

Une révolution de l'information pour les petites entreprises en Afrique :

l'expérience des émissions de radio interactives

An information revolution for small enterprise in Africa : Experience in interactive radio formats in Africa, Mary Mc Vay, 2002.

Document de travail SEED (programme de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises) n° 27, OIT (Organisation internationale du travail), Genève.

Nous tenons à remercier Gavin Anderson du programme FIT Africa, ainsi que Jim Tanburn du BIT, pour leur aimable relecture et mise à jour du texte (en particulier l'ajout du dernier paragraphe).

Comment un programme de radio commerciale peut-il avoir un impact significatif sur le développement des petites entreprises (le terme petite entreprise, ou PE, est ici employé de manière générique, pour désigner les micro, petites et moyennes entreprises) ?

Le document de travail présenté ci-dessous retrace l'historique de l'évolution d'un programme de radio indépendante pour les petites entreprises en Ouganda. Il décrit comment le programme radio Nekolera Gyange (« Je gère ma propre entreprise ») a été initié, comment il engage et soutient les petits entrepreneurs, et comment il est devenu commercialement viable. Le document présente également les enseignements tirés de l'expérience, et la stratégie du FIT en matière d'appui au développement de programmes radio commerciaux pour les PE. Le programme FIT fait partie du programme SEED de l'OIT. Le FIT vise à promouvoir les capacités du secteur privé, c'est-à-dire à stimuler le développement des petites entreprises en leur offrant des services non financiers.

LE LANCEMENT : UNE VISION, DES RECHERCHES, UN PARTENARIAT ET UN PROGRAMME

La vision : pourquoi créer un programme de radio commerciale pour les PE ?

Le secteur de la petite entreprise, également appelé secteur informel, représente 88 % des entreprises dans un pays comme l'Ouganda. Il se caractérise par de bas salaires et de mauvaises conditions de travail. Un défi majeur à relever pour obtenir des revenus plus élevés et de meilleurs emplois dans le secteur consiste

à aider les PE à participer à l'économie générale.

Dans cette optique, FIT Ouganda a observé la situation économique et politique de l'Ouganda et la radio s'est imposée comme un outil potentiellement efficace dans l'appui au développement des petites entreprises.

De fait, les PE sont isolées, en dépit de leur grand nombre. Elles ne disposent que d'un faible accès à l'information et à des mécanismes tels que les associations locales, qui leur permettent d'exprimer leurs préoccupations en tant que groupe. Cet isolement renforce leur incapacité à tirer profit des opportunités économiques. Il contribue également à les rendre vulnérables face au phénomène de corruption des fonctionnaires locaux, et au peu d'attention que les politiciens accordent au

secteur. L'autre facteur qui a joué en faveur du développement d'une radio commerciale à ce moment-là, en 1999, est que l'Ouganda était en pleine croissance économique, dans une phase d'ouverture politique relative où la culture anti-corruption se développait. Plus important encore, l'Ouganda avait accédé à la liberté des médias en 1995, les antennes radio s'étaient récemment ouvertes aux émissions privées, commerciales, et la radio FM se développait beaucoup, à grand renfort d'émissions d'information et de talk shows politiques.

C'est dans ce contexte que Jim Tanburn (FIT/OIT Genève) et Gavin Anderson (FIT Ouganda) ont lancé la conception d'un programme radio qui fournirait aux PE des informations commerciales essentielles à leur croissance. Les recherches menées ont permis à FIT Ouganda de réaliser que les PE n'écouterait qu'un programme qui leur offre une tribune où exprimer leurs préoccupations et qui attire l'attention des décideurs sur le secteur.

Plutôt que de mettre en scène un expert en développement s'adressant aux PE, le programme devrait engager les PE, c'est-à-dire les interviewer, les inviter à venir débattre avec les autorités de contrôle et les décideurs, pour qu'elles jouent enfin un rôle dans le système démocratique. Un format interactif permettrait également aux PE de solliciter des informations commerciales actualisées et pertinentes via le programme. Le défi majeur concernait la viabilité commerciale et la durabilité du programme.

L'analyse de marché

Le positionnement de Nekolera Gyange se caractérise par sa cible – les PE, son format magazine interactif et son approche en profondeur, ainsi que par l'opportunité qu'il offre aux gens ordinaires d'être au fait des événements qui affectent leur vie quotidienne, d'en discuter et de les influencer.

La première étape consistait à définir un profil des programmes radio existants, pour visionner la place que pourrait prendre sur le marché un programme destiné aux PE. La deuxième étape consistait en une enquête auprès des auditeurs potentiels de la radio, les PE.

Des entretiens menés auprès de 70 entreprises de Kampala et ses environs ont révélé la nécessité d'impliquer les PE dans le programme. Ces dernières ont exprimé leur volonté de se voir proposer des programmes substantiels, au cours desquels le présentateur s'entretiendrait avec elles. Les PE souhaitaient également pouvoir s'adresser à ceux qu'elles identifient comme des obstacles à leur croissance : les autorités de contrôle, les percepteurs d'impôts, les banquiers, etc.

Le partenariat : FIT Ouganda, CBS, MTN et Cerudeb

Études de marché à l'appui, FIT Ouganda a entrepris de convaincre la direction de CBS et le producteur Martin Ssemaluka d'aller rencontrer quelques PE et de discuter du potentiel d'un programme radio pour PE avec elles. Le nombre de problématiques évoquées par les petits entrepreneurs et l'intensité avec laquelle ils revendiquaient l'accès à une tribune où exprimer leurs points de vue ont persuadé Ssemakula. En quelques semaines, il avait convaincu sa direction de faire un essai et il avait produit un programme pilote.

Le partenariat entre FIT et CBS est une relation commerciale et non une relation donateur-bénéficiaire ; il est fondé sur des avantages mutuels. CBS a bénéficié de la vision du programme développé par FIT, des résultats de son étude de marché, de ses connaissances en matière de PE et d'appui au développement des PE, de ses contacts avec les personnes ressources et les structures d'appui aux PE. FIT Ouganda, de son côté, n'a jamais payé ou octroyé de fonds à CBS pour la production du programme. Et si FIT Ouganda aidait CBS à trouver d'autres sponsors pour le programme, CBS lui paierait une commission de 16 %.

FIT et CBS sont parvenus à conclure des partenariats avec deux des quatre sponsors pressentis. MTN (Réseau de téléphones portables) a tout de suite compris que les PE représentaient une cible très importante pour les services qu'il propose. La Centenary Rural Development Bank (Cerudeb), banque qui offrait déjà des services aux PE, a également accepté, après que FIT lui ait démontré que ce

parrainage lui offrirait l'occasion d'éduquer ses clients à l'antenne et d'améliorer par là même le fonctionnement de ses services aux PE.

Le programme démo (de démonstration)

La production du programme démo a offert aux producteurs et à l'équipe de CBS l'occasion de tester les divers nouveaux aspects de production du format de Nekolera Gyange.

1- La réalisation d'interviews sur le terrain est très différente de la présentation de talk shows en studio et les interviews menées auprès des petits entrepreneurs du secteur informel constituaient un défi particulier.

2- Outre la nécessité d'un équipement d'enregistrement de terrain, Nekolera Gyange, qui est pré-enregistrée à 90 %, requérait soudain de nombreuses heures de montage en studio, qu'il fallut négocier avec les équipes de production des autres émissions de CBS.

3- Le programme démo a donné à l'équipe de production l'occasion de tester sa capacité à produire régulièrement un programme de cette nature.

Après la première diffusion, en octobre 1999, l'équipe de Ssemakula s'est rendue dans les entreprises et y a rencontré des entrepreneurs très enthousiasmés par ce programme qui traitait de leurs préoccupations. Le succès de la première émission a encouragé CBS à créer un programme diffusé deux fois par semaine, aux heures de grande écoute, juste après le journal du soir.

FORMAT ET PROCESSUS DE PRODUCTION

Le programme a évolué en fonction des désirs et besoins exprimés par les PE.

L'émission se caractérise par sa nature interactive et sa manière unique d'aborder les thèmes, dans la continuité. Le producteur et le journaliste enquêtent sur un thème, interrogent les propriétaires de PE, les experts et les autorités gou-

Le format type de l'émission est comme suit :

1. Thème de l'émission et générique de début	1 min.
2. Introduction	2 min.
3. Journal d'informations commerciales	3-5 min.
4. Dossier thématique	10-15 min.
5. Feedback des auditeurs	5 min.
6. Opportunités commerciales	3 min.
7. Message des sponsors	2 min.
8. Remarques de fin d'émission – Conclusion	2 min.
9. Thème de la prochaine émission et générique de fin	1 min.

vernementales compétentes hors studio. Ils montent et mixent les entretiens avec le récit du présentateur afin de constituer un élément d'émission complet. Souvent, ils associent ces éléments à un talk show en direct, auquel ils invitent des représentants des trois groupes. Ensuite, ils offrent une opportunité de retour (feedback) aux auditeurs, soit par le biais d'appels en direct au cours de l'émission, soit par le biais de réactions écrites, reçues après l'émission.

La grande spécificité de l'émission tient au fait que Ssemakula et son équipe effectuent un suivi des problématiques dont ils traitent dans les émissions, de manière à évaluer les changements susceptibles de s'être opérés. Un même thème s'étend donc sur plusieurs émissions : son traitement peut débuter par une simple information, qui donnera lieu à des entretiens hors studio diffusés lors des programmes suivants. L'émission qui suit inclut le débat et les appels en direct, tandis que le suivi peut avoir lieu des semaines plus tard.

LE CONTENU DE L'ÉMISSION

Contrairement à de nombreux programmes financés par les pouvoirs publics, le contenu de Nekolera Gyange n'est pas géré par FIT. Pour assurer la popularité, l'efficacité et la durabilité du programme, il était au contraire essentiel que les auditeurs en déterminent le contenu. Les PE ont donc profité de cette opportunité pour aborder les grandes questions de politique économique. Elles utilisent également l'émission pour ac-

céder à des informations qui renforcent leur capacité de gestion et les aide à développer des relations commerciales.

Les grands enjeux

Nekolera Gyange aborde un large éventail de problèmes réglementaires et de politique générale affectant les PE. L'accent est particulièrement mis sur les problématiques locales, puisque ce sont elles qui affectent les PE au quotidien. Exemple : Les conditions sanitaires dans les marchés du secteur informel (toilettes publiques et bacs à ordures au marché Kalerewe). Le programme traite également des questions de politique municipale ou nationale et de la façon dont elles affectent les PE. Exemple : l'interdiction soudaine de la vente de lait par les vendeurs du secteur informel.

En assurant un suivi sur les problèmes de fond, l'émission exerce une pression sur les décideurs pour qu'ils changent la situation. Par exemple, Nekolera Gyange a joué un rôle dans la levée de l'interdiction sur la vente du lait à petite échelle, l'élimination de la double imposition des taxis motos, ou encore la construction de latrines dans les marchés locaux. Même lorsque les problèmes ne sont pas résolus, le fait que l'émission aide les PE à les poser est important.

Les informations commerciales

► **Informations techniques d'actualité :** suite à des pratiques de pêches inappropriées sur le lac Victoria, les exportations de poisson ougandais vers l'Union euro-

péenne avaient été interdites, supprimant les moyens de subsistance des communautés de pêcheurs, réduisant les revenus en devises du pays et portant ainsi préjudice à l'ensemble de l'économie. Nekolera Gyange a réuni les pêcheurs et les experts pour débattre des questions techniques relatives à la pêche et au stockage des poissons, ce qui a permis une amélioration des pratiques de pêche autour du lac et la levée de l'interdiction.

► **Les sponsors fournissent de l'information technique et des opportunités de relations commerciales.** MTN et Cerudeb profitent de leur statut de partenaires de l'émission pour y être mis en vedette. MTN en a d'abord profité pour promouvoir ses produits et services et a également fourni aux entrepreneurs des conseils, par exemple, sur l'importance du temps dans la gestion des affaires – fournir des biens au moment opportun, prendre et respecter des rendez-vous, etc.

La principale motivation de la Cerudeb pour financer l'émission était l'amélioration de la communication avec ses clients et leur formation aux pratiques bancaires. Elle a mis au point des programmes approfondis, au cours desquels elle a entamé un dialogue avec les auditeurs sur l'octroi de prêts, l'épargne, les divers types de comptes bancaires, les critères d'éligibilité, etc.

► **L'apport de formateurs experts.** Sur demande des auditeurs, l'émission a invité un formateur en commerce informel à venir donner régulièrement de brèves leçons commerciales sur les ondes. Exemple : comment tenir ses livres de compte ? Les auditeurs sont encouragés à poser leurs questions, de manière à ce que ces leçons répondent à une demande précise.

► **La promotion d'événements.** L'émission fournit des informations sur les salons professionnels et autres événements. Souvent, plutôt que d'annoncer simplement l'événement, l'équipe invite des entreprises participantes à venir discuter dans l'émission. Cette mise en avant permet souvent aux entreprises concernées de décrocher de nouveaux contrats.

► **Les profils d'entreprises.** L'émission présente des entreprises qui peuvent offrir des opportunités de mise en réseau ou de démarrage de nouvelles activités. Par exemple, l'émission s'est concentrée sur une entreprise acheteuse de miel, le

Uganda Honey Project. L'émission lui a permis d'identifier et de mobiliser plus de 200 nouveaux producteurs, capables de lui fournir du miel.

La définition du contenu de l'émission

L'équipe de production de l'émission reste en contact avec ses auditeurs via les appels téléphoniques, les clubs d'auditeurs, les talk shows, ce qui l'aide à élargir ses thèmes d'enquêtes.

LA VIABILITÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE DE L'ÉMISSION

L'aptitude de Nekolera Gyange à être la voix des PE dépend de la nature commerciale du programme.

- La réussite financière du programme dépend de sa capacité à atteindre une large audience, car les sponsors ne paieront que dans ce cas-là.
- Les auditeurs sont en demande d'une tribune où s'exprimer. Établir une station de radio privée qui fonctionne librement était le meilleur moyen de permettre un dialogue ouvert. Un financement extérieur aurait inévitablement influencé le contenu de l'émission.
- CBS est une structure durable et Nekolera Gyange est financée par des sponsors stables. Si FIT devait se retirer aujourd'hui, l'émission continuerait à prospérer.
- La principale contribution de FIT a été l'appui technique. CBS et les sponsors ont effectué les dépenses d'investissement.
- L'émission utilise le revenu de grandes entreprises pour fournir un service gratuit aux PE. Cependant, les producteurs de l'émission sont responsables devant les PE car, pour être financé, le programme doit leur plaire.

Coût et financement du programme

Nekolera Gyange s'est révélé rentable dès sa première diffusion. À l'heure actuelle, il est le deuxième programme de

CBS en matière de génération de revenus ; seul le programme de grande écoute du matin génère des revenus trimestriels plus importants. De fait, Nekolera Gyange joue un rôle de premier ordre dans l'expansion de CBS en tant qu'entreprise commerciale.

Les coûts de développement du programme FIT/OIT et FIT Ouganda comprenaient une étude de marché, l'assistance technique et marketing auprès de CBS et un programme d'évaluation. Ces coûts ont été investis par FIT/OIT, le CRDI – Centre de recherches pour le développement international – et FIT Ouganda. Ils s'élevaient à 39 000 USD. À partir d'un faible investissement de départ, FIT Ouganda a créé un service durable, qui touche régulièrement 90 000 entreprises.

Attirer les sponsors

Quatre arguments ont été utilisés pour convaincre les sponsors d'investir dans Nekolera Gyange :

1. Les PE représentent un grand marché potentiel de consommation et de services aux entreprises.
2. À travers les programmes, le sponsor peut solliciter des informations de la part des PE.
3. Le programme radio peut être utilisé pour suggérer des stratégies de vente et

de promotion aux PE. Exemple : le meilleur moyen d'exposer un savon.

4. L'appui à un programme de PE renforce l'image publique de l'entreprise.

ÉVALUATION DU PROGRAMME : RETOURS DES AUDITEURS ET IMPACT DE L'ÉMISSION

En août 2000, après 9 mois de programmation, FIT/OIT a chargé FIT Ouganda de procéder à une évaluation de l'impact du programme radio Nekolera Gyange : 40 % des PE de la zone cible sont des auditeurs fidèles ; le taux de satisfaction des auditeurs atteint 89 % ; l'investissement du secteur public ne dépasse pas 0,45 USD par auditeur ; la moitié des 200 entreprises ayant déjà participé à l'émission ont vu leurs ventes s'accroître à la suite de l'émission et deux d'entre elles ont augmenté le nombre de leurs employés.

Les données qualitatives permettent de penser que le principal impact de l'émission réside dans les nombreux changements systémiques issus du programme :

- mise en évidence de l'importance commerciale, économique et politique du secteur de la PE pour les annonceurs commerciaux et les décideurs politiques ;
- mise à la disposition des petits entrepreneurs d'une voix publique et d'une

Coûts et avantages d'un sponsor de Nekolera Gyange

Coût du financement par émission	500 000 Ushs* (environ 272 USD)
Coût mensuel du financement	4 000 000 Ushs (environ 2 174 USD)
Coût trimestriel du financement	13 000 000 Ushs (environ 7 065 USD)

* Ushs = Shillings ougandais

Avantages supplémentaires potentiels :

- Trois messages publicitaires ou plus par jour, pendant trois jours, avant la diffusion du programme.
- Deux mentions par émission (au moment du générique de début et de fin).
- Deux messages publicitaires par programme.
- L'occasion d'être mis en vedette dans un programme par mois.
- L'exclusivité du temps d'antenne (pas de publicité concurrente).
- La possibilité de passer ses messages publicitaires en premier dans chaque séquence commerciale.
- La possibilité de lancer des compétitions dans le cadre de l'émission.

connexion au système politique, contribuant au développement de la société civile ougandaise et de la démocratie ;

- démonstration de l'efficacité de la programmation radio et du marketing ciblés ;
- démonstration de l'efficacité et de la viabilité commerciale des formats de magazine radio interactif ;
- démonstration du fait que des services aux entreprises commercialement viables peuvent être fournis à un grand nombre de PE, même les plus marginales.

REPRODUCTION DU FORMAT RADIO INTERACTIF

Compte tenu du succès rapide de Nekolera Gyange, l'idée de la création de programmes radio supplémentaires a été lancée. En mai 2001, deux stations radio rurales ougandaises émettaient également des programmes pour les PE.

La mise en place de programmes pour PE en zone rurale engendre de nouveaux défis

- La difficulté à trouver des sponsors car les entreprises sont moins nombreuses en zones rurales.
- En zone rurale, les sponsors ne sont pas habitués à soutenir un programme où les auditeurs jouent un rôle actif dans la détermination du contenu.
- Les experts et décideurs politiques ont tendance à être concentrés dans la capitale.
- Les facilités de production radio et les compétences du personnel sont plus limitées en zone rurale.

L'environnement approprié pour reproduire l'expérience d'un programme radio pour les PE qui soit commercialement viable

- Liberté de la presse, volonté de la presse de poser des questions et de critiquer les institutions gouvernementales.

- Volonté du grand public de poser ouvertement des questions (même si souvent anonymement) et de critiquer les institutions gouvernementales.
- Forte présence de radios indépendantes privées et d'autres médias.
- Marché de radio compétitif dans lequel les radios cherchent à toucher de nouvelles audiences.
- Environnement économique dans lequel les PE représentent un vaste marché potentiel.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

L'impact principal de ces programmes est qu'ils arrivent à intégrer des travailleurs indépendants marginalisés au processus de développement démocratique et économique du pays.

Enseignements pour le secteur des BDS

Les programmes radio pour les PE illustrent les aspects pratiques et la justesse de plusieurs des principes fondateurs du développement des BDS que l'on retrouve dans les Principes directeurs du Comité des donateurs, parmi lesquels :

- être axé sur la demande et fournir des services par le biais de structures commerciales, qui tiennent les fournisseurs responsables devant les PE plutôt que devant les donateurs ;
- commencer par comprendre le marché existant et travailler avec le secteur privé ;
- identifier des mécanismes de financement par le secteur privé : dans notre cas, des grandes entreprises souhaitent commercialiser leurs produits auprès des PE et sponsorisent donc le programme radio ;
- investir dans l'appui technique aux prestataires de services pour lancer un programme ;
- développer une stratégie de sortie précise : FIT envisage de mettre en place un réseau de radios privées qui soutiendrait et développerait les programmes de radio pour les PE, à travers l'Afrique, sur le long terme.

COMMENT CE PROGRAMME A ÉVOLUÉ

À l'heure actuelle, le FIT soutient sept stations de radio en Ouganda (incluant CBS) et quatre au Ghana, afin que des programmes radio pour les PE soient lancés. De plus, au moins trois stations de radio en Ouganda proposent maintenant, sans aucun soutien extérieur, des programmes destinés aux PE.

Le FIT a en outre légèrement modifié son approche. En effet, l'accent était auparavant plus mis sur le développement de programmes individuels durables, alors que l'organisation se consacre maintenant à développer en Ouganda une industrie radiophonique durable qui diffuse des programmes adressés aux PE. Le FIT estime que la concurrence entre les stations de radio ciblant les PE et le lancement et l'adaptation de petits programmes commerciaux sont des facteurs cruciaux au sein d'un marché pérenne. Voilà pourquoi il se lance dans un projet visant à faire connaître beaucoup plus largement le concept de l'audience des petites entreprises comme segment et à largement accroître le nombre de stations. Ce projet actuellement mis en œuvre est appelé FIT-SEMA, SEMA signifiant « médias pour les petites entreprises en Afrique », mais aussi « discussion » en Ki-swahili.