

Améliorer l'accès des petits entrepreneurs à l'information via la radio :

le cas du programme FIT en Ouganda

Expanding the poor's access to business information and voice through FM radio in Uganda, Anderson G., Hitchins R., M4P case studies series, The Springfield Centre, SDC, avril 2007.

L'accès à l'information est un facteur essentiel pour le lancement, le succès et la croissance des entreprises. Il est indispensable pour bénéficier d'informations sur les marchés, les opportunités d'affaires, les biens et services, et les savoirs et expériences. Par ailleurs, les canaux d'information peuvent servir de tribunes au secteur privé pour faire entendre sa voix et influencer l'environnement politique et réglementaire.

Le problème de déficit d'information est répandu parmi les entreprises qui opèrent dans des pays en développement dont l'infrastructure et l'accessibilité en matière d'information sont faibles. Malgré les récents développements technologiques (internet et téléphonie mobile), le manque d'accès à l'information demeure une contrainte forte pour beaucoup de micro et petites entreprises, en particulier rurales. Le coût, la langue, l'analphabétisme, le niveau des infrastructures et les contraintes réglementaires sont autant de limites à la portée et la pertinence des canaux d'information destinés aux MPE dans la plupart des économies à faibles revenus.

En 1999, une petite société ougandaise de services aux entreprises, FIT¹ Ouganda, a lancé une initiative pilote avec quatre stations de radio FM commerciales pour pallier le manque d'accès à l'information des MPE. Les activités initiales faisaient suite au programme FIT de l'OIT et donnèrent lieu en 2004 au projet FIT SEMA (Small Enterprise Media in Africa) financé par la coopération suédoise (Sida).

se caractérisent par un manque de diversité, de croissance et de rentabilité. Ces caractéristiques s'expliqueraient en partie par une mauvaise connaissance et compréhension des marchés, des opportunités et des compétences de la part des entrepreneurs existants et potentiels. Les entrepreneurs ruraux n'ont pas accès aux informations de base qui pourraient les aider à prendre des décisions informées en tant que créateurs d'entreprises, gestionnaires et consommateurs de biens et de services.

En outre, les entrepreneurs ruraux opèrent dans un environnement d'affaires qui n'est souvent pas favorable, caracté-

POURQUOI LA RADIO ?

FIT Ouganda souhaitait atteindre les entrepreneurs ruraux d'Ouganda, un pays où 87 % de la population vit en dehors des zones urbaines. Les petites entreprises, pilier de l'économie rurale ougandaise en termes d'emploi et de revenus,

¹ FIT était le nom donné à un ensemble d'activités de développement d'entreprise coordonnées par le Département Petite entreprise (SEED) de l'Organisation internationale du travail. FIT Ouganda est une société indépendante née de ces activités.

térisé par un niveau élevé d'inefficacité, de bureaucratie et de corruption à l'interface entre les entreprises et les prestataires de services publics, c'est-à-dire au sein des organes de perception de l'impôt, de mise en application de la loi, de douane et d'enregistrement.

FIT Ouganda s'est fixé comme objectif de pallier le manque d'accès à des informations efficaces et diversifiées utiles aux entrepreneurs. Une analyse des canaux d'information touchant les communautés rurales pauvres a mis en évidence un certain nombre de contraintes clés :

- **la question complexe de la langue.** L'Ouganda compte 37 langues et la langue officielle (l'anglais) n'est pas parlée par la majorité de la population ;
- **la faible capacité et culture de lecture,** notamment au sein du groupe cible (rural) ;
- **la portée limitée des médias écrits.** Les médias écrits, comme les journaux, ne sont lus que par 5,5 % de la population et ne sont pas distribués en dehors des zones urbaines et grands marchés.

Pour servir le groupe cible efficacement, **il fallait donc un média oral et en langue locale.**

Au même moment se jouait un tournant fondamental dans le paysage de l'information et des médias en Ouganda. Les premières stations de radio FM en langue locale étaient lancées aussi bien dans les régions urbaines que rurales. Le point de départ de FIT Ouganda a donc été de travailler avec ce secteur radio émergent.

Jusqu'alors, les programmes radio diffusant des informations sur le marché destinées aux entrepreneurs étaient tous le fait d'organisations de développement rural suivant une approche subventionnée. Une analyse de ces initiatives menée en 2001 montra que d'une manière générale celles-ci avaient échoué, essentiellement du fait de leur difficulté à se pérenniser. Les systèmes d'information sur le marché survivaient tant qu'ils étaient financés par le biais de projets subventionnés, puis disparaissaient suite au départ des bailleurs.

A contrario, **l'approche de FIT consistait à considérer le média non comme l'outil d'un projet mais comme un prestataire potentiel de services aux entreprises.**

Or, pour que la diffusion de programmes d'information aux entreprises soit commercialement viable, il faut que ces programmes attirent une audience suffisante pour intéresser des annonceurs publicitaires (puisque ce sont eux qui font vivre le diffuseur).

Des études ont montré que les petites entreprises existantes, ainsi que les entrepreneurs potentiels, étaient avides d'informations, et que la majorité percevait la radio comme le canal d'information le plus approprié. Il existait donc bel et bien une **demande latente substantielle de programmes radio destinés aux petites entreprises.** Par ailleurs, il a été établi qu'un groupe croissant de sociétés commerciales (banques, institutions de micro-finance, sociétés de télécommunication, etc.) était explicitement intéressé à toucher le public des PE. Il existait donc également des annonceurs publicitaires intéressés par ce segment.

Pourquoi, dans ce cas, le marché de la radio en Ouganda ne travaillait-il pas efficacement à la diffusion de programmes d'information destinés au segment des petites entreprises ?

COMPRENDRE LE PAYSAGE RADIOPHONIQUE OUGANDAIS

Lacunes d'un marché encore très jeune

Le marché de la radio était encore très jeune au moment du lancement de l'initiative. Les premières stations de radio indépendantes n'opéraient que depuis six ans, et depuis un an seulement dans les régions rurales. À ce manque de maturité était associée une **très faible segmentation de l'auditoire.** Le concept même de programme d'information sur l'entreprise était trop sophistiqué par rapport à la situation du secteur en termes de ciblage des auditeurs et de pratiques marketing.

Par ailleurs, les différents **services d'appui au secteur de la radio étaient lents à émerger, en particulier les services de mesure de l'audience** qui donnent des informations sur la popularité des programmes et

des stations radio et jouent un rôle central dans la programmation. La faiblesse de ces services a retardé l'émergence de programmes radio centrés sur l'auditoire rural, d'où émanait le plus gros de la demande d'information sur le marché.

En outre, la logique et la culture dominantes du secteur tendaient à **servir davantage les intérêts des riches urbains que ceux de la masse rurale.** On pensait que les annonceurs publicitaires étaient plus intéressés par les 20 % les plus riches de la population, considérés comme les principaux consommateurs de biens et de services.

Un niveau de compétence insuffisant

Le niveau de compétence caractérisant le secteur émergent de la radio constituait une forte contrainte pour le développement de programmations appropriées répondant aux besoins. Il n'existait pas de formations dans le domaine de la radiodiffusion en Ouganda. Les radios étaient contraintes de recruter essentiellement du personnel non formé ou doté d'une expérience limitée ou inappropriée dans la diffusion de programmes d'État.

La situation était **particulièrement difficile pour les radios rurales** qui n'étaient pas en mesure d'offrir une rémunération attractive pour les professionnels de la radio ayant une expérience urbaine. Ce niveau de compétence insuffisant se traduisait par une pauvreté des formats de programme aux dépens des plus sophistiqués comme les programmes pré-enregistrés ou d'investigation.

Une perception négative des programmes d'information

Un autre facteur clé expliquant la faiblesse de la programmation dédiée aux problématiques des petites entreprises était la perception de ce type de programme comme « non commercial ». L'idée était bien répandue que des programmes de cette nature ne pouvaient être diffusés qu'avec des financements publics ou « développementaux », la radio informative ne pouvant pas concurrencer les émissions populaires politiques ou de distraction.

Des contraintes d'accès à l'information pour les radios

Les stations qui s'intéressaient à la programmation destinée aux petites entreprises rencontraient une contrainte supplémentaire : celle de l'accès à des informations fiables et de qualité. Beaucoup de sources d'information leur étaient fermées ; les représentants gouvernementaux refusaient en particulier souvent de fournir des informations aux journalistes.

LA STRATÉGIE D'INTERVENTION DE FIT

L'intervention de FIT s'est déroulée en **trois phases distinctes** :

- **Phase 1** : promouvoir la compréhension et la crédibilité du concept de programmation dédiée aux petites entreprises.
- **Phase 2** : favoriser la multiplication et la réplique des programmes de ce type.
- **Phase 3** : améliorer la qualité et l'impact des programmes en améliorant les fonctions d'appui au secteur de la radiodiffusion.

La stratégie de FIT consistait à donner la preuve par l'exemple en renversant les logiques et préjugés dominants.

Promouvoir la compréhension et la crédibilité du concept de programmation dédiée aux petites entreprises (phase 1)

FIT a choisi comme **partenaire initial la plus ancienne et la plus populaire radio en langue locale** (au moment de l'intervention), CBS. CBS n'était pas à proprement parler une radio rurale (elle était située à Kampala) mais elle bénéficiait de la plus forte audience au sein de la population rurale et urbaine pauvre du centre du pays. Dès le départ, il était clair que FIT devait présenter le concept au département des programmes chargé de faire progresser les parts d'audience et s'efforcer de le convaincre avec des

données sur les petites entreprises et les sponsors potentiels.

Une fois le concept accepté par le département de production, FIT a commencé à fournir un appui limité à la station pour développer le programme. Le seul support financier direct fut consacré au développement du générique musical de l'émission baptisée *Nekolera Gyange*². Le rôle principal du projet consistait à fournir un appui technique à la station (mise en relation avec des hommes d'affaires et experts, appui au responsable de production, appui à la rédaction des propositions de sponsoring, etc.).

FIT a **délibérément limité ses appuis dans le cadre de sa stratégie de recherche de pérennité**. Elle a fait en sorte que CBS s'investisse le plus possible pour garantir l'appropriation et pour éviter que FIT ne soit perçu comme le sponsor du programme.

Nekolera Gyange a été lancé fin 1999 après huit mois de préparation, sous la forme d'un programme bihebdomadaire de style « magazine » de trente minutes. Celui-ci donnait une grande part à la parole des petites entreprises et à l'interaction, et en tant que tel devint rapidement orienté par les agendas et intérêts des auditeurs. Par ailleurs, il était le premier à être lancé avec le sponsoring intégral de deux sociétés privées, une banque commerciale et une entreprise de télécommunications.

Quatre mois après le lancement, la station décida de faire une campagne de publicité destinée à faire savoir que ce programme était là pour durer. À ce stade, la direction de CBS était beaucoup plus positive vis-à-vis du programme, à la fois parce qu'elle le percevait comme populaire et parce qu'il donnait une nouvelle orientation (plus informative) à la radio.

Favoriser la multiplication et la réplique des programmes de ce type (phase 2)

L'étape suivante consistait à promouvoir la réplique du programme au niveau des stations de radio locales de l'intérieur du pays. Pour cela, FIT présenta le concept d'« émission souscrite³ » à CBS. CBS apporterait un appui technique à

trois stations locales pour lancer des programmes similaires en différentes langues. À la mi-2001, la collaboration déboucha sur le **lancement de trois nouveaux programmes**, les premiers à l'être suivant le modèle d'émission souscrite en Ouganda, avec trois sponsors.

Lorsque le contrat de souscription prit fin, les quatre programmes se poursuivirent de manière indépendante. Chaque programme avait gagné une audience significative et était soutenu par des individus fortement engagés dans leur diffusion.

Nekolera Gyange continue d'être diffusé et est perçu comme un programme phare de CBS. Il a favorisé la création d'autres programmes initiés au sein de la radio sur l'agriculture et l'élevage. Ce succès a conduit à la **réplique du programme sur d'autres radios concurrentes**. FIT s'est donné pour objectif d'accélérer cette réplique en particulier au sein des radios rurales en croissance. FIT a recruté à plein temps un professionnel de la radio connaissant bien le programme de CBS pour promouvoir le concept de programme dédié aux petites entreprises à travers le pays. À la fin 2004, 23 stations de radio offraient ce type de programme.

Améliorer la qualité et l'impact des programmes en améliorant les fonctions d'appui au secteur de la radiodiffusion (phase 3)

Une analyse des programmes existants révéla un certain nombre de contraintes ayant un impact sur la qualité des programmes. La phase suivante consista à travailler sur les fonctions d'appui au secteur et non directement sur les programmes eux-mêmes.

FIT s'est engagé dans la formation directe et subventionnée des journalistes puis a mis l'accent sur **l'appui à l'émergence de formateurs radio indépendants**. Le projet a dispensé des formations de formateurs avec le concours de professionnels de la radio. Il a également aidé les stations de radio à organiser des

² « Je dirige ma propre activité » en luganda, la langue dominante dans le centre de l'Ouganda.

³ Émission produite de façon indépendante et vendue aux stations locales.

séminaires locaux avec le public et les sources potentielles d'information locales sur les petites entreprises.

L'une des contraintes majeures identifiées était le mauvais management des radios. Certains directeurs de stations refusaient de consacrer des ressources à des dépenses extérieures ou à du temps d'investigation des journalistes. FIT a encouragé les formateurs de radio à faire pression sur le management et a aidé un institut local de formation à développer **un module sur le management de la radio**.

Enfin, le projet s'attaqua au problème de la **mesure de l'audience** après avoir constaté que l'auditoire rural était largement sous-représenté dans les enquêtes d'audience. Il travailla pour cela avec des sociétés d'étude de l'audience existantes.

LES IMPACTS DE L'INTERVENTION

Les interventions menées en Ouganda sur une période de sept ans sont **l'un des exemples les plus aboutis de l'approche « M4P »**. Les impacts ont été observés dans trois domaines :

- intégration pérenne de la programmation à l'intention des petites entreprises dans le paysage radiophonique ;
- réforme de l'environnement des affaires : contribution au changement du cadre politique, légal et réglementaire ;
- enrichissement de l'environnement des affaires : amélioration de l'accès à l'information.

Intégration pérenne de la programmation à l'intention des petites entreprises

L'impact direct le plus évident de l'intervention est la **croissance de la programmation à destination des petites entreprises sur les radios ougandaises**. En 2006, plus d'un tiers des stations de radio (au nombre de 38) diffusaient des programmes pour les petites entreprises.

Ces programmes réguliers étaient au nombre de 55. Les deux facteurs qui différencient l'impact de cette intervention de celui d'approches plus classiques sont à la fois la pérennité de programmes ayant suscité un engagement individuel fort et la multiplication indépendante de programmes du même type.

Les activités consistant à développer les services d'appui au secteur sont encore trop récentes pour pouvoir être évaluées. Cependant, la formation commerciale indépendante au service de la radio-diffusion se met en place et un institut de formation dédié encourage la programmation centrée sur la demande de programmes informatifs.

Contribution au changement du cadre politique, légal et réglementaire

L'un des rôles les plus notables des programmes radio est leur influence sur l'environnement opérationnel des petites entreprises. **La nature interactive de la majorité des programmes a contribué à faire entendre la voix des petits entrepreneurs au niveau local et national.**

Les situations de corruption, d'irrégularités fiscales et de monopoles commerciaux ont fait l'objet d'investigations de la part de journalistes. Les pratiques commerciales et de paiement des acheteurs et fournisseurs se sont trouvées mises en lumière et certains changements ont été observés dans la manière dont les acheteurs se comportaient avec les petites entreprises rurales.

Amélioration de l'accès à l'information

Les programmes radio jouent le rôle de passeurs entre les auditeurs et les sources d'information ou ressources. Les informations sont communiquées sur demande dans le cadre d'interactions de différents types.

Au-delà de la sphère des petites entreprises, le projet a mis en évidence la demande existante pour des programmes informatifs et a montré que le secteur pouvait répondre à cette demande sans l'aide de fonds publics. ■