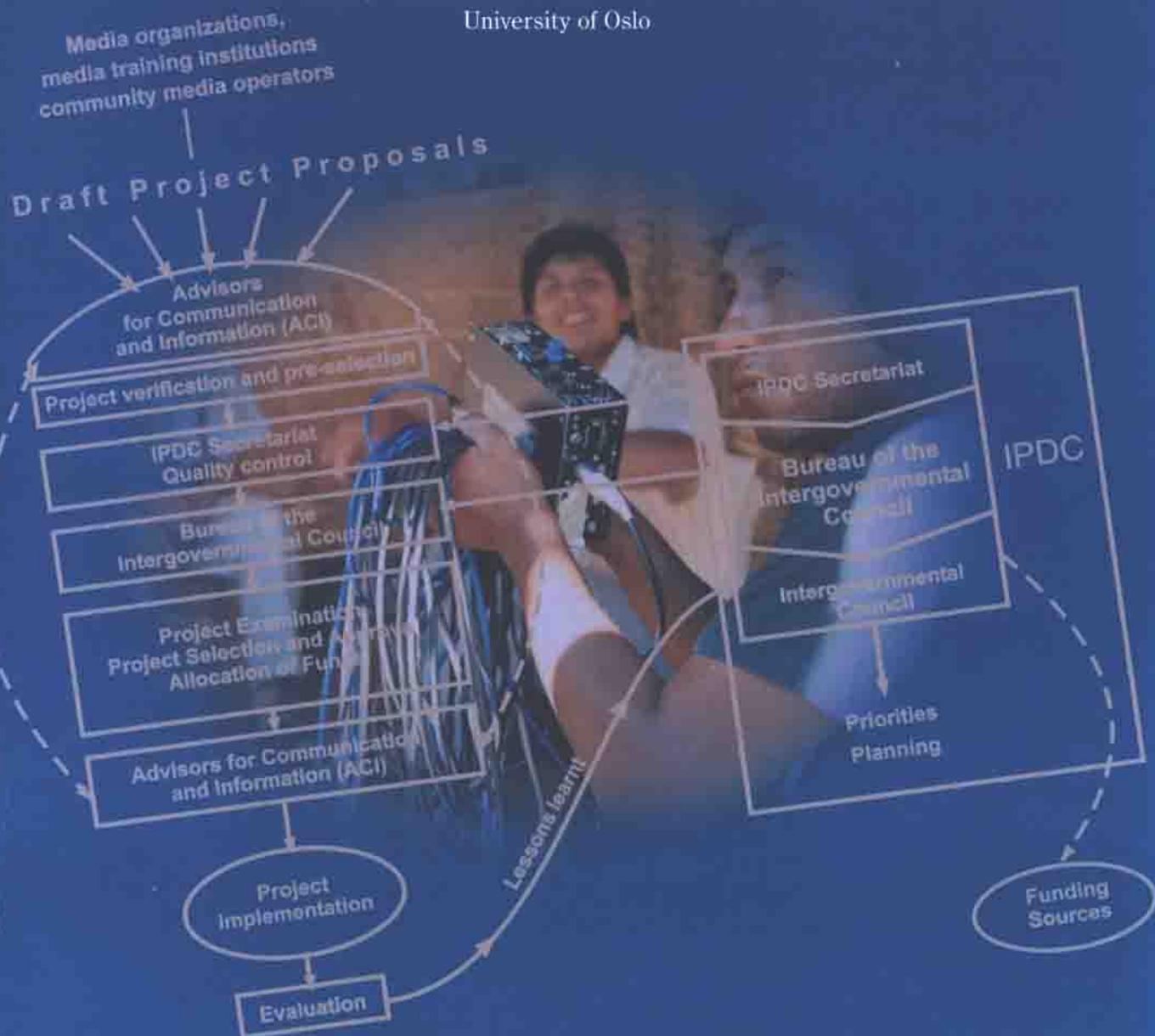




International Programme for the Development of Communication **AN EVALUATION OF THE REFORMS**

A report prepared by

Prof. Helge Rønning and Kristin Skare Orgeret,
Department of Media and Communication,
University of Oslo



International Programme
for the Development of Communication
An Evaluation of the Reforms

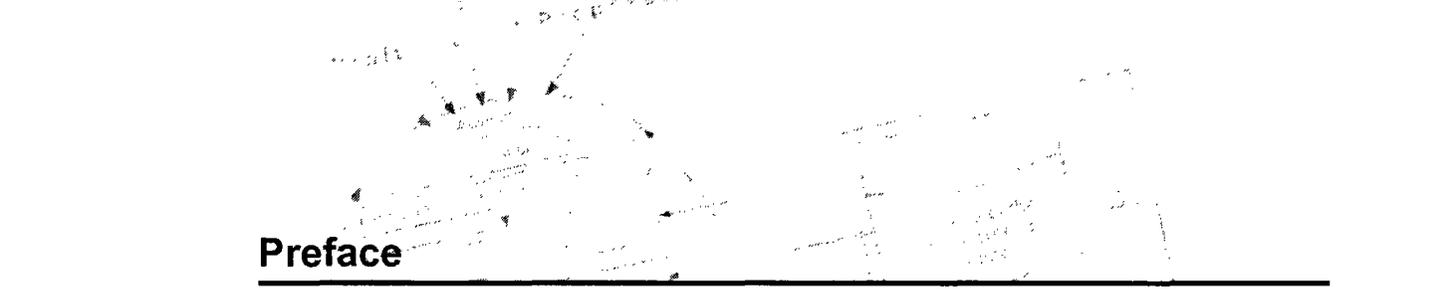
A report prepared by

Prof. Helge Rønning and Kristin Skare Orgeret,
Department of Media and Communication,
University of Oslo*

February, 2006

TABLE OF CONTENTS

←	Preface	7
←	Executive Summary	8
←	1. Introduction	10
←	2. The 2002 recommendations and progress achieved	11
	2.1 Presentation of the recommendations and the results	11
	2.2 The IPDC website	13
	2.3 Summing up	13
←	3. Why the IPDC?	14
←	4. The structure of and challenges to UNESCO's Communication and Information (CI) sector	16
←	5. Main challenges	18
	5.1 A rights-based approach	18
	5.2 Funding as a problem	20
	5.3 The project proposal process	22
	5.4 The Intergovernmental Council	23
←	6. IPDC projects	24
	6.1 Projects Approved and Financed in 2004 – 2005	24
	6.2 Strengthening the Independent Newspaper Le Messenger (Evaluation)	25
	6.3 Multimedia Community Centre in Garoua (Evaluation)	25
	6.4 Multimedia Community Centre in Meiganga (Evaluation)	25
	6.5 Newly Submitted Projects 2006	26
←	7. Recommendations	27
←	Appendices:	
	List of acronyms	29
	List of interviewees for the evaluation	30
	Documents consulted	31
	Terms of reference	32



Preface

In 2002 the Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs engaged Prof. Helge Rønning and Kristin Skare Orgeret of the Department of Media and Communication at the University of Oslo to conduct an external evaluation of the International Programme for the Development of Communication (IPDC).

The two evaluators made a critical assessment of the Programme and its operations and proposed a set of recommendations for reforming the IPDC. Since then, IPDC has vigorously implemented these reforms with a view to improving its working methods, transparency, relevancy and effectiveness.

In 2005, the Bureau of the Intergovernmental Council of the IPDC invited the same evaluators to assess the way in which the reforms were carried out and to measure their impact.

This report contains their assessment in full. We are very grateful to Ms. Orgeret and Prof. Rønning for their commitment and expertise and for having provided a detailed report on the progress achieved in the light of the recommendations made in 2002. The report speaks for itself and we are glad that it has acknowledged the effectiveness of reforms and the increasing relevancy and renewed vigour of this important Programme.

*Torben Krogh
Chairman
Intergovernmental Council of the IPDC*

Executive Summary

The present study of the UNESCO International Programme for the Development of Communication (IPDC) is a follow-up of an evaluation of the Programme undertaken in 2002. The purpose of the study is to assess the efficiency of the reforms that have been undertaken since 2002. The study is mainly a desk study based on relevant project and organisational documents of IPDC and the Communication and Information Sector (CI) in UNESCO. In addition, the team interviewed relevant resource persons.

Significant and impressive changes have taken place within the IPDC since the 2002 evaluation. All the recommendations that were proposed have been implemented. The IPDC's administration and leadership act in a much more strategic and consistent manner in relation to project planning, funding and implementation. There have been important changes in relation to planning and quality control. There is an explicit understanding of how important it is that the Programme reflects the current media reality in its strategies and decision-making processes. There is a greater awareness and openness about the challenges the Programme faces. But the IPDC can never be more than what the donors decide it to be, and what they are willing to invest in it. Herein lies the main challenge to IPDC at the beginning of 2006.

IPDC offers a quite unique combination of emphasising both the role of media for democratic practices and a rights-oriented development strategy, combined with an understanding for the need for a communication for development approach. In other programmes, these two emphases are often treated as being totally separated. The co-operative aspects of the IPDC in the field should be emphasised, and also that the Programme operates in a simple and efficient manner, compared to many other possible funding mechanisms.

The IPDC represents an easy method for initiating communication projects compared to other organisations that appear unnecessarily bureaucratic in their demand for expertise and resources. Thus, the image that IPDC had in past of being inefficient and bureaucratic seems to be totally unfounded today, and also compared to the way that many other organisations in the field of media and communication support act. IPDC's programmes in general have a reputation of being well managed.

UNESCO's Communication and Information (CI) sector operates in a dynamic and efficient manner. It seems to have rid itself of most of the problems of the past. In spite of this general good impression, there are always features of the operational modus that might be improved. Seen from the outside, the separation between the three divisions with the CI sector may be seen as overlapping and the boundaries between them appear as somewhat unclear.

Already in 2002, the CI Sector emphasised the need for working in an interdisciplinary and cross-divisional manner. Since then, the collaboration between the different relevant divisions has been improved. There still seems, however, to be a need for co-ordination of interdivisional projects in the area of communication. There appears to be a need for more flexibility in the organisational structure and practice of the sector. It would benefit both for the sector as a whole and for the divisions if there existed more of a possibility for changing responsibilities and tasks so that the qualifications of the staff could be utilised on a broader basis. This appears to be particularly pertinent for such a wide-ranging and broadly based programme as IPDC. UNESCO on the ground is in general not regarded as being a very efficient project implementer in the area of communication development.

The most important challenge for IPDC is to develop a strategy for its role in supporting media and communication development in the next foreseeable period. There is a need to revisit the concept of communication development.

IPDC might position itself as a Programme that bases its activities on a rights-based approach to development linked to the UN Millennium Goals at the heart of which lie the reduction of poverty and the role of media in the struggle for human rights and democracy. At the beginning of 2006, IPDC does not have sufficient funding to be able to fulfil its important role satisfactorily.

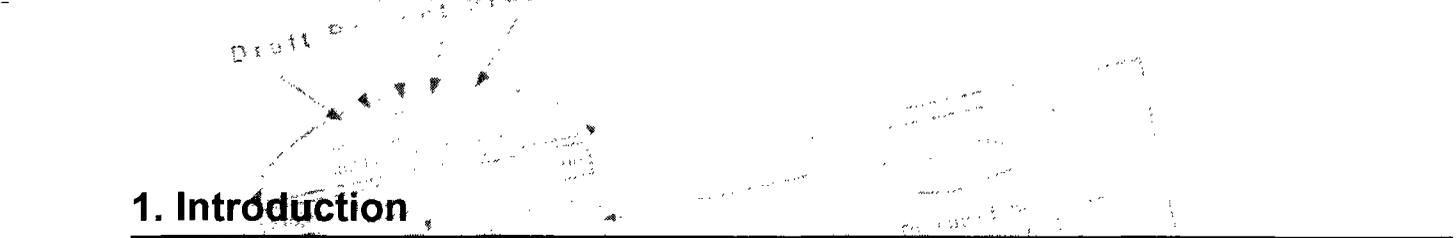
Consequently, the challenge for the Programme now is to legitimate its existence to the donors. Its good reputation in the field is unquestionable. There seems to be a need for a more consistent and coordinated approach to the fund-raising efforts of IPDC.

It is also important that the messages presented to donors are clear and coherent. IPDC should establish a medium-term funding and activities strategy based on three two-year periods where one sets up milestones to be reached. The first step in this direction could be to hold a donor meeting with existing and potential donors for a frank and open discussion on the future of IPDC. As a continuation, IPDC might establish regular donors' meetings in order to come with a platform for activities that donors might support.

Projects submitted to IPDC emanate from the ground. They are the result of initiatives by local media organisations. They do not come from UNESCO as such. The quality of the projects varies from region to region. The project proposals from regions with very capable regional advisors are good, whereas the proposals from regions with regional advisors that are not so competent lack in quality. Problems are particularly acute when projects are submitted to offices without a communication advisor.

Based on these observations, the study comes up with recommendations for initiatives to be taken in the following areas:

- Develop a new strategy for the Programme in relation to what is implied by development of communication;
- Develop a consistent and forceful donor-strategy to attract funding;
- The CI should be more flexible in its organisational structure and give IPDC a central place;
- The qualifications of the communication advisors should be strengthened;
- Evaluations and results from the numerous good projects should be used both to strengthen the Programme, and attract funding; the role of the Intergovernmental Council should be seriously considered.



1. Introduction

In 1980 UNESCO created the IPDC to address the need for free and pluralistic media and to accelerate media development. Since its inception, IPDC has made significant contributions in 139 developing countries by channelling US \$ 92 million to more than 1100 media development projects. The Programme has an impressive catalogue of projects that have been supported.

The projects are wide-ranging – from a Pan African news agency to a woman's television venture in a small Pacific island; from a regional media institute in Southern Africa (MISA) dedicated to promoting press freedom to Nepal's first independent radio station. Media institutions such as press, radio and television, media training institutes, professional journalists' organisations and community media are eligible to seek support from IPDC. In providing support to projects, IPDC has been guided by the following four priorities established by its Council:

- Promotion of freedom of expression and media pluralism
- Development of community media
- Human resource development
- Promotion of international partnership

After the IPDC's twentieth anniversary in 2000, it was clear that the organisation had to reform in order to be able to renew its function as an important actor in the area of media and communication development. It was decided that the main orientations of IPDC in the years to come should be:

- Improvement of media pluralism and promotion of press freedom
- Training activities
- Creation and strengthening of community media
- New information and communication technologies.

With a background in these discussions and the feeling of a crisis in the situation of IPDC Professor Helge Rønning and Ms Kristin Skare Orgeret of the Department of Media and Communication, University of Oslo, in 2002 were asked by the Norwegian Ministry of Foreign Affairs to conduct an evaluation of UNESCO's International Programme for the Development of Media and Communication (IPDC).

The 2002 evaluation was, among others, based on the work of an IPDC working group that made proposals for the reform of the IPDC working methods.

In December 2005, Kristin Skare Orgeret and Helge Rønning were asked to undertake a follow-up evaluation of the outcomes of the reform, and provide suggestions for further improvements in the IPDC's activities. The work was carried out in January and February 2006. The study is mainly a desk study based on relevant project and organisational documents of IPDC and the Communication and Information Sector (CI) in UNESCO. In addition, the team interviewed relevant resource persons in UNESCO in Paris, in the Ministry of Foreign Affairs in Oslo, and UNESCO personnel in Maputo.

2. The 2002 Recommendations and Progress Achieved

IPDC has since 2002 undergone a number of important changes in relation to programme administration, funding and relevance of projects. What follows is a presentation of the central recommendations made in the 2002 evaluation and the progress achieved by January 2006.

2.1. Presentation of the Recommendations and the Results

I. The 2002 evaluation recommended to change the selection process radically and to use professional regional advisors in the procedure. They could at an early stage turn down unworthy projects, and rework interesting proposals not yet ready for submission.

Progress: Under the co-ordination of the IPDC Secretariat, all projects are now being vetted by the field-based UNESCO Advisors for Communication and Information Programmes who, at an early stage, investigate the quality of the proposals, as well as the needs, credibility and capacities of submitters. They identify and evaluate projects that have the potential to have an impact on the development of media pluralism in the given country or region. As a result, the pre-selection process of IPDC projects has been radically improved. The projects are now only being brought forward if the advisors believe they have the potential to fulfil objectives related to enhanced media pluralism and promotion of press freedom. The practice of presenting inflated budgets has been stopped, and the budgetary process is now realistic. There is good mix of many smaller projects, and some bigger ones. The project process shows that little money can go a long way.

However, the quality of the final version of project descriptions is to some degree dependent on the qualifications of the regional advisors. The IPDC Secretariat has been aware of the need to steadily upgrade the qualifications of the advisors and field personnel. Thus, an expert meeting with the aim of discussing principles and practices in relation to the pre-evaluation of project proposals received from the Arab region according to the IPDC priorities was organised in December 2004 in Doha, Qatar. A training workshop on project preparation for the African region was held in Dakar in July 2004. Furthermore, a project development workshop

was held at UNESCO Paris on 22 and 23 June 2005 for twenty-eight field professionals. From 28 January to 1 February 2006, this workshop was repeated for eighteen CI professionals working at Headquarters.

II. The 2002 evaluation recommended that a smaller organ than the Intergovernmental Council should make the final selection of projects. It was recommended that IC should preferably be dismantled or at least trimmed down in size and powers.

Progress: The Intergovernmental Council is composed of thirty-nine member states and is elected by UNESCO's General Conference. The resolution of the 32nd General Conference in 2003 stated that the IPDC Council now meets every second year, while the Bureau Meetings are held once a year. Reduction of the frequency of IPDC Council meetings have reduced the costs, though all costs related to the Council meetings are covered by the Regular Programme budget. This cost reduction is considered significant because the Council Members, other than those who are from the least developed countries, have to meet their own participation costs. The Regular Programme provides travel and DSA to one participant from each of the six least developed countries currently represented in the Council. It is the eight IPDC Bureau members who have the full responsibility for project selection, approval and allocation of funds from the Special Account. The members of the Bureau shall preferably be specialists in the fields covered by the IPDC.

III. The 2002 evaluation recommended that already approved projects should receive funding as soon as possible.

Progress: The period from project submission to funds allocation has been drastically reduced from 15 – 18 to 4 – 5 months. In the period of 2004 – 2005, 120 IPDC projects for a total amount of US\$ 3 071 000 in eighty-five countries have been launched more or less immediately after their approval by the Bureau. It was mentioned in our conversations in Mozambique that the process from proposal submission to approval and disbursement of funds was very efficient and rapid.

IV. The 2002 evaluation recommended that once the financing is allocated, the project objectives should be

revised. This is particularly important when there is a considerable gap between requested and allocated sums.

Progress: In 2002, lobbying from all the delegates in the Council meetings to promote the interests of specific countries or regions resulted in a situation where all demands were to some degree fulfilled, and hence only around thirty percent of what was requested for funding was provided to the projects. The result of this was that few of the projects were able to fulfil their objectives, and that there was a serious discrepancy between the aims and objectives and the possibility of achieving these, mainly due to seriously inadequate funding and unrealistic project proposals.

This problem has been minimised because the IPDC Bureau members now have the full responsibility for project selection, approval and allocation of funds.

During the project preparation, the funding capacities of IPDC are now taken into consideration in order to avoid the great disparity between requested and approved budgets and to proceed with project implementation according to their original objectives. The professional reflection around the projects has increased significantly.

V. The 2002 evaluation recommended that the IPDC Secretariat, senior personnel within the Communication division and section should do their best to promote IPDC projects and look for possibilities for co-operation and fund-raising.

Progress: The levels of promotional activities and initiatives have increased remarkably since 2002. The Chairman of IPDC has undertaken fund-raising missions. The Chairman, ADG/CI and IPDC Secretariat have undertaken numerous consultations with both the existing donors and potential donors. During our stay in Paris in January 2006, we experienced an enthusiasm and dedication to promoting the Programme that was impressive.

VI. The 2002 evaluation recommended that IPDC make better use of the evaluations, which should be carried out within a reasonable period after the conclusion of a project.

Progress: Special attention is now given to the selection of the projects to be evaluated, in order to identify those which can potentially provide the most useful information for identification, designing, selection and implementation of future projects. There still is a need for a more speedy and systematic use of the evaluations in order to improve the project process and implementation, in some regions more than others. And there is also a need for more efficient reporting back to the donors about the outcome of projects.

2.2. The IPDC Website

Furthermore, the evaluation team has with satisfaction taken note that the level of activity and the quality of the informational and promotional activities of the Programme have improved considerably. The quality of the IPDC website* is very good. In 2006, it is much more informative than in 2002. The website is continually and rapidly updated, and as a result, it comes out as a dynamic site promoting an important and unique Programme.

All core IPDC documents such as project proposals and related Bureau decisions are available and easily accessible on the website. In addition, the site presents results of evaluations, thematic debates, news archive and updated features.

The enhanced quality of the IPDC website is a direct result of a wish to promote transparency and interactivity in the working of the programme. It is our impression that the IPDC website is by far the most functional and purposeful of UNESCO's many websites, also in comparison with the websites of the other divisions in the Communication and Information sector. Compared to the structure of the UNESCO portal, it is easier to navigate and marked by an exemplary openness and willingness to communicate.

2.3. Summing Up

Significant and impressive changes have taken place within the IPDC since the 2002 evaluation. All the recommendations that were proposed have been implemented. It is our impression that the IPDC has taken the 2002 recommendations very seriously and has put a remarkable effort in implementing the reforms of the working methods. Notable changes have been carried out in a relatively short period of time.

The IPDC's administration and the leadership of the Programme now seem to think and act in a much more strategic and consistent manner in relation to project planning, funding and implementation of projects. There have been important changes in relation to planning and quality control. We were also struck by the change of mindset that had taken place in the Secretariat since our last evaluation. The administration and the leadership have followed the recommendations and seem to be conscious of the fact that the present realities are very different from the ones that existed when IPDC was established in 1980.

There is an explicit understanding of how important it is that the Programme reflects the current media reality in its strategies and decision-making processes. Compared to 2002, there is a greater awareness and openness about the challenges the Programme faces. We witnessed a new energy in relation to promoting the projects and searching for new ways both to implement and fund projects. At the same time, the IPDC can never be more than what the donors decide it to be, and what they are willing to invest in it. Herein lies the main challenge to IPDC at the beginning of 2006.

* http://portal.UNESCO.org/ci/en/ev.php_URL_ID=13270&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

3. Why the IPDC?

A crucial argument for the Special Account and IPDC's main *raison d'être* is that the Programme makes it possible to support and develop media projects with relatively small amounts. The project documents are developed in the receiving countries. Most projects evolve from the grassroots and would not have existed were it not for IPDC.

IPDC is the only fully international programme for communication development, and it is based on a very flexible approach to issues and project formats. It has a simple and accountable structure, and now that the reforms have been implemented, it can act rapidly. The Programme charges no administrative costs, nor is any overhead charged as UNESCO's regular programme covers all salaries. As a result, the financial support donated to the IPDC in its totality goes to the projects. About 120 proposals from media organisations are submitted to the IPDC every year. Most proposals come from independent media organisations. In preparing the projects, the Programme establishes good relations with a host of different actors and may contribute to legitimatising controversial projects.

The IPDC projects can further be connected to other UNESCO projects. IPDC projects can often be seen as pilot projects in the sense that the IPDC support makes it easier to negotiate further projects. In preparing projects, the IPDC establishes good relations in the field that may help other UNESCO projects as well. The support thus may function as seed money for further development. The IPDC is the only multilateral forum in the UN system especially designed to mobilise the international community to discuss and promote media development. The Programme represents an open forum and a genuinely global programme. In some regions such as Pacific and Caribbean, its assistance is irreplaceable.

IPDC can be described as a catalyst with the possibility to produce significant change using relatively small amounts of money. The support may keep alive a wide network in terms of development communication. In many ways, it serves as an instrument for channeling needs that otherwise would not have come to the fore.

The Programme does not stand alone, but provides continuity and sustains processes of development as well as offering a moral support through being part of UNESCO. This is particularly important in situations where authorities clamp down on independent media. Then, the support of UNESCO may serve as a safeguard. The situation in Nepal has been mentioned as an example of how community radios developed with the assistance of IPDC/UNESCO managed to stay active after the introduction of the state of emergency.

Informants with background from the field emphasised the importance of the IPDC as a tool for field officers. IPDC was described as "the most important communication development programme in the field". The Programme represents a continuous effort in the area of media and communication support. The extra budgetary resources could relieve some of the immense pressure for funding in the field.

A vibrant democracy needs free and pluralistic media that are as independent as possible from both government and private interests. IPDC emphasises the importance of providing an environment within which growth of free and pluralistic media is ensured. The IPDC can be important as a tool for increasing local media's investigative capacity which is a central aspect in the development of good governance, transparency and efficiency of service deliveries. Many of the IPDC projects are about civil society capacity building, strengthening the media, often during a period after an initial peace-building phase. IPDC reaches countries and areas that are not necessarily in the limelight, and hence are more often forgotten by the big, strategic projects.

IPDC represents a good and important alternative to bilateral support to free media. Many media organisations would appreciate to work within the framework of IPDC. The IPDC experience is ideal about real communication and the improvement of people's lives at the grassroots level.

The Programme has the potential of being central as far as empowerment, democratisation and human rights are concerned. Many of the IPDC community projects are innovative and contribute to the achievement of the Millennium Goals by focusing on providing communication arenas for local communities and contributing to the empowerment of poor people by offering them information on their situation and giving them a voice.

There are examples of situations when it would be difficult for a nation to 'meddle' with another region/country's strategies. Media projects are often sensitive. In such circumstances, IPDC and UNESCO possess a legitimacy that bilateral donors do not have. IPDC might thus be better suited to initiate controversial media development projects than other organisations in situations of conflict and controversy.

IPDC should make a focused presentation of its unique experiences and its advantages as a media development programme.

Conclusion

IPDC offers a quite unique combination of emphasising both the role of media for democratic practices and a rights-oriented development strategy, combined with an understanding of the need for a communication for development approach. Often in other programmes, these two emphases are treated as being totally separated.

The co-operative aspects of the IPDC in the field should be emphasised, and also that the Programme operates in a simple and efficient manner, compared to many other possible funding mechanisms. The IPDC represents an easy method for initiating communication projects compared to other organisations, that appear unnecessarily bureaucratic in their demand for expertise and resources.

Thus, the image that IPDC had in past of being inefficient and bureaucratic seems to be totally unfounded today, and also compared to the way that many other organisations in the field of media and communication support act. IPDC's programmes in general have a reputation of being well managed.

4. The Structure of and Challenges to UNESCO's Communication and Information (CI) sector

Based on our analysis, we are convinced that UNESCO's Communication and Information (CI) sector operates in a dynamic and efficient manner. It seems to have rid itself of most of the problems of the past. And although this impression is superficial, we feel that compared to other areas in UNESCO, the CI sector is not hampered by ineffectiveness and unnecessary bureaucracy. In spite of this general good impression, there are always features of the operational modus that might be improved in order to make the organisation stronger and more effective. Below, we try to come up with some suggestions.

The three directors of the divisions for Freedom of Expression, Democracy and Peace; Communication Development; and Information Society all appear to be dedicated and hard-working professionals that cooperate and work well together. They do not seem to have any problems in deciding in which division the different projects should be placed, even though to outsiders the three divisions may be seen as overlapping and the boundaries between them appear as somewhat unclear. This may be a problem also for the different regional and national offices of UNESCO, when they are to decide which division projects that are submitted to them fall under. The three directors, however, said that they kept a rather pragmatic approach when it came to sharing different projects between them and that this worked perfectly well.

IPDC is situated in the Communication Development Division, but staff from all three divisions emphasised the importance of IPDC as a generator of projects. They all agreed that without IPDC, a wide range of projects would never have been conceived. In the field, there are no watertight limits between the divisions. It is especially the separation between the Division for Freedom of Expression, Democracy and Peace, and the Communication Development Division that may appear as not being clear enough. Several informants said they felt the separation between the two was artificial. As we wrote in our 2002, evaluation, we still find it hard to understand the need for organising the "Division for Freedom of Expression, Democracy and Peace" and the "Communication Development Division" as two entities. In the perspective of the role of IPDC, which has projects that relate to issues that fall under both divisions, this at times seems confusing.

The division between "Freedom of Expression" and "Communication Development" may reflect a perspective in which communication development is regarded as being something that only applies to areas of the world where there still seems to be a need for co-ordination of inter-divisional projects in the area of communication, but where there are more difficulties in promoting democratic media. Thus, projects that relate to promoting freedom of expression and democracy fall under one division, while those that have a more limited development for communication focus, fall under the other.

The directors of the two divisions, however, work very closely together and told us that as a rule the Division for Freedom of Expression, Democracy and Peace was responsible for projects in conflict areas and in countries and regions in the first transition phase to stability, whereas Communication Development was concerned with projects in developing countries in general. Furthermore, as IPDC has "New information and communication technologies" as one of its four focus areas, the dividing line in relation to the Information Society Division may also be seen as somewhat arbitrary.

Already in 2002, the CI Sector emphasised the need for working in an interdisciplinary and cross-divisional manner. Since then, the collaboration between the different relevant divisions has been improved. Most informants stressed the importance of co-operation, and IPDC's role as an initiator of projects from all three divisions was emphasised. There still seems, however, to be a need for co-ordination of inter-divisional projects in the area of communication. Nonetheless, the sharing of areas of interest between the different divisions mostly occurred without any problems. This illustrates the flexibility of the Programme. Furthermore, in the field, the borders between the three divisions do not really matter much.

Seen from the outside, however, there appears to be a need for more flexibility in the organisational structure and practice of the sector. Several of the people working in Paris give the impression never to have worked in the field, or not at least for a long time. It also seems that it may be to the benefit both for the sector as a whole and for the divisions if there existed more of a

possibility for changing responsibilities and tasks so that the qualifications of the staff could be utilised on a broader basis. This appears to be particularly pertinent for such a wide-ranging and broadly based programme as IPDC.

We have not had sufficient material nor enough time to go into the details of the issue of UNESCO as an implementing agency. However, based on what we have observed in other connections, and through communication over the years with people in the development community, it is our impression that UNESCO on the ground is not regarded as being a very efficient project implementer. It seems that this is a particular problem in the area of communication, with the exception of those regions where there are very able communication advisors.

As an extension of this it also seems that too little attention is given by national commissions of UNESCO and local offices to the importance of IPDC as a UNESCO programme.

Conclusion

UNESCO's Communication and Information (CI) sector operates in a dynamic and efficient manner. It seems to have rid itself of most of the problems of the past. In spite of this in general good impression, there are always features of the operational modus that might be improved.

Seen from the outside, the separation between three divisions with the CI sector may be seen as overlapping and the boundaries between them appear as somewhat unclear.

Already in 2002, the CI Sector emphasised the need for working in an interdisciplinary and cross-divisional manner. Since then, the collaboration between the different relevant divisions has been improved. There still seems, however, to be a need for co-ordination of inter-divisional projects in the area of communication. There appears to be a need for more flexibility in the organisational structure and practice of the sector. It would benefit both the sector as a whole and the divisions if there existed more of a possibility for changing responsibilities and tasks so that the qualifications of the staff could be utilised on a broader basis. This appears to be particularly pertinent for such a wide-ranging and broadly based programme as IPDC.

It seems that UNESCO on the ground is in general not regarded as being a very efficient project implementer in the area of communication development.

5. Main Challenges

Based on our analysis we find the following challenges.

5.1. A Rights-based Approach

The most important challenge for IPDC is to develop arguments and a strategy for its role in support for media and communication development in the next foreseeable period, at least the coming six years, which is the medium-term plan period within UNESCO. This must include arguments for IPDC's uniqueness as an actor in the area of media development as well as a strategy for what role it is going to play, particularly in relation to other actors in the field as well as its particular position in UNESCO and the UN system. There is a need to revisit the concept of communication development. This is a process which currently is underway. Among others, the issue will be discussed at World Bank Conference on Communication for Development in Rome in October 2006. IPDC should try to prepare well for that conference and present itself and its advantages and philosophy.

Some of the thoughts we have in connection with this issue are based on reflections that we already encountered in our discussion in the CI sector and that we have found expressed in many places in IPDC documents, but that do not seem to have been made into a coherent strategy. IPDC might position itself as a Programme that bases its activities on a rights-based approach to development linked to the UN Millennium Goals, at the heart of which lie the reduction of poverty and the role of media in the struggle for human rights and democracy. Very briefly, this can be described in the following manner.

A rights-based approach to development has its point of departure in a multidimensional view of poverty, in which the essence of poverty is lack of material resources and choice, which results in powerlessness, exclusion or, in other words, a state of being in which a number of human rights or freedoms remain unfulfilled, such as the right to food, health, education, information, expression, participation and equality before the law.

Poverty reduction (and the realisation of human rights) is achieved by changes in society and its structures. In most cases, analyses reveal that economic efforts alone are not enough to reduce poverty since its causes are economic, but also social, cultural, civic and political. Thus a successful approach to poverty's multidimensionality requires a broad range of efforts that target social, cultural, economic, civic and political causes and manifestations of poverty.

An important strategy of poverty reduction is to provide conditions and opportunities that facilitate a society's effort to reduce poverty - in other words - to help poor people help themselves by enabling them to make strategic life choices to improve their condition in a context where this ability was previously denied to them.

Empowered people and communities have freedom of choice and action, and are therefore able to better influence the course of their lives and decisions taken in their name. Empowerment includes aspects such as self-strength, control, self-reliance and respect for social and individual rights, which in turn enhance dignity and independence.

Information is central to change. People need access to understandable, unbiased information in order to take informed action, and those most affected by change should be able to drive and shape that change. In this context, community access to information is essential, and that is a focus that IPDC has prioritised over the years.

The most important contribution the media make in the area of poverty reduction is that the media play a vital role in giving people the information they need to make decisions. They also give ordinary people the chance to take part in debates and have their own voices heard. Over the last decade, the media in many developing countries have undergone a revolution in structure, interactivity, and accessibility. This has opened up new possibilities for communication, particularly in allowing the concerns and perspectives of the poor and marginalised to be highlighted.

The challenge is to realise these opportunities. For there is reason to be concerned about how the communication gap within developing countries is increasing. On the one hand media reaches more people, and the development of ICTs in particular has a clear impact even in the poorest of countries; on the other hand this is a development that mainly benefits only a small segment of society. Several of the programmes within the CI, including those funded by IPDC are related to this issue.

The problems and opportunities of communication for empowerment may be illustrated by using radio as an example. Most people in the world cannot get to a computer – but they can listen to a radio. The majority, and particularly the poor and the rural populations lack access to communication media with the exception of radio. From the perspective of poverty reduction, it is therefore, essential to support the development of independent broadcasting both in the form of public national services and community and local radio stations.

In many parts of the world, radio has undergone a revolution in the past two decades. Governments have loosened their grip on broadcasting, hundreds of private FM stations have sprung up in cities and more community-based stations are going on air. But the new freedom brings dangers too.

Most private stations depend on advertising, so they concentrate on entertainment programming aimed at attracting urban, wealthier audiences. There is little space for discussion of public interest issues, and even less for the concerns and voices of the poor. Private and community stations often lack the resources to make their own, locally relevant programmes, and state-funded stations struggle with dwindling budgets and low morale.

To develop and apply good practices in relation to media and communication issues, that may exert influence on other development actors, implies helping broadcasters make and exchange local programmes on issues of public interest, as well as providing programmes on global issues. This means that ordinary people should be allowed to talk as well as to listen about the things they care about. It implies to develop a broadcasting policy based on participation.

It is our belief that investments in development will benefit from the existence of media that scrutinise the implementation of development programmes and demand accountability from the leaders of communities and societies. International co-operation to promote free and pluralistic media is consequently a central aspect of development assistance in general. In this sense, IPDC's new reforms prioritising the promotion of free and pluralistic media and the call for accountability in relation to press freedom and good governance are most central.

We feel that by emphasising issues such as those outlined above and by developing a strategic plan along such lines, IPDC has an opportunity to carve a unique place for itself in the area of support for free media and the development of communication.

5.2. Funding as a Problem

At the beginning of 2006, IPDC does not have sufficient funding to be able to fulfil its important role satisfactorily. Even though eleven new donors have started to contribute to the programme, their contributions are small and the question of funding is consequently the dominant challenge the programme faces. IPDC is dependent on a continuous funding string, and it must have a sufficient size.

It seems that the Programme still suffers from the image it had of being inefficient and poorly run in the period leading up to when it started implementing the reforms in 2002. Consequently, the challenge now for the Programme is to legitimate its existence to the donors by convincing them of how profound the changes in the Programme have been. IPDC's good reputation in the field is unquestionable.

IPDC's position within the structure of UNESCO and the UN may be seen as a double-edged sword. On the one hand the positive reputation UNESCO has especially in many developing countries is an advantage to IPDC. On the other hand this position also includes some heavy bureaucratic structures within which the Programme has to manoeuvre. And there is no doubt that in many quarters in the North, particularly in media circles, UNESCO is viewed as being bureaucratic, inefficient and subject to unnecessary politicking.

This is a challenge to UNESCO as a whole, as well as to the CI sector, and particularly to IPDC with its position of being at the same time inside, but also at a certain distance from UNESCO. There is a need to emphasise the Programme's relationship with UNESCO as a whole and its special function in view of other projects both inside and outside CI.

It seems that the cross-cutting importance of communication in relation to education, culture and research dissemination, particularly through the development of ICTs (both old and new) ought to provide both the CI sector and IPDC with a unique role to play in UNESCO as a whole.

It is important to be aware of the fact that the logic of the donors as well as the media landscape has changed significantly over the last years. Structural changes in the logistics of development support have made donor countries less enthusiastic to provide multilateral assistance for media development projects, preferring to provide bilateral assistance, often directly through their embassies.

These changes have made for completely different terms and conditions for IPDC's strategies. The Special Account may seem to be losing its relevance, as there is a tendency on behalf of the donors to want more control over projects, which they wish to identify and support directly. They tend to fund projects that are in line with their own areas of interest and concerns, rather than to provide general support to IPDC. A central challenge to IPDC is how to navigate between the interests of different donors bearing in mind the increased pressure for bilateral projects.

With the increasing number of NGOs and other actors operating within the field of support for media and communication, there is often considerable overlap between different initiatives and projects. Thus, particularly in crisis situations, there is a need for an international forum to oversee and co-ordinate the actors and the development of free and pluralistic media. In such situations, there are also many actors competing for funding.

One example that was highlighted to us was the situation in former Yugoslavia. There is a possibility that IPDC could mobilise communication development projects initiated by UNESCO and other development agencies. UNESCO has now been asked to function as a coordinator in the area of communication in Sudan. This is an important task. And it is an assignment that the CI sector would be ideally suited to undertake, provided it had enough resources to put into this. The paradox, however, is that while donors see the need for this role, they are reluctant to make resources available so that UNESCO can fulfil this mission in a satisfactory manner.

IPDC currently meets increased competition for donor money from many actors, and there are also several other institutions that operate on a multilateral level.

The Programme should take this into consideration in its strategic thinking, and emphasise both its advantages of being multifunctional and unique in its wide-ranging and universal reach, which is broader than many other, often regional, organisations. There exists an insufficient awareness of the global approach to media development both among donors and development agencies. It is essential in the communications area to work in an interdisciplinary and cross-sectoral matter, as not only technologies but also methodologies and development perspectives converge.

Developing further this idea, there seems to be a need for a more holistic way of thinking in relation to the local offices. The way decentralization is implemented has both its weaknesses and its strengths. The presence of more CI professionals in the field is a positive development only if UNESCO has adequate resource allocations to hire qualified and experienced professionals. Decentralisation of funding affects the role of UNESCO as such.

One of the challenges facing UNESCO as a whole is to appear as a unified organisation where all sectors are equal in importance. This implies that communication must be presented as being as important as education, culture and research. Often it seems as if communication is the least important sector of the organisation, and this often appears to be the case at local level in the organisation, and thus local offices do not seem to be very much involved in trying to secure further funds for projects that have started with an initial grant from IPDC.

As we noted in relation to our assessment of the reforms undertaken by IPDC, the level of promotional activities and initiatives have increased since 2002. The Chairman of IPDC has undertaken fund-raising missions, and both he and the ADG/CI and IPDC Secretariat have undertaken numerous consultations with both existing and potential donors. Nevertheless, there seems to be a need for a more consistent and coordinated approach to the fund-raising efforts of IPDC.

It is also important that the messages presented to donors are clear and coherent. There must be open communication lines to the donors.

There is an urgent need for IPDC to establish a medium-term funding and activities strategy based on three two-year periods where one sets up milestones to be reached for economic resources and for which activities to undertake within which areas (e.g. community media, public service broadcasting, independent newspapers) in the same periods.

The first step in this direction could be to hold a donor meeting with existing and potential donors for a frank and open discussion of the future of IPDC, with a presentation of why it is such a unique programme, using reports from projects that illustrate the wide range of activities within IPDC as a point of departure for further discussion, as well as presenting a plan for future funding and activities. Such a meeting could for instance be organised in conjunction with the meeting of the IC in March 2006.

IPDC should present a study of its successes in connection with this meeting. This could also be used for further fund-raising. There is a need to make the many good projects more visible.

As a continuation, we foresee that IPDC establishes regular donors meetings or a donor forum that has as its focus a discussion of whether it is possible to coordinate donor efforts for the Programme, and whether it would possible to come up with some sort of an activities platform to be presented to the donors in order secure the funding of the Programme over period of six years (i.e. three times two year periods).

Furthermore, it is our impression that more could be done to use to a larger degree the central funding exercises of UNESCO to provide for the needs of IPDC in particular, and the Communication and Information sector in general. UNESCO's Division of Co-operation with Extra-budgetary funding Sources has not been too interested in raising money for the Special Account as there is no overhead attached to these projects. In addition, within the line of thought related to 'marketing', the receiving countries should be encouraged to tell

how important IPDC might be as a tool in processes of mindset change.

The country offices of UNESCO need to be better fundraisers, they need to be better at 'marketing' and 'selling' the IPDC to potential donors and supporters.

It puzzles us that UNESCO makes so little use of IPDC in its various programmes and projects that have communication as an important aspect.

5.3. The Project Proposal Process

First of all, it is important to bear in mind that the projects submitted to IPDC emanate from the ground. They are the result of initiatives by local media organisations. They do not come from UNESCO as such.

Bearing in mind the considerable improvement the project proposal process has undergone in the past few years, it is nevertheless clear that the quality of many proposals is still insufficient.

Many proposals suffer from having too many objectives and require much work and attention from the regional specialists and the programme specialists in Paris before they become acceptable. It is often the regional advisors who conceptualise what may become a project, and they often serve as a coach in the process of creating a project proposal. The regional experts play a central role and a core challenge is hence how to improve the professional level of the regional experts.

The quality of the projects varies from region to region. The project proposals from regions with very capable regional advisors are good, whereas the proposals from regions with regional advisors that are not so competent lack in quality. Problems are particularly acute when projects are submitted to offices without a communication advisor.

However, we have come across examples where projects have been initiated on the ground and then submitted directly to the sector in Paris for vetting and where this has resulted in excellent projects. This emphasises that the Programme is flexible.

National Programme Officers work in their own country and may be more vulnerable to pressure than somebody from outside. In many countries, the country offices seem more concerned about the field of education than about questions linked to free media. It is important to realise that the two areas walk hand in hand and are in many ways interrelated.

Once the funding has been secured and the projects have been implemented, it is important that donors receive reports of the outcome of the projects they have supported, but also of other projects that may be

in the area of their special interests. We are aware that this has been done when donors have identified specific projects. Furthermore, both the Bureau and the Council have been presented with reports on project implementation describing the status of each project. This is also available on the IPDC website.

5.4. The Intergovernmental Council

The Intergovernmental Council is an institution in IPDC that still has to find its proper role. After the reorganisation of the Programme, it should serve as an arena for a principled discussion of questions related to media development. Ideally, the participants in the meeting should be media professionals with a special interest in media development. However, looking at the list of participants at the last Intergovernmental Council meeting in 2004, many were diplomats, to a large degree coming from the permanent UNESCO delegations in Paris. It is striking that there is no participation from the many active media NGOs in Intergovernmental Council meetings.

Based on the minutes from the meetings, we are certain that the discussions in the Council have at times been both interesting and informed, nevertheless they have also often been characterised by the presentation of regional and national agendas rather than principled perspectives, and often nothing but passive participation. It is essential that IPDC come up with a proposal of how the Intergovernmental Council can play a positive role in the development of the Programme. If not, it will continue to serve at worst as a costly and time-consuming event, rather than as an institution that contributes to the efficiency and importance IPDC may provide in the area of development communication.

It is also clear that Intergovernmental Council does not function efficiently as a vehicle for securing funding for the Programme, and this raises the question of the role of donors in the activities of the Council, as well as the relationship between the Council and the donor meeting that we propose. We feel it would be pertinent for IPDC to discuss this issue in order to increase donor interest in the activities of the Programme.

Conclusion

The most important challenge for IPDC is to develop arguments and a strategy for its role in support for media and communication development in the next foreseeable period. There is a need to revisit the concept of communication development.

IPDC might position itself as a Programme that bases its activities on a rights-based approach to development linked to the UN Millennium Goals at the heart of which lie the reduction of poverty and the role of media in the struggle for human rights and democracy.

At the beginning of 2006, IPDC does not have sufficient funding to be able to fulfil its important role satisfactorily. Consequently, the challenge now for the Programme is to legitimate its existence to the donors. Its good reputation in the field is unquestionable. There seems to be a need for a more consistent and coordinated approach to the fund-raising efforts of IPDC. It is also important that the messages presented to donors are clear and coherent. IPDC should establish a medium-term funding and activities strategy based on three two-year periods where one sets up milestones to be reached.

The first step in this direction could be to hold a donor meeting with existing and potential donors for a frank and open discussion of the future of IPDC. As a continuation, IPDC might establish regular donors' meetings in order to come with a platform for activities that donors might support.

Projects submitted to IPDC emanate from the ground. They are the result of initiatives by local media organisations. They do not come from UNESCO as such. The quality of the projects varies from region to region. The project proposals from regions with very capable regional advisors are good, whereas the proposals from regions with regional advisors that are not so competent lack in quality. Problems are particularly acute when projects are submitted to offices without a communication advisor.

6. IPDC Projects

A range of new project proposals will be presented to the forty-ninth Meeting of the IPDC Bureau of the Intergovernmental Council in March 2006. Thirty-four proposals are from the African continent, six from the Arab states, twenty-four from Asia and the Pacific and twelve from Latin America and the Caribbean. The project proposals seem well prepared and cover a wide range of issues. See a list of the newly submitted (2006) projects*.

Of the new projects approved in 2005, fifteen were from Africa, eleven from the Arab states, seventeen from Asia and the Pacific and fifteen were from Latin American and the Caribbean. See the newly approved (2005) projects**.

6.1. Projects Approved and Financed in 2004 – 2005

The newly approved and financed projects make for a total of 3 071 000 US \$. There are three regional and twenty-five national projects in Africa. Fifteen regional and thirty-three national projects have been approved in Asia; and seven regional and twenty-five national in Latin America and the Caribbean. There are five regional and seven national projects in the Arab States.

Cameroon is one of the countries in which the greater number of projects were implemented. Three of these projects will be studied closer here. These projects provide good examples of both the challenges the IPDC faces and the progress that has been made in relation to project management since 2002.

The project 'Strengthening the Independent Newspaper Le Messenger' (PDC/23 CMR/02 354CMR5032) received 23 000 US \$ from IPDC. The project of the Multimedia Centre for the young people of Garoua (PDC/23 CMR/01 354 CMR 5031) received 20 000 US \$. The project Meiganga Community Multimedia Centre (PDC/24 CMR/02 552 CMR 5000) was financed by Japan and received 65 000 US \$. The three projects cover three different categories of IPDC projects: Printed Press, Community Media and Multimedia respectively.

* http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=20756&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=465.html

** http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=18695&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=465.html

6.2. Strengthening the Independent Newspaper *Le Messenger* (Evaluation)

The main objective of this project is to decrease the monopoly of the daily state newspaper Cameroon Tribune by strengthening the independent newspaper *Le Messenger*. The project proposal asked for 45 000 US \$ from the IPDC; the amount of 23 000 US \$ was allocated. The beneficiaries of this project are the staff of the newspaper, its readers and also the general environment of the printed press in Cameroon. The original project wanted to increase the rate from three issues weekly to a daily newspaper, strengthen its website and attract more readers. The project received money from IPDC more than two years after the project proposal had been presented, and the newspaper's context had changed. The period from project submission to funds allocation hence was still very long in relation to this project. Furthermore, only fifty percent of the amount asked for was allocated and resulted in a limited scope of the project.

The support was mainly used for multimedia equipment and training of the newspaper's staff in using this equipment. It is important to be aware of the fact that *Le Messenger* had already applied for IPDC project funding several times earlier without success. In 2002, the newspaper elaborated the project with support from Mr. Cletus Ojong Tabe of UNESCO Yaoundé Office. The director of the newspaper emphasised the important advantage of the presence of a regional media advisor when creating a project proposal. In an evaluation of the project (January 2006), the evaluator describes the support to the printed press as fundamental, but adds that it would be less problematic to support the press in a collective manner such as training of journalists through professional organisations, than to aim at specific commercial entities. The evaluation also stresses that IPDC should not be seen as a moneybox that allow for support without being part of a broader strategy. There was a considerable gap between the requested and the allocated sum. The allocated sum was only half of what was requested, but in this case the project objectives were not revised.

6.3. Multimedia Community Centre in Garoua (Evaluation)

The objective of this project is to permit the youth of Garoua in Cameroon to express themselves freely about issues they find important. This should be done through a local radio as well as through a cyber centre where the young people of the area could get used to ICT and receive training. The initial demand was for 35 500 US\$; in this case as well, the amount allocated (20 000 US\$) was importantly less than what was requested and was not received until two years after the acceptance of the project. During this time, another community radio FM Bénoué had arrived in the community and the project decided to focus on the multimedia centre and to cooperate with radio Bénoué. Even though the project is still new, the evaluation (January 2006) emphasises that there have already been significant results in terms of the radio/multimedia centre's ability to work for its community, solve problems and revitalise local music and cultural traditions. The evaluation describes an experience where IPDC has helped to encourage people to engage in their own development and to participate in keeping alive local cultures.

6.4 Multimedia Community Centre in Meiganga (Evaluation)

This project is quite similar to the one above, but in this case while 65 000 US\$ were asked for, additional support from Japan through IPDC resulted in a total budget of 70 060 US\$. Moreover, in this case the time between the project acceptance and implementation was radically shortened down and facilitated the performance remarkably. The contract was signed in the end of July 2004 and the project started in February 2005. The multimedia community centre is run in cooperation with the community radio of Tikiri FM, and to increase the participation of women and young people in the community is a central objective. The evaluation (January 2006) is very positive and describes how it is clear that the radio has radically improved the lives of the habitants in the Meiganga community. The major challenge is to secure the duration of the multimedia community centre, as it is necessary to maintain the technical equipment of the centre.

An external evaluator undertook the evaluations of the Cameroon projects in January 2006 and it is our impression that they hold a very high level of quality. The evaluation reports are well organised, articulated with a clear focus, well sustained and provide detailed arguments and relevant examples. Several of the reports include pictures from the field and this gives a good impression of the size, condition and surroundings of a community radio for instance. The evaluation reports contain excellent and consistent discussions, descriptions of 'lessons learnt' and comprehensible and definite recommendations.

6.5. Newly Submitted Projects 2006

Of the newly submitted projects in 2006, thirty-four are on the African continent. One project is regional: Establishment and operation of a network of African Freedom of Expression Organisations. The national projects are distributed in the following manner: Benin (1), Burkina Faso (2), Burundi (1), Cameroon (2), Cape Verde (1), CAR (1), Chad (2), Dem. Rep. of Congo (2), Ethiopia (1), Gambia (1), Ghana (1), Kenya (3), Malawi (1), Mali (1), Mauritius (2), Niger (1), SAF (2), Senegal (1), Somalia (3), Tanzania (3) and Zambia (1).

The African projects varied from strengthening of existing publications and newspapers; creation of community radios and community media such as community multimedia centres; digitalisation of television archives and conservation of audio visual heritage of national broadcasting; establishment of high council for communication and media council; awareness on fighting HIV/Aids; gender issues; strengthening professional ethics and freedom of expression; creation of a school of professional journalism and a journalism training centre.

Twenty-four of the 2006 submitted projects are from Asia. Seven of these are regional projects. The projects vary from workshop for setting up radio news exchange; capacity building and training of journalists; projects concerned with legal rights and promoting freedom of the media. The national projects are distributed over the following countries Afghanistan (4), Bangladesh (2), China (1), India (3), Maldives (1), Marshall Islands

(1), Mongolia (1), Nepal (1), Pakistan (1), Thailand (1), Vietnam (1).

The Asian proposed projects are concerned about women television production; women community radio; conservation of radio archives; training in human rights for the press; enhancing press freedom; building of media capacity; creation and consolidation of community media; media research; disaster reporting.

For Latin America and the Caribbean there is one regional project – Radio and Internet for Spanish Speaking Communicators. The national projects are from Argentina (1), Brazil (1), Colombia (1), Costa Rica (1), Dominican Republic (1), Ecuador (1), Guatemala (1), Nicaragua (1), Paraguay (1), Peru (1), St. Kitts-and-Nevis (1). The majority of the proposed projects here are linked to training and education of journalists, the establishment of community radio and creation of a communication network.

Under what is characterised as the Arab states, there are six proposed projects: Mauritania (1), Palestine (4) and Sudan (1). The projects are linked to radio; women empowerment; upgrading of photo and media archives; communication technology.

7. Recommendations

Planning and co-ordination are key words in our recommendations to IPDC. In our 2002 recommendations, we argued that further donor support to IPDC should be made dependent of a strong willingness to reform. The wide-ranging reform process has been thoroughly implemented and shows a clear improvement of the performance of the Programme. The way forward now seems to depend on the ability of IPDC to communicate the improvements to its potential donors in a convincing manner as well as to co-ordinate a strong and dynamic donor platform.

a. A New Strategy

There is a need for a new approach to what development communication implies. In order to position itself as a unique programme, IPDC might develop a focused strategy for its work in the next six years period. This may take a rights-based approach as its point of departure and emphasise communication projects that focus on poverty reduction and human rights awareness as well as the building of democratic institutions.

b. Funding

IPDC should be given a more central place in UNESCO's overall funding efforts. This is related both to headquarters, regional and local offices and national commissions. IPDC and CI should aim at becoming the important coordinating organisation in the area of media support, and seek funding with this as a focus.

IPDC should work out a funding strategy and programme activities resulting from the success of the latter at a medium term range, i.e. six years, with clear milestones every two years. In its communication with donors, it is essential to be open and clear. A plan for future projects, for instance according to certain criteria, of the type that during the next two years the focus will be on a particular theme or medium, then it will change to another theme or field (for instance community radio, professional training, public service...) would give the programme more stability and direction. IPDC should develop a basic common strategy for how to approach the donors. There is a need for a more holistic way of thinking in relation to the major and potential IPDC donors.

IPDC should co-ordinate and synchronise the donor base through well-organised donor meetings. Good and open communication lines with the donors are crucial for the further existence of IPDC. Partnerships have become increasingly important and IPDC should be aware of this.

IPDC should as soon as possible, maybe in conjunction with the Intergovernmental Council meeting in March 2006, hold a donors conference where the Programme presents its plan for the future and arguments for its unique role in the area of the development of communication. Such a conference could serve as the first of a series of meetings between the Programme and the major donors, with the purpose of discussing how the Programme can contribute to fulfilling the strategic needs of the donors for support to media and communication project and programmes.

c. Inter-sectoral Co-operation and Flexibility

From outside (the donors' angle) the structure of the CI sector within UNESCO often appears as untidy and the commando lines difficult to grasp. We recommend that the sector consider the possibility of a certain degree of restructuring, in order for it to become more flexible. This may allow for a more dynamic structure, where people can be repositioned in a more flexible and productive manner, so that the full capacity of the sector may be utilised. It is also important that those who are responsible for project preparations and administration have experience in working in the field.

d. Strengthening the qualifications of communication advisors and staff in local offices

The projects that have been submitted and approved vary in quality. Since the communication advisors process these proposals, this indicates that while there are some very able communication advisors, others do not possess the same degree of competence. More should be done to improve the qualifications of field officers through staff development. It is also very important to sensitize personnel at local offices about the special challenges that communication projects involve.



The regional advisors should from time to time be given the possibility to participate in international seminars and conferences in order to get updated on the developments within the field, and to be able to communicate their experiences to the outside world – e.g. academics and aid bureaucrats.

e. Evaluations.

While there have been improvements in the use of evaluation processes, more could be done in order to make use of the evaluations as a learning tool for IPDC and for the CI sector as a whole. IPDC should make a study of its successes.

f. Communication of Results.

IPDC should make a focused presentation of its achievements and advantages. It is important that the results and achievements of projects be communicated to both the donors and other interested partners.

g. The Intergovernmental Council.

If the IC is to continue to exist, it must develop into a professional organ for focused discussions on strategies that are of direct use for IPDC, and/or contribute directly to its funding. It is important that donors feel that they have influence on the Programme and the discussions in the Council. If this cannot be achieved, the Council should be dissolved.

Conclusion

Through these recommendations, it is our hope that the international community will continue to fulfil its obligation to the development of free media and communication structures by providing funds that will enable IPDC to support media in the development of human rights and poverty reduction.

List of Abbreviations and Acronyms

ADG	Assistant Director-General
CI	Communication and Information
CI/INF	Information Society Division of the Communication and Information Sector
DSA	Daily Subsistence Allowance
FM	Frequency Modulation
HIV/AIDS	Human Immunodeficiency Virus/Acquired Immune Deficiency Syndrome
HR	Human Rights
HTML	Hyper Text Mark-up Language
ICT	Information and Communication Technology
IDA	International development Association
IOS	International Evaluation Sector, UNESCO
IPDC	International Programme for the Development of Communication
MISA	Media Institute of Southern Africa
NGO	Non-Governmental Organisation
SA	Special Account
ToR	Terms of Reference
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation

List of interviewees for the evaluation

Baskår, Herman,
Advisor MFA

Boafo, Kwame,
Chief CI/EO

Brattlie, Tone,
Senior Advisor NORAD

Brun, Aslak,
Deputy Director MFA

Cairola, Andrea,
Associate Expert CI/FED

Coudray, Sylvie,
CI/FED Programme Specialist

Dahlman, Christina,
Programme Specialist,
Division for Freedom of Expression,
Democracy and Peace

Eriksen, Kjell Gunnar,
Advisor MFA

Gai, Vladimir,
Chief of Section COM/DEV

Gonzalez, Rosa Maria,
CI/COM Programme Specialist

Jallov, Birgitte,
Former Chief Technical Advisor,
UNESCO/UNDP Media Project. Mozambique

Jayaweera, Wijayananda,
Director CI/COM,
Communication Development Division
and Secretary, IPDC

Jennings, Venus,
CI/COM Assistant Programme Specialist

Khan, Abdul Waheed,
Assistant Director General /CI

Krogh, Torben,
IPDC Chairperson

Lange, Ellen,
Secretary-General
the Norwegian UNESCO Commission (by phone)

Longworth, Elizabeth,
Director IFAP

Mário, Tomas Vieira,
National Project Co-ordinator.
UNESCO/UNDP Media Project. Mozambique

Matras, Corinne.
Chef du Bureau du journalisme, MAE, France

Møller, Birgitte,
Director ERC/cfs. Division of Co-operation with
Extrabudgetary funding sources

Nikolski, Valeri,
Programme Specialist CI/COM

Padhy, Hara,
CI/COM Programme Specialist

Radolf, Andrew,
Advisor for Communication and Information, Quito,
Ecuador (by phone)

Schmidt, Mogens,
Deputy Assistant Director-General,
Communication and Information Sector,
Division for Freedom of Expression, Democracy
and Peace

Sossou, Benoit,
UNESCO Representative, Mozambique

Virtanen, Tarja,
Advisor for Communication and Information,
New Dehli, India (by phone)

Østbye, Helge,
Professor. University of Bergen (by phone)

Documents consulted

- Amendments to the Statutes of the IPDC, September 2003.
- Draft resolution, Submitted by Jamaica, Peru, Portugal, Qatar, Republic of Korea, Russian Federation, United Republic of Tanzania, 10 October 2005.
- Final Report, Intergovernmental Council of the International Programme for the Development of Communication, 24th session, Paris March, April 2004.
- Information from the website:
http://portal.UNESCO.org/ci/en/ev.phpURL_ID=13270&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Intergovernmental Council of the IPDC, Final report, 23rd Session, Paris March 2003.
- Mikkelsen, Britha (2005): *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners*. London (Sage). Esp. Chapter 6.
- New Projects submitted to the IPDC, IPDC Bureau 48th meeting, March 2005.
- New Proposals for the Reforms of the IPDC Working Methods, IPDC Bureau, Extraordinary Meeting, Paris, June 2003.
- Orgeret, Kristin Skare and Helge Rønning (2002): *Media in Development. An Evaluation of UNESCO's International Programme for the Development of Communication (IPDC). A Report Published by The Multilateral Department; The Royal Ministry of Foreign Affairs*.
- Recommendations for the Reforms of the IPDC Working Methods.
Report Ad Hoc Working Group Meeting. Paris. 20 December 2001.
(http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpURL_ID=20811&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Report by the Intergovernmental Council of the IPDC on its activities, 18 July 2003.
- UNESCO – Norwegian Cooperation Agreement – Motivation Paper.
Media development: a precondition for a rights-based approach to development.
- UNESCO's Extra-budgetary Activities, A Practical Guide, UNESCO, January 2004.

Terms of Reference

Follow-up Evaluation of UNESCO's International Programme for Development of Communication (IPDC)

I. Background

In 2002, Professor Helge Rønning and Ms. Kristin Skare Orgeret of The Department of Media and Communication, University of Oslo, on behalf of The Norwegian Ministry of Foreign Affairs, undertook an evaluation of UNESCO's International Programme for the Development of Communication (IPDC).

IPDC has existed since 1980, and has over the years made significant contributions in more than 130 countries in areas such as: the promotion of press freedom, media independence and pluralism; community media, development of human resources for the media, modernisation of national and regional news agencies, radio as well as television organisations. After IPDC's 20th anniversary in 2000, it was clear that the organisation had to reform in order to be able to continue to function as an important actor in the area of media and communication development. It was decided that the main orientations of IPDC in the years to come should be: Improvement of media pluralism and promotion of press freedom; Training activities; Creation and strengthening of community media; New information and communication technologies.

The 2002 evaluation was among others based on the work of an IPDC working group that made proposals for the reform of IPDC's working methods. Among the recommendations made in the 2002 evaluation were the following: The selection process of projects must be simplified and made more professional, and that a smaller organ than the Council should make the final selections of projects. Once the financing is allocated, it would be beneficial to revise the project objectives in a more feasible direction. The IPDC Secretariat and the executives within the Communication division and section should look more actively for possibilities of cooperation and fund-raising. IPDC should make better use of its evaluations, as it was found that neither the administration nor the leadership of the Programme had shown a sufficient willingness to act pro-actively. This was reflected in the fact that the support for IPDC had dwindled over the last decade and that few new initiatives had been generated within the Programme.

Since 2002 IPDC has made significant efforts to reform its organisational structure and make it more relevant and efficient.

II. Objective and Scope of Work

The present evaluation shall be based on the results and recommendations of the 2002 evaluation and other relevant material.

- (a) Assess the reforms carried out by the IPDC in line with the recommendations stipulated in the Norwegian evaluation report.
- (b) Determine the extent to which the reforms have been carried out.
- (c) Determine the degree of impact of the reforms on efficiency and relevancy of the IPDC and its mission.
- (d) Analyse the achievements/non achievements and indicate future perspectives in supporting development of free and pluralistic media in the developing countries and strengthening of democratic developments.

As in the 2002 evaluation, the study will be based on theories from media politics and development, and will among others address the following aspects: A general analysis of a selection of IPDC projects from the past few years, focusing on the projects' main focal points, themes, geographical dispersion and the estimated relevance of the projects in relation to development and democracy goals. What criteria and basic conditions guide the selection procedure?

Essential questions to be addressed will be related to whether the stated objectives are reached in the selection of projects: improvement of media pluralism and promotion of press freedom, training activities, creation and strengthening of community media, new information and communication technologies.

The team shall prepare a substantive report on the findings that could be used by the Intergovernmental Council as a basis for their discussions on the future of the programme.

The team shall undertake a mission to UNESCO Headquarters (Paris) in order to gather information by collecting relevant documents and interviewing relevant UNESCO staff, IPDC Bureau members and the Chairman.

Conduct telephone interviews with relevant field staff, beneficiaries as well as donors.

III. Framework, budget and time-perspective

A team consisting of Professor Helge Rønning and Ms. Kristin Skare Orgeret will undertake the study. The work is stipulated to cover one month for each Consultant. For their work, the team members will each be paid 6.517,00 euros (all inclusive), covering Consultant fee for 4 weeks work; Travel Oslo – Paris (return); DSA in Paris; Miscellaneous.

The team shall:

- Submit to UNESCO for approval a detailed TOR for the post-evaluation of reforms, and a working schedule by 30 November 2005.
- Submit to UNESCO the draft report by 30 January 2006 for UNESCO's comments.
- Submit to UNESCO the finalised report and a certified financial statement by 18 February 2006.

IV. Material and support needed

In order to assess the relevance and comprehensiveness of the field, a certain amount of material from IPDC will be necessary. These items are as follows:

- Project documents and budgets
- Material from earlier evaluations
- Research reports
- Lists of relevant persons to interview and their contact addresses

IPDC's administration in Paris is to provide all relevant documents as soon as possible, and also to draw up a proposal for schedule of the Team's field work in Paris in January 2006.

Working Schedule

December 2005

Preparations – reading of documents, initial meetings in Oslo and by phone. Exemplary pre-evaluation of one project in the field, namely the UNESCO media development project in Mozambique. (Undertaken because Prof. Rønning has a sabbatical in Mozambique).

2 – 7 January 2006

Preparations for field work in Paris.
1 week for each consultant.

8 – 12 January 2006

Field work in Paris.

16 – 29 January 2006

Writing of draft report.

13 – 18 February 2006

Preparation of finalised report.

Programme International pour
le Développement de la communication
Évaluation des Réformes

Rapport préparé par

le Professeur Helge Rønning et Kristin Skare Orgeret
Département des Médias et de la Communication
Université d'Oslo

Organisations de média
Institutions de formation aux média
Opérateurs de média communautaires

PROPOSITIONS DE PROJETS

Conseillers
en communication
et information (ACI)

Vérification du projet
et pré-sélection

Secrétariat du PIDC
Communauté

Bureau du Conseil
intergouvernemental

Examen des projets
Sélection du projet et approbation
Allocation des fonds

Conseillers en communication
et information (ACI)

Mise en œuvre
du projet

Evaluation

Leçon
à retenir

Secrétariat du PIDC

Bureau du Conseil
intergouvernemental

Conseil
intergouvernemental

Helge
Rønning

PIDC

Sources
de financement

Programme International pour
le Développement de la communication
Évaluation des Réformes

Rapport préparé par

le Professeur Helge Rønning et Kristin Skare Orgeret
Département des Médias et de la Communication
Université d'Oslo*

Février 2006

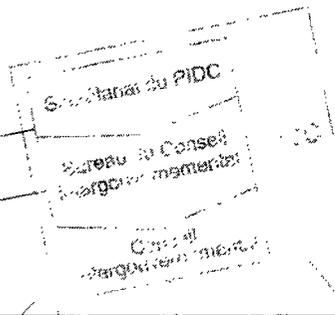
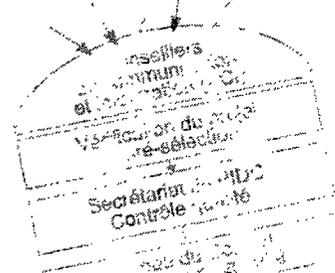
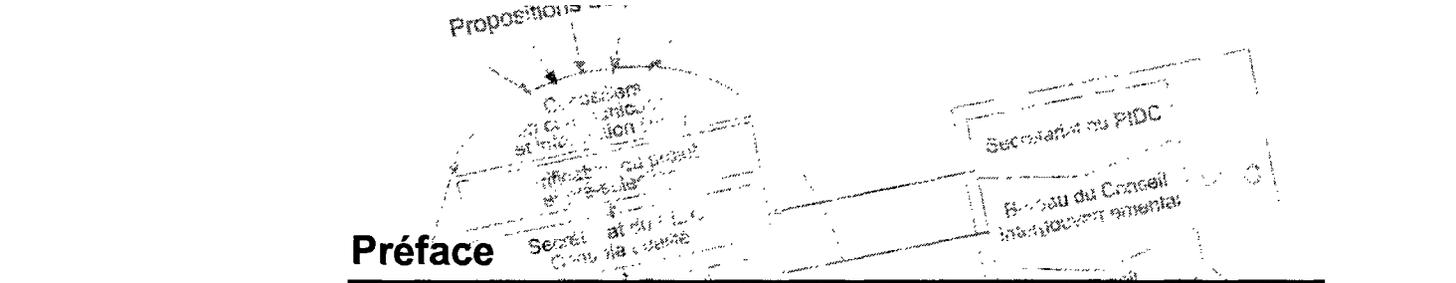


TABLE DES MATIERES

▶	Préface	7
▶	Sommaire des activités	8
▶	1. Introduction	10
▶	2. Les recommandations de 2002 et les progrès réalisés	11
	2.1. Présentation des recommandations et résultats obtenus	11
	2.2. Le site web du PIDC	12
	2.3. Résumé	13
▶	3. Le PIDC : pourquoi ?	14
▶	4. La structure du secteur de la Communication et de l'Information (CI) de l'UNESCO et les défis auxquels il est confronté	16
▶	5. Les principaux défis	18
	5.1. Une approche basée sur les droits humains	18
	5.2. La problématique du financement	19
	5.3. Procédures de soumission des projets	22
	5.4. Le Conseil intergouvernemental	22
▶	6. Les projets du PIDC	24
	6.1. Projets approuvés et financés en 2004 – 2005	24
	6.2. Renforcement du journal indépendant "Le Messenger" (évaluation)	24
	6.3. Le Centre communautaire multimédias de Garoua (évaluation)	25
	6.4. Le Centre communautaire multimédias de Meiganga (évaluation)	25
	6.5. Nouveaux projets soumis en 2006	25
▶	7. Recommandations	27
	Annexes:	
	Liste des acronymes	29
	Liste des personnes interviewées pour l'évaluation	30
	Documents consultés	31
	Termes de référence	32



Préface

En 2002, le Ministère Royal des Affaires étrangères de Norvège a demandé au Professeur Helge Rønning et à Kristin Skare Orgeret du Département des Médias et de la Communication de l'Université d'Oslo de procéder une évaluation externe du Programme International pour le Développement de la Communication (PIDC).

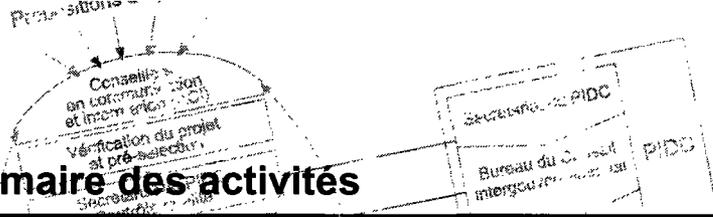
Les deux évaluateurs ont réalisé une étude critique du Programme et de son fonctionnement, et proposé une série de recommandations portant sur les réformes à entreprendre. A la suite de cette mission, le PIDC a mis en œuvre avec détermination les réformes proposées, afin d'améliorer ses méthodes de travail, la transparence, l'adéquation et l'efficacité de ses activités.

En 2005, le Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC a invité les mêmes évaluateurs à examiner la manière dont les réformes ont été conduites et prendre la mesure de leur impact.

Le présent rapport comporte le texte intégral de leur évaluation. Nous exprimons notre gratitude à Mme Orgeret et au Professeur Rønning pour leur engagement et leur compétence, et pour avoir élaboré un rapport détaillé sur les progrès accomplis à la lumière des recommandations émises en 2002.

Ce rapport est éloquent, et nous sommes heureux qu'il rende compte de l'efficacité des réformes, ainsi que de la cohérence renforcée et de l'énergie renouvelée de cet important Programme.

*Torben Krogh
Président
du Conseil intergouvernemental du PIDC*



Sommaire des activités

La présente étude sur le Programme International pour le Développement de la Communication de l'UNESCO (PIDC) constitue le suivi d'une évaluation du Programme entreprise en 2002. Le but de cette étude consiste à analyser l'efficacité des réformes mises en œuvre depuis cette date. C'est essentiellement une étude sur documents basée sur les projets dignes d'intérêt et sur les textes fondamentaux du PIDC et du secteur de la Communication et de l'Information (CI) de l'UNESCO. En outre, l'équipe a eu des entretiens avec les fonctionnaires concernés.

Des changements majeurs et considérables sont intervenus au sein du PIDC depuis l'évaluation conduite en 2002. La totalité des recommandations qui avaient été proposées ont été mises en œuvre. Les activités du Secrétariat et des instances de décision du Programme se déroulent d'une manière beaucoup plus stratégique et cohérente en ce qui concerne les plans de travail, le financement et la mise en œuvre des projets. Les changements ont été notables en matière de planning et de contrôle de la qualité. L'importance du fait que le Programme reflète la situation réelle des médias dans ses stratégies et ses procédures de décision est clairement perçue. On constate une plus grande ouverture et une meilleure prise de conscience des défis auxquels le Programme doit faire face. Mais le PIDC ne pourra jamais être davantage que ce que ses donateurs décident qu'il doit être, et ce qu'ils sont prêts à y investir. C'est là que réside le défi essentiel auquel le PIDC est confronté en ce début de 2006.

Le PIDC propose un ensemble d'activités pratiquement unique qui consiste à mettre à la fois l'accent mis sur le rôle des médias dans le processus démocratique et sur une stratégie de développement articulée sur les droits humains, avec la prise en compte de la nécessité de la communication dans l'approche de problèmes liés au développement. Dans d'autres programmes, ces deux questions majeures sont souvent traitées de façon totalement indépendante l'une de l'autre. L'aspect multidimensionnel de l'action du PIDC dans ce domaine doit être souligné, et le fait que le Programme fonctionne de manière simple et efficace, quand on le compare à de nombreux autres mécanismes de financement potentiels. Le PIDC offre une méthode pratique permettant de lancer des projets de communication, alors que d'autres organismes recherchent des compétences

et des ressources d'une manière inutilement bureaucratique. Aussi, l'image de bureaucratie et d'inefficacité que le PIDC a véhiculée dans le passé apparaît totalement infondée au regard de la situation actuelle, et si on les compare également à la manière dont agissent de nombreux autres organes d'assistance aux médias et à la communication. D'une manière générale, les programmes du PIDC ont la réputation d'être bien gérés.

Le secteur de la Communication et de l'Information de l'UNESCO (CI) fonctionne de manière dynamique et efficace. Il semble qu'il ait surmonté par lui-même la plupart des problèmes du passé. En dépit de cette bonne impression générale, certaines méthodes opérationnelles peuvent toujours être améliorées. Vues de l'extérieur, les trois divisions du secteur CI peuvent donner l'impression de se chevaucher, dans la mesure où les délimitations de leurs domaines de compétence apparaissent quelque peu floues. Dès 2002, le Secteur CI attirait l'attention sur la nécessité de travailler de manière interdisciplinaire et transsectorielle.

Depuis cette époque, la collaboration entre les différentes divisions concernées s'est améliorée. Il semble toutefois qu'il existe toujours un besoin de coordonner les projets concernant chacune des divisions du secteur de la communication. Une plus grande souplesse dans la structure organisationnelle et pratique de ce secteur apparaît souhaitable. Elle serait avantageuse à la fois pour le secteur dans son ensemble et pour les divisions, s'il existait une plus grande possibilité de redéfinir les responsabilités et les attributions, afin que les qualifications du personnel puissent être mises à profit sur une base élargie. Cette démarche apparaît particulièrement souhaitable dans le cas d'un Programme qui possède une base et une dimension aussi vastes que celles du PIDC. Sur le terrain, l'UNESCO n'est en général pas considérée comme un exécutant très efficace dans le domaine du développement de la communication.

Le défi le plus important pour le PIDC consiste à développer une stratégie sur son rôle d'assistance au développement des médias et de la communication dans un futur proche. Il est nécessaire de redéfinir le concept de développement de la communication. Le PIDC pourrait se positionner comme un Programme qui organise ses activités en fonction d'une approche du développement basée sur les droits humains, en conformité avec les objectifs du Millénaire des

Nations unies qui ont placé au cœur de leur action le combat contre la pauvreté et le rôle des médias dans la lutte pour les droits humains et la démocratie. En ce début de 2006, le PIDC ne possède pas les ressources financières suffisantes pour accomplir son importante mission de manière satisfaisante.

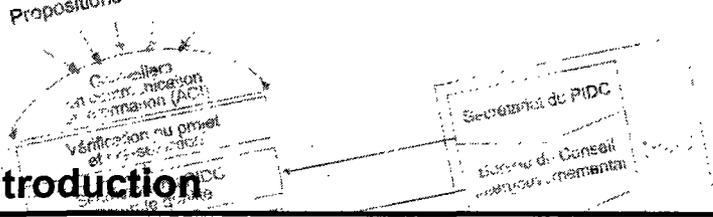
En conséquence, le défi actuel revient au fait que le Programme doit démontrer la légitimité de son existence aux yeux des donateurs. Sa bonne réputation sur le terrain ne saurait être mise en doute. Il semble que les efforts du PIDC en matière de recherche de contributions nécessitent une approche plus cohérente et coordonnée. Il est également important que les documents présentés aux donateurs soient clairs et cohérents. Le PIDC doit concevoir une stratégie et des activités de financement à moyen terme basées sur trois périodes de deux ans, au cours desquelles seraient définis les objectifs intermédiaires à atteindre. La première étape dans cette direction pourrait être constituée par une réunion qui regrouperait des donateurs actuels et potentiels pour une discussion franche et ouverte sur l'avenir du PIDC. Par la suite, le PIDC pourrait organiser des réunions régulières de donateurs afin de leur présenter une plate-forme d'activités qui soit de nature entraîner leur soutien.

Les projets qui sont soumis au PIDC émanent du terrain. Ils résultent d'initiatives des organismes locaux de communication. Ils ne sont pas initiés l'UNESCO. La qualité des projets varie d'une région à l'autre. Les propositions qui proviennent des régions dont les conseillers régionaux sont très compétents sont bonnes, alors que celles qui proviennent des régions où les conseillers régionaux ne sont pas aussi performants présentent une moindre qualité.

Ces problèmes sont particulièrement aigus lorsque des projets sont présentés aux Bureaux régionaux sans l'avis d'un expert en communication.

Partant de ces observations, la présente étude comporte des recommandations portant sur les initiatives qui doivent être prises dans les domaines suivants :

- élaboration d'une nouvelle stratégie du Programme en rapport avec tout ce qu'implique le développement de la communication ;
- développement d'une stratégie cohérente et volontariste en vue de susciter les apports des donateurs ;
- le CI doit faire preuve d'une plus grande souplesse dans sa structure organisationnelle et placer le PIDC au centre de ses activités ;
- Il convient de renforcer les qualifications des conseillers en communication ;
- les évaluations et les résultats des nombreux bons projets doivent être mis en valeur à la fois pour renforcer le Programme et susciter des contributions;
- Le rôle du Conseil intergouvernemental doit être sérieusement réexaminé.



1. Introduction

L'UNESCO a créé le PIDC en 1980 pour répondre aux besoins de médias libres et pluralistes et accélérer leur développement. Depuis sa création, le PIDC a apporté des concours significatifs à 139 pays en développement en consacrant 92 millions de dollars des Etats-Unis à plus de 1100 projets de développement de médias. Le catalogue des projets soutenus par le Programme est impressionnant. Les projets revêtent une diversité considérable – allant d'une agence de presse panafricaine à un projet de télévision pour les femmes dans une petite île du Pacifique, d'un institut régional de presse en Afrique australe (MISA) ayant pour objectif de soutenir la liberté de la presse, à la première station de radio indépendante du Népal. Les organes de presse tels que la radio, la télévision, la presse écrite, les instituts de formation aux médias, les organes professionnels de journalistes et les médias communautaires sont fondés à demander l'assistance du PIDC. En vue de son aide aux projets, le PIDC a été guidé par les quatre priorités suivantes définies par son Conseil:

- promotion de la liberté d'expression et du pluralisme des médias ;
- développement des médias communautaires ;
- développement des ressources humaines ;
- promotion d'un partenariat international.

Après son 20^e anniversaire en 2000, il était évident que le Programme devait entreprendre des réformes pour réactualiser son rôle d'acteur important dans le domaine des médias et du développement de la communication. Il a été décidé que les principales orientations du PIDC dans les années à venir devaient être :

- le développement du pluralisme des médias et promotion de la liberté de la presse ;
- les activités de formation ;
- la création et le renforcement des médias communautaires ;
- les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Conscients de ces problèmes et d'un sentiment de crise au sein du PIDC, le Professeur Helge Rønning et Mme Kristin Orgeret du Département des Médias et de la Communication à l'Université d'Oslo ont été chargés en 2002 par le Ministère norvégien des Affaires étrangères de procéder à une évaluation du

Programme International pour le Développement (des Médias et) de la Communication de l'UNESCO (PIDC). L'évaluation réalisée en 2002 était basée, entre autres, sur le rapport d'un groupe de travail du PIDC qui a émis des propositions portant sur la réforme des méthodes de travail du Programme.

En décembre 2005, Kristin Skare Orgeret et Helge Rønning ont été chargés d'entreprendre une évaluation de suivi sur les résultats de la réforme et d'émettre des suggestions portant sur de nouvelles améliorations des activités du PIDC. Ce travail a été entrepris en janvier et février 2006. La présente évaluation est essentiellement une étude sur documents basée sur des projets dignes d'intérêt, des documents de travail du PIDC et du secteur de la Communication et de l'Information (CI) de l'UNESCO. En outre, l'équipe a eu des entretiens avec les fonctionnaires concernés, à l'UNESCO à Paris, au Ministère des Affaires étrangères norvégien à Oslo, et avec le personnel de l'UNESCO de Maputo.

2. Les recommandations de 2002 et les progrès réalisés

Depuis 2002, le PIDC a connu de nombreux et importants changements concernant son administration, son financement et la pertinence des projets. Ce qui suit est la présentation des recommandations principales formulées dans l'évaluation de 2002 et des progrès réalisés à la date de janvier 2006.

2.1. Présentation des recommandations et résultats

I. L'évaluation de 2002 recommandait de modifier radicalement le processus de sélection et de faire appel à des conseillers régionaux professionnels dans le processus de sélection. Ils pourraient, dès le départ, éliminer les projets sans intérêt et retravailler les propositions intéressantes non encore finalisées.

Progrès : Soumis à la coordination du Secrétariat du PIDC, tous les projets passent désormais par le contrôle des conseillers régionaux pour la communication et l'information de l'UNESCO qui, dès le départ, analysent la qualité des propositions, de même que les besoins, la crédibilité et les capacités des soumissionnaires. Ils identifient et évaluent les projets susceptibles d'exercer un impact sur le développement du pluralisme des médias dans la région ou le pays concernés. Il en est résulté une amélioration radicale du processus de présélection des projets du PIDC. Les projets ne sont maintenant transmis que si les conseillers considèrent qu'ils présentent un potentiel qui leur permette d'atteindre les objectifs visant au renforcement du pluralisme des médias et à la promotion de la liberté de la presse. Il a été mis fin à la pratique qui consistait à présenter des budgets surévalués, et le volet budgétaire est désormais réaliste. On observe une bonne répartition entre de nombreux petits projets et quelques autres plus importants. La gestion des projets montre qu'un financement modique peut exercer un effet à long terme.

Toutefois, la qualité de la version définitive d'un descriptif de projet dépend dans une large mesure des qualifications des conseillers régionaux. Le Secrétariat du PIDC est conscient de la nécessité de poursuivre l'amélioration des compétences des conseillers et des personnels de terrain. Ainsi, une réunion d'experts consacrée à l'étude des principes et des méthodes à appliquer à la pré-évaluation des

projets émanant de la région Arabe en fonction des priorités du PIDC a été organisée à Doha, au Qatar, en décembre 2004. Un atelier de formation sur la préparation des projets pour la région d'Afrique s'est tenu à Dakar en juillet 2004. En outre, un atelier consacré à la mise en œuvre des projets a été organisé au siège de l'UNESCO à Paris les 22 et 23 juin 2005 à l'intention de 28 professionnels de terrain. Du 28 janvier au 1er février 2006, cet atelier a été répété à l'intention de 18 professionnels de CI en poste au siège.

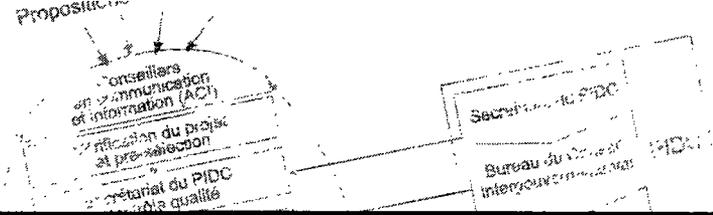
II. L'évaluation de 2002 recommandait que la sélection finale des projets soit effectuée par une instance de dimension plus réduite que le Conseil intergouvernemental. Il a été recommandé que le Conseil soit de préférence supprimé, ou qu'au minimum son importance et ses pouvoirs soient réduits.

Progrès : Le Conseil intergouvernemental est composé de trente-huit Etats membres, élus par la Conférence Générale de l'UNESCO. La résolution de la 32^e Conférence Générale de 2003 spécifie que le Conseil du PIDC se réunit tous les deux ans, et que les réunions du Bureau sont annuelles. La réduction de la fréquence des réunions du Conseil du PIDC permet de réduire les coûts, bien que tous les frais relatifs aux réunions du Conseil soient couverts par le budget du programme régulier. Cette réduction des dépenses apparaît significative, dans la mesure où les membres du Conseil autres que les ressortissants des pays les moins développés doivent prendre en charge leurs propres frais de participation. Le programme régulier couvre le déplacement et le per diem d'un participant de chacun des six pays les moins développés actuellement représentés au Conseil.

Ce sont les huit membres du Bureau du PIDC qui assument l'entière responsabilité de la sélection des projets, leur approbation et leur financement par le compte spécial. Il est souhaitable que les membres du Bureau soient des spécialistes dans les domaines d'action du PIDC.

III. L'évaluation de 2002 recommandait que les projets déjà approuvés reçoivent leur financement dans les délais les plus brefs.

Progrès : Le délai entre la soumission d'un projet et l'octroi de son financement a été considérablement



réduit, passant de 15 – 18 mois à 4 ou 5 mois. Au cours de la période 2004 – 2005, 120 projets du PIDC, représentant un total de 3 071 000 dollars des États-Unis ont été mis en œuvre dans quatre-vingt-cinq pays, plus ou moins rapidement après leur approbation par le Bureau. Au cours de nos entretiens, par exemple au Mozambique, il nous a été précisé que le processus séparant la soumission du projet et son approbation s'est révélé très efficace et très rapide.

IV. L'évaluation de 2002 recommandait que les objectifs d'un projet soient redimensionnés à la suite de l'attribution de son financement. Ceci est particulièrement important lorsqu'il existe un écart considérable entre le financement demandé et celui qui est octroyé.

Progrès : En 2002, des pressions provenant de l'ensemble des délégués aux réunions du Conseil, visant à faire valoir les intérêts de régions ou de pays particuliers, avaient abouti une situation dans laquelle la totalité des demandes étaient, dans une certaine mesure, satisfaites, ce qui avait pour conséquence que seulement 30 % des financements sollicités étaient alloués aux projets.

Il en résultait que peu de projets étaient en mesure d'atteindre leurs objectifs, et qu'il existait de graves incompatibilités entre les buts et objectifs et la possibilité de les atteindre, du fait, entre autres, de financements totalement inadaptés, et de présentations de projets irréalistes.

L'impact de cet inconvénient est maintenant réduit, puisque les membres du Bureau du PIDC assument désormais la pleine responsabilité de la sélection des projets, leur approbation et leur financement. Lors de la préparation des projets, les capacités de financement du PIDC sont désormais prises en considération, de manière à éviter une trop grande disparité entre les budgets demandés et ceux qui sont approuvés, et à procéder à leur mise en œuvre en fonction de leurs objectifs d'origine. La réflexion professionnelle sur les projets a pris une importance notable.

V. L'évaluation de 2002 recommandait que le Secrétariat du PIDC, notamment les spécialistes principaux de Programme de la Division et du Secteur de la Communication, consacrent tous leurs efforts à la promotion des projets du PIDC, et

s'intéressent aux possibilités de coopération et à la recherche de contributions.

Progrès : Le niveau des activités promotionnelles et des initiatives s'est accru de façon remarquable depuis 2002. Le Président du PIDC a effectué des missions de recherche de contributions. Le Président, l'ADG/CI et le Secrétariat du PIDC ont procédé à de nombreuses consultations auprès des donateurs actuels et potentiels. Au cours de notre séjour à Paris en janvier 2006, nous avons pu nous rendre compte de l'enthousiasme et de l'engagement pour la promotion du Programme, qui nous sont apparus impressionnants.

VI. L'évaluation de 2002 recommandait que le PIDC fasse un meilleur usage des évaluations, qui doivent être entreprises dans un délai raisonnable après l'achèvement d'un projet.

Progrès : Une attention toute particulière est maintenant portée à la sélection des projets qui doivent être soumis à évaluation, afin d'identifier ceux qui sont susceptibles de fournir l'information la plus utile pour l'identification, la conception, la sélection et la mise en œuvre des projets futurs. Il est toujours nécessaire de faire un usage plus rapide et plus systématique des évaluations afin d'améliorer le déroulement et la mise en œuvre d'un projet, dans certaines régions plus que dans d'autres. Et il convient également d'informer les donateurs de manière plus complète sur l'aboutissement des projets.

2.2. Le site Web du PIDC

En outre, l'équipe chargée de l'évaluation a noté avec satisfaction que le niveau des activités et la qualité des actions d'information et de promotion du Programme ont été considérablement améliorés.

La qualité du site Web du PIDC* est très bonne. En 2006, il comporte bien plus d'informations qu'en 2002. Ce site est constamment et rapidement mis à jour, et de ce fait, il apparaît comme un site dynamique qui assure la promotion d'un Programme à la fois important et unique. Tous les documents de base du PIDC, tels que les propositions de projets et les décisions du Bureau y afférentes sont disponibles et aisément accessibles sur le site.

De plus, il présente les conclusions des évaluations, les débats thématiques ainsi que des documents d'archives et d'actualité. L'amélioration de la qualité du site du PIDC est le résultat direct du souhait d'améliorer la transparence et l'interactivité dans le fonctionnement du Programme. Nous considérons que le site Web du PIDC est, de loin, le plus fonctionnel et le plus dynamique de l'UNESCO, même comparé aux sites des autres divisions du Secteur de la Communication. Par rapport à la structure du portail de l'UNESCO, la navigation il y est plus aisée, et marquée par un esprit d'ouverture et une volonté de communiquer qui sont exemplaires.

2.3. Résumé

Des changements significatifs et impressionnants sont intervenus au sein du PIDC depuis l'évaluation de 2002. Toutes les recommandations émises alors ont été traduites dans les faits. Notre impression est que le PIDC a pris les recommandations de 2002 très au sérieux, et a entrepris un effort remarquable pour mettre en œuvre les réformes des méthodes de travail.

Des changements notables sont intervenus au cours d'une période relativement brève. Le Secrétariat du PIDC et les instances de décision du Programme semblent maintenant penser et agir d'une manière plus stratégique et plus cohérente pour ce qui concerne la planification, le financement et la mise en œuvre des projets. D'importants remaniements sont intervenus dans le domaine du planning et du contrôle de la qualité. Nous avons également été frappés par le nouvel état d'esprit qui s'est instauré au sein du Secrétariat depuis de notre dernière évaluation.

Le Secrétariat et les décideurs ont suivi les recommandations et paraissent conscients du fait que les réalités d'aujourd'hui sont très différentes de celles observées lors de la création du PIDC en 1980. L'importance du fait que le Programme est le reflet de la réalité actuelle des médias dans ses stratégies et ses processus décisionnels est clairement perçue.

Par rapport à 2002, on relève une meilleure prise de conscience et une plus grande ouverture d'esprit face aux défis auxquels le Programme est confronté, et nous avons constaté une énergie nouvelle pour promouvoir les projets et rechercher de nouvelles voies, à la fois pour les mettre en œuvre et pour les financer. Mais en même temps, le PIDC ne peut jamais être davantage que ce que les donateurs décident qu'il doit être et ce qu'ils ont décidé d'y investir. C'est là que réside le défi principal auquel le PIDC est confronté en ce début de 2006.

* http://portal.UNESCO.org/ci/en/ev.php-URL_ID=13270&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html



3. Le PIDC : pourquoi ?

L'argument déterminant pour le compte spécial et la principale raison d'être du PIDC est que le Programme offre la possibilité d'apporter un appui financier et une aide au développement de projets de communication avec des financements relativement modérés. Les documents de projets sont élaborés dans les pays bénéficiaires. La plupart d'entre eux émanent du terrain et n'auraient pas vu le jour sans le PIDC.

Le PIDC est le seul Programme totalement international voué au développement de la communication ; il s'articule sur une approche extrêmement souple des problèmes et des formats de projets. Il possède une structure simple et fiable, et peut, maintenant que les réformes ont été mises en œuvre, agir avec rapidité. Le Programme n'implique pas de coûts administratifs ni de frais généraux, car le programme régulier de l'UNESCO assure l'ensemble des salaires. Ce qui a pour conséquence que les contributions financières reçues par le PIDC sont irrégulièrement affectées aux projets.

Près de 120 propositions émanant d'organes de communication sont soumises au PIDC chaque année. La plupart d'entre elles proviennent de structures indépendantes. Dans le cadre de la préparation des projets, le Programme établit de bonnes relations avec de nombreux acteurs, ce qui peut contribuer à légitimer des projets portant à controverse. En outre, les projets du PIDC peuvent être rattachés à d'autres projets de l'UNESCO. Les projets du PIDC peuvent souvent être considérés comme des projets pilotes, en ce sens qu'une assistance du PIDC facilite la négociation de projets ultérieurs. En préparant les projets, le PIDC noue de bonnes relations dans un domaine qui peut également favoriser d'autres projets de l'UNESCO. Ainsi, l'assistance qu'il fournit peut faire fonction d'une mise de fonds initiale ouvrant la voie à des développements ultérieurs.

Le PIDC est l'unique espace multilatéral du système des Nations unies spécialement conçu pour mobiliser la communauté internationale sur la question des médias et favoriser leur développement. Le Programme constitue un forum ouvert et authentiquement mondial. Dans certaines régions, tels que le Pacifique et les Caraïbes, son action est irremplaçable.

On peut considérer le PIDC comme un catalyseur pouvant générer des changements importants avec des investissements relativement modestes. Son assistance peut maintenir l'activité d'un vaste réseau en termes de développement de la communication. Il est, de plusieurs manières, un instrument qui permet de canaliser des besoins qui, autrement, ne se seraient pas manifestés. Ce Programme n'est pas seul, mais il assure une continuité et encourage les processus de développement en même temps qu'il apporte un soutien moral de par son appartenance à l'UNESCO. Ceci est particulièrement important dans les cas où les autorités étouffent les médias indépendants. C'est là que le soutien de l'UNESCO peut servir de sauvegarde. La situation du Népal a servi d'exemple montrant comment des radios communautaires constituées grâce à l'assistance du PIDC/UNESCO ont pu demeurer en activité après la proclamation de l'état d'urgence.

Des informateurs possédant une bonne connaissance du terrain ont mis l'accent sur l'importance que revêt le PIDC comme outil à la disposition des responsables locaux. Le PIDC a été décrit comme "le plus important programme de développement de la communication sur le terrain". Ce Programme représente un effort continu dans le domaine de l'assistance aux médias et à la communication. Les ressources extrabudgétaires soulagent quelque peu les immenses besoins ressentis sur le terrain en matière de financement.

Une démocratie dynamique a besoin de médias libres et pluralistes qui soient aussi indépendants que possible à la fois du gouvernement et des intérêts privés. Le PIDC considère comme essentiel que soient réunies les conditions dans lesquelles l'épanouissement de médias libres et pluralistes puisse être assuré.

Le PIDC peut être un outil important permettant de renforcer les capacités d'investigation des médias locaux, qui constituent un aspect fondamental du développement de la bonne gouvernance, de la transparence et de l'efficacité des services fournis. Plusieurs projets du PIDC portent sur le renforcement des moyens humains de la société civile, le soutien aux médias, souvent pendant la période de transition entre un conflit et le retour à la paix. Le PIDC peut atteindre des pays et des régions qui ne sont pas nécessairement sous les feux de l'actualité, et qui sont de ce fait plus souvent négligés par les grands projets stratégiques.

Le PIDC représente une bonne et importante alternative à l'assistance bilatérale aux médias libres. De nombreux organes la presse seraient heureux de travailler dans le cadre du PIDC. L'expérience du PIDC est sans égale dans le domaine de la véritable communication et de l'amélioration de la vie des populations au niveau de la base. Le Programme possède le potentiel qui lui permet de demeurer au centre des activités de progrès social, de démocratisation et de droits humains.

De nombreux projets communautaires du PIDC sont novateurs et contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire en mettant l'accent sur l'ouverture d'espaces de communication aux communautés locales, qui permettent souvent l'épanouissement des populations défavorisées en les informant sur leur situation et en leur donnant la parole.

Il existe des situations dans lesquelles il serait difficile pour un pays de "s'immiscer" dans les stratégies d'une autre région ou d'un autre pays. Les projets de communication sont souvent des sujets sensibles. Dans de telles circonstances, le PIDC et l'UNESCO possèdent une légitimité que les donateurs bilatéraux ne peuvent avoir. Ainsi, en cas de conflit ou de polémique, le PIDC serait mieux placé que d'autres organes pour mettre en œuvre des projets de développement de communication prêtant à controverse.

Le PIDC doit présenter ses activités en mettant l'accent sur son expérience unique et les avantages qu'il offre en tant que programme de développement des médias.

Conclusion

Le PIDC offre une combinaison tout à fait unique, qui associe l'accent mis sur le rôle des médias dans le processus démocratique et une stratégie de développement articulé sur les droits humains à la prise en compte du besoin de la communication dans la conduite des activités de développement. Souvent, dans d'autres programmes, ces deux questions majeures sont traitées de façon totalement indépendante l'une de l'autre.

Il convient de mettre l'accent sur la vision globale de l'action du PIDC sur le terrain, et aussi sur le fait que le Programme fonctionne de manière simple et efficace, comparé à de nombreux autres mécanismes de financements potentiels. Le PIDC offre une méthode pratique permettant de lancer des projets de communication, alors que d'autres structures procèdent à des recherches de compétence et de ressources de manière inutilement bureaucratique.

Aussi, l'image de bureaucratie et d'inefficacité que le PIDC a eue dans le passé apparaît totalement infondée si on la compare à la situation actuelle, et si on la compare également à la manière dont agissent de nombreuses autres instances d'assistance aux médias et à la communication. Dans l'ensemble, les programmes du PIDC ont la réputation d'être bien gérés.

4. La structure du secteur Communication et Information (CI) de l'UNESCO et les défis auxquels il est confronté

Sur la base de notre analyse, nous avons la conviction que le secteur de la Communication et de l'Information (CI) de l'UNESCO fonctionne de manière dynamique et efficace. Il apparaît ainsi qu'il a surmonté la plupart des problèmes du passé. Et bien que cette impression soit superficielle, nous pensons que, en comparaison avec d'autres domaines de compétence de l'UNESCO, le secteur CI n'est pas paralysé par une bureaucratie inefficace et inutile. En dépit de cette bonne impression générale, certaines options opérationnelles peuvent toujours être améliorées afin de rendre le Programme plus fort et plus efficace. Nous tentons d'émettre ci-dessous quelques suggestions.

Les trois directeurs de division de CI : Liberté d'Expression, Démocratie et Paix ; Développement de la Communication ; et Société de l'Information apparaissent tous comme des professionnels motivés et consciencieux, qui coopèrent et travaillent ensemble dans de bonnes conditions. Ils ne semblent pas rencontrer de problèmes pour décider de la division à laquelle les divers projets doivent être attribués, même si, vue de l'extérieur, la distinction entre les trois divisions au sein du secteur CI peut donner l'impression d'un chevauchement, dans la mesure où leurs délimitations apparaissent quelque peu floues. Cet état de choses peut également représenter un problème pour les divers bureaux régionaux et nationaux de l'UNESCO lorsqu'ils doivent décider de quelle division relèvent les projets qui leur sont soumis. Toutefois, les trois directeurs ont déclaré qu'ils observaient une approche relativement pragmatique au moment de se partager les divers projets, et cela fonctionne parfaitement.

Le PIDC fait partie de la Division du Développement de la Communication, mais les collaborateurs de ces trois divisions ont souligné l'importance du PIDC comme générateur de projets. Tous ont admis que sans le PIDC, un large éventail de projets n'aurait jamais vu le jour. Sur le terrain, il n'existe pas de cloisons étanches entre les divisions.

C'est tout particulièrement la distinction entre la Division pour la Liberté d'Expression, Démocratie et Paix, et la Division du Développement de la Communication qui peut apparaître comme insuffisamment claire. Divers informateurs ont déclaré qu'ils considéraient la séparation entre ces deux divisions comme artificielle. Comme nous l'avons signalé dans notre évaluation de 2002, il nous est toujours difficile de comprendre la nécessité d'avoir organisé la "Division pour la Liberté d'Expression, Démocratie et Paix" et la "Division du Développement de la Communication" comme deux entités distinctes. Considérant le rôle du PIDC, qui a des projets en rapport avec des questions qui concernent les deux divisions, ceci peut, à l'occasion, apparaître déroutant.

La séparation entre "Liberté d'Expression" et "Développement de la Communication" peut refléter une perspective dans laquelle le développement de la communication est considéré comme quelque chose qui ne s'applique qu'aux régions du monde où il semble qu'il soit toujours nécessaire de coordonner des projets intersectoriels dans le domaine de la communication, mais où il est plus difficile de favoriser le développement de médias démocratiques.

Ainsi, des projets concernant la promotion de la liberté d'expression et de la démocratie relèvent d'une division, alors que ceux qui sont moins impliqués dans le développement de la communication sont du ressort de l'autre. Toutefois, les directeurs des deux divisions travaillent ensemble de façon très étroite, et ils nous ont déclaré qu'en principe, la division pour la Liberté d'Expression, Démocratie et Paix traitait les projets dans les zones de conflit et dans les pays et régions qui abordent leur première phase de transition vers la stabilité, alors que le Développement de la Communication s'impliquait dans les projets des pays en développement en général. Par ailleurs, comme l'un des quatre domaines prioritaires du PIDC concerne les "nouvelles technologies de l'information et de la communication", la ligne de partage avec la division de la Société de l'Information peut également apparaître quelque peu arbitraire.

Déjà en 2002, le secteur CI mettait l'accent sur la nécessité de travailler d'une manière interdisciplinaire et transsectorielle. Depuis cette époque, la collaboration entre les diverses divisions concernées s'est améliorée. La plupart des informateurs ont souligné l'importance de cette coopération, et l'accent a été mis sur le rôle du PIDC comme initiateur de projets des trois divisions. Il semble toutefois souhaitable d'instaurer une coordination des projets communs dans le domaine de la communication. Toutefois, le partage des domaines de compétence entre les diverses divisions s'est presque toujours opéré sans problème, ce qui met en lumière la souplesse du Programme. En outre, sur le terrain, les frontières entre les trois divisions n'ont réellement guère d'importance.

Pour un observateur extérieur, il semble toutefois souhaitable d'introduire une plus grande flexibilité dans l'organisation et le fonctionnement du secteur. Plusieurs des fonctionnaires en poste à Paris donnent l'impression de ne jamais avoir travaillé sur le terrain, ou tout au moins pas pendant longtemps. Il semble également qu'il serait avantageux à la fois pour le secteur dans son ensemble et pour les divisions, qu'il existât une plus grande possibilité de redéfinir les responsabilités et les attributions, afin que les qualifications du personnel puissent être pleinement mises à profit. Ceci apparaît particulièrement souhaitable dans le cas d'un Programme qui présente une base et une envergure aussi vastes que celles du PIDC.

Nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments ni de temps pour aborder en détail les questions relatives à l'UNESCO comme exécutant pour la mise en œuvre des activités. Toutefois, sur la base de ce que nous avons observé en d'autres occasions et après des années de contacts avec des personnes concernées par les problèmes de développement, nous avons la nette impression que sur le terrain, l'UNESCO n'est pas considérée comme un organisateur très efficace dans la réalisation des projets. Il semble que ce soit là un problème spécifique au domaine de la communication, à l'exception des régions où des conseillers pour la Communication très compétents sont en poste. Dans le droit-fil de ce qui précède, il semble également que trop peu d'attention soit accordée par les Commissions nationales de l'UNESCO et les Bureaux locaux à l'importance que revêt le PIDC en tant que Programme de l'UNESCO.

Conclusion

Le secteur de la Communication et de l'Information de l'UNESCO (CI) fonctionne de manière dynamique et efficace. Il semble qu'il ait surmonté lui-même la plupart des problèmes du passé. En dépit de cette bonne impression générale, certaines pratiques opérationnelles peuvent toujours être améliorées. Vue de l'extérieur, la distinction entre les trois divisions du secteur CI peut donner l'impression d'un chevauchement, dans la mesure où leurs délimitations apparaissent quelque peu floues.

Dès 2002, le secteur CI attirait l'attention sur la nécessité de travailler de manière interdisciplinaire et sans tenir compte des frontières entre les divisions. Depuis cette époque, la collaboration entre les différentes divisions concernées s'est améliorée. Il semble toutefois qu'il existe toujours un besoin de coordonner les projets transsectoriels dans le domaine de la communication. Une plus grande souplesse dans la structure organisationnelle et pratique de ce secteur apparaît souhaitable. Elle serait avantageuse à la fois pour le secteur dans son ensemble et pour les divisions, s'il existait une plus grande possibilité de redéfinir les responsabilités et les attributions, afin que les qualifications du personnel puissent être pleinement mises à profit. Ceci apparaît particulièrement approprié dans le cas d'un Programme qui possède une base et une dimension aussi vastes que celles du PIDC.

Sur le terrain, l'UNESCO n'est en général pas considérée comme un exécutant très efficace dans le domaine du développement de la communication.



5. Les principaux défis

Sur la base de notre analyse, nous pouvons relever les défis suivants :

5.1. Une approche basée sur les droits humains

Le défi le plus important pour le PIDC consiste à concevoir un argumentaire et une stratégie pour faire valoir son rôle en faveur des médias et du développement de la communication pour la période qui s'ouvre, au moins pour les six prochaines années, ce qui revient pour l'UNESCO à un plan à moyen terme. L'argumentaire doit mettre en valeur le caractère unique du PIDC comme acteur dans le domaine le développement des médias, ainsi que sa stratégie pour le rôle qu'il va jouer, particulièrement par rapport à d'autres acteurs dans ce domaine et à la mission particulière de l'UNESCO et du système des Nations unies. Il apparaît nécessaire de redéfinir le concept de développement de la communication.

C'est un processus qui est actuellement engagé. Entre autres thèmes, cette question fera l'objet d'un débat à la conférence de la Banque Mondiale sur le développement de communication, qui se tiendra à Rome en octobre 2006. Le PIDC doit être bien préparé pour cette conférence, et se présenter en faisant valoir ses avantages et la philosophie de son action.

Quelques-unes de nos observations sur cette problématique sont basées sur les réflexions que nous avons déjà relevées dans nos entretiens au CI, et qui sont exprimées à de nombreuses reprises dans les documents du PIDC, mais qui ne semblent pas avoir été intégrées dans une stratégie cohérente. Le PIDC pourrait se positionner comme un Programme dont les activités s'articulent en fonction d'une conception du développement basée sur les droits humains, associées aux objectifs du Millénaire des Nations unies, au centre desquels se situent la lutte contre la pauvreté et le rôle des médias dans le combat pour les droits humains et la démocratie. Très brièvement, cela peut se résumer de la manière suivante.

Le point de départ d'une conception du développement conçue en fonction des droits humains réside dans une prise en considération multidimensionnelle de la pauvreté, dans laquelle l'essence de la pauvreté réside dans l'absence de ressources matérielles et de

choix, qui débouche sur l'impuissance et l'exclusion, soit, en d'autres termes, une situation dans laquelle de nombreux droits humains ou libertés demeurent insatisfaits, tels que le droit à la nourriture, à la santé, à l'éducation, à l'information, à l'expression, à la participation et à l'égalité devant la loi.

La réduction de la pauvreté (et la mise en pratique des droits humains) résulte des changements dans la société et ses structures. Dans la plupart des cas, les analyses font apparaître que les efforts économiques ne peuvent, à eux seuls, venir à bout de la pauvreté, dans la mesure où ses causes sont non seulement économiques, mais aussi sociales, culturelles, civiques et politiques. Aussi, pour être couronnée de succès, une approche multidimensionnelle de la pauvreté implique la mise en œuvre d'un large éventail d'efforts portant sur ses causes et ses effets dans les domaines social, culturel, économique, civique et politique.

Une stratégie importante dans la lutte contre la pauvreté consiste à réunir les conditions et les occasions propres à faciliter les efforts de la société dans cette lutte : soit, en d'autres termes, aider les populations défavorisées à se prendre en main en leur offrant la possibilité de procéder aux choix vitaux stratégiques susceptibles d'améliorer leur condition dans un contexte où cette possibilité leur était auparavant refusée.

Les populations et les communautés responsables disposent de la liberté de choix et d'action, et sont par conséquent en mesure de mieux gérer le cours de leurs vies et des décisions prises en leur nom. L'autonomisation comporte des éléments tels que la volonté, le self-control, la confiance en soi et le respect des droits sociaux et individuels, qui à leur tour, renforcent le sentiment de dignité et d'indépendance.

L'information est au cœur du changement. Les populations ont besoin d'accéder à une information compréhensible et impartiale pour pouvoir prendre des décisions motivées, et celles qui sont les plus concernées par le changement doivent pouvoir le maîtriser et le structurer. Dans ce contexte, l'accès de la communauté à l'information est essentiel: cet objectif est au centre de l'action du PIDC depuis des années.

La contribution la plus importante des médias dans la lutte contre la pauvreté réside dans le fait que les

médias jouent un rôle essentiel en fournissant aux populations l'information dont elles ont besoin pour prendre des décisions. Les médias offrent également aux gens ordinaires l'occasion de prendre part à des débats et de faire entendre leur voix. Au cours de la dernière décennie, les médias de nombreux pays en développement ont vécu une révolution en matière de structure, d'interactivité et d'accessibilité. Cette révolution a ouvert la voie à de nouvelles possibilités de communication, en permettant notamment aux populations démunies et marginalisées d'exprimer leurs préoccupations et leurs espoirs. Le défi consiste à répondre à ces attentes. Car on a raison d'être préoccupé par l'accroissement de l'écart qui existe entre les différentes couches de la population dans les pays en développement en matière de communication. D'une part, les médias touchent des populations plus vastes, et le développement des TIC en particulier exerce un impact incontestable, même dans les pays les plus démunis ; d'autre part ce développement ne profite qu'à un segment limité de la société. Plusieurs des programmes du CI ainsi que ceux qui sont financés par le PIDC sont concernés par cette question.

Les problèmes et les questions relatives à la communication au service du progrès social peuvent être illustrés en prenant la radio comme exemple. Une grande partie les populations du monde ne peuvent avoir accès à un ordinateur, mais peuvent toujours écouter la radio. La majorité, et en particulier les populations démunies et rurales, n'ont d'autre accès aux moyens de communication que la radio. En conséquence, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, l'assistance au développement de radios, indépendantes à la fois sous forme de service public, de service national et de stations de radio, communautaires ou de portée locale, est essentiel.

Dans de nombreuses régions du monde, la radio a subi une révolution au cours des deux dernières décennies écoulées. Les gouvernements ont relâché leur emprise sur la radiodiffusion, des centaines de stations FM privées sont apparues dans les villes, et un plus grand nombre de stations de radio communautaire sont en activité. Mais cette nouvelle liberté comporte également ses dangers. La plupart des stations privées sont tributaires de la publicité, ce qui les conduit à centrer leur programmation sur des émissions de divertissement qui visent un auditoire urbain plus aisé. Il n'y a guère de

place pour traiter des questions d'intérêt général, et encore moins pour les préoccupations et la voix des populations déshéritées. Les stations privées et communautaires manquent souvent des ressources qui leur permettraient de produire leurs propres programmes portant sur les réalités locales, et les stations subventionnées par l'Etat se battent avec des budgets en baisse et un moral bien bas.

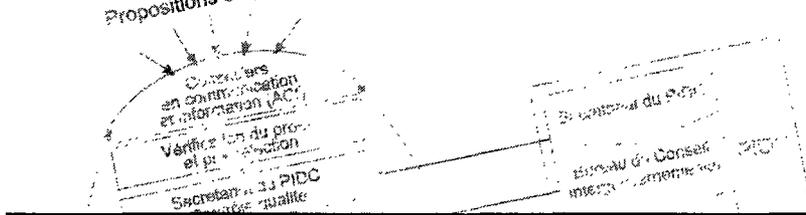
Développer et mettre en œuvre les méthodes appropriées portant sur les médias et la communication qui soient de nature à exercer une influence sur les autres acteurs du développement implique d'aider les médias audiovisuels à produire et échanger des programmes locaux sur les questions d'intérêt général, ainsi que d'élaborer des émissions sur les grands problèmes du monde. Ceci signifie que les populations de base doivent pouvoir s'exprimer, mais aussi être à l'écoute de l'information qui reflète leurs préoccupations. Ce qui implique le développement d'une politique audio-visuelle basée sur la participation.

Nous sommes convaincus que les investissements dans les activités de développement bénéficieront de l'existence de médias attentifs à la mise en œuvre de programmes de développement, et exigeront une attitude responsable de la part des leaders des communautés et des sociétés. La coopération internationale visant à promouvoir des médias libres et pluralistes constitue en conséquence un pôle central de l'assistance au développement en général. Dans ce sens, les nouvelles réformes intervenues au sein du PIDC, qui donnent la priorité à l'assistance à des médias libres et pluralistes et appellent à la responsabilité en matière de liberté de la presse et de bonne gouvernance sont tout à fait fondamentales.

Nous pensons qu'en mettant l'accent sur les questions comme celles que nous venons de souligner et en élaborant un plan stratégique allant dans cette direction, le PIDC a la possibilité de s'inscrire dans un espace unique en matière d'assistance aux médias libres et au développement de la communication.

5.2. La problématique du financement

En ce début de 2006, le PIDC ne possède pas les ressources financières suffisantes pour accomplir



son importante mission dans de bonnes conditions. Même si onze nouveaux donateurs ont commencé à participer au budget du Programme, leurs contributions sont modiques, et la question du financement constitue par conséquent le défi principal auquel le Programme doit faire face. Le PIDC dépend d'une chaîne ininterrompue de financement, qui doit avoir un volume suffisant.

Il semble que le Programme souffre toujours de son ancienne image d'inefficacité et de gestion inadaptée, véhiculée pendant la période qui s'est achevée au moment de la mise en œuvre des réformes en 2002. En conséquence, le défi actuel réside dans le fait que le Programme doit légitimer son existence auprès de donateurs en les convainquant de l'ampleur des réformes entreprises. Sur le terrain, la bonne réputation du PIDC est incontestable.

La position du PIDC au sein de l'UNESCO et des Nations unies peut apparaître comme une arme à double tranchant. D'une part, l'excellente réputation de l'UNESCO, particulièrement dans de nombreux pays en développement, constitue un avantage pour le PIDC. Toutefois, cette situation passe par certaines structures bureaucratiques lourdes dans le cadre desquelles le Programme doit naviguer. Et il ne fait aucun doute que dans de nombreux cercles du Nord, en particulier dans les milieux des médias, l'UNESCO a une image de bureaucratie et d'inefficacité, sujette à de vaines considérations politiciennes. Il s'agit là d'un défi pour l'UNESCO dans son ensemble, de même que pour le secteur CI, et plus spécialement pour le PIDC, qui est à la fois à l'intérieur, mais qui maintient en même temps une certaine distance avec l'UNESCO.

Il convient de souligner les rapports entre le Programme et l'UNESCO dans son ensemble et sa position spéciale vis-à-vis d'autres projets, qui se situe à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du secteur CI. Il semble que l'intérêt de l'interaction de la communication avec l'éducation, la culture et la diffusion de la recherche, en particulier par le biais du développement des TIC (à la fois anciennes et nouvelles), devrait offrir à la fois au secteur CI et au PIDC un rôle unique à jouer au sein de l'UNESCO dans son ensemble.

Il importe d'être conscient du fait que la logique des donateurs, de même que le paysage médiatique, ont subi de profonds changements ces dernières années. Des modifications de structure dans la logistique

de l'assistance au développement ont rendu les pays donateurs moins enclins à l'assistance multilatérale aux projets de développement des médias, préférant offrir une aide bilatérale, souvent directement par le biais de leurs ambassades. Ces changements ont considérablement modifié les termes et les conditions des stratégies du PIDC. Le compte spécial peut sembler être moins adapté, dans la mesure où existe une tendance de la part de donateurs de souhaiter exercer un meilleur contrôle sur les projets et identifier directement ceux auxquels ils souhaitent apporter leur assistance. Ils tendent à aider des projets qui vont dans le sens de leurs propres domaines d'intérêt et de leurs préoccupations plutôt que d'apporter au PIDC une contribution d'ordre général. Un défi majeur se présente au PIDC, qui consiste à naviguer entre les intérêts des différents donateurs, en gardant à l'esprit la pression croissante en faveur de projets bilatéraux.

De par le nombre croissant d'ONG et d'autres acteurs présents dans le domaine de l'assistance aux médias et à la communication, on observe souvent des chevauchements considérables entre diverses initiatives et projets. Aussi, et plus spécialement dans les situations de crise, il est nécessaire qu'un forum international puisse superviser et coordonner les acteurs et l'assistance aux médias libres et pluralistes. Dans de telles situations, on voit aussi de nombreux acteurs entrer en compétition pour les financements. Un exemple qui nous a été signalé concernait la situation en ex-Yougoslavie. Il est possible que le PIDC puisse réunir des projets de développement de la communication lancés par l'UNESCO ainsi que par d'autres agences d'aide au développement. Il vient d'être demandé à l'UNESCO de coordonner les activités de communication au Soudan. C'est une tâche importante. Et c'est également une mission pour laquelle le secteur CI serait idéalement placé, à condition qu'il possède les ressources suffisantes à y consacrer. Mais le paradoxe réside dans le fait que les donateurs, bien qu'ils soient conscients de la nécessité du rôle à jouer, sont réticents à débloquer les ressources qui permettraient à l'UNESCO de remplir sa mission dans de bonnes conditions.

A l'heure actuelle, le PIDC est confronté à une concurrence accrue de la part de nombreux acteurs face aux donateurs, et également à l'existence de nombreux autres organes qui œuvrent sur une base

multilatérale. Le Programme doit tenir compte de cette situation dans la conception de sa stratégie, et faire ressortir les avantages de son caractère à la fois multifonctionnel et unique par sa portée et son universalité, et souvent de bien plus grande ampleur que de nombreux autres organismes régionaux. Les donateurs et les agences de développement ne prennent pas suffisamment en compte une approche d'ensemble des problèmes liés au développement des médias. Dans le domaine de la communication, il est essentiel de travailler de manière inter-disciplinaire et intersectorielle, car non seulement les technologies mais également les méthodologies et les perspectives de développement y sont convergentes.

Dans le droit-fil de ce qui précède, il semble qu'il soit souhaitable de concevoir une manière de penser plus holistique vis-à-vis des Bureaux locaux. La manière dont la décentralisation est mise en œuvre présente à la fois des faiblesses et des points forts. La présence d'un nombre plus élevé de professionnels du secteur CI sur le terrain ne peut avoir de retombées positives que si l'UNESCO possède les ressources suffisantes pour recruter des professionnels qualifiés et expérimentés. La décentralisation du financement a une incidence sur le rôle de l'UNESCO en tant que tel. L'un des défis auxquels l'Organisation est confrontée dans son ensemble consiste à apparaître comme une structure unifiée, dans laquelle tous les secteurs sont d'importance égale. Ceci implique que la communication doit être présentée comme un domaine aussi important que l'éducation, la culture et la recherche. Tout se passe souvent comme si la communication était le secteur le moins favorisé de l'Organisation, comme cela semble avoir été souvent le cas au niveau local ; de ce fait, les Bureaux nationaux ne semblent pas faire preuve d'une grande diligence dans la recherche de financements complémentaires en faveur de projets mis en œuvre avec une subvention initiale allouée par le PIDC.

Ainsi que nous l'avons noté dans le cadre de notre examen des réformes entreprises par le PIDC, le niveau des activités de promotion et des initiatives s'est accru depuis 2002. Le Président du PIDC a effectué des missions de recherche de contributions financières, et lui-même aussi bien que l'ADG/CI et le Secrétariat du PIDC ont procédé à de nombreuses consultations auprès des donateurs habituels et potentiels. Néanmoins, il semble souhaitable que

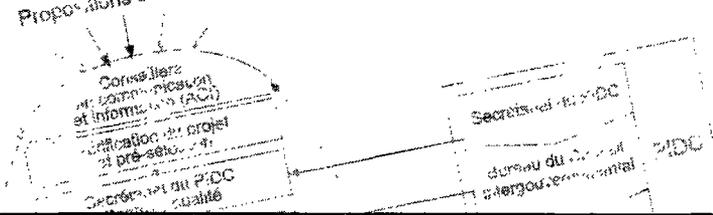
le PIDC conçoive une approche plus méthodique et plus coordonnée dans ses efforts de recherche de contributions. Il est également important que les messages adressés aux donateurs soient clairs et cohérents. Il convient de maintenir un contact direct avec eux.

Il est urgent que le PIDC conçoive une stratégie et des activités de financement à moyen terme basée sur trois périodes de deux ans, au cours desquelles seraient définis les objectifs intermédiaires à atteindre en matière de ressources financières, les activités à entreprendre, dans quels domaines (par exemple médias communautaires, audiovisuel de service public, journaux indépendants) pendant les mêmes périodes. La première étape dans cette démarche pourrait être une réunion qui regrouperait des donateurs connus et potentiels pour une discussion franche et ouverte sur l'avenir du PIDC, avec un exposé des raisons pour lesquelles ce Programme est unique, illustrées de rapports sur des projets qui mettent en évidence le large éventail des activités du PIDC, point de départ d'une discussion approfondie, et la présentation d'un plan décrivant les contributions et les activités prévues. Une telle réunion pourrait par exemple être organisée à l'occasion de la session du Conseil intergouvernemental de mars 2006.

Le PIDC pourrait présenter dans ce cadre un rapport sur ses activités couronnées de succès. Il pourrait aussi être utile à l'occasion de futures recherches de contributions. Il est indispensable qu'il mette en lumière ses nombreux et bons projets.

Pour la suite, nous suggérons que le PIDC organise des réunions régulières de donateurs appelés à débattre de la possibilité de coordonner leurs efforts en faveur du Programme et de parvenir à une sorte de plateforme d'activités présentée aux donateurs afin de garantir le financement du Programme sur une période de six années (trois périodes de deux ans).

En outre, nous avons le sentiment que davantage pourrait être fait pour mettre à profit des financements issus des exercices budgétaires de l'UNESCO afin de subvenir aux besoins du PIDC en particulier et du Secteur de la Communication en général. La Division de la Coopération avec les Sources Extrabudgétaires de Financement de l'UNESCO n'accorde pas trop d'intérêt à rassembler



des fonds destinés au compte spécial, dont la mesure où ces projets ne sont pas assortis de frais généraux. De plus, dans un ordre d'idées associé à la notion de "marketing", les pays bénéficiaires doivent être encouragés à dire à quel point le PIDC peut jouer un rôle important dans l'évolution des mentalités. Les Bureaux régionaux de l'UNESCO doivent être de meilleurs collecteurs de subventions ; ils doivent être plus efficaces pour "démarcher" et "vendre" le PIDC aux donateurs potentiels et à ses sympathisants.

Nous ne comprenons pas pourquoi l'UNESCO fait si peu appel au PIDC pour ses divers programmes et projets dans lesquels la communication joue un rôle majeur.

5.3. Procédures de soumission des projets

En premier lieu, il est important de garder à l'esprit que les projets soumis au PIDC émanent de la base. Ils résultent d'initiatives des organes locaux de communication. Ils ne proviennent pas de l'UNESCO en tant que tels.

En ayant en mémoire l'amélioration considérable intervenue dans la procédure de soumission des projets au cours des dernières années, il est néanmoins clair que la qualité de beaucoup d'entre eux demeure médiocre. De nombreuses propositions sont alourdies par une abondance d'objectifs et nécessitent énormément de travail et d'attention de la part des conseillers régionaux et des spécialistes de programme à Paris avant de pouvoir être présentables. Ce sont souvent les conseillers régionaux qui élaborent le concept de ce qui peut devenir un projet, et ils apportent souvent leur aide à l'élaboration d'un document de projet. Ces experts régionaux ont un rôle primordial à jouer, et un défi important consiste à renforcer leur niveau professionnel.

La qualité des projets varie d'une région à l'autre. Les propositions qui proviennent des régions dont les conseillers régionaux sont très compétents sont bonnes, alors que les propositions qui proviennent des régions où les conseillers régionaux ne sont pas aussi performants présentent une moindre qualité.

Ces problèmes sont particulièrement aigus lorsque des projets sont présentés aux Bureaux régionaux sans l'avis d'un conseiller en communication. Toutefois, nous avons rencontré des exemples de projets conçus sur le terrain, transmis directement au secteur CI à Paris pour y être examinés, et qui se sont révélés être excellents, ce qui met en évidence la flexibilité du Programme.

Les responsables nationaux de projets travaillent dans leur propre pays, et peuvent être plus vulnérables aux pressions que des personnes de l'extérieur. Ils ont souvent une compétence et un intérêt limités pour la communication et les médias, ayant été formés dans un milieu éducatif traditionnel. Dans de nombreux pays, les Bureaux nationaux semblent plus préoccupés par le domaine de l'éducation que par les questions relatives à la liberté des médias. Il est important de noter que ces deux domaines vont souvent de pair et sont imbriqués de plusieurs façons.

Lorsque les financements ont été assurés et les projets mis en œuvre, il est important que les donateurs reçoivent des rapports sur l'aboutissement des projets auxquels ils ont apporté leur assistance, mais également sur les autres projets qui peuvent se situer dans le domaine de leurs intérêts spécifiques. Nous savons que cela a été fait lorsque des donateurs ont identifié des projets précis. En outre, le Bureau et le Conseil ont reçu des rapports d'activité décrivant la situation de chaque projet. Ils sont accessibles sur le site Web du PIDC.

5.4. Le Conseil intergouvernemental

Le Conseil intergouvernemental est une institution dont le rôle précis reste encore à définir. Après la réorganisation du Programme, il devrait être un lieu de rencontre pour des échanges de vues sur les questions de principe afférentes au développement des médias. Dans l'idéal, les participants à cette réunion devraient être des professionnels de la communication portant un intérêt particulier au développement des médias. Toutefois, lorsqu'on consulte la liste des participants au Conseil intergouvernemental qui s'est tenu en 2004, nombreux étaient les diplomates, qui venaient pour une large part des délégations permanentes auprès de l'UNESCO à Paris. On est frappé par le fait qu'il n'y a aux réunions du Conseil aucune participation des nombreuses ONG spécialisées dans le domaine des médias.

Sur la base des rapports de ces réunions, nous sommes certains que les débats du Conseil peuvent avoir été à la fois intéressants et constructifs ; toutefois, ils ont également souvent été caractérisés par la présentation des agendas régionaux et nationaux plus que par des perspectives normatives, et bien des fois, par une simple participation passive. Il est essentiel que le PIDC puisse élaborer une proposition définissant la manière dont le Conseil intergouvernemental peut jouer un rôle positif dans le développement du Programme. Dans le cas contraire, il continuera, dans le pire des cas, à demeurer un événement coûteux et dévoreur de temps plutôt qu'une institution qui contribue à l'efficacité et à la contribution que le PIDC est à même d'offrir dans le domaine de la communication pour le développement.

Il est également clair que le Conseil intergouvernemental ne fonctionne pas efficacement comme moyen d'assurer le financement du Programme, ce qui pose la question du rôle des donateurs dans les activités du Conseil, aussi bien que le rapport entre le Conseil et la réunion des donateurs que nous proposons. Nous considérons qu'il serait opportun pour le PIDC d'avoir des échanges de vues sur cette question afin d'accroître l'intérêt des donateurs dans les activités du Programme.

Conclusion

Le défi le plus important auquel le PIDC est confronté consiste à concevoir un argumentaire et une stratégie pour son rôle en faveur des médias et du développement de la communication pour la période qui s'ouvre. Il est nécessaire de redéfinir le concept de développement de la communication.

Le PIDC pourrait se positionner comme un Programme qui organise ses activités en fonction d'une approche du développement basée sur les droits humains, en conformité avec les objectifs du Millénaire des Nations unies qui ont placé au cœur de leur action le combat contre la pauvreté et le rôle des médias dans la lutte pour les droits humains et les la démocratie.

En ce début de 2006, le PIDC ne possède pas les ressources financières suffisantes pour accomplir son importante mission de manière satisfaisante. En conséquence, le défi actuel revient au fait que

le Programme doit démontrer la légitimité de son existence aux yeux des donateurs. Sa bonne réputation sur le terrain ne saurait être mise en doute. Il semble que les efforts du PIDC en matière de recherche de contributions nécessitent une approche plus cohérente et coordonnée. Il est également important que les documents présentés aux donateurs soient clairs et cohérents. Le PIDC doit concevoir une stratégie et des activités de financement à moyen terme basées sur trois périodes de deux ans, au cours desquelles seraient définis les objectifs intermédiaires à atteindre. La première étape dans cette direction pourrait être constituée par une réunion qui regrouperait des donateurs actuels et potentiels pour une discussion franche et ouverte sur l'avenir du PIDC. Par la suite, le PIDC pourrait organiser des réunions régulières de donateurs afin de leur présenter une plate-forme d'activités qui soit de nature entraîner leur soutien.

Les projets qui sont soumis au PIDC émanent du terrain. Ils résultent d'initiatives des organismes locaux de communication. Ils ne sont pas initiés l'UNESCO. La qualité des projets varie d'une région à l'autre. Les propositions qui proviennent des régions dont les conseillers régionaux sont très compétents sont bonnes, alors que celles qui proviennent des régions où les conseillers régionaux ne sont pas aussi performants présentent une moindre qualité. Ces problèmes sont particulièrement aigus lorsque des projets sont présentés aux Bureaux régionaux sans l'avis d'un expert en communication.



6. Les projets du PIDC

Lors de la 49^e session du Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC, une série de nouveaux projets sera présentée. Trente-quatre propositions proviennent du continent africain, six des Etats arabes, vingt-quatre d'Asie et du Pacifique et douze d'Amérique latine et des Caraïbes. Les documents de projet semblent bien préparés et couvrent un large éventail d'activités. La liste de ces nouveaux projets (2006) peut être consultée sur le site*.

Parmi les nouveaux projets approuvés en 2005, quinze provenaient d'Afrique, onze des Etats arabes, dix-sept d'Asie et du Pacifique et quinze d'Amérique latine et des Caraïbes. La liste des nouveaux projets approuvés en 2005 peut être consultée sur le site**.

6.1. Projets approuvés et financés en 2004 – 2005

Le total financier des nouveaux projets approuvés et financés s'élève à 3 071 000 dollars (des Etats-Unis). Il y a trois projets régionaux et vingt-cinq projets nationaux pour l'Afrique. Quinze projets régionaux et trente-trois projets nationaux ont été approuvés pour l'Asie, sept projets régionaux et vingt-cinq projets nationaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Les Etats arabes ont présenté cinq projets régionaux et sept projets nationaux.

Le Cameroun est l'un des pays qui ont bénéficié du plus grand nombre de projets au cours de cette période. Trois d'entre eux feront l'objet d'une étude plus approfondie dans ce document. Ce sont de bons exemples à la fois des défis qui se présentent au PIDC et des progrès qui ont été accomplis en matière de gestion des projets depuis 2002. Le projet intitulé "Renforcement du journal indépendant "Le Messenger" (PDC/23 CMR/02 354CMR5032) a reçu 23 000 dollars du PIDC. Le projet de Centre multimédias pour les jeunes de Garoua (PDC/23 CMR/01 354CMR5031) a reçu 20 000 dollars. Le projet de Centre communautaire multi-médias de Meiganga (PDC/24 CMR/02 552CMR 5000) a été financé par le Japon et a reçu de 65 000 dollars. Ces trois projets couvrent trois catégories différentes de projets du PIDC : respectivement presse écrite, médias communautaires et multimédias.

6.2. Renforcement du journal indépendant "Le Messenger" (Évaluation)

L'objectif principal de ce projet consiste à réduire la situation de monopole du quotidien officiel "Cameroon Tribune" en renforçant la publication indépendante "Le Messenger". Le document le projet demandait 45 000 dollars au PIDC ; 23 000 dollars ont été alloués. Les bénéficiaires de ce projet sont le personnel, le journal, ses lecteurs, mais également l'ensemble du paysage de la presse écrite au Cameroun. Le projet original envisageait d'accroître la périodicité de trois éditions par semaine jusqu'à en faire un quotidien, renforcer son site Web et attirer un lectorat plus large. Les fonds sont parvenus du PIDC plus de deux ans après que le projet ait été présenté, et le contexte du journal avait changé. Le délai écoulé entre la soumission du projet et l'attribution du financement a été par conséquent trop long par rapport à ce projet. De plus, l'allocation n'a été que de 50 % du montant demandé, ce qui a eu pour conséquence de limiter la portée de ce projet.

L'assistance fournie a été principalement consacrée à de l'équipement multimédias et à la formation du personnel du journal à l'exploitation de ce matériel. Il est important de savoir que "Le Messenger" avait déjà précédemment déposé sans succès plusieurs demandes de financement. En 2002, le journal a élaboré le projet avec l'aide du Conseiller régional pour la communication de l'UNESCO, M. Cletus Ojong Tabe.

Le directeur du journal a souligné l'avantage considérable qu'a représenté la présence d'un conseiller régional en communication au moment de concevoir le document de projet. Dans une évaluation de ce projet (janvier 2006), l'évaluateur qualifie l'assistance à la presse écrite comme fondamentale, mais [ajoute] qu'il serait moins problématique d'apporter une assistance à la presse sous une forme collective, telle que la formation des journalistes par le biais d'organisations professionnelles, que de agir en faveur d'entités spécifiquement commerciales.

*http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpURL_ID=20756&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-465.html

**http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpURL_ID=18695&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-465.html

L'évaluation met également l'accent sur le fait que le PIDC ne doit pas être considéré comme une tirelire qui attribue une aide financière sans qu'elle soit intégrée dans une stratégie plus globale. Il existait un écart considérable entre la somme demandée est celle qui a été allouée. Le montant octroyé ne représentait que la moitié de ce qui avait été demandé, mais dans ce cas précis, ses objectifs n'ont pas été révisés.

6.3. Le Centre communautaire multimédias de Garoua (Évaluation)

L'objectif de ce projet consiste à permettre aux jeunes de Garoua, au Cameroun, de s'exprimer en toute liberté sur les sujets qu'ils considèrent comme importants. Et ce par le biais d'une radio locale aussi bien que grâce à un cyber centre où les jeunes de la région peuvent se familiariser aux TIC et y recevoir une formation.

La requête initiale portait sur 35 500 dollars; dans ce cas également, le montant alloué (20 000 dollars) était considérablement moins important que celui qui avait été demandé, et qui ne fut pas reçu avant deux années suivant l'approbation du projet. Pendant ce temps, une autre radio communautaire "FM Bénoué" était apparue dans la communauté, et il fut décidé que le projet concentrerait ses activités sur le centre multimédias et coopérerait avec Radio Bénoué.

Même si ce projet est encore récent, l'évaluation (janvier 2006) fait ressortir que des résultats significatifs ont déjà été obtenus dans le domaine de l'aptitude des centres radio/multimédias à œuvrer pour leur communauté, trouver des solutions aux problèmes et faire revivre la musique locale et les traditions culturelles. L'évaluation décrit une expérience dans laquelle le PIDC a apporté son aide pour encourager la population à s'engager en faveur de son propre développement et à participer à la sauvegarde des cultures locales.

6.4. Le Centre communautaire multimédias de Meiganga (Évaluation)

Ce projet est pratiquement le même que le précédent, mais dans ce cas, alors que 65 000 dollars avaient été demandés, une assistance complémentaire du Japon via le PIDC a abouti à un budget total de

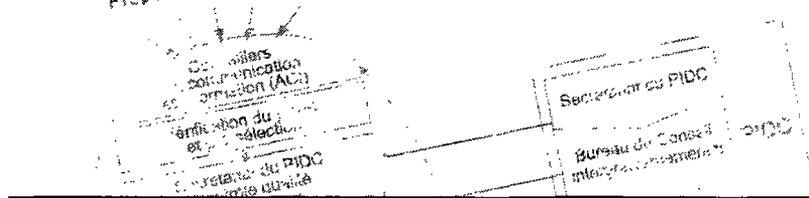
70 060 dollars. En outre, dans le cas présent, le délai entre l'approbation du projet et sa mise en œuvre a été considérablement raccourci et a facilité sa réalisation de façon remarquable. Le contrat a été signé à la fin du mois de juillet 2004 et le projet a démarré en février 2005. Le Centre communautaire multimédias fonctionne en coopération avec la radio communautaire Tikiri FM, et son objectif principal consiste à accroître la participation des femmes et des jeunes dans les affaires de la communauté. L'évaluation (janvier 2006) est très positive et fait ressortir à quel point la radio a radicalement amélioré la vie des habitants de la communauté de Meiganga. Maintenant, le défi consiste à assurer la pérennité du Centre, de même qu'il est nécessaire d'assurer la maintenance de son équipement technique.

Un évaluateur extérieur a procédé à l'évaluation des projets de Cameroun en janvier 2006, et nous avons le sentiment qu'ils se situent à un très haut niveau de qualité. Les rapports d'évaluation sont bien conçus, s'articulent autour de données claires, bien argumentées, et fournissent des arguments détaillés et des exemples pertinents.

Plusieurs de ces rapports comprennent des photographies prises sur le terrain, ce qui donne une bonne impression de la dimension, des conditions d'exploitation et de l'environnement d'une radio communautaire, par exemple. Les rapports d'évaluation rapportent des échanges de vues, excellents et concrets, décrivent les "enseignements" et des recommandations claires et précises.

6.5. Nouveaux projets soumis en 2006

Parmi les nouveaux projets soumis en 2006, trente-quatre concernent le continent africain. Un projet est régional : Création et exploitation d'un réseau des organisations africaines pour la promotion de la liberté d'expression. Les projets nationaux se répartissent de la manière suivante : Bénin (1), Burkina Faso (2), Burundi (1), Cameroun (2), Cap Vert (1), République centrafricaine (1), Tchad (2), République démocratique du Congo (2), Ethiopie (1), Gambie (1), Ghana (1), Kenya (3), Malawi (1), Mali (1), Ile Maurice (2), Niger (1), Afrique du Sud (2), Sénégal (1), Somalie (3), Tanzanie (3) et Zambie (1).



Les projets africains sont variés : renforcement des publications et des journaux existants, création de radios et de médias communautaires tels que des centres communautaires multimédias, informatisation des archives télévisuelles et préservation de l'héritage audiovisuel national, création d'un Haut Conseil pour la communication et les médias, sensibilisation à la lutte contre le sida, problèmes de la parité hommes/femmes, renforcement de la déontologie professionnelle et de la liberté d'expression, création d'une école professionnelle de journalisme et d'un centre de formation au journalisme.

Vingt-quatre des dossiers présentés en 2006 proviennent d'Asie. Sept d'entre eux sont régionaux. Ces projets portent sur un atelier consacré à la création d'un système d'échanges d'informations pour la radio, le renforcement des compétences et la formation de journalistes, projets traitant du cadre juridique et du renforcement de la liberté des médias. Les projets nationaux se répartissent entre les pays suivants : Afghanistan (4), Bangladesh (2), Chine (1), Inde (3), Maldives (1), Iles Marshall (1), Mongolie (1), Népal (1), Pakistan (1), Thaïlande (1), Vietnam (1).

L'Asie a proposé des projets qui traitent de la production télévisuelle par les femmes, des radios communautaires féminines, de la conservation des archives radiophoniques, de la formation aux droits humains pour la presse, du renforcement de la liberté d'expression, de la formation professionnelle aux métiers des médias, de la création et de la consolidation des médias communautaires, des recherches dans le domaine de la communication, des reportages sur les lieux de catastrophes.

L'Amérique latine et les Caraïbes ont présenté un projet régional : radio et Internet pour les communicateurs hispanophones. Les projets nationaux viennent d'Argentine (1), du Brésil (1), de Colombie (1), de Costa Rica (1), de la République dominicaine (1), de l'Equateur (1), du Guatemala (1), du Nicaragua (1), du Paraguay (1), du Pérou (1), de St. Christophe-et-Nevis (1). La majorité de ces projets sont en relation avec l'information et l'éducation des journalistes, l'installation de radios communautaires et la création d'un réseau de communication.

Pour les pays regroupés sous le nom d'Etats arabes, on compte six projets : Mauritanie (1), Palestine (4) et Soudan (1). Ces projets portent sur la radio, l'émancipation des femmes, la sauvegarde des archives photographiques et des documents audiovisuels, les technologies de la communication.

7. Recommandations

Planning et coordination sont les mots-clés dans nos recommandations au PIDC. Dans nos recommandations de 2002, nous avons fait valoir que toutes nouvelles contributions de la part des donateurs dépendraient d'une volonté affirmée de réformes. Le vaste processus de réformes a été intégralement mis en œuvre et fait apparaître une évidente amélioration de l'efficacité du Programme. L'avenir semble désormais dépendre de la capacité qu'aura le PIDC de faire connaître de manière convaincante à ses donateurs potentiels les progrès réalisés, et de constituer une solide et dynamique plate-forme de donateurs.

a. Une nouvelle stratégie

Il est nécessaire de repenser l'approche des nouvelles réalités du développement de la communication. Pour asseoir sa position de Programme unique, le PIDC pourrait concevoir une stratégie volontariste définissant l'action à mener au cours des six prochaines années. Elle pourrait, au départ, s'articuler sur les droits humains et mettre l'accent sur les projets de communication centrés sur la lutte contre la pauvreté, la prise de conscience des droits humains ainsi que l'édification d'institutions démocratiques.

b. Financement

Le PIDC doit occuper une place plus importante par rapport à l'ensemble des financements alloués par l'UNESCO.

Le PIDC et le Conseil intergouvernemental doivent avoir pour objectif d'être un organe central dans le domaine de la coordination de l'assistance aux médias, et rechercher des financements visant à atteindre ce but.

Le PIDC doit élaborer des stratégies de financement et des activités de programmes résultant du succès de cette politique à moyen terme, c'est-à-dire six ans, assortis d'étapes intermédiaires clairement définies tous les deux ans. Dans les relations avec les donateurs, il est essentiel d'être clair et cohérent.

Une planification prévisionnelle des projets, sélectionnés par exemple en fonction de certains critères, comme celui de décider qu'au cours des deux prochaines années, l'accent sera mis sur tel

thème ou média particulier, qui, par la suite, sera remplacé par un autre thème ou domaine prioritaire (par exemple la radio communautaire, la formation professionnelle, le service public...) assurerait au Programme une plus grande stabilité et définirait sa ligne d'action.

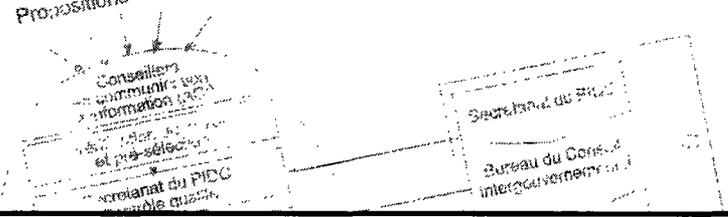
Le PIDC doit élaborer une stratégie de base coordonnée sur la façon d'aborder ses relations avec les donateurs. Il est souhaitable de concevoir une manière de penser plus holistique dans les rapports avec les donateurs, importants et potentiels qui contribuent au PIDC.

Le PIDC doit coordonner et synchroniser son assise de donateurs en les réunissant à l'occasion de conférences soigneusement préparées. Une communication franche et ouverte avec les donateurs est d'une importance vitale pour l'avenir du PIDC. Les partenariats acquièrent une importance croissante, et le PIDC doit en avoir pleinement conscience.

Le PIDC devra, dès que possible, peut-être dans le cadre de la réunion du Conseil intergouvernemental de mars 2006, organiser une conférence des donateurs au cours de laquelle le Programme présentera son plan d'action ainsi que les arguments qui définissent le rôle unique qu'il occupe dans le domaine de la communication pour le développement. Une telle conférence serait la première d'une série de rencontres entre le Programme et les principaux donateurs, dans le but d'établir la manière dont le Programme peut contribuer à répondre aux besoins stratégiques des donateurs dans le domaine de l'assistance aux médias, aux projets de communication et aux programmes.

c. Coopération et flexibilité intersectorielles

Vue de l'extérieur (le point de vue des donateurs), la structure de la section CI au sein de l'UNESCO apparaît souvent irrationnelle, et les axes de son action difficiles à appréhender. Nous recommandons que la section étudie la possibilité d'un certain degré de réaménagement, afin d'accroître la flexibilité de ce secteur. Ceci pourra permettre l'organisation d'une structure plus dynamique, dans laquelle les collaborateurs pourront être repositionnés en vue d'une souplesse et d'une productivité améliorées, de



telle sorte que la pleine capacité du Secteur puisse être mise à profit. Il est également important que les responsables de la préparation et de l'administration des projets aient une expérience de l'action sur le terrain.

d. Renforcement des qualifications des Conseillers pour la communication et du personnel des Bureaux nationaux

Les projets soumis et approuvés présentent des niveaux de qualité très divers. Comme ce sont les conseillers en communication qui traitent ces dossiers, il apparaît que si certains d'entre eux sont très qualifiés, d'autres ne possèdent pas le même degré de compétence. Il convient de renforcer les qualifications des responsables hors siège en procédant au recyclage du personnel.

Il est également très important de sensibiliser le personnel des Bureaux nationaux à la spécificité des problèmes rencontrés dans les projets de communication.

Les Conseillers régionaux doivent avoir la possibilité de participer, de temps à autre, à des conférences et des séminaires internationaux afin d'actualiser leurs connaissances quant aux évolutions qui interviennent sur le terrain, et de pouvoir transmettre leurs expériences au monde extérieur – par exemple aux universitaires et aux personnels administratifs.

e. Evaluations

Bien que les évaluations soient bien mieux prises en compte, il conviendrait que cet effort soit poursuivi pour qu'elles deviennent un outil dont les enseignements seraient mis à profit par le PIDC et le Secteur CI dans leur ensemble. Le PIDC doit élaborer une étude mettant ses succès en valeur.

f. Communication des résultats

Le PIDC doit présenter un document mettant en lumière ses réussites et ses avantages. Il est important que les résultats et les succès des projets soient communiqués à la fois aux donateurs et aux autres partenaires concernés.

g. Le Conseil intergouvernemental

Si le Conseil intergouvernemental doit continuer à exister, il doit évoluer dans le sens d'un organe professionnel chargé de débattre des stratégies directement exploitables par le PIDC, et/ou contribuer directement à son financement. Il est important que les donateurs aient le sentiment qu'ils ont une influence sur le Programme et sur les débats du Conseil.

Si cela ne peut être obtenu, il conviendra de dissoudre le Conseil.

Conclusion

Avec les présentes recommandations, nous souhaitons que la communauté internationale continue à remplir ses obligations en faveur du développement de médias libres et des structures de communication en apportant au PIDC l'appui financier qui lui permettra de soutenir les médias dans leur combat pour les droits humains et la réduction de la pauvreté.

Liste des abréviations et des acronymes

ADG	Directeur général adjoint
AID	Association internationale pour le développement (filiale de la Banque Mondiale)
CI	Communication et Information
CI/INF	Division de la société de l'information du Secteur Communication et Information de l'UNESCO
CS	Compte spécial
DSA	Indemnité journalière
FED	Division de la Liberté d'expression, de la Démocratie et de la Paix de l'UNESCO
FM	Modulation de fréquence
HIV/AIDS	Sida
HR	Droits humains
HTML	<i>Hyper Text Mark-up Language</i>
ICT	TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)
IFAP	Programme international de l'Information de l'UNESCO
IOS	Secteur d'Evaluation Interne, UNESCO
MAE	Ministère français des Affaires étrangères
MFA	Ministère norvégien des Affaires étrangères
MISA	Institut des Médias d'Afrique australe
NORAD	Agence norvégienne d'aide au développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PIDC	Programme International pour le Développement de la Communication
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
TOR	Termes de Référence
UN	Nations unies
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Education, la Science et la Culture

Liste des personnes pour l'évaluation

Baskâr, Herman,
Conseiller MFA

Boafo, Kwame,
Chef CI/EO

Brattlie, Tone,
Conseiller Principal NORAD

Brun, Aslak,
Directeur adjoint MFA

Cairola, Andrea,
Expert associé CI/FED

Coudray, Sylvie,
Spécialiste de Programme CI/FED

Dahlman, Christina,
Spécialiste de Programme, Division de la Liberté
d'Expression, de la Démocratie et de la Paix

Eriksen, Kjell Gunnar,
Conseiller MFA

Gai, Vladimir,
Chef de Section COM/DEV

Gonzalez, Rosa Maria,
Spécialiste de Programme CI/COM

Jallov, Birgitte,
Ancien Chef Conseiller Technique,
Projet de développement des médias, UNESCO/
PNUD, Mozambique

Jayaweera, Wijayananda,
Directeur CI/COM,
Division du Développement
de la Communication, Directeur du PIDC

Jennings, Venus,
Spécialiste de Programme adjoint, CI/COM

Khan, Abdul Waheed,
Directeur Général adjoint/CI

Krogh, Torben,
Président du Conseil intergouvernemental du
PIDC

Lange, Ellen,
Secrétaire Général de la Commission norvégienne
pour l'UNESCO
(par téléphone)

Longworth, Elizabeth,
Directeur de la division de la Société de
l'Information, IFAP

Matras, Corinne,
Chef du Bureau de journalisme, MAE, France

Møller, Birgitte,
Directeur, Division de la coopération
avec les sources extrabudgétaires de financement

Nikolski, Valeri,
Spécialiste de Programme CI/COM

Padhy, Hara,
Spécialiste de Programme, CI/COM

Radolf, Andrew,
Conseiller pour la Communication et
l'information, Quito, Equateur
(par téléphone)

Schmidt, Mogens,
Sous-directeur Général adjoint, secteur CI,
Directeur de la Division pour la Liberté
d'Expression, la Démocratie et la Paix (FED)

Sousou, Benoît,
Représentant de l'UNESCO, Mozambique

Virtanen, Tarja,
Conseiller pour la Communication et
l'Information, New Delhi, Inde
(par téléphone)

Østbye, Helge,
Professeur, Université de Bergen
(par téléphone) Norvège

Documents consultés

- Amendements aux Statuts du PIDC, septembre 2003.
- Projet de Résolution, présenté par la Jamaïque, le Pérou, le Portugal, Qatar, la République de Corée, la Fédération de Russie, la République Unie de Tanzanie, 10 octobre 2005.
- Rapport final, Conseil Intergouvernemental du Programme International pour le Développement de la Communication, 24^e session, Paris, mars – avril 2004.
- Consultation du site Web:
http://portal.UNESCO.org/ci/en/ev.phpURL_ID=13270&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Conseil Intergouvernemental du PIDC, Rapport final, 23^e session, Paris mars 2003.
- Mikkelsen, Britha (2005): *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners*. London (Sage). En particulier le chapitre 6.
- Nouveaux projets soumis au PIDC, 48^e réunion du Bureau du PIDC, mars 2005.
- Nouvelles propositions pour les réformes des méthodes de travail du PIDC, Réunion extraordinaire du Bureau, Paris, juin 2003.
- Orgeret, Kristin Skare and Helge Rønning (2002): *Media in Development. An Evaluation of UNESCO's International Programme for the Development of Communication (IPDC)*. – Rapport publié par le Département Multilatéral, Ministère Royal des Affaires Etrangères.
- Recommandations pour les Réformes des méthodes de travail du PIDC, Rapport du Groupe de travail ad hoc. Paris. 20 décembre 2001. (http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=20811&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Rapport d'activité du Conseil Intergouvernemental du PIDC, 18 juillet 2003.
- UNESCO – Norwegian Cooperation Agreement – Motivation Paper. *Media development: a precondition for rights-based approach to development*.
- UNESCO's Extrabudgetary Activities, A Practical Guide, UNESCO, January 2004.

Propositions de projets

Termes de référence

Evaluation de suivi du Programme International pour le Développement de la Communication de l'UNESCO (PIDC)

Secrétariat du PIDC

I. Historique

En 2002, le Professeur Helge Rønning et Mme Kristin Skare Orgeret, du Département des Médias et de la Communication à l'Université d'Oslo, ont entrepris une évaluation du Programme International pour le Développement de la Communication de l'UNESCO.

Le PIDC existe depuis 1980, et au fil des ans, il a fourni une assistance considérable à plus de 130 pays dans des domaines tels que la promotion de la liberté de la presse, l'indépendance et le pluralisme des médias, les médias communautaires, le développement des ressources humaines dans le domaine des médias, la modernisation des agences de presse nationales et régionales, ainsi que des organismes de radio et de télévision. Au lendemain du 20^e anniversaire du PIDC en 2000, il était clair que le Programme devait engager des réformes pour réactualiser son rôle important d'acteur dans le domaine des médias et du développement de la communication.

Il a été décidé que les principales orientations du PIDC dans les années à venir devaient être : renforcement du pluralisme des médias et promotion de la liberté de la presse, activités de formation, création et renforcement des médias communautaires, nouvelles technologies de la communication et de l'information.

L'évaluation réalisée en 2002 a été basée, entre autres, sur le rapport d'un groupe de travail du Conseil du PIDC, qui a émis des propositions portant sur la réforme des méthodes de travail du Programme, selon lesquelles la procédure de sélection des projets doit être simplifiée et effectuée de manière plus professionnelle ; et une instance de taille plus réduite que le Conseil devrait procéder à la sélection définitive des projets. Après l'octroi du financement, il y aurait avantage à réviser les objectifs du projet dans le sens d'une faisabilité accrue. Le Secrétariat du PIDC et les responsables de la Division et du Secteur de la Communication doivent rechercher de manière plus active les possibilités de coopération et de contributions financières.

Le PIDC doit faire un meilleur usage de ces évaluations, dans la mesure où il a été noté que ni la

direction ni les instances de décision du Programme n'avaient fait preuve d'une implication suffisante pour agir de manière dynamique. Ceci trouve son reflet dans le fait que les soutiens au PIDC ont décliné au cours de la dernière décennie, et que le Programme n'a généré qu'un nombre réduit de nouvelles initiatives.

Depuis 2002, le PIDC a mobilisé d'intenses efforts pour réformer sa structure organisationnelle et la rendre plus appropriée et plus efficace.

II. Objectif et portée de l'enquête

La présente évaluation s'articulera sur les résultats et les recommandations de l'évaluation réalisée en 2002 ainsi que sur d'autres éléments pertinents. Elle a pour objet :

- a) d'examiner les réformes entreprises par le PIDC conformément aux recommandations stipulées par le rapport d'évaluation norvégien ;
- b) de déterminer l'ampleur des réformes entreprises ;
- c) de déterminer la portée de l'impact des réformes sur l'efficacité et l'adéquation du PIDC et de sa mission ;
- d) d'analyser les résultats obtenus, positifs ou non, et de définir les perspectives en matière d'appui au développement des médias libres et pluralistes dans les pays en développement et au renforcement du processus démocratique.

Comme cela a été le cas pour l'évaluation de 2002, la présente étude sera basée sur les théories de la politique et du développement des médias, et traitera entre autres les aspects suivants :

Une analyse globale d'un choix de projets du PIDC des dernières années, centrée sur les thèmes principaux des projets, leur répartition géographique, et l'appréciation de leur pertinence par rapport aux objectifs de développement et de démocratie. Quels sont les critères et les conditions de base qui guident la procédure de sélection ?

Les questions fondamentales abordées le seront en relation avec la question de savoir si la sélection

des projets a permis d'atteindre les objectifs définis : renforcement du pluralisme des médias et soutien à la liberté de la presse, activités de formation, création et renforcement des médias communautaires, nouvelles technologies de la communication et de l'information.

L'équipe préparera un rapport détaillé sur les conclusions qui pourraient servir au Conseil intergouvernemental comme base de discussion sur l'avenir du Programme.

L'équipe entreprendra une mission au siège de l'UNESCO à Paris afin de recueillir les informations nécessaires tirées des pièces justificatives appropriées et des entretiens avec les membres du personnel de l'UNESCO concernés, les membres du Bureau du PIDC et son président.

Elle aura aussi des entretiens téléphoniques avec des fonctionnaires hors siège concernés, des bénéficiaires aussi bien que des donateurs.

III. Cadre, budget et calendrier

L'étude sera réalisée par une équipe composée du Professeur Helge Rønning et de Mme Kristin Skare Orgeret.

Il est prévu qu'elle dure un mois pour chacun des consultants.

Les honoraires (tout compris) des membres de l'équipe seront de 6 517 euros, montant qui couvre quatre semaines de travail, voyage aller-retour Oslo-Paris, les indemnités de séjour à Paris et divers frais.

L'équipe devra :

- soumettre à l'UNESCO pour approbation au 30 novembre 2005, les termes de référence pour la post-évaluation des réformes et un calendrier d'activités ;
- soumettre à l'UNESCO au 30 janvier 2006 un projet de rapport pour commentaires de sa part ;
- soumettre à l'UNESCO au 18 février 2006 le rapport final et un compte-rendu financier certifié.

IV. Documents et collaborations nécessaires

Afin d'analyser l'adéquation et la portée du domaine étudié, un certain nombre de documents du PIDC seront nécessaires. Il s'agit :

- des documents de projets et budgets,
- des conclusions des évaluations précédentes,
- des rapports de recherches,
- de la liste des personnes devant être interviewées et leurs adresses.

Le Secrétariat du PIDC à Paris devra fournir tous les documents afférents aussitôt que possible, et établir en janvier 2006 un projet de calendrier pour

Plan de travail

Décembre 2005 :

Activités préparatoires : lecture des documents, premiers contacts à Oslo et par téléphone. Prototype de pré-évaluation d'un projet sur le terrain, en l'occurrence le projet UNESCO de développement des médias au Mozambique (choisi du fait que le Professeur Rønning a pris un congé sabbatique au Mozambique).

Du 2 au 7 janvier 2006:

Préparatifs aux recherches à Paris.
Une semaine pour chacun des consultants.

Du 8 au 12 janvier 2006:

Activités sur place à Paris.

Du 16 au 29 janvier 2006:

Préparation du projet de rapport.

Du 13 au 18 février 2006:

Elaboration du rapport final.