiable.
- Lorsqu'un événement important touche les médias – sécheresse, inondations, épidémie – l'organisation offrira ses compétences afin qu'ils disposent d'une information plus complète, même si l'organisation n'a pas de rapport

direct avec l'événement. De telles initiatives renforcent les relations avec les médias.

### 1.6. Entretenir les relations avec les médias

Quelques suggestions à l'intention du personnel de communication institutionnelle :

- entretenir une relation de respect mutuel, de confiance et de coopération avec les représentants des médias ;
- suivre les règles journalistiques courantes pour les communiqués de presse ;
- présenter et rédiger l'information en fonction des besoins des journalistes, notamment sous forme de communiqué de presse et non de rapport technique ;
- ajouter les médias dans le fichier d'adresses pour les communiqués de presse, lettres d'information et rapports annuels ;
- se faire membre des associations de journalistes ou clubs de presse. Les responsables de la communication institutionnelle sont généralement admis en tant que membres associés ;
- envoyer ses vœux aux médias ;
- inviter les journalistes à participer aux réunions informelles où l'on parlera éventuellement de nouvelles initiatives ;
- assister aux réunions ouvertes au public et parrainées par les médias ainsi qu'aux conférences auxquelles ils participent ;
- envoyer une lettre de remerciements lorsqu'un article ou une émission paraît.

### 1.7. Huis clos ou politique d'ouverture

Certaines organisations s'efforcent de limiter les contacts avec les médias exclusivement à la direction ou au service de la communication institutionnelle. Leur objectif est, d'une part, de faire en sorte que le travail des chercheurs et du personnel en général ne soit pas interrompu, et d'autre part, de contrôler le flux de l'information, afin que les messages adressés aux médias correspondent aux politiques et à la vision de l'organisation.

Il est difficile de maintenir un contrôle aussi étroit. Les journalistes cherchent généralement à obtenir les informations auprès des sources les plus fiables, qui sont souvent les chercheur-e-s ou technicien-ne-s eux/elles-mêmes plutôt que le service de communication institutionnelle et ils mettront tout en œuvre pour découvrir l'information, quels que soient les moyens utilisés.

Une politique d'ouverture est plus appropriée. Dans ce cas, le service de communication institutionnelle assure la coordination de relations avec les médias, introduit les journalistes auprès des membres du personnel les mieux à même de répondre à leurs questions et les aident à préparer les interviews. Si un membre du personnel est contacté directement par un journaliste, il prévient le service de communication institutionnelle afin que ce dernier lui fournisse la documentation ad-hoc et assure le

suivi de l'entretien.

Que l'on opte pour le huis clos ou pour une politique d'ouverture, la méthode suivie par l'organisation doit être claire pour l'ensemble du personnel.

### 1.8. Déontologie

Il arrive souvent qu'une organisation rémunère les journalistes pour qu'un article paraisse dans les médias ou pour assurer à un événement une couverture médiatique positive. Certains journalistes en sont arrivés à attendre des avantages de diverses natures.

Ces pratiques varient d'un média à un autre. Certaines agences interdisent à leurs journalistes d'accepter des cadeaux. Ces agences protègent jalousement leur indépendance et mettent un point d'honneur à supporter elles-mêmes tous leurs frais. Cependant nombreux sont les journalistes qui ne peuvent se permettre de payer leur voyage pour couvrir un événement, qui a lieu dans un endroit éloigné.

Il est normal de payer au journaliste ses frais de voyage lorsqu'on souhaite qu'il couvre un événement particulier. Certaines organisations de développement agricole invitent des groupes de journalistes à visiter leurs différents sites et assurent, à cette occasion, les frais de voyage et de séjour. Toutefois, les journalistes ne devraient pas recevoir de cadeaux onéreux, de

compensations lorsqu'ils dépassent leur budget, d'enveloppes contenant de l'argent ou de séjours de vacances pour eux et leur famille. De telles pratiques sont à éviter. Il n'en faut guère plus pour parler de corruption. Toute organisation doit éviter les pratiques douteuses et attendre le même comportement de la part des journalistes. Une organisation doit assurer la couverture de son activité par les médias sur la base de ses points forts et non des sommes d'argent dont elle peut les gratifier.

## II/ INTERVIEW AVEC LES MÉDIAS

L'interview est la méthode la plus utilisée par les journalistes pour collecter de l'information destinée à la radio, à la télévision, aux journaux ou aux revues.

Les responsables de la communication institutionnelle sont souvent sollicités par des journalistes pour être interviewés ou pour organiser un entretien avec la direction, des chercheurs ou d'autres membres du personnel. Ils doivent connaître toutes les ficelles d'une interview réussie et conseiller sur ce point les cadres de l'organisation ainsi que leurs collègues. À cette fin, il convient d'appréhender les deux aspects du processus de l'interview : celui de l'intervieweur-euse et celui de la personne interviewée.

### 2.1. Éléments d'une interview réussie

Une interview réussie doit donner l'impression

d'une conversation amicale, mais dense, durant laquelle l'auditeur, le spectateur ou le lecteur éprouve un sentiment d'intimité. L'objectif de l'interview doit toujours apparaître clairement au public ou au lecteur.

Lorsqu'il réalise une interview, un bon journaliste s'efforce de créer un climat de détente encourageant l'interviewé à s'exprimer librement. Cependant, il arrive aussi que le journaliste adopte un comportement inverse et cherche à exercer une pression sur son interlocuteur et à le déstabiliser par le ton de sa voix.

L'interview implique trois intervenants :

- l'interviewé, avec sa personnalité et sa connaissance spécifique du sujet abordé ;
- le journaliste, avec sa personnalité et ses connaissances propres, qui réalise l'interview en vue d'informer le public ;
- le public, avec son intérêt, ses préoccupations et sa capacité à recevoir, à comprendre et à accepter l'information qui ressort de l'interview.

Une interview réussie est celle qui répond aux attentes des trois intervenants.

## 2.2. Modes d'interview

L'interview peut :

- être retransmise en direct : le public voit directement la personne interviewée (à la télévision) et entend sa voix (à la radio ou à la télé-

vision) ;

- être enregistrée sur bande vidéo ou audio pour être retransmise ultérieurement. Dans ce cas, la bande peut être utilisée soit intégralement, soit subir un montage ;
- faire l'objet d'une prise de notes par le journaliste qui rédigera son article ultérieurement. Cette méthode est la plus courante en presse écrite ;
- être écrite : le journaliste adresse une série de questions à l'interviewé en lui demandant de répondre par écrit ou par téléphone.

L'interview peut être utilisée directement. La bande peut être montée et diffusée ou retranscrite et publiée sous forme de questions-réponses dans une revue. Le journaliste peut également l'utiliser comme source d'information pour rédiger un article ultérieurement. Enfin, il arrive que la diffusion ne reprenne directement qu'une ou deux phrases ou quelques secondes seulement d'une interview qui peut avoir duré plus d'une heure.

L'interview peut aussi être une:

- **Interview à sens unique.** L'interview à sens unique est fréquemment utilisée dans les documentaires à la radio ou à la télévision. Elle valorise la personne interviewée plus que l'interviewer, qui parfois n'apparaît pas du tout dans le reportage final. L'interviewer a pour fonction d'encourager la personne à s'adresser au public et la plupart de ses interventions sont

ensuite effacées. L'objectif est d'enregistrer les réponses sous forme de phrases complètes, qui sont ensuite utilisées pour commenter le documentaire. Idéalement, si elle a été mise au courant de la forme de l'interview, la personne interviewée devra reprendre le sujet de la question au début de sa réponse.

Cette méthode facilite le travail du producteur lorsqu'il reprend l'interview et rédige les commentaires du documentaire.

- **Interview interactive.** L'interview interactive, destinée à la radio ou à la télévision, présente tant la personne interviewée que le journaliste. La réussite d'une telle interview est tributaire des compétences du journaliste. Bien que l'interview interactive télévisée puisse être réalisée avec une seule caméra, il est préférable d'en utiliser deux, ce qui permet à chaque intervenant d'apparaître à l'écran lorsqu'il parle.
- **Interview informelle.** Le journaliste peut solliciter un entretien à titre officieux, dans l'espoir d'obtenir des informations sensibles, qu'il pourra attribuer à une personne « irréprochable » ou à un cadre supérieur.

En général, il est déconseillé d'accorder des entretiens de ce type. L'information peut être utilisée de manière abusive et l'intervenant peut être identifié. La personne interrogée doit éviter de faire de déclarations dont elle ne peut pas assumer la paternité.

Si une personne accepte un entretien à titre confidentiel, elle doit préciser ses conditions au journaliste avant l'entretien, et non après avoir divulgué des informations sensibles.

### 2.3. Types d'interview

On distingue plusieurs catégories d'interviews avec les médias dont les plus courantes sont décrites ci-dessous.

#### 2.3.1. Interview d'actualité

Le journaliste désire recueillir l'expérience personnelle de quelqu'un qui fait parler de lui ou qui a traversé un fait d'actualité. L'objectif est de savoir ce qui s'est passé en obtenant la réponse aux questions suivantes : qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. Ce type d'interview est pratiqué, par exemple, lorsqu'une organisation organise un séminaire sur un thème important.

Il est payant de consentir les efforts spécifiques requis pour une interview sur un fait d'actualité. Deux minutes d'antenne au journal du soir ou un court article en première page d'un journal permet d'atteindre un public nombreux et de créer un impact considérable.

Étant donné le peu de temps dont disposent les journalistes avant la retransmission de l'actualité, ce type d'interview est généralement très court et le message de la personne interrogée doit également être bref, clair et concis. Les res-

ponsable de la communication institutionnelle devrait veiller à préparer des « petites phrases » à l'intention des personnes interrogées : des déclarations courtes, claires et importantes qui captent l'attention du journaliste et du public.

### 2.3.2. Interview d'opinion

Le gouvernement a annoncé un changement dans sa politique ou un accident ou une catastrophe s'est produit dans le domaine dans lequel l'organisation opère et le journaliste recherche quelqu'un à même de commencer la situation et les changements qu'elle pourrait entraîner. Par exemple : le gouvernement a décidé d'augmenter le prix des semences et le journaliste souhaite connaître l'opinion de l'organisation.

### 2.3.3. Interview d'expertise

Le journaliste réalise un article de fond ou une émission documentaire sur les techniques agricoles. Il souhaite rencontrer une personne susceptible d'expliquer le fonctionnement d'une technique spécifique.

Ce type d'interview permet au journaliste et à la personne interrogée d'explorer un sujet plus en profondeur. En fonction de l'article ou de l'émission à réaliser, le journaliste peut souhaiter interviewer plusieurs personnes d'une même organisation. La plus grande disponibilité de temps qui caractérise ce type d'interview

ne justifie pas l'emploi d'un langage technique. Une fois de plus, les personnes interrogées veilleront à formuler les idées clés en quelques phrases claires et originales, qui pourront être reprises par le journaliste ou le producteur dans l'émission ou l'article final.

### 2.3.4. Interview d'une personnalité

Ce type d'interview consiste à inviter une personne remarquable ou de renom à évoquer son action dans un domaine précis ou à retracer sa carrière. Par exemple : une militante des droits des femmes qui reçoit un prix. Une chaîne de télévision peut souhaiter réaliser une émission sur elle ou avec elle.

## 2.4. La personne interviewée

Dans une interview, la personne la plus importante est l'interviewée. Les réponses et l'impression générale qu'elle donne seront déterminantes, non seulement pour la compréhension du sujet abordé, mais aussi pour l'image de l'organisation auprès des lecteurs ou des spectateurs.

Le journaliste peut demander une entrevue avec la directrice de l'organisation ou une experte du domaine plutôt qu'avec la responsable de la communication de l'organisation. Toutefois, ce ne sont pas nécessairement les personnes les plus indiquées. La directrice peut être très occupée et ne possède pas toujours une

connaissance approfondie du sujet. De même, il se peut que l'experte la plus qualifiée ne parvienne pas à exprimer ses idées dans un langage compréhensible de tous.

La personne interrogée doit non seulement bien maîtriser son sujet, mais aussi pouvoir s'exprimer simplement et clairement. Les journalistes apprécient généralement d'être conseillés quant au choix des personnes à interroger.

L'interview est une excellente occasion d'atteindre un public cible. Appréhendée comme une expérience positive, elle aura certainement des retombées positives. En revanche, si elle est envisagée de façon négative ou avec appréhension, elle peut nuire à l'organisation. Le journaliste doit être considéré comme un partenaire qui aide l'organisation à atteindre son public cible et non comme un ennemi qui cherche à faire ressortir ses points faibles.

#### **2.4.1. Avant d'accepter une interview**

Avant d'accepter une interview, la personne interviewée doit obtenir, auprès du journaliste, les informations suivantes :

- le « cadre » de l'interview : le lieu, le type d'interview (directe ou enregistrée), le temps imparti et le nombre de personnes présentes (ainsi que leur profil) ;
- s'il s'agit d'un entretien écrit, le journaliste souhaitera-t-il prendre des photos ?
- pour quel journal ou radio travaille-t-il ?

Où compte-t-il diffuser l'article ou l'émission ? L'article est-il destiné à un quotidien, un hebdomadaire, un mensuel ou encore un journal du dimanche ? Une publication grand public ou une revue spécifique ? Une radio ou télévision locale, nationale ou internationale ? Simple nouvelle ou article de fond ?

- le sujet à traiter et la raison de l'interview ;
- le type d'émission ou d'article dans lequel l'information sera utilisée ;
- le public visé (lecteurs, auditeurs ou téléspectateurs).

Si la personne interrogée ne peut obtenir ces informations au préalable, elle doit arriver suffisamment à l'avance afin de pouvoir poser ces questions avant le début de l'entretien.

Si elle estime qu'un autre membre de l'organisation est plus à même de répondre aux questions, elle doit en avertir le journaliste.

#### **2.4.2. Se préparer à l'interview**

Les meilleures interviews sont celles qui ont fait l'objet d'une préparation minutieuse tant de la part du journaliste que de la personne interrogée :

- avec l'aide du service de communication, la personne interviewée doit choisir l'image qu'elle donnera de l'organisation et le message à transmettre. Les phrases, expressions et questions importantes seront préparées et mémori-

sées afin de faire passer l'image ;

- dans la mesure du possible, on s'informera à l'avance sur l'identité du journaliste, ses opinions ou ses méthodes de travail (en particulier pour la télévision) ;
- la personne interviewée devra être au courant des faits d'actualité liés à l'organisation ;
- elle doit anticiper les questions du journaliste et s'entraîner à répondre avec des collaborateurs ;
- l'organisation doit faciliter la préparation du journaliste en lui fournissant de la documentation : fiches techniques sur l'institution, brochure, rapport annuel, profil de la personne interviewée, etc. ;
- le journaliste et la personne interviewée doivent échanger leurs cartes de visite avant l'entretien. Cela permettra d'orthographier et de prononcer correctement le nom de chacun, mais aussi de briser la glace.

#### **2.4.3. Accorder l'interview**

Le message doit être compréhensible pour un nombre maximum de personnes et la personne interviewée doit paraître naturelle et crédible. Il convient pour cela de retenir les éléments suivants :

- penser aux attentes du public final. Éviter d'associer l'interviewer au public : le premier n'est qu'un moyen pour accéder au second ;
- s'exprimer clairement et de manière dé-

tendue. Ne pas marmonner ;

- utiliser des idées claires, des mots simples et des phrases courtes. S'il convient d'utiliser un terme technique, fournir une explication simple et précise, en ayant éventuellement recours à une analogie qui permet de se représenter la chose.
- ne pas employer de jargon scientifique, technique, universitaire ou d'ONG. Le langage utilisé entre les ONG et les agences de développement n'est pas compris par tous ;
- parler en termes personnels dans toute la mesure du possible et ponctuer l'information d'anecdotes, qui renforcent la confiance ;
- éviter de donner des chiffres : ils obscurcissent le message, peuvent être entendus ou déformés et risquent de donner lieu à controverse. S'ils sont nécessaires, il conviendra de les écrire ou de remettre au journaliste une fiche technique afin qu'ils ne soient pas déformés. S'efforcer de présenter les chiffres de manière à ce qu'ils puissent aisément être lus ou entendus.
- toujours répondre directement aux questions, avec assurance, et le plus brièvement possible ;
- regarder le journaliste dans les yeux et oublier le micro ou l'enregistreur ;
- être attentif aux questions du journaliste. Elles permettent de deviner l'orientation qu'il entend donner à l'entretien. Si une question n'est pas claire, demander une explication et reformuler la question avant d'y répondre ;
- ne pas avoir peur du silence. Les journa-

listes utilisent parfois ce moyen pour que l'interlocuteur en dise plus qu'il ne souhaite. Attendre donc la question suivante ;

- rectifier toute erreur sans attendre et, au besoin, s'excuser brièvement ;
- certains journalistes ont l'habitude d'ergoter pour faire réagir l'interlocuteur. Ne jamais entrer en conflit avec l'intervieweur : il est impossible de gagner et cela risque de passer pour de l'hostilité à l'antenne ;
- reconnaître que l'on ne connaît pas la réponse. Éviter de fournir une réponse hypothétique, car elle pourrait être utilisée pour faire croire au public qu'il s'agit d'une affirmation. Orienter plutôt le journaliste vers une personne qui sera à même d'y répondre ou proposer de fournir la réponse plus tard, après avoir vérifié l'information ;
- attention aux questions pièges. Certains journalistes sollicitent une interview sur un sujet donné et commencent par poser des questions sur un tout autre thème, éventuellement controversé. La personne interrogée risque d'être déstabilisée et de répondre sans réfléchir. Essayer d'anticiper les questions qui pourraient être posées, en particulier dans le domaine politique, et préparer les réponses ;
- si l'on n'est pas possible de répondre à une question, éviter les réponses du type « Sans commentaire ! ». Outre l'impression négative qui en résulte, le public pourrait considérer que la personne interrogée a des choses à cacher. Si l'on ne peut pas répondre, toujours fournir une explication, comme par exemple : cette informa-

tion est confidentielle, une action en justice est en cours, ou encore, les travaux de recherche ne sont pas terminés ;

- si une question est formulée de façon négative, éviter de reprendre cet aspect dans la reformulation. Formuler la réponse de façon positive.

#### **2.4.4. Maîtriser l'interview**

La meilleure façon de s'assurer que le journaliste et le public retiendront le message, c'est de la répéter. Durant l'interview, la personne interrogée devra s'efforcer de répéter les idées principales qu'elle entend faire passer à propos de l'organisation, et ce, de différentes manières.

Il se peut que le journaliste ne pose pas les questions permettant à son interlocuteur de dire ce qu'il a préparé. Voici quelques procédés simples qui permettent d'orienter l'interview vers un message particulier :

#### **Bridging (le relais)**

Introduire un « relais » (un lien) entre la réponse à une question de l'interviewer et le message à faire passer. Répondre tout simplement à la question du journaliste – brièvement si possible – et ensuite, transmettre le message de l'organisation.

Exemples :

« Vous avez raison... (réponse), mais en plus, je

tiens à rappeler que... (relais) ».

« Ceci n'est pas tout à fait exact... (réponse) et je tiens à expliquer... (relais) ».

« C'est ce qui se passait auparavant (réponse), mais voici comment nous procérons aujourd'hui... (relais) ».

### *Flagging (le rappel)*

Cette méthode permet de rappeler un message au journaliste et au public en soulignant son importance. Cette méthode consiste, pour la personne interrogée, à introduire le message au moyen d'une des phrases suivantes :

Exemples :

« Le point le plus important qu'il convient de garder à l'esprit est que... »

« Nous avons évoqué de nombreux thèmes aujourd'hui, mais je crois que nous pouvons les résumer en trois points... »

« Enfin, je tiens à rappeler un point important... », etc.

### *Hooking (l'accrochage)*

Cette technique consiste à ajouter un détail d'information – comme l'appât au bout de l'hameçon – pour susciter des questions complémentaires.

Exemples :

« Nous sommes d'ailleurs en train d'élaborer un

projet de recherche important avec un institut de recherche en Afrique de l'Ouest » (le journaliste demandera probablement de plus amples informations).

« D'après moi, les ONG de femmes au Togo peuvent devenir des centres d'excellence pour la gestion efficace des problèmes relatifs aux droits humains » (le journaliste demandera probablement comment ils pourraient y parvenir).

### *2.4.5. Après l'interview*

Conseils pour la personne interrogée :

- quand l'interview se termine, s'assurer que l'enregistreur est coupé. Le journaliste peut laisser l'enregistreur branché au cas où l'intervenant, plus détendu après l'entretien, ferait une déclaration controversée ;
- remercier le journaliste et lui proposer de lui donner d'autres informations ou de le présenter à des collaborateurs susceptibles de lui fournir de plus amples renseignements ;
- toujours proposer (dans le cas d'une interview pour la presse écrite) que l'organisation relise l'article, pour les erreurs de fait uniquement. Le journaliste peut soit refuser, soit profiter de l'occasion pour vérifier les détails ;
- demander quand l'interview sera diffusée ou quand l'article paraîtra dans la presse. Enregistrer la retransmission ou rassembler les coupures de presse. Si l'interview est réussie, faire éventuellement parvenir des copies aux cadres de l'organisation, au ministère ou aux bailleurs de fonds ;

- lorsque l'interview a été diffusée ou publiée et qu'elle est fidèle, ne pas souligner les erreurs mineures. Toutefois, si elle déforme clairement les faits, demander au producteur ou à l'éditeur de procéder aux rectifications nécessaires ;
- rester en relation avec le journaliste en ajoutant ses coordonnées dans le fichier d'adresses et proposer régulièrement de fournir des informations sur d'autres sujets.

#### **2.4.6. Interview radiophonique**

Quelles que soient les circonstances, une chose est certaine : l'impression laissée par la personne interrogée et le message qu'elle transmet dépendront uniquement de sa voix. Voici quelques conseils pour réussir un entretien à la radio :

- s'exercer avant tout !
- commencer l'interview sur un ton assuré, en faisant une première déclaration ferme et énergique afin que l'auditeur se dise « Voilà quelqu'un qui sait de quoi il parle !
- ne pas se confondre en remerciements et en reconnaissance. Ils seront de toute façon effacés si l'interview est enregistrée et prendront trop de temps si l'émission se fait en direct. Dire « bonjour » et « merci » une seule fois est suffisant ;
- s'exprimer clairement, varier le débit, le ton et l'intensité de la voix selon le sujet. Ne pas parler d'une voie monotone. Essayer d'être

convivial, comme s'il s'agissait d'un entretien avec un ami ;

- avec l'accord de l'interviewer, utiliser son nom dans vos réponses afin de donner aux auditeurs l'impression d'un entretien amical. Le journaliste peut toutefois refuser si l'enregistrement est destiné à une émission présentée par une autre personne ;
- essayer de glisser les messages clés dans plusieurs réponses courtes (10 à 20 secondes) afin que certaines d'entre elles soient maintenues, même après le montage éventuel de l'enregistrement. Éviter de répondre de façon décousue ou trop longue ;
- durant les instants de réflexion, garder le silence. Ne pas se racler la gorge ;
- éviter de faire du bruit – ne pas heurter la table, manipuler des pièces de monnaie ou un stylo à bille – et enfin, débrancher votre téléphone portable.

#### **2.4.7. Entretien téléphonique**

Les conseils fournis pour l'interview radiophonique sont valables pour l'entretien par téléphone. De plus :

- si un journaliste appelle pour un entretien immédiat, lui demander de rappeler un peu plus tard en avançant une excuse. Ceci vous permet de préparer quelques messages clés qui seront à portée de main avant de commencer l'entretien ;
- demander si l'enregistrement de la conversation a déjà commencé ;

- avant une interview téléphonique, s'assurer de ne pas être dérangé durant l'enregistrement. Fermer la porte du bureau, demander à la secrétaire de n'introduire personne, dévier tous les appels sur la ligne téléphonique de la secrétaire et débrancher la climatisation ou le ventilateur.

#### **2.4.8. Interview télévisée**

La plupart des recommandations concernant l'interview radiophonique s'appliquent à l'interview télévisée, en particulier en ce qui concerne la maîtrise de la voix. Dans le cas présent, la personne interrogée est également filmée, par conséquent, sa présentation et ses gestes sont souvent aussi importants que les propos qu'elle tient. Voici quelques recommandations qui permettent d'améliorer le passage à l'écran :

- s'habiller de manière classique : éviter de porter des vêtements originaux ou des couleurs trop vives. Les couleurs unies sont idéales, toutefois, éviter le blanc car il reflète la lumière sur le visage et peut créer des contrastes gênants pour la caméra. Éviter les carreaux ou les rayures ou encore les petits imprimés ;
- éviter les lunettes de soleil ou les verres photosensibles, les bagues, bracelets, colliers ou montres trop voyantes qui attirent le regard ;
- vider les poches intérieures et extérieures de votre veston de façon à ne laisser aucun objet volumineux. En position assise, vérifier que le veston ne fasse pas de plis ;

- s'il s'agit d'une interview en studio, arriver à temps pour s'habituer au lieu et à l'emplacement des caméras, etc. ;
- se dire que le public s'intéresse au sujet abordé et qu'il n'est ni hostile ni dubitatif ;
- tourner le regard directement vers le journaliste et non vers la caméra, sauf s'il en a été convenu autrement ;
- ne pas s'enfoncer dans le fauteuil. Se tenir droit se pencher de temps en temps en avant afin de donner une impression de vivacité et de maîtrise, et de manifester son intérêt pour les questions ;
- à l'instar de l'entretien à la radio, glisser les messages clés dans de courtes déclarations ;
- au besoin, renforcer les propos par des gestes, en évitant toutefois de larges mouvements de bras ;
- éviter de faire des mouvements qui détournent l'attention du téléspectateur tels que balancer sa chaise d'avant en arrière, jouer avec un objet (clef, stylo, bijou, etc.), pianoter des doigts sur la table, regarder sur le côté ou au plafond ;
- même lorsque l'interview semble terminée, il se peut que l'on soit encore à l'antenne ou que la vidéo continue de tourner durant quelques instants. Rester vigilant : ces moments risquent de passer à l'écran.

#### **2.4.9. Interview écrite**

En général, les articles de presse écrite permettent de fournir plus d'informations qu'une

émission de radio ou de télévision et sont donc mieux indiqués pour faire passer le message d'une organisation. Il est parfois utile de préparer plus à fond ce type d'interview. Voici quelques recommandations :

- ne pas se laisser intimider par l'enregistreur : il augmente les chances d'être cité correctement. Certains interlocuteurs expérimentés emmènent leur propre magnétophone et enregistrent en même temps que le journaliste. Cette méthode leur permet de vérifier ultérieurement l'exactitude des propos et protège contre les mauvaises interprétations. Prendre éventuellement quelques notes succinctes sur les déclarations faites durant l'interview ;
- fournir par écrit au journaliste des faits et des chiffres, de même que des photos qui pourraient lui être utiles. Il faut savoir qu'une bonne photo contribue souvent à placer un article en première page et, dans tous les cas, à accroître l'espace qui lui est réservé ;
- si le journaliste accepte que la personne interrogée vérifie ultérieurement l'exactitude de son article, s'en tenir uniquement à une vérification des faits. Ne pas reformuler ni supprimer certaines déclarations ou encore modifier l'interprétation du journaliste ;
- fournir au journaliste les contacts qui lui permettront d'obtenir plus de détails ou de poser certaines questions supplémentaires avant la publication ;
- parfois, lorsqu'un article implique d'autres personnes ou d'autres institutions, il se

peut que le journaliste rappelle pour éclaircir rapidement l'un ou l'autre point. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de répondre directement. S'informer alors du délai dont dispose le journaliste, trouver l'information et le rappeler ensuite. Respecter ses délais.

#### **2.4.10. Interview interne**

L'interview interne consiste, pour un membre du département de communication, à interviewer un autre membre du personnel de l'organisation (par exemple, une responsable de la recherche ou la directrice) pour la préparation d'une cassette vidéo ou d'un communiqué de presse. Elle est généralement moins stressante, étant donné qu'une personne de l'organisation occupe la place du journaliste.

L'interview est cependant un exercice difficile qui requiert des compétences spécifiques. Si le personnel de communication ne possède pas les qualifications pour effectuer une interview à la manière d'un journaliste ou pour réaliser une production vidéo, il est préférable de s'adresser à une personne extérieure telle qu'un journaliste indépendant de presse ou de télévision.

Voici quelques recommandations concernant l'interview interne :

- préparer, à l'avance, le contenu de l'interview avec la personne interrogée. Il n'est pas nécessaire de mémoriser un scénario mot pour

mot, l'interview pourrait sembler rigide et artificielle. Quelques mots sur un bout de papier suffisent à la personne interrogée pour qu'elle se souvienne des points à mentionner ;

- si l'avère que la personne interrogée est timide ou si elle refuse d'être interviewée, il vaut mieux ne pas poursuivre. Afin d'éviter ce problème, il est convient de constituer au préalable une liste de candidats plus assurés et habitués à la prise de parole ;
- pour améliorer la présence devant la caméra, réaliser une interview d'essai qui sera ensuite projetée au candidat afin qu'il puisse voir ou entendre ses erreurs et les corriger avant la prise définitive ;
- prévoir un verre d'eau afin que la personne puisse se désaltérer ;
- si la bande finale n'atteint pas la qualité voulue, l'interview peut être complétée par des prises de vue de l'organisation, de ses activités ou de ses employés au travail. Revenir aux prises de vue de l'interview à mi-parcours et à la fin de la présentation vidéo uniquement ;
- si la qualité sonore de l'interview est mauvaise, retranscrire l'entretien, faire appel à la voix d'une autre personne qui reformulera les propos et monter ensuite cet enregistrement

sur les prises de vue de l'organisation et de ses travaux ;

- si la personne interviewée commet des erreurs, tousse, bégaye ou s'exprime dans un jargon inapproprié, recommencer la prise jusqu'à ce qu'elle soit parfaite ;
- demander à la personne interrogée de s'assurer que le communiqué de presse ou le scénario est exact, que le sujet est couvert de façon appropriée et qu'elle est elle-même bien représentée ;
- dans un communiqué de presse, certaines interventions devront parfois être modifiées ou reformulées. Vérifier systématiquement les modifications apportées avec la personne interrogée avant la finalisation ;
- remettre une copie de la vidéo ou du communiqué à la personne interrogée avant sa distribution.

\*\* Article reconstitué à partir de l'Ouvrage « La Communication Institutionnelle » de CTA et présenté à l'atelier de l'AFARD Togo sur « Renforcement Organisationnel des ONG et Associations de femmes : Communication Institutionnelle et Evaluation » organisé à Lomé

## COMPÉTENCES ET OPPORTUNITÉS EN COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE



Par Massan d'ALMEIDA

À l'instar des outils de communication dont nous avons parlé le premier jour, certaines compétences et opportunités peuvent contribuer au succès de la communication institutionnelle d'une organisation. Parmi elles figurent la prise de parole en public et le recours à des procédés économiques tels que le recyclage de l'information, l' « accrochage » à d'autres événements de communication institutionnelle et les partenariats dans ce domaine.

### **1. Prise de parole en public**

La prise de parole en public est l'outil personnel de sensibilisation le plus direct. Bien préparée, elle permet non seulement d'informer le public, mais aussi de le convaincre, de gagner son appui, de la dégager de croyances anciennes et, parfois aussi, de la rallier à une cause.

La plupart des grands orateurs et oratrices naissent avec la capacité, la personnalité ou la voix, ou encore la présence qui leur permet de s'attacher un public. Cependant, une personne moins

douée au départ peut devenir un bon orateur grâce à l'apprentissage des techniques de prise de parole et à des procédés qui, utilisés avant et durant la présentation, lui permettent de s'améliorer.

#### *Avant la présentation :*

- Prendre le temps de planifier le contenu du discours, veiller à utiliser un langage compréhensible du public et s'assurer que ce dernier s'identifie au message qui sera transmis ;
- S'adresser à la meilleure « plume » de l'organisation pour la rédaction d'une première version du discours sur la base des notes transmises par l'oratrice ;
- Après approbation du texte par l'oratrice, soumettre le projet aux personnes responsables pour commentaires et suggestions ou toute autre intervention et intégrer ensuite leurs contributions dans le projet final ;
- Demander à ces mêmes responsables d'imaginer les questions qui pourraient être posées par le public au terme de l'exposé. Préparer les réponses et les transmettre à l'oratrice afin

qu'elle les étudie ;

- Effectuer au moins une répétition en présence de collègues et recueillir toute suggestion permettant d'améliorer l'exposé, la durée, etc.
- Descendre sur le lieu de la conférence afin de s'habituer à l'espace ;
- Charger un responsable de tester l'équipement audiovisuel qui sera utilisé.

### *La présentation*

- L'oratrice commence par présenter l'organisation, remercie ensuite le public d'être venu et fournit un aperçu du thème et de l'objectif de l'exposé, tout en annonçant sa durée ;
- Afin de capter d'entrée de jeu l'attention du public, il est souvent utile de commencer par une anecdote liée au thème de l'exposé. Dans ce cas, en fin d'exposé, il convient également de revenir sur l'anecdote ou d'en trouver une autre ;
- Pour rompre la monotonie, l'oratrice élève ou baisse la voix en fonction de l'importance de ses propos. Marquer une pause, avant ou après un point important, permet de retenir l'attention du public, de même qu'introduire certains points sous forme de question – rhétorique ou en y répondant par après. L'humour est également un bon moyen de retenir l'attention du public, mais doit être préalablement testé sur les collègues étant donné que le sens de l'humour peut varier d'une personne à l'autre ;
- La gestuelle contribue également à focaliser l'attention du public. Toutefois, elle doit être bien dosée et il s'agit d'éviter les gestes trop

emportés. Faire attention au verre d'eau sur la table !

- Après la séance de questions-réponses, il faudra conclure en remerciant à nouveau le public pour sa participation et, au besoin, féliciter les organisateurs.

### *Recommandation*

- Sélectionner deux ou trois personnes au sein du personnel pour leur capacité naturelle à prendre la parole et les inscrire à une formation sur la prise de parole.

## **2. Utilisation d'autres événements**

L'utilisation d'autres événements consiste tout simplement à profiter de l'intérêt suscité par un autre événement ou une date anniversaire ou particulière, pour mener une activité de communication institutionnelle. Cette formule intéressante permet d'assurer à l'activité sa publicité; elle est souvent particulièrement efficace et à moindre coût; et on fournit moins d'effort étant donné que le public est déjà sensibilisé par l'autre événement. Voici quelques exemples :

- Journée mondiale de l'alimentation. En vue de cet événement, organisé chaque année le 16 octobre, la FAO envoie aux médias du monde – deux ou trois semaines à l'avance – du matériel d'information gratuit sur la situation alimentaire mondiale. En général, les médias locaux prévoient des éditions ou des émissions spéciales sur l'alimentation au cours des deux

ou trois jours qui précèdent le 16 octobre et sont donc particulièrement intéressés par toute information sur la question alimentaire fournie par des organisations locales ;

#### *Autres journées internationales*

- 8 mars - Journée internationale de la femme ;
- 20 mai: Journée internationale de commémoration des victimes du VIH/SIDA;
- 4 juin - Journée internationale des enfants victimes innocentes de l'agression ;
- 5 juin - Journée mondiale de l'environnement ;
- 16 juin - Journée de l'enfant africain ;
- 26 juin - Journée internationale des Nations Unies pour le soutien aux victimes de la torture ;
- 31 juillet - Journée de la femme africaine ;
- 12 août - Journée internationale de la jeunesse ;
- 8 septembre - Journée internationale de l'alphabétisation ;
- 1 octobre - Journée internationale des personnes âgées ;
- 15 octobre - Journée mondiale de la femme rurale ;
- 17 octobre - Journée internationale pour l'élimination de la pauvreté / Journée mondiale du refus de la misère ;
- 25 novembre - Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes ;

- 1 décembre - Journée mondiale du SIDA ;
- 3 décembre - Journée internationale des personnes handicapées ;
- 10 décembre - Journée des droits de l'homme et de la personne.

Chacune de ces journées est pour une organisation, l'occasion de promouvoir ses activités auprès des médias et du grand public.

### **3. Réutilisation de l'information de communication institutionnelle**

Les ressources humaines ou autres nécessaires à la production de documents d'information de qualité peuvent être considérables. Aujourd'hui, alors que bon nombre d'institutions sont confrontées à une diminution de l'aide financière pour mener leurs activités, il est essentiel de trouver les moyens d'abaisser les coûts. Une solution consiste à réutiliser les documents de communication institutionnelle.

Par exemple, un rapport annuel contient généralement une série d'articles qui décrivent les faits saillants des activités menées durant l'année précédente par l'organisation. Souvent, les journalistes ne les lisent pas et même s'il leur arrive de les lire, ils ne peuvent pas tout retenir. Ces articles peuvent dès lors être refondus pour servir aux communiqués de presse ou aux articles « placés ». Le style sera adapté en conséquence, le texte recevra des titres plus

journalistiques et, si possible, quelques photos. Certains de ces articles peuvent même être transmis aux médias juste avant la sortie du rapport annuel, afin d'attirer l'attention sur sa parution prochaine.

Les communiqués de presse peuvent également être adaptés afin de convenir aux médias d'autres pays. Prenons le cas hypothétique d'une ONG togolaise des droits des femmes qui réussit à développer une stratégie efficace de réduction de la pauvreté chez les femmes. Le communiqué adressé à la presse togolaise pourrait porter le titre suivant : « Des militantes togolaises des droits des femmes développent une stratégie originale de réduction de la pauvreté féminine».

Si les activités ont été menées en collaboration avec une organisation soeur américaine, le titre sera légèrement modifié pour apparaître comme suit : « une organisation américaine participe à la mise au point d'une stratégie originale de réduction de la pauvreté féminine au Togo ».

Autre exemples de réutilisation :

- Les communiqués de presse qui concernent la mise au point de la stratégie originale de réduction de la pauvreté féminine peuvent être rassemblés et refondus en vue de produire un dépliant à distribuer aux bailleurs de fonds, aux médias et aux publics cibles;
- Les informations figurant dans le rap-

port annuel, les dépliants et les communiqués de presse peuvent être inclus dans les exposés de la direction ou de son porte-parole ;

- Ce matériel peut également être réutilisé dans des bulletins, périodiques, sur le site Internet de l'organisation ou transmis au public en dehors de la presse.

#### **4. Collaboration en communication institutionnelle**

Étant donné la diminution des ressources, les organisations sont de plus en plus à la recherche de solutions permettant de resserrer la collaboration en matière de communication institutionnelle. De plus, la collaboration peut contribuer à améliorer certaines activités grâce au partage des idées, des expériences et des compétences.

Les possibilités de collaboration sont nombreuses. Une organisation qui travaille déjà en collaboration avec une ou plusieurs autres organisations peut :

- créer, produire et diffuser conjointement des documents de sensibilisation tels qu'une lettre d'information, des ouvrages, des revues ou d'autres documents d'information ;
- planifier, organiser et accueillir conjointement des événements tels que des campagnes de sensibilisation, des expositions, des rencontres officielles et des conférences de presse ;
- dans sa lettre d'information ou revue, réservé un espace aux articles ou informations

d'une autre organisation et inversement ;

- partager des locaux, équipements, capacités de PAO et expertise ;
- passer contrat, conjointement, avec des agents extérieurs pour, notamment, la PAO, l'impression et la diffusion de documents ;
- parrainer des sessions de formation en communication institutionnelle destinées au personnel.

Une collaboration réussie peut être une excellente expérience, cependant elle peut aussi se heurter à certaines difficultés. Il arrive qu'une organisation retienne, plus qu'une autre, l'attention des médias. Il se peut que le personnel de l'une travaille moins que l'autre ou encore, que les dépenses conjointes n'aient pas été définies de manière appropriée. Voici quelques conseils en ce qui concerne la collaboration :

- définir clairement les activités et les stratégies de communication institutionnelle, à court et à long terme, qui feront l'objet d'une collaboration ;
- pour chacun des partenaires, convenir de tâches spécifiques et définir la responsabilité et le rôle précis de chacun ;
- concilier les attentes de chacune des parties ;
- déterminer les points forts et la complémentarité des partenaires et en tirer parti ;

- appliquer les principes du respect mutuel, de la confiance mutuelle et du partage des capacités ;
- disposer d'un programme de communication institutionnelle détaillé ;
- conclure un accord formel et complet de collaboration ;
- définir les domaines d'intérêt commun ou complémentaires qui rendent la collaboration intéressante et durable ;
- commencer par une collaboration restreinte et développer au fil du temps ;
- convenir d'un budget qui couvrira en même temps les frais de collaboration et les activités conjointes de sensibilisation ;
- entretenir une attitude ouverte entre les partenaires et disposer d'un programme de travail régulier ;
- préciser clairement les attentes, les contraintes et les limites de chacune des parties ;
- veiller à la transparence la plus totale dans l'utilisation et la répartition des fonds.

\*\* Article reconstitué à partir de l'Ouvrage « La Communication Institutionnelle » de CTA et présenté à l'atelier de l'AFARD Togo sur « Renforcement Organisationnel des ONG et Associations de femmes : Communication Institutionnelle et Evaluation » organisé à Lomé

## COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE EN SITUATION DE CRISE

Par Yao Zéwuzé ABOTSI

Dans le cadre de notre intervention, notre objectif majeur est d'étudier les situations de crise pouvant naître au sein d'une organisation, leur impact sur la communication au niveau interne et externe, puis de réfléchir en travaux de groupes aux processus à mettre en œuvre en vue de restaurer la paix et l'harmonie.

### I/ Situation de crise dans une institution

Le concept de crise est très étendu. Retenons juste ce passage du Petit Larousse qui précise que c'est « la manifestation aiguë d'un trouble physique ou moral, décisive dans l'évolution des choses: crise financière, crise économique, etc. ».

Au Togo, l'on assiste depuis les années 90 à une situation de trouble, d'insécurité, d'instabilité et de paupérisation généralisée que tout le monde convient d'appeler crise socio-politique. Il est évident que toute organisation évoluant sur le territoire togolais a eu à souffrir d'une manière ou d'une autre des retombées fâcheuses de cette situation. L'on peut donc s'interroger sur ce que devient la communication

institutionnelle face à cet environnement de crise.

Cependant l'aspect du problème qui mérite de retenir davantage notre attention à cette tribune est celui des crises internes à l'institution elle-même, car générées la plupart du temps par cette dernière, c'est sur ces situations de crise qui lui sont propres qu'elle aura plus d'emprise quant à la recherche de solutions.

Les conflits qui naissent dans les organisations arrivent dans leur évolution, s'ils ne sont pas réglés à temps, à une étape de non-retour dénommée crise, ce qui est toujours regrettable.

En effet, la crise au sein d'une organisation peut avoir des causes diverses et se présenter sous de nombreux aspects, par exemple :

- les commérages aux conséquences imprévisibles,
- les amours et passions condamnables,
- le manque de transparence dans la gestion,
- l'absence de démocratie de la part des dirigeants,

- les divergences entre le Conseil d'Administration et l'Exécutif,
- le non-respect des statuts et Règlement Intérieur,
- les divergences entre les membres du personnel à propos des politiques de l'organisation et ces désaccords portés à la connaissance des médias,
- le cas d'un membre de la Direction qui présente sa démission sans explication,
- le cas d'un groupe de militants qui remettent en question les travaux de l'organisation,
- les conflits de leadership, etc.

## II/ Impact des situations conflictuelles sur la communication

La communication est un processus au cours duquel on envoie ou reçoit une ou plusieurs informations. Elle joue en conséquence un grand rôle dans la vie d'une organisation. Sur le plan interne l'on peut avoir par exemple à parler aux supérieurs ou à les écouter, à échanger avec les homologues, à donner des instructions aux employés ou à les écouter. Assemblées générales, réunions, entrevues, notes de services, etc. peuvent contribuer à maintenir une bonne communication au sein de l'organisation.

Sur le plan externe, l'institution doit savoir gérer l'information destinée au grand public et celle réservée aux partenaires.

D'une manière générale, c'est la communication

qui favorise :

- une meilleure compréhension des objectifs, des plans, des politiques et des lignes de conduite de l'organisation,
- une plus grande motivation,
- le renforcement de l'esprit d'équipe,
- l'augmentation de la productivité : parce que plus le personnel ou les membres sont informés, plus ils ont le sentiment de participer à la vie de l'entreprise ou de l'organisation, etc.

Au regard de ce qui précède, l'on peut s'interroger sur ce qu'il advient de la Communication Institutionnelle en période de crise et les conséquences qui en découlent. Certes, il s'agit là d'une situation grave pouvant nuire à l'organisation, à sa réputation, à ses clients, à ses membres ou partenaires. En effet, la crise crée un climat de méfiance et de tension entre les membres de l'organisation et favorise l'émergence de clans antagonistes. Le 'courant' ne passant plus entre les uns et les autres, la communication non plus ne saurait passer.

Dans ces conditions, l'on ne doit s'étonner ni devant la mauvaise humeur du personnel et le mauvais accueil réservé aux visiteurs, ni devant la démotivation et la baisse de la productivité chez les uns et les autres.

Sur le plan externe, la situation n'est guère plus brillante. Comme on le dit souvent, le « linge sale se lave en famille » ; or ce n'est pas souvent le cas en période de crise, et de graves préju-

dices peuvent être causés à l'organisation quand un employé ou un membre mécontent prend contact avec la presse et étaie les problèmes ou désaccords internes sur la place publique ou tient des propos mensongers sur l'organisation.

En définitive, toute situation conflictuelle née au sein d'une organisation, nécessite une gestion pacifique appropriée s'appuyant sur la communication pour restaurer la confiance et l'image de l'institution.

### **III/ Comment rétablir la confiance et l'image de l'organisation ?**

Le préalable incontournable pour tous ceux qui prennent part à la vie de l'organisation (membres, employés et dirigeants) est d'être convaincu du bien-fondé des objectifs poursuivis par l'institution et de rechercher sincèrement la fin de la crise qui la secoue, même si leurs propres intérêts doivent être lésés. Ils doivent donc faire preuve d'humilité, de tolérance, de bonne foi, d'altruisme, de respect et d'acceptation de l'autre.

Il est important que ces valeurs prennent racine dans l'âme et le cœur des uns et des autres pour éviter les divisions et dissensions au sein de l'organisation et afin de restaurer la concorde et l'union.

Le reste n'est qu'une question de stratégie et de

savoir-faire en matière de communication au niveau interne et à l'égard du public comme par exemple :

- Contacter les médias avant qu'ils ne vous contactent,
- Prendre le temps d'établir un résumé des faits qui sera très utile aux médias,
- Mettre rapidement en place un système de surveillance des médias : charger une ou plusieurs personnes de suivre les émissions sur les principales chaînes de radio et de télévision, ainsi que dans les presses écrites, de manière à organiser un droit de réponse clair et précis en cas d'attaque médiatique,
- Se rappeler que « bien expliquer la vérité est votre meilleure défense » au niveau interne comme externe,
- Bien faire la distinction entre le nœud de la crise et les autres questions pour plus d'efficacité dans les explications et pour ne pas aggraver la situation,
- Au cas où les critiques internes ou externes comportent une part de vérité, la direction doit analyser les faits, dire la vérité, replacer l'événement dans son contexte et annoncer les mesures prises pour éviter ce type d'erreur à l'avenir,
- Dans le cas d'une mauvaise gestion flagrante, le Comité Directeur ou Conseil d'Administration de l'organisation doit prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent et écarter le Directeur ou Chef indélicat, etc.

En conclusion, l'on doit se rappeler que les si-

tuations conflictuelles ou de crise sont inévitables dans toute organisation humaine. Ce qui importe, c'est la manière de gérer ces crises pour repartir sur des bases saines, sources de nouveaux progrès. La communication bien utilisée peut être un excellent moyen de prévention des conflits. Mais quand la crise ou le mal se déclare, la communication elle-même peut être affectée et devenir inopérante, inefficace. Cependant comme « Vouloir, c'est Pouvoir », dès que les responsables d'une organisation en

crise le veulent, la communication est là pour apaiser les coeurs, rassurer les uns et les autres et mettre de l'ordre là où régnait la confusion.

\*\* Papier présenté à l'atelier de l'antenne du Togo de l'Association des Femmes Africaines pour la Recherche et le Développement (AFARD Togo) sur « Renforcement Organisationnel des ONG et Associations de femmes : Communication Institutionnelle et Evaluation » organisé à Lomé

## FEMMES, COMMUNICATION ET GOUVERNANCE



Par Estelle AKOUEGNON

*SÉRIE SUR GENRE ET LEADERSHIP*

La participation des femmes aux prises de décision est l'affaire de tous. Ce n'est pas un combat contre les hommes, mais une lutte contre des pratiques discriminatoires à l'égard des femmes. Les pratiques d'exclusion des femmes des sphères de prise de décision, qu'elles soient conscientes ou non nuisent considérablement aux femmes, aux hommes, aux enfants et aux communautés. Le souci de rétablir l'égalité de droit, et de permettre aux femmes et aux hommes de tirer le meilleur de toutes les ressources humaines disponibles, de même que celui de s'assurer que les besoins de tous soient pris en compte dans toutes les initiatives de développement constituent le soubassement de cette formation.

### I/ LE FONDEMENT JURIDIQUE DE LA PARTICIPATION DES FEMMES A LA GOUVERNANCE

Les individus posent régulièrement certains actes sans se rendre compte, qu'ils sont en train de jouir de libertés et de droits fondamentaux

reconnus et protégés par l'Etat. Ces droits quand ils sont bien appliqués dans les instances de prise de décision, permettent un développement harmonieux de la cité.

#### 1°) La liberté d'opinion et d'expression

Tout individu, homme ou femme a le droit d'exprimer en public ses idées ou son opinion sur une question. C'est un droit important, dans la mesure où il ne peut y avoir liberté, si l'on ne peut exprimer librement ses pensées sous peine d'être inquiété. Les femmes souffrent du manque de cette liberté dans plusieurs localités du pays, où sous le coup des considérations traditionnelles, on leur dénie le droit de parler en présence des hommes, de faire des objections ou de participer à des décisions.

#### 2°) La liberté d'association

C'est le droit de faire partie d'un groupement, d'une association, d'un syndicat, etc. pour l'atteinte de certains objectifs. C'est également le

droit de ne pas être contraint de faire partie d'un groupe contre son gré. De plus en plus, les femmes se constituent en groupement, en association pour lutter contre les problèmes qu'elles rencontrent. Personne ne peut les empêcher de le faire, tant que leurs activités ne nuisent pas l'ordre public et que les procédures de constitution de ces regroupements sont conformes aux réglementations en vigueur.

### **3°) La liberté de réunion ou de manifestation publique**

Se réunir pour échanger des idées, pour discuter, pour échafauder des projets, est un droit, qu'il s'agisse de réunion familiale, professionnelle, politique ou autres, les citoyens et citoyennes ont le droit de se retrouver pour échanger. Mieux ils peuvent faire les activités sur la voie publique et manifester leur opinion dans les lieux publics. Toutefois ils sont tenus d'en aviser les autorités administratives au préalable.

### **4°) Le droit de prendre part à la direction des affaires publiques du pays**

Le pouvoir appartient au peuple et c'est en son sein que l'on doit élire ceux qui désirent exercer ce pouvoir. Il revient au peuple de choisir lui-même ses représentants parmi ses fils et ses filles. Ce droit n'est pas l'apanage d'une classe sociale, d'un groupe ou d'une minorité. Les femmes ne doivent pas être exclues de l'exercice

du pouvoir. Tous ces droits et d'autres encore sont garantis par la Constitution Togolaise, qui est la « loi des lois ». Ces droits sont reconnus à tous les hommes du monde entier et sont appelés droits universels. Ils avaient déjà été reconnus aux hommes et aux femmes dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme que nos Etats ont ratifiée. Ces droits sont également repris par la Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, adoptée par les Chefs d'Etat africains en 1980.

Cependant, on constate que malgré l'universalité de ces droits, les femmes éprouvent d'énormes difficultés à prendre part effectivement aux décisions concernant la gestion du pays et ceci à tous les niveaux et dans toutes les sphères de prise de décision. Certains clichés et attitudes discriminatoires empêchent les femmes d'occuper des postes de responsabilités en dehors de leur foyer et d'apporter leurs expériences à la construction de la communauté.

## **II/ FEMME DANS LA GOUVERNANCE LOCALE – PARTICIPATION DES FEMMES AUX PRISES DE DECISION DANS LES COLLECTIVITES LOCALES**

La gouvernance locale peut s'observer à différents niveaux tels que :

- Parlementaire
- Communale
- Comités villageois de développement (C.V.D.) et Comités de développement des

quartiers (C.D.Q.)

D'une manière générale, les membres de ces différents organes sont élus. Ils sont les représentants soit des partis politiques, de la société civile ou de leurs communautés, ce qui leur confère une importante responsabilité. Cette fonction d'élus locaux, lorsqu'elle est assurée par une femme ne doit en aucun cas souffrir d'entraves, du fait de comportements discriminatoires ou de préjugés sexistes provenant des autres membres de cet organe. Autrement dit, tous les membres doivent d'une part respecter le droit pour les femmes de prendre part à la gestion des affaires publiques, et d'autre part, respecter l'opinion exprimée par les femmes.

### **1º) Le respect du droit pour les femmes de prendre part à la gestion des affaires publiques**

Il s'agit ici de respecter un droit reconnu par tous les Etats du monde, dont le Togo. La présence des femmes dans ces différents organes est essentielle. Si elles ne sont pas associées aux prises de décision :

- Au niveau du village et des quartiers, l'exécution des plans d'actions villageois sera nécessairement affectée et par voie de conséquence le développement de la communauté. Car les femmes sont toujours indispensables aux différentes phases d'exécution de ces plans, parfois même la présence des hommes est à

peine décelable. La décentralisation pourrait connaître des succès éclatants, si les femmes sont présentes dans ces sphères de décisions. Elles contribueraient à la rationalisation des choix budgétaires, un domaine dans lequel elles excellent dans leur ménage.

- Au niveau parlementaire, elles doivent participer activement aux grandes orientations de l'Etat. Le vote des lois, (plaidoyer pour des lois en faveur des femmes), du budget (l'importance à donner à la santé, à l'éducation, au lieu de privilégier la défense par exemple), les affaires sociales.

En vertu de tout ce qui précède, les femmes doivent pouvoir choisir leurs représentantes au sein de ces différents niveaux. Cette représentation doit également être de qualité pour qu'elles ne fassent pas de la figuration aux côtés des hommes, mais apportent leurs contributions, leurs expériences et leurs capacités à la construction de la nation.

Il s'agit d'être partenaire avec les hommes au niveau des sphères de décision, afin de s'assurer que les préoccupations propres aux femmes sont prises en compte. Enfin et surtout, il s'agit de rétablir un équilibre et une justice au niveau de la participation au pouvoir décisionnel.

Dans un Etat, il y a suffisamment de femmes éveillées capables de participer aux activités du pays ; capables d'apporter un nouvel éclairage aux hommes sur les problèmes divers que ren-

contrent les populations et sur les moyens d'y remédier.

Dans certains cas, ce n'est pas la présence des femmes qui pose problème, mais l'occupation des postes de responsabilité : des femmes ayant des fonctions bien circonscrites : conseillères ou trésorières. Cette attitude est une négation des droits politiques de la femme. Tout comme l'homme, la femme a le droit d'occuper des postes de direction et de responsabilité. Dans la mesure où elle dispose des compétences et aptitudes nécessaires pour assumer cette fonction, on ne devrait pas la substituer à un homme. En tout état de cause, les femmes n'ont plus qu'à faire preuve de leurs compétences. Le monde regorge d'exemples de femmes qui ont occupé ou qui occupent avec succès des responsabilités très importantes.

Malheureusement, un certain nombre de facteurs bloquent les femmes, dans leur volonté de participer convenablement aux activités de leurs collectivités : ce sont parfois les heures de réunion qui ne tiennent pas compte de leur disponibilité ; il peut s'agir aussi des attitudes des hommes présents à la réunion. Souvent, on « oublie » lorsque les femmes sont minoritaires, de leur donner la parole et on parle en leur nom. Ce qui les constraint à souscrire malgré elles aux idées avancées par les hommes.

## **2°) Le respect de l'opinion exprimé par les femmes**

Pour favoriser la participation efficace des

femmes aux processus de prise de décision, il faut que les femmes adoptent des attitudes qui peuvent décourager les dénigrements et amener les hommes à avoir la politesse de les écouter jusqu'au bout dans leur raisonnement.

Les hommes ont également la fâcheuse habitude de traîner les pas lorsqu'une femme leur donne des directives ou des ordres ; cet esprit est révélateur des difficultés, que peuvent éprouver les femmes, qui ont l'occasion d'assumer des responsabilités. Qu'une directive vienne d'une femme ou d'un homme, ce qui importe le plus est la substance de cette directive. Etre incontournable, c'est à cela que doit s'atteler toute femme en politique.

## **III/ CONQUERIR UNE POSITION ET LA GARDER**

Il est très difficile de faire changer les choses lorsqu'on ne participe pas à la gestion du pouvoir ; il est très dangereux lorsqu'on est dans la sphère de décision et qu'on ne peut se rendre utile. C'est pourquoi faire carrière dans la politique suppose que l'on soit une bonne communicatrice et négociatrice.

### **1°) La communication**

La communication est le moyen par lequel deux ou plusieurs personnes tentent d'échanger des idées, des informations, des messages, des attitudes. La prise de parole en public est une

forme de communication à laquelle les femmes en politique auront souvent recours.

### **\*\* Le processus de communication**

Quatre éléments sont à prendre en considération ; c'est-à-dire les étapes par lesquelles se déroule la communication. Ce sont l'émetteur, le message, le canal et le récepteur.

- o L'émetteur est celui qui parle. Présentement, je suis en position d'émetteur.
- o Le message : c'est ce que vous dites avec des paroles, des images ou des signes ; « Le message peut aussi être une photo ou un symbole » que vous avez choisi pour vous distinguer des autres dans le cadre de la campagne électorale.
- o Le canal : c'est le moyen que vous avez choisi pour faire passer votre message, vos idées.
- o Le récepteur : c'est le destinataire, les personnes auxquelles est destiné ce que vous dites, soit avec des mots, soit avec des images ou encore des signes.

En ce moment précis où je vous parle, je suis en situation de l'Emetteur et vous dans la position de Récepteur.

### **\*\* Communiquer efficacement s'apprend**

Chacun de nous communique avec quelqu'un d'autre, en adressant un message à un ou plusieurs des sens de son interlocuteur : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût, l'odorat ; c'est ce

qu'on appelle la communication intra personnelle, au cours de laquelle on se parle à soi-même. Les mots que nous choisissons de dire ou d'écrire portent en eux-mêmes un message, que nous souhaitons faire comprendre à notre interlocuteur. Donc, plus grande est notre efficacité pour choisir et transmettre les mots, meilleure sera notre communication. Par conséquent, il est indispensable de savoir ce qu'il faut communiquer, c'est-à-dire comment transmettre son message de façon à avoir le plus grand nombre de personnes à sa cause, avec soi.

S'exprimer oralement, autrement dit parler ne peut se comprendre qu'en fonction d'un certain nombre de choses : le langage utilisé, la façon dont on se considère soi-même, la façon dont on se considère par rapport aux autres.

- Le langage : chacun d'entre nous parle une langue qui agit sur notre manière de penser. Nous ne parlons donc, qu'en fonction de ce que nous permet la langue. Par conséquent les mots que nous prononcerons en tant qu'émetteur doivent être choisis de façon à être facilement compréhensibles par l'interlocuteur, c'est-à-dire le récepteur.

- La façon dont on se considère soi-même : tout groupe social à une façon particulière de parler, qui lui sert de signe de reconnaissance. Une fois que l'on a compris cela, on ne parle plus qu'en fonction de ce l'on est soi-même et de la façon dont se voit soi-même. Par exemple une personne extravertie parlera fort et fera

beaucoup de gestes, tandis qu'une personne introvertie, timide, parlera plus posément, d'une voix plus faible et ne fera pas de geste.

- La façon dont on se comporte avec les autres : parler c'est communiquer. La façon dont on s'exprime dépend de la façon dont on considère les autres par rapport à soi-même. Ainsi, on ne parle pas de la même manière à un frère, une mère, un mari, un collègue, une amie, un supérieur hiérarchique. Si nous avons le sentiment que les autres nous sont supérieurs, cela va influencer notre manière de parler. La perception que l'on a d'autrui, la peur plus ou moins consciente que l'on a des autres, la façon dont on s'imagine qu'ils nous perçoivent, sont sans doute les causes principales de la difficulté de s'exprimer. Le manque de confiance en soi, l'image d'infériorité que l'on a de soi-même, se traduit par la timidité ou de l'anxiété qui provoque des blocages, vous empêchant de parler bien et correctement. C'est ce que l'on appelle le trac.

On comprend par-là que la communication est quelque chose de très important. Elle est au centre de tout ce que font et disent tous ceux et celles qui font de la politique et aspirent à des responsabilités.

## 2°) La négociation

La négociation est un élément très important du jeu politique. C'est à travers elle qu'a lieu la confirmation et la force de convaincre ses ad-

versaires et ses partenaires. Pour réussir une négociation, il faut mettre de son côté toutes les chances. Pour cela, la connaissance des principes et la maîtrise des techniques sont une nécessité.

### *Les principes et exigences de la négociation*

Avant d'entamer tout type de négociations, les points suivants doivent être considérés :

- o Quel le maximum que je peux considérer et jusqu'où peut-on descendre ?
- o Quel bénéfice chaque partie doit tirer de la négociation ?
- o Quels sont les thèmes à l'ordre du jour ?
- o Quel objectif je poursuis ?
- o Quels sont les choix et les alternatives ?
- o Chacune des parties doit pouvoir quitter la table de négociation avec le sentiment d'avoir gagné ;
- o Faire l'inventaire de toutes vos ressources ;
- o Aborder les négociations de façon directe ;
- o Faire du processus de la négociation une question importante, faire bien comprendre à l'autre partie que se sont des négociations ;
- o Utiliser s'il le faut l'épouse de son adversaire pour le convaincre.

### *\*\* Principes directeurs d'une bonne négociation*

- 1) Accepter de négocier ;

- 2) Préparer la négociation ;
- 3) Créer un climat serin propice à la négociation ;
- 4) Accepter d'échanger les informations et parler à son interlocuteur de ce qui l'intéresse ;
- 5) Confronter les idées et échanger ;
- 6) Prêter une attention attentive à son interlocuteur ;
- 7) Travailler en équipe ;
- 8) Savoir arriver à une conclusion et à une décision réaliste et honnête ;
- 9) Exploiter positivement ses échecs et ses succès.

**\*\* Les exigences de la négociation :**

Non seulement les parties à la négociation doivent s'assurer qu'elles donnent le même sens aux mots employés, elles doivent également maintenir une bonne communication dans le dialogue.

**La négociation s'apprend :**

- Elle n'est pas une série d'improvisations
- Elle n'est pas basée sur l'intuition ;
- La négociation se prépare.

**La négociation se construit :**

Quelques éléments-clés sont à prendre en consi-

dération :

- **Connaître** : cela consiste à :
  - o Rechercher des informations sur son partenaire ;
  - o **Connaître** les étapes de la préparation du plan de négociation ;
  - o Savoir établir un argumentaire ;
  - o Savoir se protéger contre la manipulation.
- **Entrer en relation** : il s'agit de savoir comment établir le meilleur contact avec le partenaire
- **Convaincre** : il faudrait pour cela avoir :
  - o la force de l'argumentaire ;
  - o la capacité de pouvoir et répondre aux objections ;
  - o le savoir communiquer.
- **Conclure** : il faut avoir la capacité de réussir son affaire ou laisser une porte de sortie pour réussir plus tard.

\*\* Papier présenté au séminaire de l'antenne du Togo de l'Association des Femmes Africaines pour la Recherche et le Développement (AFARD Togo) sur « Genre – Gouvernance – Accès Des Femmes Au Pouvoir » organisé à Lomé

## LA CONNAISSANCE DE SOI : RENFORCEMENT DES CAPACITES PERSONNELLES



Par Estelle AKOUEGNON

La femme qui brigue un poste électif doit avoir une idée de ses forces et de ses faiblesses qui constituent des atouts et des handicaps. Cette connaissance de soi va lui permettre de mieux se préparer pour affronter les élections, d'être à l'aise devant son électorat afin de mieux faire passer son message. La connaissance de soi permet à l'individu de se regarder de l'intérieur comme à l'extérieur. C'est un diagnostic et une évaluation de soi. Cette évaluation doit se faire avec franchise et sans ménagement, si l'on veut

mettre toutes les chances de son côté pour atteindre le but qu'on s'est fixé. Se connaître soi-même, exploiter ses atouts et corriger ses attitudes et comportements handicapants, c'est à cela que doit s'atteler toute femme qui brigue un mandat.

### I/ LA CONNAISSANCE DE SOI

#### 1°) L'auto-évaluation : votre degré de confiance en vous

		<b>1 Souvent</b>	<b>2 Parfois</b>	<b>3 Rarement</b>	<b>4 Jamais</b>
<b>1</b>	Au cours d'une réunion difficile où la tension monte, je suis capable de parler avec assurance.				
<b>2</b>	Quand je ne suis pas sûr-e de quelque chose, je demande facilement de l'aide.				
<b>3</b>	Lorsque quelqu'un est incorrect et agressif envers moi, je peux faire face à la situation en toute confiance.				
<b>4</b>	Quand quelqu'un est sarcastique à mon égard ou envers les autres, je peux parler sans m'énerver.				
<b>5</b>	Lorsque j'ai été humilié-e ou traité-e avec condescendance, je peux évoquer la question de façon directe et sans agressivité.				
<b>6</b>	Si je pense qu'on ne fait pas attention à moi, je suis capable d'en parler sans bouder ni me fâcher.				
<b>7</b>	Si l'on me demande l'autorisation de faire quelque chose à laquelle je ne voudrais pas consentir, je peux dire non sans me sentir coupable.				
<b>8</b>	Si on me demande mon opinion sur quelque chose, je me sens à l'aise en le donnant, même si je pense qu'elle n'est pas très populaire.				
<b>9</b>	Je peux traiter facilement et efficacement avec les personnes beaucoup plus âgées que moi.				
<b>10</b>	Quand on me donne des produits de mauvaise qualité dans un magasin ou dans un restaurant, je peux le faire remarquer sans attaquer l'autre.				
<b>11</b>	Quand j'ai une occasion importante de prendre la parole, je peux le faire en mon propre nom.				
<b>12</b>	Quand je vois que les choses vont mal, je suis capable d'attirer l'attention dessus, sans attendre que la situation soit désastreuse.				
<b>13</b>	Lorsque j'ai des mauvaises nouvelles à annoncer, je peux le faire calmement et sans crainte excessive.				
<b>14</b>	Si je désire voir quelque chose, je peux le dire de façon très directe.				
<b>15</b>	Si on ne m'écoute pas, je suis capable de communiquer mon point de vue, sans hurler ni m'apitoyer sur mon sort.				
<b>16</b>	Quand on me comprend mal, je peux le faire remarquer sans me sentir coupable ou sans minimiser l'autre.				
<b>17</b>	Quand je suis en désaccord avec la majorité, je peux exposer mon opinion sans m'excuser ni me montrer autoritaire.				
<b>18</b>	Je prends bien les critiques.				
<b>19</b>	Je fais des compliments sans embarras ni flatterie.				
<b>20</b>	Quand je me fâche, je peux exprimer mon point de vue				
<b>TOTAL</b>					

### Comment se noter

20-25 : Vous êtes sûre de vous dans les différentes situations

25-35 : Bien que vous puissiez être confiante en vous, vous aurez intérêt à travailler davantage cette confiance.

35-50 : Vous n'avez pas souvent confiance en vous et vous devriez travailler ce point.

50-80 : Vous avez un effort considérable à faire pour développer la confiance en vous-même.

### 2º) L'image de soi : La fenêtre de Joharis

1 Connu de soi Connu des autres	2 Inconnu de soi Connu des autres
3 Connu de soi Inconnu des autres	4 Inconnu de soi Inconnu des autres

1. Zone ouverte : Représente les choses que nous connaissons de nous-mêmes et que les autres connaissent de nous. Si la zone ouverte est large, cela accroît vos relations interpersonnelles affectives et votre confiance en soi.

2. Zone fermée : Le rapport des autres est inconnu de nous. Parfois nous envoyons des signaux négatifs sans le savoir. Par exemple la manière dont une personne parle, marche ; elle peut être considérée comme agressive ou indolente. Ceci ne vous est révélé que lorsque les autres vous disent comment ils vous perçoivent. En tant que politicienne ou leader nous devrions faire attention à l'image que nous laissons derrière nous.

3. Zone cachée : Se rapporte aux choses connues de nous et inconnues des autres. On les appelle habituellement les squelettes cachés dans l'armoire. Ces choses constituent une source d'in sécurité, un grand stress pour nous.

4. Zone de potentialités : Se rapporte aux choses

inconnues de nous et des autres. La plupart du temps, nous avons des talents cachés, mais parce que nous n'en avons pas conscience, nous ne les développons pas, jusqu'à ce quelqu'un nous les fasse découvrir et nous encourage à les développer.

### Réflexion

A quelle catégorie de femmes politiques appartenez-vous ? S'il est utile et stratégique de donner de soi, une image qui ne choque pas ou n'indispose pas son milieu, il est aussi primordial de rester soi-même. Il est important de ne pas perdre sa personnalité, parce que l'on veut se faire « bien voir ».

## II/ LE RENFORCEMENT DES CAPACITES PERSONNELLES

Le renforcement des capacités personnelles signifie que l'on a la maîtrise et la capacité de prendre des décisions, qui affectent sa vie indépendamment des autres. Ce pouvoir est intérieur et n'est pas dicté par les fonctions de pouvoir occupés ou le niveau d'éducation.

### *Les stratégies pour le renforcement des capacités personnelles :*

- Suppression de l'analphabétisme ;
- Suppression de la pauvreté spirituelle et matérielle ;
- Absence de toutes formes de peur ;
- Accès aux informations appropriées ;
- Capacité à partager des informations avec les autres ;
- Ouverture aux opportunités d'auto développement ;
- Confiance en soi ;
- Développement des valeurs personnelles et appréciation de soi ;
- Définition des objectifs et buts dans sa vie privée ;
- Projection de mission et vision personnelle ;
- Maîtrise de soi en toutes situations ;

- Capacité à prendre des décisions opportunes ;
- Capacité à prendre des initiatives et à participer au développement de soi et des autres ;
- Capacité à vivre au-dessus des règles et pratiques culturelles, traditionnelles et religieuses, qui sont néfastes et intimidantes ;
- Capacité à dire non à son partenaire pour les choses qu'on n'aime pas et à pouvoir justifier sa position ;
- Capacité à avoir confiance en soi, en sa famille et en ses amis ;
- Connaissance de ses droits humains et capacité à les défendre au besoin.

#### *Stratégies pour renforcer les capacités des autres*

- Créer un environnement favorable au partage ;
- Eliminer la peur en leur offrant des alternatives ;
- Amener les gens à établir leurs propres forces et faiblesses ;
- Les aider à consolider leurs forces au détriment de leurs faiblesses ;
- Les aider à analyser et à s'approprier les connaissances partagées pour leur développement personnel ;
- Amener les gens à découvrir leurs talents négligés, utiles à la construction d'une force personnelle ;
- Assister les gens à travers un processus d'auto développement, en les encourageant à s'ouvrir aux connaissances externes et à partager avec les autres, leurs expériences antérieures qui pourraient être la cause du peu d'estime de soi et du manque d'auto-appréciation.

#### *Autres stratégies pour le renforcement de ses capacités et de celles des autres*

- Se faire guider ;
- Guider ;
- Une bonne instruction ajoutée à une orientation pertinente ;
- Renforcer ses aptitudes en matière de

communication ;

- Eviter d'adopter des points de vue de pure forme et faire des choix pour consolider sa propre image ;
- Agir pour soi et non pour paraître aux yeux des autres ;
- Développer des aptitudes à travailler pour une autonomie financière, posséder les ressources et les contrôler, de manière à se renforcer économiquement et socialement.

### III/ LES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES QUI NE SONT PAS TOLERÉS DANS NOTRE MILIEU CULTUREL

Les hommes sont souvent encouragés à être les plus agressifs, alors que les femmes doivent être conciliantes et doivent satisfaire tout le monde excepter souvent elles-mêmes. Cela débute très tôt dans la vie quand on dit aux garçons « retourne la gifle à qui te gifle » alors que les filles sont encouragées à « aller faire la paix » après une querelle.

Cette différence de comportement selon le sexe commence à la naissance et se prolonge tout au long de la vie. Cela peut être visible dans la différence des jouets, qui sont fabriqués et mis sur le marché pour les garçons et pour les filles, ou moins évident, comme dans les tâches domestiques des enfants, dans les différents ouvrages scolaires ou dans la ségrégation de par le monde au niveau du travail ou de l'emploi rémunéré. Les messages destinés aux filles et aux garçons, aux femmes et aux hommes sont nettement clairs jusqu'à ce jour.

Les hommes sont encouragés à :

- Avoir de l'embonpoint ;
- Etre forts ;
- Faire partir du premier peloton ;
- Avoir le contrôle de toutes les situations
- Ne jamais admettre leurs erreurs ;
- Ne pas afficher leurs faiblesses ;
- Gagner, si possible par tous les moyens.

Cette ambition démesurée détruit leur subtilité,

leur sensibilité, leur sens de compromis et peut entraîner des stress et l'angoisse.

Les femmes sont toujours encouragées à :

- Etre courtoises ;
- Suivre les autres ;
- Avoir de la compassion ;
- Privilégier les autres par rapport à elles-mêmes ;
- Partager ;
- Ne pas argumenter ;
- Ne pas se fâcher.

Ce qui les empêche de s'exprimer ouvertement, de réclamer des choses plus particulièrement pour elles-mêmes, d'être directes et de gérer

des conflits, d'où le stress et l'angoisse.

Tous les hommes ne sont pas agressifs et toutes les femmes ne sont pas passives, cependant la société espère souvent et exige ces genres de comportement des femmes et des hommes.

\*\* Papier présenté au séminaire de l'antenne du Togo de l'Association des Femmes Africaines pour la Recherche et le Développement (AFARD Togo) sur « Genre – Gouvernance – Accès Des Femmes Au Pouvoir » organisé à Lomé

## ACTUALITÉS RELATIVES A GENRE, COMMUNICATION ET LEADERSHIP

### 40 femmes journalistes crient « Bas les pattes »

Les femmes journalistes chargées de couvrir la politique subissent les dérives sexistes de certains élus et responsables politiques. Quarante d'entre elles expriment leur malaise dans un manifeste publié ce mardi 5 mai 2015 dans le quotidien Libération.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2883-2015-05-13-16-25-02>

### Ces iraniennes qui respirent la liberté le temps d'une photo

Il y a quelques semaines se tenaient à Genève le Sommet pour les Droits de l'Homme et la Démocratie. A cette occasion, Masih Alinejad, activiste iranienne, a reçu le prix des droits des femmes, récompensant son combat pour les libertés féminines. Lors de son discours à Genève, elle affirmait que l'Iran était un pays magnifique, mais dans lequel, la liberté des femmes était bien trop bafouée.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2864-2015-03-23-19-43-14>

### RDC: le combat de "Maman Parité" pour les femmes en politique

"30% de femmes élues": l'espoir né d'une promesse du président congolais Joseph Kabil a beau avoir été déçu un soir de janvier par un vote du Parlement, "Maman Parité" se bat pour qu'il soit atteint aux prochaines élections.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2862-2015-03-23-19-32-28>

### Augmentation du taux de représentativité des femmes aux élections générales 2013-2014: La FNACOF Mali dresse un bilan satisfaisant de son projet

Des missions d'informations et de sensibilisation sur la participations et la représentation des femmes aux instances de prise de décision, des sessions de formation en vue du renforcement des capacités de 160 femmes candidates potentielles aux élections législatives et communales du district de Bamako et des communes de Kati, Siby.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2832-2015-01-13-13-21-48>

## Harcèlement sexuel et moral, une réalité à l'Assemblée ?

On connaît les épisodes des caquètements et autres « Madame le président » qui ont agité l'Hémicycle. Et côté bureaux ? Des collaboratrices parlementaires ont accepté de témoigner anonymement de certaines situations toxiques impliquant gestes déplacés, drague outrancière et licenciements abusifs de la part d'élus.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2803-2014-11-27-06-40-30>

## Afghanistan : les femmes persona non grata dans les publicités

Les femmes vont-elles subitement disparaître de toutes les publicités en Afghanistan ? C'est en tout cas le souhait du ministère de l'Intérieur qui, dans un communiqué de presse, a demandé aux médias de ne plus diffuser les publicités utilisant des modèles féminins.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2789-2014-11-10-16-27-19>

## Droits des femmes à l'information: Le plaidoyer de l'Idem

Au Mali, les sujets et programmes traités dans les médias en rapport avec les femmes existent, mais ils ne sont pas proportionnels à ceux dédiés aux hommes. C'est le baromètre des médias africains édition 2012 qui en a fait la révélation. D'où la tenue du forum sur les droits des femmes à l'information par l'Idem.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2763-2014-11-03-12-49-46>

## La campagne « HeForShe » : une mobilisation d'ampleur pour l'égalité des sexes

Héroïne de la saga d'Harry Potter, Emma Watson est aujourd'hui actrice de la campagne « HeForShe ». Le 20 septembre 2014, elle a appuyé son lancement, en prononçant un discours au siège des Nations Unies à New York. Nommée ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, elle se bat afin que l'égalité des sexes soit au centre de l'attention de tous, un objet de lutte partagé par les femmes comme par les hommes.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2760-2014-11-03-12-35-13>

## Des femmes journalistes à l'offensive

"Prenons la Une !" Sous ce titre, un collectif de femmes journalistes a lancé, lundi 3 mars, un manifeste qui appelle à une plus juste représentation des femmes dans les médias.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/2084-2014-03-23-18-13-18>

## Dans les médias, les femmes sont invisibles

Les femmes restent inapparentes, inférieures et cantonnées à des rôles stéréotypés dans les médias, selon le rapport de la commission sur l'image des femmes dans les médias, dévoilé jeudi 25 septembre.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/1789-dans-les-medias-les-femmes-sont-invisibles>

## Etre une femme politique, c'est pas si facile

La fin d'une omertà? Les femmes politiques veulent y croire. Depuis l'affaire Dominique Strauss-Kahn et la démission de Georges Tron du gouvernement, les langues se délient. Qu'elles aient exercé les plus hautes fonctions ou travaillé dans l'ombre d'hommes politiques, toutes ont été confrontées à un moment ou à un autre au sexismme ou au machisme ambiant de ce milieu.

Lire la suite sur <http://www.rofaf.org/actualites/femmes-et-leadership/femmes-leadership-et-communication/1679-etre-une-femme-politique-cest-pas-si-facile>

## **POUVOIR ET REDEVABILITE : COMMENT LES ELUS DOIVENT-ILS RENDRE DES COMPTES AU PEUPLE ?**

La redevabilité ou le fait de rendre des comptes devrait constituer un exercice régulier auquel chacun s'adonne surtout quand on exerce le pouvoir. Rendre régulièrement des comptes à l'électorat qui vous a fait confiance et vous a chargé de la lourde mission d'exercer le pouvoir en son nom est une tâche ardue mais noble qui ne prendra que quelques moments du temps précieux des leaders politiques pour rassurer leurs concitoyens sur les actions qu'ils mènent en leur nom conformément à leur programme politique, qui a convaincu l'électorat.

Pistes de réflexions sur la manière dont les leaders politiques pourraient rendre des comptes aux populations.

### ***Comment le Président de la République peut-il rendre des comptes au peuple ?***

- ♦ En prononcer un discours régulier (2 fois par an) à la nation ;
- ♦ En se prononçant régulièrement sur les questions urgentes/importantes devant l'assemblée nationale. Ces interventions seront suivies de questions-réponses qui seront retransmises en direct sur les médias ;
- ♦ Rendre accessible au public le contenu de ces discours ;
- ♦ Produire régulièrement un document sur sa politique.

### ***Comment les Députés peuvent-ils rendre des comptes au peuple ?***

- ♦ Rendre compte régulièrement au peuple dans leur circonscriptions en leur expliquant les lois qui sont votées, etc. ;
- ♦ Collaborer étroitement avec le suppléant ;
- ♦ Organiser des sessions d'information avec la base pour prendre connaissance de leurs besoins...

### ***Comment les élu-e-s locaux peuvent-ils/elles rendre des comptes au peuple ?***

- ♦ Le maire doit rendre compte régulièrement à son équipe ;
- ♦ Informer le peuple de la tenue des sessions ainsi que des points à l'ordre du jour.

Nous exhortons vivement les leaders politiques à développer cette culture de redevabilité pour une meilleure cohésion sociale dans nos pays.