

SEED DOCUMENT DE TRAVAIL
n° 27

*Série Innovation et viabilité des services d'appui
aux entreprises*

**Une révolution de l'information pour les
petites entreprises en Afrique :
L'expérience en matière de formats radio
interactifs en Afrique**

Mary McVay

Nous remercions
le Bureau de l'OIT à Dakar pour
la traduction en français de ce document



Programme focal de promotion de l'emploi
par le Développement des Petites Entreprises
Département de la création d'emplois
et de l'entreprise



Organisation Internationale du Travail Genève

Copyright © Organisation internationale du Travail 2002
Première édition 2002

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

BIT

Une révolution de l'information pour les petites entreprises en Afrique : L'expérience en matière de formats radio interactifs en Afrique

Genève, Bureau international du Travail, 2002

ISBN 92-2-212968-7

Egalement disponible en anglais : *An Information Revolution for Small Enterprise in Africa: Experience in Interactive Radio Formats in Africa*, ISBN 92-2-112968-3, Genève, 2002.

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par email: pubvente@ilo.org ou par notre site web: www.ilo.org/pblns

Imprimé en Suisse

Avant-propos

L'information, la communication et la représentation sont des facteurs clés de la croissance vigoureuse et du développement sain de l'entreprise privée. Alors que le secteur commercial formel a accès à divers services et mécanismes pour obtenir l'information et faciliter la communication et dispose de plusieurs moyens pour garantir une représentation effective de leurs intérêts, ces services, mécanismes et moyens font grandement défaut au secteur des micro et petites entreprises (MPE), en particulier dans les pays en développement. Les MPE des pays en développement sont souvent marginalisées et leur aptitude à se développer et à créer un emploi de meilleure qualité est très limitée.

Le présent document de travail traite en détail du travail entrepris dans le cadre du Programme focal international pour la promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (SEED) de l'OIT, en vue de collaborer avec les radios commerciales aux fins d'améliorer la fourniture de l'information, la communication et la représentation pour les MPE en Afrique. L'IFP/SEED utilise la radio, le moyen de communication le plus répandu, populaire et global en Afrique, pour fournir aux hommes d'affaires marginalisés une voix pour influencer sur leur environnement et les prises de décision, une tribune de discussion et un moyen de recevoir des informations importantes pour la survie de leurs entreprises. De cette façon, leurs entreprises peuvent devenir plus saines et, en définitive, se développer et créer davantage d'emplois de qualité.

Ce travail ne fournit pas seulement un service appréciable aux MPE, mais il est entrepris dans le cadre de la collaboration unique entre une agence internationale et le secteur privé commercial. L'IFP/SEED offre un appui technique aux stations de radio pour leur permettre de créer des programmes viables du point de vue commercial, garantissant ainsi que les programmes soient durables, demandés et puissent croître et se développer sans financement public continu. Cette approche de développement de marché est fondée sur les principes du Comité des Donateurs pour le Développement de la Petite Entreprise au sein duquel l'IFP/SEED a été un membre actif et influent.

L'auteur du présent document de travail, Mary McVay, consultant doté d'une grande expérience en matière de développement des petites entreprises, a été étroitement impliqué dans le travail du Comité des Donateurs et dans l'élaboration de méthodologies d'évaluation des initiatives de développement de marché. En élaborant ce document, Mary a travaillé en étroite collaboration avec les équipes de production des stations de radio qui diffusent les programmes, Gavin Anderson, Conseiller technique de l'OIT sur le développement des petites entreprises et Jim Tanburn, qui dirige le travail de l'IFP/SEED visant à promouvoir la fourniture commerciale de services de développement commercial.

Christine Evans-Klock

Directrice

Programme focal international pour la promotion de l'emploi
par le développement des petites entreprises

Remerciements

L'auteur exprime sa reconnaissance aux dirigeants de l'initiative radio des petites entreprises pour leurs opinions franches et le temps qu'il lui ont consacré et dont la créativité et l'effort dans le travail offrent aux petites entreprises en Afrique l'occasion de dire ce qu'ils ont à dire.

Jim Tanburn, programme FIT/SEED OIT, Genève, Suisse
Gavin Anderson, programme FIT/SEED OIT, Genève, Suisse
Robert Kintu, FIT Ouganda, Kampala, Ouganda
Martin Ssemakula, CBS Radio, Kampala, Ouganda
Robert Nsiah, FIT Ghana, Accra, Ghana
Mark Nyame, Kapital Radio, Kumasi, Ghana
Frederick Santuoh, Kapital Radio, Kumasi Ghana

Elle est également reconnaissante à son mari, Joel Ostrow, pour ses commentaires détaillés, son édition et le soutien personnel qu'il lui a apporté.

TABLE DES MATIERES

Avant-Propos	iii
Remerciements.....	iv
I. LANCEMENT : UNE VISION, DES RECHERCHES, UN PARTENARIAT ET UN PROGRAMME.....	1
La vision : Pourquoi créer un programme de radio commerciale pour les PE ?.....	2
Quelques recherches sur le marché.....	4
Le partenariat : FIT Ouganda, CBS, MTN et CERUDEB	6
Le Programme ‘démonstration’ (démonstration) : Contenu et format du premier programme	9
Les questions relatives à la production du Programme ‘démonstration’.....	11
Réaction des auditeurs et lancement officiel	11
II. FORMAT ET PROCESSUS DE PRODUCTION	13
Evolution du format	13
Processus de production	14
III. CONTENU DU PROGRAMME	17
Grands enjeux	17
Informations commerciales : Avis technique et relations commerciales	19
Comment le contenu est-il déterminé ?	22
IV. VIABILITE FINANCIERE ET COMMERCIALE	25
Coûts et Financement du Programme Nekolera Gyange	27
Attraction de sponsors	28
V. EVALUATION DU PROGRAMME : REACTION DE L’AUDITEUR ET IMPACT DU PROGRAMME	31
VI. REPRODUCTION	35
La radio rurale des PE en Ouganda	35
Le programme radio pour les PE M’adwumayi au Ghana	37
Environnement approprié pour la Reproduction	43
Stratégie de Reproduction mondiale.....	43
VII. ENSEIGNEMENTS TIRES	45
Enseignements généraux tirés	45
Enseignements concernant la radio pour les PE	46
Enseignements pour le Secteur des BDS	47
Bibliographie	49

Il est difficile de gagner sa vie en Afrique, surtout lorsque l'on exerce une activité indépendante. Je cite en exemple cette situation typique de malaise économique africain :

En 1999, l'Union européenne (UE) a arrêté les importations de poisson à partir de l'Ouganda du fait de pratiques de pêche sur le Lac Vitoria qui sont dangereuses et malsaines pour l'environnement. Certains pêcheurs empoisonnaient le poisson, utilisaient des filets de pêche qui prenaient même les plus petits poissons et lésinaient sur la réfrigération. Ces pratiques comportaient des risques pour la santé des consommateurs de poisson, le stock de poisson, l'écosystème du lac et les personnes vivant aux abords du lac. L'embargo sur le poisson a eu un effet dévastateur. Il a supprimé les moyens de subsistance de milliers de pêcheurs, accru la criminalité et a eu des effets néfastes sur l'ensemble de la région. L'embargo a réduit les gains et l'emploi dans l'industrie de transformation du poisson et le manque de devise qui en a découlé a affecté les autres secteurs de l'économie. Etant donné les enjeux considérables, pourquoi a-t-on permis que les mauvaises pratiques de pêche se poursuivent jusqu'à ce niveau extrême ? Certains pêcheurs ne comprenaient rien aux pratiques sûres alors que d'autres essayaient de porter au maximum leurs rendements. Entre-temps, l'organe chargé d'assurer le respect des lois sur la pêche autour du Lac a fermé les yeux, peut-être parce que les fonctionnaires ont empoché un petit extra. La politique nationale, quant à elle, avait tendance à axer ses efforts sur les industries d'exportation très influentes telles que l'industrie du café et l'horticulture où il existait plus d'avantages.

Cette situation est beaucoup trop courante en Afrique et quelques rares programmes de développement sont conçus de manière à trouver une solution à un éventail complexe de questions politiques et économiques. Une nouvelle initiative encouragée par le programme FIT/OIT¹ aide les personnes travaillant à leur propre compte à se libérer de tels problèmes épineux et dévastateurs grâce à leur propre initiative : Les programmes de radio commerciale sont axés sur les questions relatives aux petites entreprises². Ils aident les propriétaires de petites entreprises à tirer profit des systèmes politique, économique et médiatique récemment libéralisés. Imaginez cette situation :

A la fin d'une journée où il n'a pas eu à se préoccuper d'aller pêcher parce que personne n'achète le poisson, un pêcheur ougandais écoute, déprimé, les nouvelles quotidiennes. Alors qu'il s'apprête à éteindre la radio, il entendit que la prochaine émission traitera de la situation critique des pêcheurs du Lac Victoria qui souffrent de l'absence de débouchés. Il appelle un voisin et ils écoutent ensemble l'émission qui est diffusée dans leur langue et parle essentiellement d'eux. Le présentateur interviewe plusieurs experts qui expliquent la relation entre l'embargo de l'Union européenne sur la pêche, les mauvaises pratiques de pêche et la crise actuelle. Il interviewe également un petit pêcheur du voisinage qui explique combien la situation est difficile pour eux. Le pêcheur fait allusion à la corruption au sein des agents locaux chargés de réglementer la pêche. Les auditeurs acquiescent et expriment leur adhésion aux propos du pêcheur. A la fin de l'émission, ils discutent de la question avec d'autres voisins et conviennent d'aller voir un autre pêcheur réputé pour l'utilisation de ces poisons. Lorsque l'agent local des pêches vient les voir, ils l'informent des agissements de ce voisin et menacent de s'adresser aux autorités de la pêche si rien n'est fait. En

¹ Le FIT est un programme novateur de développement de la petite entreprise qui vise à promouvoir les capacités du secteur privé à stimuler le développement des petites entreprises grâce à la fourniture de services non financiers aux petites entreprises. Le programme FIT fait partie du programme SEED (un programme pour la promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises) de l'Organisation internationale du travail (OIT).

² Aux fins du présent document de travail, "Petite Entreprise" est une expression générale qui signifie les micro, petites et moyennes entreprises. Dans la plupart des pays en développement, la grande majorité de ces entreprises est gérée par des personnes à leur propre compte. Le secteur est assez semblable à ce qui est généralement connu comme le "secteur informel".

combinaison avec la pression exercée par l'administration centrale et les usines de traitement de poisson, les pratiques de pêche se sont rapidement améliorées et l'embargo a été levé. Les emplois et les moyens de subsistance sont rétablis.

Le programme radio a aidé à résoudre une crise économique dévastatrice en fournissant immédiatement l'information pertinente et en offrant aux personnes travaillant à leur propre compte un cadre où s'exprimer.

Comment un programme de radio commerciale peut-il avoir un impact significatif sur le développement des petites entreprises ? Dans la plupart des pays en développement, le secteur des petites entreprises est la source non agricole la plus importante et qui se développe le plus rapidement, bien qu'il demeure le secteur dont les salaires sont les plus bas et les conditions de travail les plus mauvaises. Un obstacle majeur à la croissance des PE est le fait que le petit secteur informel soit coupé des principaux marchés économiques et processus de politique générale. La radio est utilisée depuis longtemps comme moyen efficace d'informer les populations analphabètes et semi-analphabètes. Le programme FIT/OIT a réuni ces faits qui semblent n'avoir aucun rapport en vue de développer un service commercial durable qui informe et mobilise les propriétaires de petites entreprises (PE).

L'initiative est d'une importance historique pour l'Afrique et pour les Services d'appui aux entreprises (BDS) destinés aux petites entreprises (PE). Les programmes radio profitent des médias récemment libérés et offrent pour la première fois aux hommes d'affaires indépendants un cadre où s'exprimer publiquement. Cela a amené les prestataires de service des PE et les décideurs à s'engager dans un dialogue sur les questions brûlantes et permet souvent d'initier des changements de politique ou de service qui profitent directement aux PE. Le programme fournit en même temps des informations commerciales récentes et pertinentes requises par les PE. Les programmes sont viables du point de vue commercial et sont gérés par les stations de radio du secteur privé. Comment cela est-il réalisé ? Le marché des PE est l'un des volets du marché en Afrique qui se développe le plus rapidement. Les sponsors souhaitent vivement atteindre ce marché et la radio est un moyen efficace d'y parvenir. Les programmes radio commerciaux constituent donc un rare exemple de Services d'appui aux entreprises (BDS) efficace et durable qui atteint un grand nombre de PE. L'initiative radio des PE du FIT/OIT témoigne de l'efficacité des nombreux principes directeurs clés, tel que définis par le Comité des Donateurs pour le Développement de la petite entreprise.³ En outre, les programmes contribuent énormément au développement économique et démocratique dans l'une des régions du monde connaissant le plus de difficultés.

L'initiative radio de PE du FIT/OIT est une illustration de l'efficacité des divers principes directeurs clés, comme énoncés par le Comité des donateurs sur le développement des petites entreprises.

³ Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises, les "Services d'appui aux entreprises destinés aux les petites entreprises : Principes directeurs pour l'intervention des donateurs, Edition 2001", février 2001.

Nekolera Gyange (Je gère ma propre entreprise)

Central Broadcasting Service (CBS)

Kampala, Ouganda

- Diffusé à *Luganda* deux fois par semaine pendant 30 minutes, après les nouvelles du soir, depuis octobre 1999.
- Le format du magazine contient des émissions telles que : les nouvelles commerciales, les talk shows, les interviews avec les PE, des experts et décideurs et des interventions en direct.
- 70-80% du temps d'antenne engage les auditeurs de PE dans des interviews, dialogue et autres interactions.
- Sponsorisé par MTN, société de télécommunications et par CERUDEB, banque commerciale qui offre ses services aux PE.
- Rentable depuis le premier passage à la radio et c'est le deuxième programme le plus rentable du CBS.
- Initié par FIT Ouganda, avec un coût total estimé à 39.000\$
- Écoute par 40% des PE dans la zone géographique cible, environ 90.000 auditeurs.

Le présent document de travail fait l'historique de l'évolution de la radio indépendante pour les petites entreprises en Ouganda et au Ghana. Il décrit comment le programme radio ***Nekolera Gyange (Je gère ma propre entreprise)*** a été initié, comment il engage et aide les auditeurs des petites entreprises et comment il est devenu viable au plan commercial. Le document traite de la manière dont le concept a été transféré aux zones rurales de l'Ouganda et au Ghana ainsi que des adaptations qui en ont été faites en conséquence. Afin d'aider les autres à initier des programmes

similaires, le document présente les enseignements tirés et la stratégie du FIT concernant l'appui au développement, à travers le monde, de programmes radio pour les PE plus commerciaux. Le document souligne également la manière dont les programmes radio commerciaux des PE intègrent les principes directeurs clés du Comité des Donateurs pour le développement de la petite entreprise (DPE).

I. LANCEMENT : UNE VISION, DES RECHERCHES, UN PARTENARIAT ET UN PROGRAMME⁴

Lorsque le programme radio *Nekolera Gyange* (Je gère ma propre entreprise) a été diffusé pour la première fois en octobre 1999, ce fut un moment historique pour la radio en Ouganda. L'Ouganda a accédé aux médias libres et ouverts en 1995. Au cours des premières années, les présentations de style occidental, les nouvelles nationales et les talk-shows politiques ont dominé la programmation radio. *Nekolera Gyange* a renversé cette tendance de plusieurs façons :

- Il a ciblé les PE, un créneau important qui se développe rapidement.
- Cette stratégie de marketing cible a réussi à attirer les auditeurs et les sponsors commerciaux et a développé de nouveaux modèles de programmation et de publicité radio en Ouganda.
- *Nekolera Gyange* a utilisé en cette période un format interactif peu commun basé sur le terrain.
- Pour la première fois dans l'histoire de l'Ouganda, le format interactif a offert aux petits entrepreneurs délaissés une tribune où s'exprimer de vive voix et aux stations de radio, un mécanisme pour fournir aux PE des informations commerciales pertinentes et opportunes.
- Cette voix publique a permis aux PE de défier les décideurs et aux prestataires de services des PE de changer leurs pratiques en vue de mieux servir et soutenir les PE.
- Contrairement à de nombreux programmes radio financés par les pouvoirs publics, *Nekolera Gyange* est commercialement sponsorisé et financièrement viable.
- Bien que le programme soit, par nature, un programme de développement, les stations de radio commerciale constituent la force motrice qui sous-tend les programmes et ont un sens élevé de la propriété eu égard à l'initiative.

Comment FIT Ouganda, qui a des ressources très limitées, a-t-il pu lancer avec succès une initiative d'un si grand impact ? Il le doit à une vision, à quelques recherches, à un partenariat et à un programme radio.

L'idée de programmes radio commerciaux pour les PE a été lancée par FIT Ouganda, par le biais de Jim Tanburn de FIT/OIT et de Gavin Anderson de FIT Ouganda. Grâce au programme FIT/OIT, Tanburn expérimentait des services aux entreprises fournis et axés sur le

Bien que la stratégie semble simple et logique, le développement de marché de BDS implique une nouvelle approche de la programmation du développement.

commerce et destinés aux petites entreprises. Sa vision qui a, en fin de compte, grandement contribué à l'approche de "développement de marché" aux services de développement commercial⁵, était que les petites entreprises seraient mieux servies par la mise à disposition de services commerciaux dans le secteur privé, sur une base commerciale. Voilà comment fonctionnent les marchés de services commerciaux pour la plupart des entreprises dans les économies développées. Bien que la stratégie semble simple et logique, le développement de marché de BDS implique une nouvelle approche de la programmation de développement. Le présent document de travail montrera combien il était nécessaire, par exemple :

⁴ Les informations sur FIT Ouganda, CBS et *Nekolera Gyange* proviennent d'interviews et de documents internes du FIT énumérés dans la Bibliographie.

⁵ Hileman, Milena et Jim Tanburn, *The Wheels of Trade – Developing Markets for Business Services*. IT Publications, Londres, 2000 ; Le Comité des Agences donatrices pour le Développement des petites entreprises "Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention 2001 Edition," février 2001.

- de laisser les PE déterminer les caractéristiques de service et de ne pas essayer d'influer sur le contenu ;
- de commencer par comprendre le marché existant et de travailler avec les fournisseurs du secteur privé ;
- de mettre en place des structures commerciales qui tiennent les fournisseurs pour responsables devant les PE plutôt que devant les donateurs ;
- d'identifier les mécanismes de financement du secteur privé ;
- d'investir dans l'assistance technique aux prestataires de services pour lancer un programme plutôt que d'orienter directement le financement ou les services vers les entreprises ;
- d'adopter une attitude discrète de donateur et d'insister sur le fait que les fournisseurs investissent et prennent des risques commerciaux comme test décisif pour savoir si l'entreprise commerciale est viable ou non.
- d'élaborer une stratégie de sortie bien définie.

FIT/OIT avait une conception selon laquelle le secteur privé pourrait servir de manière durable de nombreuses PE, avec le bon système commercial. Les programmes radio pour les PE se sont avérés être un système commercial exemplaire.

Voilà comment cela s'est passé. La recherche sur l'action de FIT au Kenya a montré que les PE sont prêtes à payer pour obtenir des informations commerciales. La demande était tellement élevée que les entreprises devaient d'abord payer avant de demander si l'information était utile. FIT/OIT a travaillé en collaboration avec FIT Ouganda, qui est enregistré comme une organisation de développement commercial de PE, pour mener des recherches fondamentales sur le marché relatives à la demande d'informations commerciales au sein des PE en Ouganda.⁶ L'appui financier a été apporté par le Service de Développement autrichien (OED), le Centre de Recherches pour le Développement international (CRDI) et la Division chargée des entreprises privées du Ministère de la Planification et du Développement économique. Il y a eu ensuite les moments difficiles. FIT Ouganda a établi un partenariat avec Central Broadcasting Services (CBS), l'une des radios qui a connu le plus de succès en Ouganda et deux sponsors de société intéressés dans les PE en tant que consommateurs de leurs services. FIT a travaillé avec CBS pour créer un programme de démonstration qui a aidé à tester le programme et à attirer les sponsors. Lorsque l'émission a été diffusée en octobre 1999, ce fut un énorme succès et le montant de l'investissement total du secteur public ne s'élevait qu'à 39.000\$. La première partie du document de travail décrit ces étapes essentielles dans le lancement initial du programme.

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

Le secteur de la petite entreprise est un important secteur en Afrique qui représente par exemple 88% des entreprises en Ouganda. Toutefois, il offre généralement de bas salaires et de mauvaises conditions de travail. Les propriétaires s'efforcent de trouver des marchés et investissent constamment du temps et des ressources dans un flot déroutant d'autorisations, de frais, de pots-de-vin et de règlements mal conçus et mal appliqués. Un défi majeur à relever pour avoir des revenus plus élevés et de meilleurs emplois dans le secteur consiste à aider les PE à participer à l'économie générale où les profits et salaires sont plus élevés et à enlever les nombreux obstacles de politique qui entravent la fonction commerciale normale.

⁶ Hileman, Milena et Jim Tanburn, The Wheels of Trade – Developing Markets for Business Services. IT Publications, Londres, 2000.



Dans la recherche d'opportunités pour aider le secteur à se développer, FIT Ouganda a noté plusieurs facettes de la situation politique et économique en Ouganda qui ont désigné la radio comme un outil potentiellement efficace. Premièrement, les PE sont isolées en dépit de leur grand nombre. Elles ont peu accès à l'information et aux faibles mécanismes tels que les associations locales, pour exprimer leurs préoccupations en tant que groupe. Cette isolation contribue à renforcer leur incapacité à tirer profit des opportunités

économiques. Elle contribue également à leur vulnérabilité à corrompre les fonctionnaires locaux et au peu d'attention accordée au secteur par les politiciens nationaux. Deuxièmement, en 1999, l'Ouganda était un pays en pleine croissance économique, avec une ouverture politique relative et une culture anti-corruption de plus en plus grande. Chose plus importante pour l'Afrique, les antennes radios étaient récemment ouvertes aux émissions privées, commerciales et la radio FM se développait presque littéralement avec une abondance de nouvelles générales et de programmes de divertissements.

C'est dans ce contexte que Tanburn et Anderson ont commencé à concevoir un programme radio qui fournirait aux PE des informations commerciales essentielles. Ils ont saisi une occasion : le CRDI et le Ministère de la Planification et du Développement économique de l'Ouganda menaient des recherches sur la manière dont les PE recevaient les informations. FIT Ouganda s'est proposé de mener des recherches sur la programmation radio et a obtenu un contrat dans ce sens. A l'instar de Anderson et de son collègue, Robert Kintu, a mené d'autres enquêtes et ils ont entendu parler de la frustration des petits entrepreneurs concernant leur manque d'opportunité de s'exprimer et de se faire entendre, en particulier concernant les questions essentielles qui affectent leurs activités commerciales quotidiennes. L'idée d'un programme radio pour les PE s'est développée. Anderson et Kintu ont réalisé 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 les PE. Le programme radio devrait être différent d'un programme de développement ou d'une émission gouvernementale type. Au lieu d'être un expert en développement parlant aux PE, le programme aurait besoin d'engager les PE – les interviewer, faire des talk-shows avec les PE, les autorités de contrôle et les décideurs pour aider les PE à jouer un rôle effectif dans leur système démocratique. Anderson et Kintu ont vite réalisé qu'un format interactif permettrait également aux PE de demander des informations commerciales actuelles et pertinentes. Ces deux fonctions aideraient à intégrer les PE dans leur système démocratique émergent et dans les secteurs de croissance de l'économie.

Le défi du FIT/OIT s'est ensuite posé : Comment créer un programme radio durable et commercialement viable ? La plupart des programmes radio axés sur le développement sont financés par un donateur et, si les ressources sont disponibles, ils sont pris en charge par le département gouvernemental concerné par cette question. Bien qu'efficaces pour ce qui est de la diffusion de l'information, tant qu'ils durent, ils ne disposent pas souvent de fonds suffisants et ne durent pas longtemps. Dans un environnement de radios commerciales se faisant concurrence pour attirer les auditeurs, les programmes de développement types ne sont

pas seulement onéreux et peu durables, mais il leur est également difficile de faire concurrence aux programmes commerciaux modernes pour attirer des auditeurs. Par contre,

Anderson et Kintu ont enquêté sur la manière dont la radio commerciale marche en ayant pour objectif le développement d'un programme de radio commerciale.

Anderson et Kintu ont mené des enquêtes sur la manière dont la radio commerciale fonctionne en ayant en vue le développement d'un programme de radio commerciale. Les recherches ont révélé de nombreux avantages que les grandes entreprises peuvent tirer du financement ou de la publicité d'un programme pour les PE. En outre, Anderson et Kintu ont commencé à voir comment l'implication de prestataires de service de PE en tant que sponsors pourrait être utile aussi bien aux fournisseurs qu'aux PE. En conséquence, un troisième aspect du programme radio s'est développé : engager les sponsors dans le dialogue avec les PE en vue d'aider à améliorer les relations commerciales entre les sponsors et les PE. Les sections ci-après du document de travail traitent en détail du processus de recherche de marché, de la constitution de partenariats entre FIT Ouganda, CBS et les sponsors et les format et contenu du programme de démonstration initial.

Quelques recherches sur le marché

L'un des principes directeurs du Comité des Donateurs est d'entreprendre toute initiative de BDS tout en comprenant le marché existant des services commerciaux. C'est justement ce qu'a fait FIT Ouganda. La description ci-après montre comment une simple analyse de marché peut rapidement mener à des choix de programmation appropriée.

La première étape entreprise a été de définir un profil des programmes et stations radios existants pour voir là où un programme de PE pourrait s'intégrer au marché existant. Dans le marché ougandais de la radio, *Nekolera Gyange* revendique l'intérêt porté aux petites entreprises, son format magazine interactif et en profondeur et l'occasion qu'il offre à l'homme de la rue d'être au fait des événements qui affectent sa vie quotidienne, d'en parler et d'influer sur eux. En adoptant cette position de marché, Anderson et Kintu ont parlé à d'autres directeurs de stations de radio, à une société de recherche sur le marché de la radio et à de nombreuses sociétés dont Anderson et Kintu pensaient qu'ils pourraient être des sponsors d'un programme pour les PE. Ce profil a mené à plusieurs conclusions sur le marché ougandais de la radio commerciale :

- La radio est de loin le moyen de communication le plus courant en Ouganda. En 1997/1998, il existait 125 radios environ pour 1.000 personnes en Ouganda. Par contre, on comptait 16 télévisions, 7 lecteurs de journal quotidien, 2,3 principales lignes téléphoniques et 53 ordinateurs pour 1.000 personnes.⁷
- Plusieurs stations radio émettent sur un rayon de 120 kilomètres.
- Les antennes radio ont été ouvertes aux radios FM commerciales en 1995. Jusqu'à cette période, les stations de radio gouvernementales et les radios étrangères à ondes courtes dominaient les antennes radios.
- Cette ouverture des antennes a coïncidé avec une libéralisation politique et économique générale en Ouganda.
- Le format radio dominant pour les stations FM était la radio pop de style occidental et une couverture générale de la politique et des nouvelles nationales avec diverses stations se focalisant sur les différents segments du marché.
- Le public a commencé à se lasser de ce format et a exigé des programmes plus importants dans les langues locales. En 1997, quelques talk-shows et émissions avec

⁷ http://unesco.stat.unesco.org/stat...utl/ANDCom/Table_IV_14_Africa.html

appels d'auditeurs se sont développés, ont porté essentiellement sur les questions politiques et ont donné aux politiciens une grande occasion de présenter leurs points de vue politiques.

- Le temps d'antenne de la radio commerciale était payé d'abord sous deux formes : le sponsoring et la publicité. Les sponsors s'engagent pour une longue période et sont étroitement associés au programme ; des grilles d'horaires leur sont accordées pour leur permettre de faire la promotion de leur entreprise et le programme radio donne souvent des détails spécifiques sur l'entreprise sponsor. La publicité ne paie que pour les brefs temps d'antenne utilisés pour sensibiliser les populations et promouvoir des offres spécifiques.

Cette recherche a montré clairement que le marché était prêt à accueillir de nouveaux modèles de programmation sérieuse dans les langues locales et que la programmation ciblée et le marketing cible par le biais de la radio constituaient un nouveau concept. Ils ont identifié des stratégies pour aborder les sponsors et les stations et ont commencé à identifier un créneau pour le programme radio pour les PE.



La deuxième étape concernait une enquête sur le "consommateur" menée auprès des auditeurs éventuels de PE. Anderson et Kintu ont interviewé 70 entreprises dans Kampala et ses environs. Au cours de cette enquête et d'autres débats avec les PE, la nécessité d'impliquer les PE dans le programme s'est fait nettement sentir. Les PE ont exprimé leur volonté de disposer de programmes de fond et que le présentateur parle avec eux. Les petites entreprises voulaient avoir l'occasion de parler aux forces du pouvoir qui, selon eux, constituaient des obstacles et défis pour leurs moyens

d'existence : autorités de contrôle, percepteurs d'impôts, banquiers, etc. L'étude a également révélé quelques caractéristiques importantes du marché qui ont aidé à concevoir le format du programme.

Résultats de l'enquête sur les PE :

- Il existait 4 stations populaires, la plus populaire étant Central Broadcast services (CBS).
- Le temps d'écoute préféré des PE était celui de 21h30, juste après les nouvelles.
- La langue préférée des PE : le Luganda.
- 70% des PE interviewées étaient prêtes à participer à une émission radio et 40% ont exprimé un intérêt pour la publicité.
- 31% des PE interviewées avaient accès au téléphone et 42% avaient accès au fax.

La recherche de marché effectuée par FIT impliquait également l'identification de sponsors et le choix d'une station radio partenaire. Cette troisième étape a rapidement évolué en un partenariat avec les sponsors et CBS. Des quatre stations ayant fait l'objet d'une étude,

CBS était le plus populaire et s'est révélé être la station la plus appropriée. Une des autres stations populaires ciblait la jeunesse et n'était pas considérée comme station de radio assez sérieuse. Une autre des stations était toute nouvelle et apprenait encore à gérer et à émettre des programmes généraux. Parmi les deux stations qui restent, CBS a émergé du fait de sa solide position sur le marché dans la région cible, de son utilisation de la langue Luganda et de l'intérêt et de la souplesse de la direction de la station radio. Ayant choisi CBS, FIT a également identifié et interviewé plusieurs sponsors éventuels. Il s'est ensuite posé le défi de réaliser ensemble le partenariat.

Le Partenariat : FIT Ouganda, CBS, MTN et CERUDEB

En vue de développer l'idée d'un programme radio pour les PE commercialement durable, FIT Ouganda avait obtenu des engagements de la part d'une station radio commerciale et de sponsors du secteur privé. La recherche sur le marché a révélé une station radio préférée et quatre sponsors éventuels. Toutefois, obtenir des engagements constituait en quelque sorte un défi à relever.

Dans la plupart des programmes de développement, les prestataires de service devraient s'approcher du FIT et le FIT devrait choisir un nombre limité de bénéficiaires de subventions. Toutefois, dans le cas présent, FIT recherchait les fournisseurs.

Central Broadcast Services (CBS) est une station radio commerciale appartenant au Royaume de BUGANDA, une famille royale ne jouant aucun rôle politique et à un certain nombre d'investisseurs privés. Il est géré par SEMAT Productions, société de premier plan dans la radio commerciale en Ouganda. Au cours de la recherche initiale de marché, FIT Ouganda a présenté ses arguments à la direction de CBS qui est entré en discussion avec le producteur Martin Ssemakula. Les principaux arguments avancés par Anderson et Kintu étaient :

- 1) Le secteur de la PE est vaste et se développe et il représente une audience adéquate et large pour une émission radio spécialisée.
- 2) Une émission qui permet aux PE de participer et qui est axée sur des thèmes qui les intéressent sera nouvelle, novatrice et populaire.
- 3) Les sponsors qui traitent avec les PE seront intéressés par l'émission.

FIT Ouganda s'est servi de la recherche de marché pour convaincre la direction de CBS et Ssemakula qui ont eu plusieurs préoccupations qui les ont fait beaucoup tergiverser, selon Robert Kintu, notamment :

- 1) Les PE étaient-elles réellement confrontées à de nombreux problèmes pour nécessiter la création d'un programme complet ? Ssemakula a d'abord pensé qu'il y avait un contenu assez important pour une série sur un autre programme, mais pas une tranche horaire permanente.
- 2) L'enquête sur les auditeurs a indiqué que les PE voulaient une tranche horaire durant les heures de grande écoute, mais CBS diffusait déjà des programmes générateurs de revenus pendant les heures de grande écoute et était peu enclin à risquer de perdre des sponsors et des auditeurs en ajustant la programmation.
- 3) Une émission basée sur le terrain avec des interviews préenregistrées, des journalistes enquêteurs et des orateurs invités, serait onéreuse et techniquement complexe, comparée aux autres émissions.

Anderson et Kintu ont toutefois persisté. Anderson a usé des politiques actuelles pour convaincre la direction de CBS de la puissance des petites entreprises en tant que force politique et du marché :

Un candidat de l'opposition brigait le poste de maire de Kampala en 1998. Un facteur principal de son succès était le fait de cibler les entreprises du secteur informel et de promettre des solutions à leurs problèmes. Malheureusement, des mois plus tard, il fut arrêté aux Etats-Unis sur accusation de corruption, et le maire actuel, John Sebaana Kizito, s'est présenté avec le même programme et a gagné les élections avec un meilleur score au deuxième tour. C'est à partir de ces élections que les PE ont commencé à être considérées comme un puissant électorat. Elles ont également illustré l'évolution de la culture politique en Ouganda où les représentants demandent aux populations ce dont elles ont besoin et recherchent ses faveurs plutôt que de laisser les politiciens dire aux populations ce qui est mieux pour elles. Anderson a transféré cette leçon à la radio commerciale, soulignant l'importance du marché des PE et l'opportunité politique d'un programme radio interactif mettant en exergue les grands problèmes.

Ce point de vue a convaincu Ssemakula d'aller visiter certaines PE pour parler du potentiel d'un programme de PE.

L'idée d'un programme radio pour les PE est arrivée au moment où Ssemakula commençait à se lasser de l'ancien format radio. Il a senti que tout le potentiel de la radio en Ouganda n'était pas encore atteint et il était personnellement prêt pour un changement. Il a été inspiré après s'être rendu au marché Owino où il s'est entretenu avec les hommes d'affaires sur la création d'une station radio pour eux. Les entrepreneurs lui ont lancé un défi qu'il ne pouvait pas ne pas relever. Ils se sont plaints de la manière dont les présentateurs de radio parlaient des problèmes, qu'ils ne demandaient jamais aux entrepreneurs ce qu'ils en pensaient et n'ont jamais rien fait concernant ces problèmes. Ssemakula a compris, après leur avoir parlé, qu'ils réclamaient à cor et à cri des informations qui les intéressent et une tribune publique où ils peuvent exprimer leurs points de vue. La liste des questions soulevées par les PE était tellement longue et si intéressante que Ssemakula était persuadé qu'il existait de nombreux thèmes pour un programme attrayant. En quelques semaines, il avait convaincu la direction de le laisser essayer et il avait produit un programme pilote.

Le partenariat informel entre FIT et CBS est une relation commerciale et non une relation donateur-bénéficiaire.

Le partenariat informel entre FIT et CBS est une relation commerciale et non une relation donateur-bénéficiaire. Il est fondé sur des intérêts mutuels. CBS a davantage profité de la vision du programme par FIT. Du point de vue pratique, la recherche initiale de marché de FIT Ouganda et le travail de recherche de sponsors était important pour CBS. CBS a également profité des connaissances de FIT Ouganda concernant les questions relatives aux PE, des suggestions de thèmes et d'histoires, des contacts avec les personnes ressources et les organisations de soutien aux PE et de l'orientation générale en faveur du développement des petites entreprises. CBS continue de travailler avec FIT pour explorer de nouvelles idées en matière de programmation et de parrainage et fournit l'assistance technique à d'autres stations radio. FIT Ouganda n'a jamais payé ou octroyé des fonds à CBS pour la production du programme *Nekolera Gyange*. (A l'occasion, FIT Ouganda paie à Ssemakula les services conseils fournis à d'autres stations). Si FIT Ouganda aide CBS à chercher d'autres sponsors, CBS paiera une commission de 16% à FIT Ouganda. En conséquence, la relation est une entreprise commerciale mutuellement bénéfique.

Aspect le plus important, si FIT Ouganda devait disparaître pour une raison quelconque, CBS et le programme *Nekolera Gyange* continueraient à se développer, parce que la viabilité financière du programme dépend des sponsors du secteur privé et non de donateurs charitables. Les sponsors tirent des avantages commerciaux réels de la participation au programme radio et sont ainsi encouragés à poursuivre le sponsoring pendant une longue période.

Le partenariat avec ces sponsors s'est également développé plutôt rapidement mais non sans difficultés. A partir de sa recherche de marché, FIT Ouganda a élaboré une liste d'avantages pour des sponsors éventuels et en a identifié 4 assez sûrs. FIT Ouganda et CBS ont réussi à attirer 2 sponsors. MTN (Réseau de Téléphone portable), société de communication cellulaire internationale, a aussitôt compris que les propriétaires de petites entreprises constituaient un important groupe de clients pour les services qu'elle offre et a aussitôt accepté d'être sponsor. Centenary Rural Development Bank (CERUDEB) a également offert ses services à un grand nombre de PE, mais le Directeur général, Dirk van Hook, a défié Anderson au cours d'une brève réunion sur le sponsoring. Van Hook a posé à Anderson la question de savoir pourquoi CERUDEB devrait parrainer le programme et Anderson a répondu que les PE constituent une clientèle importante pour CERUDEB. Van Hook a entraîné Anderson vers une fenêtre donnant sur la banque et a désigné du doigt une longue queue de clients.

"Croyez-vous que j'ai besoin de faire la publicité de mes services ?" Demanda-t-il.

"Mais combien parmi ces gens se verront effectivement accorder un prêt ?" Répondit Anderson.

"Deux ou trois" répondit-il.

Anderson a ensuite expliqué qu'en devenant un sponsor, CERUDEB aurait assez de temps d'antenne pour informer ses clients sur la procédure et les conditions d'emprunt de CERUDEB et sur la manière de gérer les prêts. Le programme pourrait aider CERUDEB à accroître son taux d'approbation, réduire le nombre de demandes inutiles, améliorer son taux de remboursement de prêt et son image publique. L'affaire a été conclue.

Anderson et Kintu se sont également adressés à des sponsors éventuels qui ne se sont pas engagés. Par exemple, aucun sponsor n'a relevé le défi de se servir de l'émission pour la promotion de la vente au détail. FIT a ciblé deux sociétés internationales de fabrication de produits de consommation et reçu une réponse similaire. Les deux sociétés disposent de départements séparés pour la promotion de la vente au détail, le marketing et les relations publiques. Les promoteurs de la vente au détail étaient intéressés mais n'avaient pas de budget pour les médias. L'attention des directeurs de marketing était tellement portée sur le marketing des produits de consommation que le concept de marketing pour les détaillants par le biais des médias leur était étranger. Les responsables des relations publiques étaient intéressés mais considéraient le programme comme une charité. Les messages qu'ils voulaient véhiculer étaient en conflit direct avec l'identité du programme en tant que voix puissante pour les PE. FIT et CBS continuent d'entretenir des relations plus approfondies avec ces sociétés, de sortir de leur bureaucratie et de réaliser des progrès en vue d'un accord de parrainage. FIT Ouganda et CBS maintiennent l'accord de parrainage avec ces sociétés et d'autres sociétés susceptibles d'apprécier les avantages du parrainage de la radio des petites entreprises.

Le Programme ‘démonstration’ (démonstration) : Contenu et format du premier Programme

Une condition préalable pour attirer des sponsors était toutefois la création d'un programme radio pilote ou "démonstration". Le programme "démonstration" constituait une étape essentielle dans l'illustration des avantages que les sponsors peuvent tirer du programme. En outre, il a aidé Ssemakula à identifier le personnel de production nécessaire et aidé le personnel à comprendre les exigences en matière de production. Le programme de démonstration a également testé l'aspect pratique et l'intérêt de l'auditeur dans le contenu et le format de l'émission. La présente section décrit le format et le contenu initiaux du programme, les questions de production abordées durant la période de création du programme pilote et la réaction de l'auditeur face au premier programme qui a été diffusé en octobre 1999.

Programme ''démo'' - Contenu

1. Titre et indicatif musical

Le titre de l'émission illustre bien l'esprit du programme : **Nekolera Gyange (Je gère ma propre entreprise)**. Il est en langue Luganda et il met l'accent sur la fierté de travailler à son propre compte. L'indicatif musical est également fort avec un tempo élevé et un chanteur plein d'entrain exhortant les travailleurs indépendants à se réjouir maintenant qu'ils peuvent s'exprimer de vive voix à la radio. La chanson continue :

"C'est le moment de savoir où se trouvent les opportunités, d'identifier les entraves commerciales ainsi que les responsables de ces entraves. Il est conseillé aux exploitants de petites entreprises de profiter de leur programme Nekolera Gyange (Je gère ma propre entreprise)!"

Le ton de la responsabilisation est clair et inspirateur pour un groupe de personnes marginalisées.

2. Introduction

L'introduction du programme 'démo' était plus longue que d'habitude, expliquant l'objectif du programme, le rôle important des petites entreprises dans l'économie nationale et combien il est vital qu'elles puissent s'exprimer à la radio. Elle a également reconnu les principaux sponsors (fictifs dans le cas du programme de démonstration dans la mesure où les sponsors n'étaient pas encore engagés) et souligné le calendrier et l'approche du programme. La nature interactive du programme est soulignée dans l'introduction et l'on s'y engage à chercher des réponses aux questions des petites entreprises en se fondant sur des sources pertinentes.

3. Nouvelles concernant les PE

Les nouvelles concernent les  v nements majeurs affectant les petites entreprises. Les différents thèmes du programme démo étaient : 1) une actualisation de la manière d'obtenir des fonds des banques après une vague de clôtures de banques 2) un débat des membres du parlement sur la vente d'une banque coopérative para-étatique et 3) un avertissement contre la circulation de faux billets de banque.

4. Messages publicitaires

Le programme est entrecoupé de messages publicitaires entre les thèmes. Des messages publicitaires fictifs ont été cr s pour les programmes démo, notamment : l'annonce d'une exposition de petites entreprises, la description des divers aspects et avantages sur lesquels les entreprises devraient axer leurs efforts lorsqu'elles vendent une pâte dentifrice particulière et l'adaptation de la manière d'épargner de l'argent en se servant de téléphones cellulaires.

5. S'exprimer avec franchise

La présente section donne l'occasion aux exploitants de petites entreprises de faire connaître par la radio leurs idées et problèmes.

Le présentateur a expliqué que dans cette émission, l'équipe de production ne va pas juste se cantonner dans le studio et prétendre connaître tous les problèmes des petites entreprises. Elle ira vers les

petits entrepreneurs et écouter ce qu'ils ont à dire. L'interview 'démo' a eu lieu

au marché Owino, le plus grand marché du pays et a été axé sur la dimension, le coût et la procédure d'attribution des cantines de marché, une préoccupation commune dans les marchés municipaux d'Afrique. Ce problème était complexe du fait que les entreprises qui louent des espaces étaient freinées par la réaffectation des cantines, la réduction de leur dimension et les taxes imposées par deux différentes agences municipales. Un interlocuteur s'est plaint, et plutôt de manière assez critique :

"Nous soupçonnons que c'est le fait des autorités du stade (réaffectation des cantines et réduction de leur dimension) sans scrupule, suite à la construction du marché... Ce qui fait mal, c'est que les autorités du stade ont décidé de faire payer 10.000/= par mois pour chaque cantine, le KCC (Conseil municipal de Kampala) nous taxe quotidiennement 350/= pour le devant, 350/= par coté et 350/= pour le plancher ! Nous payons chaque jour au KCC des taxes s'élevant à 1,050/=:, à chaque fois que nous amenons une balle de vêtements (ndibota) et nous payons 1,200/= par lot. C'est un climat commercial très oppressif... Nous avons fait part de nos griefs au Président Kayongo, aux autorités du stade, au secrétaire de mairie et au Président LC III, mais n'avons reçu aucune réponse."

Bien qu'il soit difficile de résoudre le problème à la base de la plainte, l'interlocuteur a parlé ouvertement des problèmes et montré combien la question des taxes est troublante.

6. Concours

Le programme 'démo' comprenait un concours fictif pour encourager la promotion de la vente au détail. Il a été demandé aux auditeurs qui vendent de la pâte dentifrice et du savon de faire de bons étalages. CBS visiterait les entreprises et attribuerait à la meilleure entreprise des prix tels qu'une télévision, des provisions gratuites et des T-shirts.

7. Place du marché

C'est un lieu de publicité de l'émission où les entreprises qui souhaitent acheter chez les PE peuvent faire gratuitement leurs offres. Des listages fictifs ont été élaborés pour le programme 'démo', y compris un supermarché cherchant des fruits secs et des noix et un magasin d'appareils ménagers cherchant des pots en fer-blanc, des cuisinières et des articles y relatifs.

8. Interview de suivi

Le présentateur a interviewé les responsables du marché d'Owino et leur a demandé de trouver une solution aux griefs formulés par les hommes d'affaires du marché.

"KCC n'est pas au courant de ces problèmes. Nous n'en n'avons jamais parlé officiellement ... Notre problème c'est le fait que certaines de ces personnes gèrent leurs affaires sans autorisation et se plaignent dès qu'elles ont des ennuis".

Le présentateur a ensuite promis de suivre les programmes ultérieurs et ''d'aller au fond'' de la question. Il a encouragé les auditeurs à profiter de leurs programmes

radio et l'émission a pris fin sur une note de félicitations adressées à l'équipe de production, aux sponsors et une reprise de l'indicatif musical.

Les questions relatives à la production du Programme 'démonstration'

La production du programme 'démonstration' a offert aux producteurs et au personnel de CBS l'occasion de connaître et de tester également les aspects de production du format du programme *Nekolera Gyange*. Il y a eu plusieurs aspects de la production du programme qui étaient nouveaux pour l'équipe. Premièrement, la réalisation d'interviews sur le terrain était très différente de la présentation de talk-shows dans le studio et l'interview des propriétaires d'entreprises du secteur informel constituait particulièrement un défi à relever. Ssemakula relate son expérience dans la réalisation de ces premières interviews :

"C'est très passionnant de dialoguer avec les personnes qui écouteront votre émission ... bien que cela représente un défi en ce sens que la prochaine personne que vous rencontrez ne vous donnera pas forcément ce qu'il faut pour la radio. Il est difficile de trouver la personne qui parlera des problèmes avec l'éthique appropriée et qui est bien en terme de qualité vocale et de son. Parfois également, les personnes ne sont pas tout de suite intéressées. Il faut leur parler pendant un certain temps pour les mettre en condition ... Particulièrement lorsqu'il s'agit de quelque chose de nouveau dont elles n'ont jamais entendu parler. Vous ne pouvez pas juste sortir, faire une interview et revenir. Vous devez prendre en considération le calendrier des personnes et leur attitude envers la radio. Il vous faut communiquer. Vous ne devez pas ressembler à quelqu'un qui vient de la radio, montrer que vous êtes important et qu'elles doivent s'entretenir avec vous. Si elles sont perçues et comprises dans leur environnement, elles parleront."

Des problèmes techniques ont également été rencontrés dans la production du programme. Outre l'utilisation d'un équipement d'enregistrement sur le terrain, le programme



requiert beaucoup plus de temps de montage et d'enregistrement. Alors que Ssemakula était habitué à une présentation sous forme de talk-show, avec très peu de temps de pré-enregistrement et de montage, le programme *Nekolera Gyange* était préenregistré à 90%. Alors que le studio est généralement utilisé pour les publicités et le montage des nouvelles, les programmes *Nekolera Gyange* requièrent des heures de montage, la recherche dans une

cassette de longue durée pour des clips parfaits de 3-5 minutes et ensuite l'enregistrement du récit. La production du programme requiert non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences en matière de négociation pour pouvoir travailler avec les collègues de CBS en vue d'obtenir suffisamment de temps de studio pour faire le programme. Le programme de démonstration a donné à l'équipe de production de *Nekolera Gyange* l'occasion de tester sa capacité à produire régulièrement le programme.

Réaction des auditeurs et lancement officiel

La réaction des auditeurs à la première diffusion du programme radio a encouragé CBS à continuer à le diffuser. Ssemakula et son équipe se sont rendus dans les entreprises

après la diffusion et les ont trouvé très excités d'avoir un programme qui traite de leurs intérêts spécifiques. Les vendeurs du marché d'Owino étaient contents de la couverture en profondeur et étaient curieux de savoir comment les autorités allaient réagir. Après le succès de la première émission, CBS a créé un programme bi-hebdomadaire, diffusé deux fois par semaine, aux heures de grande écoute, juste après le journal du soir.

La recherche de marché, la mobilisation de partenaires et la production du programme 'démonstration' ont amené les deux sponsors et CBS à s'engager à organiser une manifestation publique qui a lancé officiellement le programme *Nekolera Gyange*. La diffusion du programme a commencé en octobre 1999 et continué pendant la cérémonie de lancement officiel en février 2000 et au-delà. L'objectif du lancement était de promouvoir le programme. Malgré ou peut-être à cause du caractère politique du programme, mais certainement en raison de sa popularité, de nombreux ministres manœuvraient pour être l'invité d'honneur et annoncer le lancement du programme. C'est le Ministre du Plan et du Développement économique qui avait participé au financement de la première recherche de marché qui a été choisi. L'événement était un petit salon professionnel des entreprises auditrices de *Nekolera Gyange*. Les producteurs y ont démontré aux représentants du gouvernement, aux sponsors, à la direction de CBS et aux médias comment *Nekolera Gyange* donnait aux petites entreprises la possibilité de "s'emparer des ondes de la radio pour parler de leurs problèmes et faire leur propre publicité", comme l'a dit Ssemakula. Le lancement était efficace dans la publicité de la foire et le renforcement des relations entre CBS, les sponsors et les agences gouvernementales qui participent au programme. De nombreux médias ont été invités pour couvrir l'événement, d'où la publication de plusieurs articles de journaux et la diffusion d'émissions de radio. Toutefois, au moment du lancement, *Nekolera Gyange* était déjà pour CBS et ses sponsors un programme à but lucratif de renforcement de l'image. Il s'avérait déjà être un programme commercialement viable et un service commercial très populaire pour les PE.

II. FORMAT ET PROCESSUS DE PRODUCTION

Entre le premier programme démo et avril 2000, lorsque cette recherche a été menée, le format du programme s'est amélioré. Le principal mécanisme visant à permettre aux PE de faire connaître leurs désirs et besoins est l'approche interactive du programme. Le programme a été en mesure d'axer le contenu sur les préoccupations de l'auditeur et maintenir son indépendance, non seulement du gouvernement, mais aussi des sponsors commerciaux et propriétaires. Cette indépendance le rend populaire et commercialement viable.

Les clients des petites entreprises sont les principaux moteurs du contenu du programme.

Evolution du format

Le format du programme a changé pour plusieurs raisons. Certains éléments comme le concours de vente au détail n'ont pas encore eu lieu parce que les sponsors n'ont pas accepté l'offre. D'autres éléments tels que la réaction de l'auditeur ont été ajoutés dans la mesure où l'équipe de production était plus à l'aise avec les éléments existants et était prête à relever de nouveaux défis. D'autres éléments ont encore été ajoutés parce que les auditeurs les demandaient, par exemple les appels radiophoniques. Une partie, la Place du marché, qui a été conçue pour annoncer les possibilités d'approvisionnement pour les PE, devait être mise en oeuvre mais se trouvait encore à l'état de plan. Le format est ajusté légèrement à chaque émission, en fonction du temps requis pour les questions spécifiques. CBS revoit de temps en temps son format et le change juste pour le maintenir original pour ses auditeurs. CBS a produit un manuel dans lequel il met en exergue un format de programme type.⁸

Un exemple type de format du programme pour les PE

1. Indicatif du Programme et générique du début	1 mn
2. Introduction du programme	2 mn
3. Informations commerciales	3-5 mn
4. Principal aspect	10-15 mn
5. Feedback des auditeurs	5 mn
6. Opportunités commerciales	3 mn
7. Message des sponsors	2 mn
8. Observations de clôture	2 mn
9. Indicatif du Programme et générique de la fin	1 mn

L'élément le plus caractéristique du format de *Nekolera Gyange* n'apparaît toutefois pas sur le calendrier du programme. C'est le style de production globale et interactive des éléments eux-mêmes. Le Producteur Ssemakula et le journaliste Challote Kukunda enquêtent sur une question en utilisant des techniques de journalisme d'enquête. Ils ont donc interviewé les propriétaires de petites entreprises, les experts et autorités gouvernementales compétentes hors studio. Ils ont fait le montage et le mixage des interviews avec le récit du présentateur pour constituer un élément complet. Souvent, ils associent ces éléments à un talk-show en direct invitant des représentants de tous les trois groupes. Ils ont ensuite créé des possibilités de feedback, soit grâce à des appels en direct au cours de la partie feedback du programme ou par le biais de suggestions faites par appels téléphoniques, lettre ou fax après l'émission.

⁸ Ssemakula, Martin et Gavin Anderson, "Profitable Programmes for Small Businesses: A Manual for Radio Companies," ILO SEED, Juillet 2001.

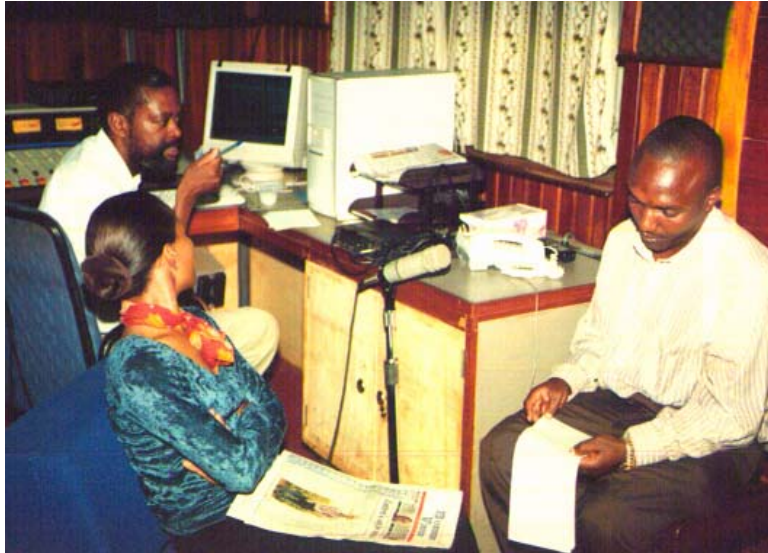
Enfin, Ssemakula et son équipe suivent les questions du programme en vue d'identifier les changements susceptibles de s'opérer. Ce scénario complet s'étend sur plusieurs émissions. Le thème peut commencer par une information et se dérouler avec des interviews hors studio pour deux programmes. La prochaine émission peut comprendre les débats et appels en direct et la suite devrait être diffusée des semaines plus tard. En adoptant cette approche globale de l'élaboration du contenu, *Nekolera Gyange* est en mesure de présenter ses questions essentielles, d'engager des entrepreneurs, des experts compétents et des décideurs concernés dans un dialogue public et d'encourager le changement par le biais du suivi. De cette manière, l'équipe de production de *Nekolera Gyange* laisse les auditeurs les guider vers l'information commerciale pertinente de haute priorité et les questions de promotion.

Processus de production

Le format interactif de magazine était nouveau pour la programmation radio en Ouganda, lorsque *Nekolera Gyange* a débuté et que CBS devait réunir ou acquérir de nouvelles capacités physiques, techniques et créatives pour produire ce programme. Le programme type était composé d'un présentateur qui donnait lecture des informations collectées à partir de journaux ou mettait de la musique en faisant des commentaires improvisés durant toute l'émission. Le programme le plus complexe impliquait également des appels téléphoniques et des talk-shows, ce qui était plus difficile à organiser et à diffuser. Le format du "magazine radio" utilisé par *Nekolera Gyange* exige des compétences supplémentaires en matière de journalisme d'enquête, des interviews, la facilitation du dialogue en direct, l'enregistrement hors studio, le montage et la production de son.

CBS recommande une équipe de production composée des compétences ci-après :

- Directeur de Programme : chargé de contrôler le processus et de vendre le programme. Il est important pour le directeur d'avoir des compétences solides en marketing dans la mesure où le programme que la radio des PE offre aux sponsors fait souvent œuvre de pionnier dans le secteur de la publicité.
- Présentateur de Programme : outre de solides compétences en matière de présentation, le présentateur devrait avoir une formation commerciale dans la mesure où il communique par la voie des ondes avec des hommes d'affaires et des experts.
- Faire le reportage de l'enquête : dans de nombreux pays africains, l'on estime que le mieux c'est de choisir un reporter qui couvre les nouvelles concernant les petites entreprises ou le commerce pour un journal. Ces reporters ont une expérience en matière d'enquête et leurs autres tâches sont bien conformes au programme radio qui ne les utilise généralement qu'à mi-temps.
- Producteur : le producteur gère les aspects techniques du programme : l'enregistrement en studio, le montage et la présentation du programme au cours d'une émission en direct. En même temps, tout le personnel a besoin d'être formé pour effectuer des enregistrements de leurs interviews sur le terrain.



Pour le programme *Nekolera Gyange*, CBS a constitué une équipe composée d'un producteur/directeur, Martin Ssemakula ; d'un présentateur, Charles Muyanja ; et d'un journaliste indépendant, Charlotte Kukunda. Ayant réuni des personnes dynamiques et appris de nouvelles techniques, le producteur Ssemakula de CBS forme désormais d'autres stations radios en dehors de Kampala en matière de production de programme radio

pour les PE. FIT/OIT développe un système de renforcement de capacités et de transfert de compétences systématiques en vue de permettre au personnel de production radio d'autres stations de développer les techniques nécessaires et de réunir les équipes appropriées pour la production radio pour les PE.

Le programme *Nekolera Gyange* a également requis l'investissement et l'engagement de CBS. La direction a, dans un premier temps, offert des heures de grande écoute au programme. Elle a ensuite donné aux membres du personnel le temps d'élaborer et de développer le programme et payé leur frais de voyage. La direction et les autres producteurs de la station ont accordé suffisamment de temps de studio et un équipement de production. CBS a par la suite construit un nouveau studio pour intégrer *Nekolera Gyange* et d'autres programmes qui exigent davantage de facilités de pré-enregistrement et de montage. La direction a également contribué à la commercialisation du programme et continue à entretenir des relations avec des sponsors clés. Le plus grand défi à relever consistait peut-être à se retirer pour laisser la parole aux auditeurs des petites entreprises. L'investissement a porté ses fruits. *Nekolera Gyange* est le deuxième programme générateur de revenus le plus important de CBS.

Profil d'un producteur radio de PE, Martin Ssemakula. La production de ce type de programme radio exige également un dévouement et une vision personnels. Le Producteur Martin Ssemakula fait état de l'excitation et des enjeux dans la production du programme *Nekolera Gyange*. Enfant, Ssemakula avait pour compagnon sa radio. Tard la nuit, il écoutait les émissions lointaines sur ondes courtes de radio Moscou et la Voix de l'Amérique, mais maintenant, il s'émerveille, il est "au cœur de la radio". Son compagnon est désormais son magnétophone sur le terrain. Après des années de diffusion à partir d'une pièce de studio, Ssemakula s'est échappé des quatre murs de la station radio. Il se déplace maintenant dans la ville, rencontre les gens et discute avec eux, comprend bien leur situation et ouvre les ondes pour leur permettre d'exprimer leurs points de vue et préoccupations. Une fois l'enregistrement effectué, il passe des heures à faire le montage et à créer le récit. Il développe une vision pour présenter le thème en sections sur plusieurs programmes – fournir les informations, introduire l'élément essentiel, préparer le talk-show et ensuite gérer les appels en direct. Cette approche requiert une stratégie derrière chaque thème couvert ainsi qu'une planification et une programmation très élaborées. Il faut également avoir un certain degré de sensibilité dans le secteur informel et interviewer le même jour de hauts fonctionnaires du gouvernement et des députés. Le caractère politique du programme requiert le bon sens politique et la capacité d'une personne à voir jusqu'à quel point insister sur une question et à quel moment se retirer pour ne pas aliéner le fonctionnaire du gouvernement avec qui elle a besoin de maintenir des relations pour avoir une certaine influence. Le leadership et la compétence dont a fait montre Ssemakula dans la production du programme *Nekolera Gyange* sont difficiles à trouver en un seul individu. Il s'emploie également à travailler avec FIT/OIT pour transférer ses compétences et sa vision aux autres producteurs en Ouganda et dans d'autres pays africains.

Il est toutefois important de noter que CBS et le personnel de production de *Nekolera Gyange* ont investi dans le développement du programme *Nekolera Gyange*. Le programme a été élaboré par FIT et CBS qui travaillent en collaboration, mais il est produit grâce

Les coûts du programme et les enjeux techniques constituaient un grand pas en avant pour CBS et son personnel mais non pas au-delà de leur capacité de mise en œuvre ou de financement sur une base durable.

l'équipement et l'expertise technique de l'entreprise et les coûts étaient au sommet de l'échelle normale de la programmation radio CBS. En conséquence, les coûts du programme et les enjeux techniques constituaient un grand pas en avant pour CBS et son personnel, mais pas au-delà de leur capacité de mise en œuvre ou de financement sur une base durable. Cette leçon met en évidence l'un des principes

directeurs clés de la promotion du marché de BDS : soutenir les fournisseurs du secteur privé et donner des conseils techniques, mais aussi insister sur le fait qu'ils investissent de sorte que l'initiative puisse être financée par le marché et soutenue par l'organisation.

III. CONTENU DU PROGRAMME

La tribune *Nekolera Gyange* offre aux petites entreprises l'occasion de "s'emparer des ondes", selon Ssemakula. Contrairement à de nombreux programmes financés par les pouvoirs publics, FIT ne fournit pas d'efforts pour gérer le contenu. Il est plutôt essentiel pour la popularité, l'efficacité et la durabilité du programme que les auditeurs des petites entreprises déterminent le contenu. Les auditeurs ont profité de cette opportunité pour aborder essentiellement les grands problèmes. En outre, les auditeurs ont profité du programme pour accéder à l'information commerciale qui renforce leur capacité de gestion commerciale et les aide à développer des relations commerciales précieuses.

Grands enjeux

Le programme *Nekolera Gyange* a abordé un grand éventail de problèmes réglementaires et de politique générale affectant les PE. L'accent est surtout mis sur les problèmes de réglementation au niveau local, parce que ce sont les problèmes auxquels les PE sont confrontées quotidiennement. Certains exemples de problèmes de réglementation locaux couverts par le programme sont énoncés ci-après :

- La double imposition par le Conseil municipal au Marché *Owino* ;
- Les conditions sanitaires dans les marchés du secteur informel : telles que les toilettes publiques et les bacs à ordures au marché *Kalerewe* ;
- L'effet du prix du carburant sur les commerçants en mettant l'accent sur la situation qui prévaut dans la ville de *Nateete* ;
- La procédure de passation de marchés par les conseils municipaux et leur implication au niveau des commerçants, en mettant l'accent sur la Division *Rubaga* ; et
- L'impartialité des élections au Marché *Owino*.

Par ailleurs, le programme traite parfois des grands problèmes municipaux ou nationaux et de la manière dont ils affectent les petites entreprises. Certains thèmes couverts concernent :

- La nécessité de l'implication du gouvernement dans l'innovation technologique au niveau des PE, avec des interviews d'entrepreneurs de la ville de *Masaka* ;
- La modification du plan de la ville de Kampala et la démolition y relative des boutiques et ateliers en bordure de route ; et
- Une interdiction soudaine de la vente de lait par les vendeurs du secteur informel.



En assurant le suivi des problèmes de fond, Ssemakula et son équipe ont exercé la pression sur les décideurs pour qu'ils changent la situation. De nombreux rapports ont contribué à des changements positifs. Par exemple, *Nekolera Gyange* a joué un rôle dans la levée de l'interdiction sur la vente de lait à petite échelle, l'élimination de la double imposition des taxi motos

et la construction de latrines dans les marchés locaux. Bien qu'il soit difficile de quantifier l'impact des efforts prônant le changement de politique, un député, Kityo Mutebi, a déclaré que :

"Lorsque le Ministère des Ressources animales et minérales a donné des instructions pour interdire la vente de lait dans des endroits non reconnus, il n'avait pas pensé à l'installation d'appareils tels que des réfrigérateurs, etc. Du fait de la publicité qu'en a fait le programme, l'interdiction sur la vente de lait par les vendeurs a été levée par le Parlement".

Le rôle de défenseur joué par *Nekolera Gyange* constitue une partie explicite du marché et de la mission du programme radio.

Même lorsque les problèmes ne sont pas résolus, le fait que le programme *Nekolera Gyange* aide les petites entreprises à les poser est important. Par exemple, lors des élections du marché d'Owino, le candidat de l'opposition a fait état d'irrégularités dans le processus électoral et a déposé sa plainte au bureau de l'Inspecteur général du Gouvernement (IGG). Mais pour des raisons politiques non révélées au public, le bureau de l'IGG n'a pas réagi à ces plaintes. Le président sortant a remporté les élections dans une atmosphère de protestations de la part des électeurs. *Nekolera Gyange* a couvert l'événement et ouvert les ondes de la radio aux appels en direct. Les auditeurs ont protesté publiquement eu égard à la situation. Le candidat de l'opposition a toutefois renoncé à l'affaire, ayant pressenti

Levée d'une interdiction sur le commerce de lait à petite échelle :

De l'avis d'un expert, le Ministère des Ressources animales et minérales a interdit la vente de lait, sauf par le biais d'un petit nombre de grandes usines de traitement de lait. Le lait est généralement distribué par des commerçants indépendants qui l'achètent aux fermiers, le transportent en ville, le font bouillir et le vendent aux marchands, restaurants et individus. La conséquence de ce nouvel arrêté était des prix de lait élevés, la rareté du lait et des pertes importantes de revenus par les fermiers, les commerçants et d'autres petits hommes d'affaires qui utilisent ou vendent le lait. La presse traditionnelle a couvert la question en interviewant le Ministre qui a émis l'arrêté. Cependant, Ssemakula, producteur de *Nekolera Gyange* a rendu visite aux personnes affectées par l'interdiction. Il a enquêté sur la question d'un point de vue commercial, a suivi la trace de la production et de la distribution à partir du fermier jusqu'au consommateur et a interviewé les principaux acteurs sur place. Il a suivi la question en ayant des discussions avec les commerçants concernés et les membres du parlement. La conclusion a été qu'un projet de loi existant sur la laiterie pourrait aborder les questions de santé de manière plus globale. L'interdiction a été levée et un nouveau projet de loi adopté à la place. Le lait était, une fois de plus, vendu librement à Kampala.

d'importantes relations politiques en faveur du président sortant. A ce moment là, *Nekolera Gyange* en a fait autant et a également fait une pause concernant la question. Bien que les résultats aient été loin d'être satisfaisants, *Nekolera Gyange* a joué un rôle important en rendant publiques les irrégularités des élections et en renforçant la transparence.

Nekolera Gyange jouit d'un niveau élevé eu égard à la liberté de presse. Le programme prend soin de ne pas pointer le doigt sur des individus puissants, mais il souligne plutôt les problèmes au niveau institutionnel ou du système. Ceci crée une situation dans laquelle les politiciens de haut niveau peuvent coopérer avec *Nekolera Gyange* et les petites entreprises en vue de trouver une solution aux problèmes. Aussi, bien que le contenu des débats de politique générale soit extrêmement important pour les petites entreprises, les débats politiques ne sont ni polarisés, ni personnalisés par *Nekolera Gyange*. Comme le dit Ssemakula :

"Nous voulons que le programme soit objectif et nous faisons tout notre possible pour examiner toutes les facettes – nous ne voulons pas être considérés comme une poignée de producteurs radio qui profitent de la tribune pour critiquer tout ce que le gouvernement fait. Nous considérons le gouvernement comme un partenaire parce qu'il a beaucoup à faire pour apporter des changements positifs."

Ainsi, les producteurs jouent un rôle constructif dans l'encouragement du dialogue et de changements positifs en matière de politiques.

Informations commerciales : Avis technique et relations commerciales



Le format interactif de Nekolera Gyange soutient le flux de demandes d'informations commerciales actuelles. L'information offre un avis technique et des possibilités de relations commerciales aux auditeurs de PE de manière intégrée : la plupart des avis proviennent d'entreprises offrant des services utiles ou des opportunités commerciales. Les programmes offrent aux auditeurs l'occasion de communiquer avec les

experts qui fournissent l'information. Cette communication renforce le degré d'applicabilité de l'information. La présentation prend plusieurs formats différents, notamment des aspects réguliers, des programmes sponsorisés, des "conseils" d'experts et des annonces communautaires. Souvent, tout comme l'approche concernant les grands problèmes couverts par *Nekolera Gyange*, c'est une question qui est présentée sous plusieurs formats différents pour créer une série sur un thème spécifique. Voici quelques exemples :

Informations techniques actuelles – Relations avec un prestataire de service du secteur public

L'introduction de cette étude de cas est un exemple de fourniture d'informations techniques essentielles pour résoudre une crise économique. Comme décrit plus haut, des pratiques de pêche inappropriées ont été à l'origine de l'interdiction des exportations de poisson de l'Ouganda vers l'Union européenne. L'interdiction a, à son tour, supprimé les moyens de subsistance de l'ensemble des communautés de pêcheurs, réduit les revenus en devises et porté préjudice à l'ensemble de l'économie. Le programme *Nekolera Gyange* a joué un rôle important dans la sensibilisation des populations sur la question, mais a également réuni les experts et pêcheurs pour débattre des questions techniques relatives à la pêche, à la gestion et au stockage du poisson. A la suite du programme, les agents gouvernementaux de vulgarisation de la pêche ont fait état d'un renforcement considérable de la coopération avec les pêcheurs de la communauté :

“ Grâce à Nekolera Gyange, les pêcheurs m'écoutent désormais lorsque je leur explique comment nettoyer et traiter le poisson”

En travaillant avec le gouvernement, *Nekolera Gyange* a joué un rôle important dans l'amélioration des pratiques de pêche autour du lac. La réfrigération est désormais une pratique commune dans les bateaux de pêche et il existe des installations frigorifiques qui fonctionnent aux lieux de débarquement. L'interdiction a été levée et l'industrie de la pêche prospère. *Nekolera Gyange* a soutenu l'industrie en fournissant immédiatement des informations techniques pertinentes et applicables à un moment de crise et en renforçant les relations entre les agents de vulgarisation du secteur public et les pêcheurs locaux.

Les Sponsors fournissent l'information technique et les opportunités de relations commerciales

Une autre stratégie adoptée par *Nekolera Gyange* pour fournir des informations techniques consiste à s'associer avec les sponsors qui ont un intérêt dans la fourniture de bons conseils techniques aux auditeurs. MTN et CERUDEB ont profité de leur sponsoring pour être mis en vedette dans les programmes *Nekolera Gyange*. MTN a été mis en vedette dans 5 programmes en tout et la CERUDEB figure presque tous les mois au programme. MTN a d'abord utilisé le programme pour promouvoir ses produits et services, mais a également donné des “conseils”, par exemple sur l'importance du temps dans la gestion des affaires, en particulier fournir des biens au moment opportun et fixer et respecter des rendez-vous, etc. Les auditeurs ont réagi positivement par rapport à ces “conseils” et à MTN en concluant des contrats d'achat de téléphones cellulaires.

Les programmes de la CERUDEB ont été plus nombreux et plus approfondis. L'une des principales motivations de la CERUDEB pour financer le programme a été l'amélioration de la communication avec ses clients et leur formation aux pratiques bancaires. Dans le style de *Nekolera Gyange*, Ssemakula et son équipe ont élaboré une série sur les défis de l'obtention d'un financement bancaire. Ssemakula a interviewé les PE sur la CERUDEB et a offert aux représentants de la CERUDEB une occasion de donner l'information sur les critères d'octroi de prêt. Ils ont ainsi entamé un dialogue et ont insisté sur d'autres thèmes bancaires tels que l'épargne, les divers types de comptes bancaires et les critères d'éligibilité, etc. Parfois, l'information est utile pour les clients potentiels et les auditeurs des PE semblent satisfaits des informations fournies par la CERUDEB. D'autres fois, les auditeurs ne sont pas satisfaits et mettent fin à l'émission en demandant que la CERUDEB change sa façon de gérer ses affaires. Plutôt que de prendre ses distances par rapport à ces précieuses informations en retour du client, les responsables de la CERUDEB ont recruté des consultants pour les aider à

répondre aux préoccupations du client. La CERUDEB reste dévouée au programme en tant que moyen précieux de maintenir un dialogue ouvert avec leurs premiers clients. Entre-temps, les PE profitent de l'information sur les pratiques bancaires et peuvent éventuellement tirer profit des services commerciaux améliorés de la CERUDEB.

Conseils commerciaux et cours dispensés par des formateurs experts

Outre le fait que les experts soient intégrés dans les volets du programme et que l'accent soit mis sur les sponsors, *Nekolera Gyange* a réagi à la demande des auditeurs concernant des avis techniques supplémentaires en invitant un formateur en matière de commerce du secteur informel à donner régulièrement de brèves leçons commerciales. Les auditeurs ont déclaré que les leçons sont utiles. Selon Ssemakula, Jamil Sebalu est un formateur efficace parce que, au lieu de parler aux entrepreneurs comme à des enfants, il présente l'information qui est directement liée aux problèmes quotidiens auxquels ils sont confrontés, par exemple les problèmes liés à la séparation des revenus commerciaux de ceux du ménage ainsi que la manière de tenir les livres de compte sans y consacrer beaucoup de temps, etc. Les auditeurs sont encouragés à écrire, faxer ou téléphoner pour poser leurs questions. De cette manière, les "leçons" répondent aux besoins des auditeurs. De nombreux auditeurs se sont inscrits au Namasuba College Of Commerce (Ecole de Commerce de Namasuba) dirigée par Sebalu qui a été invité à participer à des émissions radio à travers l'Ouganda. La partie technique de l'émission a par conséquent réussi à relier les auditeurs à un service commercial.

Annonces de relations vendues par la mise en vedette d'entreprises participantes

Le programme *Nekolera Gyange* soutient des relations commerciales plus explicites en fournissant des informations sur les salons professionnels et d'autres événements. Souvent, plutôt que d'annoncer tout simplement un événement, l'équipe de *Nekolera Gyange* offre une opportunité en invitant les entreprises participantes à venir participer à l'émission. Par exemple, le programme a encouragé le salon professionnel du Jua Kali (secteur informel) d'Arusha, Tanzanie, en animant un talk-show en direct avec des hommes d'affaires qui prévoient d'exposer au salon. Le programme a encouragé le salon et les exposants, notamment l'Association des Cireurs d'Ouganda. Lorsque l'association a participé au salon professionnel, elle a attiré de nouveaux clients, reçu de nouvelles commandes et augmenté le nombre d'emplois par trois ouvriers :

"Le programme a aidé notre Association (FASERT) à promouvoir le Salon des PE à Arusha. En conséquence, l'Association des Cireurs a obtenu des commandes de brosses aux salons d'Arusha," Mme Margaret Migenreko, Présidente."

Les trois employés qui ont été embauchés ont entendu parler de l'Association des Cireurs dans l'émission, se sont rapprochés des dirigeants de l'association et ont trouvé de nouveaux emplois.

Description des entreprises qui offrent des opportunités de contacts

Finalement, un avantage clé pour les entreprises est la manière dont l'émission décrit les entreprises particulières qui offrent aux auditeurs des opportunités de contact. Par exemple, un volet de *Nekolera Gyange* est axé sur l'industrie du miel en Ouganda. Le thème traite de la production de miel et du processus de commercialisation du début à la fin, en insistant sur une société qui achète le miel, 'Uganda Honey Project' (Projet de Miel de l'Ouganda). A ce moment là, Uganda Honey Project avait développé un marché d'exportation de grande envergure et a aidé plus de 60 jeunes à entrer dans la production du miel, mais la société a été limitée par le manque de producteurs de miel. A la suite du programme, Uganda Honey Project a identifié et mobilisé plus de 200 personnes pour établir des ruches et fournir du miel à la société. Un groupe d'auditeurs du Nord de l'Ouganda a demandé au 'Uganda Honey Project' de fournir la même information sur Radio Ouganda, qui émet au niveau national. Il s'est avéré que la société devait acheter le temps d'antenne et elle ne pouvait pas faire l'investissement. Le groupe d'auditeurs était tellement convaincu que cette initiative aiderait leurs communautés, qu'ils ont payé eux-mêmes pour le temps d'antenne à Radio Ouganda pour qu'Uganda Honey Project parle aux auditeurs des possibilités de fabrication de miel.

Les magazines sur les principales entreprises créent des opportunités de relations commerciales pour les auditeurs : TEFU (Tropical Ecological Foods Uganda – Aliments écologiques tropicaux d'Ouganda)

Nekolera Gyange a produit un magazine sur TEFU, société de séchage et d'exportation de fruits organiques. Le programme a interviewé des agriculteurs qui cultivent des fruits organiques pour TEFU, a visité les exploitations de TEFU et s'est entretenu avec un client importateur qui était venu en Ouganda pour voir le processus de production de TEFU et s'assurer de sa conformité aux règlements. Le Présentateur Charles Muyanja a décrit l'énorme potentialité de l'affaire et la direction de TEFU a annoncé la nécessité de procéder à un approvisionnement supplémentaire en fruit. Le programme a également insisté sur les avantages écologiques et le potentiel économique de la culture organique. Le programme a soulevé les nombreuses questions que se posent les agriculteurs intéressés par la culture d'arbres fruitiers et l'approvisionnement de TEFU.

Les stratégies soulignées ci-dessus soutiennent la croissance des PE en associant la fourniture d'assistance technique à la facilitation des relations commerciales. Tout comme la partie concernant la politique générale du programme pour les PE, l'information est pertinente pour les PE dans la mesure où ces dernières déterminent le contenu. La prochaine section du document de travail traite en détail des mécanismes utilisés pour solliciter la contribution de l'auditeur de PE au programme.

Comment le contenu est-il déterminé ?

L'efficacité, la popularité et la viabilité financière du programme Nekolera Gyange résident essentiellement dans le fait qu'il soit axé sur l'auditeur. *Nekolera Gyange* comporte une large gamme de stratégies permettant de rester en contact avec les auditeurs et FIT a joué un rôle primordial dans ce processus. La recherche initiale de marché de FIT Ouganda a identifié des thèmes et questions essentiels pour les hommes d'affaires. L'évaluation du programme radio de FIT Ouganda a également fourni quelques informations en retour importantes. Toutefois, les principaux moyens d'identification des thèmes du programme sont intégrés dans le format du programme.

Le personnel de production du programme radio *Nekolera Gyange* reste en contact avec les auditeurs grâce à plusieurs aspects essentiels de l'émission. Premièrement, la politique de *Nekolera Gyange* consiste à réserver 70 à 80% du temps d'antenne au dialogue

avec les auditeurs des PE. Deuxièmement, au cours d'entretiens sur place et de discussions par les ondes, l'équipe de *Nekolera Gyang/e* communique régulièrement avec des entrepreneurs et des experts afin d'identifier des questions susceptibles d'être brûlantes. Troisièmement, les auditeurs sont fortement encouragés à "tirer profit de leur programme" en soumettant au CBS des commentaires sur le programme, des questions et des idées de thèmes. Le producteur Ssemakula et le présentateur Charles Muyanja reçoivent environ 30 à 35 appels d'auditeurs par mois. Quatrièmement, l'émission donne aux auditeurs l'occasion d'y participer de temps en temps par des appels téléphoniques, ce qui leur permet de faire des commentaires sur le programme. Lors de ces émissions, les auditeurs introduisent souvent des thèmes liés ou même qui n'ont aucun rapport et qui méritent des recherches plus poussées. Cinquièmement, Anderson a proposé que *Nekolera Gyange* crée des clubs d'auditeurs au sein desquels les entreprises exploiteraient ensemble les informations et adopteraient une stratégie eu égard à l'action à entreprendre concernant des questions spécifiques. Les auditeurs ont très bien accueilli l'idée et ont commencé à créer des clubs, ce qui fournit également un mécanisme de retour de l'information. Ssemakula est en train d'explorer des voies et moyens d'officialiser les clubs et d'avoir un retour de l'information plus systématique et constructif. Ce type de communication où les auditeurs sont des facteurs déterminants du contenu de programme est nouveau dans le domaine des Services d'appui aux entreprises (BDS), ce qui est généralement axé sur l'approvisionnement et constitue une révolution en Afrique où la radio d'état prévaut depuis l'avènement de la programmation radio.



La possibilité donnée aux citoyens d'exprimer publiquement leurs préoccupations et de poser des questions par le biais des masses media sans crainte d'être harcelées ou arrêtées par le gouvernement est véritablement un fait nouveau en Afrique. La radio de l'Ouganda n'a été déréglementée qu'en 1995. Comment se fait-il que le programme puisse être indépendant et jouer

un rôle si essentiel dans la promotion de la démocratie ? Plusieurs facteurs entrent en jeu :

- 1) La presse est de plus en plus libre en Ouganda. En 1996 par exemple, un reporter a été arrêté pour avoir fait des déclarations « anti-gouvernementales » à la radio. Toutefois, à la suite de protestions, particulièrement par la voie des ondes, il a été libéré et les poursuites abandonnées dans les 24 heures.
- 2) Le programme a tendance à dénoncer la corruption et la mauvaise gestion au niveau local où les PE exercent une influence sur le gouvernement et les autorités municipales et vice-versa. Il ne s'intéresse pas généralement à de plus hautes personnalités. En fait, de hauts fonctionnaires peuvent faire très bonne impression au public en prenant des mesures énergiques contre la corruption à un niveau inférieur ou

en exerçant une pression sur les autorités locales pour qu'elles procèdent à des changements.

- 3) Le programme profite au gouvernement. Outre les avantages politiques d'être considérés par le public comme améliorant la vie des propriétaires de petites entreprises, les fonctionnaires qui se préoccupent réellement des PE peuvent obtenir du programme des informations importantes sur les raisons qui font que les politiques marchent ou ne marchent pas au plan local.

Le programme peut continuer et avoir un impact considérable sur la politique. Ce processus aide les PE à participer pour la première fois à un processus politique constructif.

Dans la mesure où la radio n'est plus sous l'influence du gouvernement, les préoccupations des propriétaires et sponsors du secteur privé qui ont une influence excessive augmentent. Toutefois, jusqu'ici, le programme *Nekolera Gyange* a pu rester relativement libre de l'influence du sponsor et du propriétaire et, le cas échéant, l'influence a été favorable. Tel que décrit ci-dessus, le ou les deux programmes par mois qui sont consacrés aux relations réciproques entre les sponsors et les auditeurs fournissent des informations importantes et des possibilités de communication pour les auditeurs. Ce temps est limité et est spécifié dans les contrats passés avec les sponsors, en même temps que les tranches horaires spécifiques destinées à la publicité. Les sponsors ne sont autrement pas impliqués dans la détermination du contenu. La seule restriction que les sponsors imposent est que les concurrents peuvent ne pas être promus ou mis en vedette dans le programme. Aussi, cela limite-t-il les informations concernant un service particulier, ce qui, dans le cas du système bancaire, est une restriction assez importante.

Le propriétaire de la station de radio CBS, est le Royaume du Buganda, et la station est gérée par SEMAT Productions, société de production radio professionnelle. Le Royaume du Buganda est la famille royale de l'ancien royaume du Buganda, et c'est un chef de file culturel sans un rôle spécifique ni même politique informel dans l'Ouganda moderne. Tant que rien n'est dit contre le Roi, les producteurs estiment que les propriétaires n'interviendraient jamais, et jusqu'ici ils ne l'ont pas fait. Les directeurs sont, quant à eux, la société de gestion radio la plus ancienne d'Ouganda et constituent un groupe techniquement spécifique dont la préoccupation première est de faire profit. En somme, la station n'est affiliée ni à groupe d'opposition politique, ni au gouvernement, et les propriétaires n'exercent aucune influence sur le contenu du programme tant que les émissions attirent les auditeurs et les sponsors et rapportent de l'argent.

IV. VIABILITE FINANCIERE ET COMMERCIALE

FIT OIT est l'un des pionniers dans le développement de services aux entreprises axés sur la demande et commercialement viables pour les PE. Les programmes radio de la PE illustrent bien cette approche. Pourquoi rechercher la viabilité commerciale ?

- 1) Les services axés sur la demande exercent une pression sur les fournisseurs pour qu'ils mettent à disposition des services appréciés par les petites entreprises. Si le prestataire de service est responsable devant les entreprises à qui il fournit les services, plutôt que devant les bailleurs de fonds qui payent le service, les chances qu'un prestataire satisfasse les besoins véritables de la PE seront plus grandes.
- 2) Les services financièrement viables sont durables à long terme.
- 3) Les services commerciaux sont rentables parce que les fonds publics ont un effet de levier sur l'investissement du secteur privé.
- 4) En raison de leur durabilité et de leur rentabilité, les services commerciaux parviennent à un plus grand nombre de personnes.

La raison d'être de la création de services commercialement viables a été insérée dans les directives du Donateur concernant les Services d'appui aux entreprises. Toutefois, l'un des principaux défis du développement de services commercialement viables est de savoir comment les PE, surtout les entrepreneurs marginalisés aux revenus particulièrement faibles peuvent payer des services. Avec les programmes radio et autres services pour les PE, FIT OIT a développé des stratégies de services axés sur la demande et commercialement viables qui sont gratuits pour les petites entreprises.

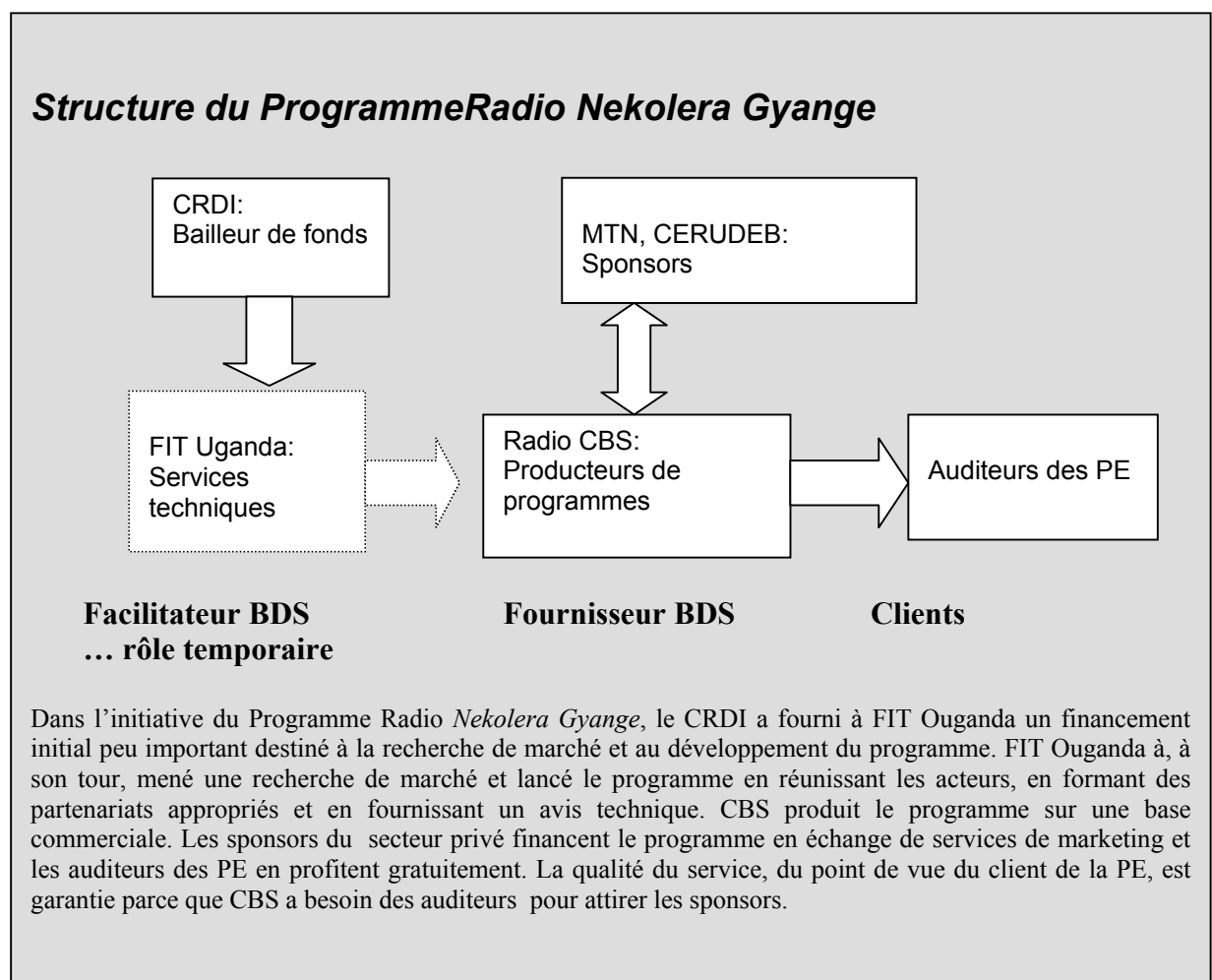
Avec les programmes radio et autres services pour les PE, FIT/OIT a développé des stratégies de services axés sur la demande et commercialement viables qui sont gratuits pour les petites entreprises.

Voilà comment cela fonctionne. L'aptitude de *Nekolera Gyange* à être la voix des petites entreprises dépend de la nature commerciale du programme.

- 1) Le succès financier du programme radio dépend de la possibilité d'atteindre une large audience parce que les sponsors ne payeront que si le programme atteint un grand nombre de petites entreprises. Aussi, existe-t-il une incitation financière et au développement pour toucher plusieurs personnes.
- 2) Pour être populaire, le programme doit fournir aux petites entreprises une tribune où s'exprimer. C'est ce que demandent les auditeurs. La meilleure structure à utiliser pour permettre un dialogue ouvert est une station de radio privée qui fonctionne librement. Un financement extérieur pour produire le programme aurait inévitablement une influence sur le contenu.
- 3) La station CBS est très durable et *Nekolera Gyange* a attiré un financement des sponsors du secteur privé stable. Si FIT Ouganda devait se retirer aujourd'hui, *Nekolera Gyange* et CBS continueraient à prospérer.

- 4) L'investissement de FIT Uganda était financé essentiellement par des capitaux d'emprunt. La principale contribution a été l'avis technique. CBS et les sponsors ont effectué les dépenses d'investissement.
- 5) Le programme radio utilise le revenu de grandes sociétés pour fournir un service gratuit aux petites entreprises, mais les producteurs sont toutefois responsables devant ces dernières parce que le programme a besoin d'attirer et de satisfaire les auditeurs.

Le développement de la radio commerciale était l'une des stratégies adoptées par FIT pour réaliser son projet : que les services d'appui aux entreprises pourraient mieux réaliser les objectifs de développement que les services subventionnés. FIT l'a fait en relevant le défi le plus important des services commerciaux pour les PE, à savoir la capacité des PE à payer les services.



Ce modèle est particulièrement efficace pour le programme radio, mais il peut être également applicable à d'autres services. FIT a lancé avec succès, au Zimbabwe, un magazine de publicité interentreprises qui fonctionne sur un modèle similaire, mais avec plus de recettes publicitaires de la petite entreprise. La possibilité d'appliquer ce modèle dans d'autres programmes BDS mutuellement bénéfiques aux grandes et petites entreprises peut exister, par exemple, les initiatives de sous-traitance ou d'achat de produit.

Coûts et Financement du Programme Nekolera Gyange

Comme indiqué plus haut, le programme radio *Nekolera Gyange* a été rentable pour CBS depuis sa première diffusion. CBS a investi le temps du personnel et quelques frais dans le programme de démonstration initial et dans la commercialisation du programme aux sponsors. MTN a initialement signé un accord annuel et CERUDEB un accord de six mois. Les deux sociétés financent le programme depuis sa création. Les coûts et conditions sont précisés dans leurs contrats et expliqués en détail dans le texte encadré ci-dessous.

Coûts et Profits du Sponsor de *Nekolera Gyange* :

Coût du financement par programme	500.000 UShs. (272\$ environ)
Coût mensuel du financement (8 prog)	4.000.000 UShs. (2.174 \$ environ)
Coût trimestriel du financement (26 prog)	13.000.000 UShs. (7,065\$ environ)

Avantages supplémentaires (éventuels) pour les Sponsors des Programmes :

- 3 messages publicitaires de programme ou plus par jour pendant 3 jours avant la diffusion du programme ;
- 1'indicatif et générique par émission (pour l'ouverture et la clôture) ;
- 2 messages publicitaires dans le programme ;
- l'occasion d'être mis en vedette dans un programme par mois ;
- l'exclusivité du temps d'antenne (pas de publicités concurrentes) ;
- la possibilité de passer en premier des messages publicitaires dans chaque séquence commerciale ; et
- la possibilité de participer à des compétitions dans le cadre du programme.

* Ushs = *Shilling ougandais*.

Il convient de noter que le programme *Nekolera Gyange* se compare favorablement à d'autres programmes diffusés par CBS du point de vue de la génération de revenus. Par exemple, *Nekolera Gyange* est le second programme de CBS le plus important en matière de génération de revenus. Seule l'heure de grande écoute du matin qui combine les nouvelles, le sport et l'humour génère des revenus trimestriels plus importants. En fait, le programme *Nekolera Gyange* joue un rôle de tout premier ordre dans l'expansion de CBS en tant qu'entreprise commerciale. Par exemple, CBS cherche à appliquer le format de magazine à d'autres thèmes et marchés étroits et peut-être au secteur de la santé. CBS explore également un réseau radio avec d'autres stations ougandaises en vue de partager le financement, le contenu et l'investissement technologique.

Ainsi, pour un investissement très peu important, réglé d'avance, FIT Ouganda a créé un service aux entreprises durable qui touche régulièrement 90.000 entreprises.

L'ensemble des coûts de développement du programme FIT/OIT et FIT Ouganda comprenait la recherche de marché, l'assistance technique et en matière de marketing pour CBS, ainsi qu'un programme d'évaluation. Ces coûts étaient investis par FIT/OIT, le CRDI et FIT Ouganda et s'élevaient à quelques 39.000 \$. Les coûts minima actuels de FIT Ouganda associés à *Nekolera Gyange* sont payés par le programme SUFFICE de l'Union européenne qui a passé un

contrat avec FIT Ouganda en vue de reproduire le programme avec les stations rurales. Ainsi, pour un investissement très peu important réglé d'avance, FIT Ouganda a créé un service aux entreprises durable qui touche régulièrement 90.000 entreprises. Il est également important de noter qu'aucune somme ou service n'a été fourni directement par le programme FIT aux petites entreprises. Aucun financement n'a non plus été fourni directement à CBS. Seul FIT a fourni une expertise technique. Bien "qu'indirecte," ce type de stratégie d'investissement a un effet de levier sur d'importantes ressources du secteur privé et atteint de manière durable un grand nombre de personnes.

Attraction de Sponsors

Le meilleur moyen d'attirer les sponsors vers un programme radio pour les PE, c'est d'aider les sociétés à comprendre l'efficacité de l'utilisation d'un programme radio ciblé pour communiquer des messages précis à des auditeurs d'un marché donné. Le programme a été vendu aux sponsors avec, à l'esprit, quatre avantages essentiels :

- Evolution des Ventes : Le marché des PE représente un grand marché de consommation d'individus ayant un revenu disponible. Le marché des PE représente aussi un grand marché pour les services aux entreprises. Le programme radio offre des possibilités de promouvoir des services spécialement destinés aux PE, par exemple des services financiers et de téléphones cellulaires.
- Dialogue et informations sur le marché : Lorsqu'il figure sur un programme particulier, un sponsor peut solliciter, auprès des PE, des informations sur le marché qui leur permettront de mettre au point et de promouvoir des services appropriés et de renforcer les ventes.
- Promouvoir la vente au détail : Les PE constituent le principal circuit des ventes pour les grands producteurs de biens de consommations. La Radio des PE peut être utilisée pour communiquer les stratégies de vente et de promotion aux PE, par exemple, pour conseiller les PE sur le meilleur moyen d'exposer ou de promouvoir le savon ou de faire concurrence : "La PE qui vend la quantité de détergent la plus importante dans le courant du mois d'août gagne un prix en espèces."
- Relations publiques : Le fait de soutenir les PE est bien accueilli. L'appui à un programme de PE renforce l'image publique de la société.

Les deux sponsors ont bénéficié de services légèrement différents du programme *Nekolera Gyange*. MTN fait état de ventes considérablement accrues de services de téléphones cellulaires, suite au programme. CERUDEB a utilisé le programme pour éduquer les clients eu égard à sa politique bancaire, améliorer son image publique et solliciter du client des informations en retour, ce qui l'a aidé à adapter ses services pour mieux satisfaire la demande. Ces deux sponsors étaient relativement faciles à attirer parce qu'ils ont déjà identifié des petites entreprises comme créneau.

Toutefois, CBS a relevé les défis en attirant d'autres sponsors. Le principal défi est que les grandes sociétés en Ouganda qui peuvent se permettre une publicité à la radio sont des sociétés de production de masse qui vendent des produits de consommation auprès du grand public. Elles doivent cependant s'impliquer dans la stratégie commerciale visée concernant des segments de marché particuliers. Ainsi, dans leur tentative de vendre *Nekolera Gyange*, FIT Ouganda et CBS doivent éduquer les sociétés eu égard à davantage de pratiques publicitaires modernes. Bien que la stratégie qui consiste à utiliser le programme pour créer des points de vente au détail et former de meilleurs vendeurs au détail soit novatrice et semble prometteuse, les grandes sociétés doivent encore mettre à profit le concept. D'autres sponsors

potentiels sont intéressés par un auditoire national qui fasse pression sur CBS pour qu'il forme un consortium avec d'autres stations de radio. Malgré ces défis, CBS et FIT ont persévéré et sont sur le point de conclure un marché avec une société de produits de consommation intéressée par le marché national. Le fait d'avoir d'autres sponsors n'est pas si important dans la mesure où le programme est assez rentable, mais il apporterait des bénéfices supplémentaires qui pourraient être consacrés à l'acquisition de technologie supplémentaire, à l'augmentation du temps d'antenne et de l'information des auditeurs sur les entreprises.

V. EVALUATION DU PROGRAMME : REACTION DE L'AUDITEUR ET IMPACT DU PROGRAMME

Au mois d'août 2000, après neuf mois de programmation, FIT/OIT a chargé FIT Ouganda de procéder à une évaluation de l'impact du programme radio *Nekolera Gyange*. Evaluer l'impact spécifique attribuable à une initiative de défense de politique est un défi car, il est difficile d'attribuer des changements de politique à une quelconque initiative spécifique et il est encore plus difficile de comprendre comment un changement de politique peut quantitativement aider des sociétés. En général, il est plus facile de suivre l'impact de services techniques, mais le caractère public du programme radio pour les PE rend difficile à contrôler, même les aspects techniques du programme. Toutefois, l'étude tire des conclusions sur :

- la pénétration du marché, la compréhension et la sensibilisation ;
- les profils de l'auditeur et du non-auditeur ;
- la satisfaction de l'auditeur et les raisons pour lesquelles on n'écoute pas ;
- les aspects du programme appréciés par les auditeurs ;
- l'impact sur les PE qui ont participé au programme ; et
- l'impact stratégique sur le changement de politique.

Ces indicateurs d'impact sont complétés par des indicateurs de forte durabilité et de rentabilité.

Le programme est largement écouté par la population cible et les auditeurs sont généralement satisfaits du programme. 40% des sociétés recensées au hasard dans la zone géographique cible sont des auditrices fidèles. Ce qui représente environ 90.000 propriétaires d'entreprise. A titre de comparaison, le plus grand journal d'Ouganda tire 30.000 exemplaires environ. Le taux de satisfaction des auditeurs fidèles est élevé : 89% d'entre eux ont déclaré que l'émission était "bonne" ou "très bonne." La compréhension générale du service est également élevée : 93% des personnes interrogées ont compris ce que l'on entendait par un programme radio pour les petites entreprises. La principale raison pour laquelle les populations n'écoutaient pas était qu'elles n'avaient pas le temps ou que le programme passait à un mauvais moment.

40% des sociétés recensées au hasard dans la zone géographique cible sont des auditrices fidèles ; ce qui représente environ 90.000 propriétaires d'entreprise.



Le programme atteint la population cible des propriétaires d'entreprise, essentiellement, du secteur informel :

- Education : 24% au-dessous de l'enseignement primaire, 32% d'abandons au niveau de l'école secondaire et 19% ont obtenu des diplômes ou ont fait des études universitaires.
 - Age de l'entreprise : 75% des auditeurs ont des entreprises de trois ans ou plus.
- Taille et Emploi : 2 employés, 85% à plein temps, 29% de femmes.

Le profil des non-auditeurs était légèrement différent. Les entreprises appartenant à ces derniers étaient plus jeunes, employaient moins de personnes et avaient une chance légèrement supérieure d'appartenir à une femme.

L'évaluation a confirmé les rôles importants joués par le programme. Les auditeurs ont d'abord accordé la priorité à l'importance de la politique et aux informations commerciales d'ordre général et ensuite aux informations concernant le marché et les affaires courantes. De même, un nombre important de sociétés a estimé que le programme a fait un excellent travail en présentant des informations commerciales générales et des questions de politique générale, et un nombre légèrement moins important était "très satisfait" du marketing et des informations sur les activités courantes. Les auditeurs ont demandé davantage d'informations commerciales techniques et d'assistance pour accéder aux marchés. Ils ont également demandé de participer par téléphone. En réponse au feedback de ces auditeurs, CBS a créé une émission mensuelle avec appel téléphonique et a ajouté au programme une séquence « conseils » concernant les affaires.

L'impact sur les entreprises qui ont participé au programme a également été examiné dans l'évaluation. Bien que seul un petit pourcentage d'auditeurs figure au programme, au fil du temps, le nombre s'est accru et est devenu assez important et l'expérience profite énormément aux entreprises. A ce jour, quelques 200 entreprises ont participé au programme. Les entreprises participantes appartiennent généralement à des propriétaires d'entreprises plus instruits, compétents, mais qui, autrement, représentent le profil général d'autres auditeurs. Neuf propriétaires d'entreprises concernés sur dix interviewés dans le cadre de l'évaluation ont fait état des avantages tirés par leurs entreprises, suite à leur participation au programme. Par exemple, un auditeur a rapporté une action directe qu'il a entreprise, suite à un conseil reçu par le biais du programme :

"Après avoir entendu une émission sur le télécentre Nabweru, j'ai été incité à surfer sur Internet pour obtenir des informations sur mon entreprise et (sur) de nouveaux marchés."

En conséquence, la moitié des entreprises ayant participé à l'émission ont vu leurs ventes s'accroître et deux d'entre elles (20%) avaient augmenté le nombre de leurs employés. Alors qu'il est difficile de mesurer l'impact financier direct et sur l'emploi du programme radio pour les auditeurs, il est plus facile de le faire avec les entreprises ayant participé au programme parce que les avantages sont plus tangibles et directs.

En fin de compte, l'évaluation a permis de mesurer l'impact de la politique du programme. FIT Ouganda a interviewé les 6 principaux décideurs qui avaient participé au programme. Cinq d'entre eux ont déclaré avoir changé d'attitude et de politiques suite au programme. Les citations ci-après de décideurs ayant participé au programme illustrent l'idée:

- *"Au cours d'une émission à laquelle je participais, j'ai reçu de nombreux appels de PE qui se plaignaient des agents des impôts qui faisaient subir des tracasseries aux commerçants. J'ai soulevé la question auprès de l'Autorité fiscale chargée du Revenu (URA) et les tracasseries ont cessé. Il a également été mis fin aux agissements des imposteurs. Il a été demandé aux contribuables d'appeler la police si un agent de l'URA leur demande de payer l'impôt cash plutôt que par chèque", C. Kaweesa de l'URA.*
- *"La révélation d'irrégularités dans les soumissions au marché d'Owino a ouvert le débat sur le rôle du Conseil municipal de Kampala (KCC)*

dans l'octroi des marchés pour la gestion du marché public," Kityo Mutebi, Député.

- *"Il est évident que les populations ont une attitude négative eu égard au paiement des impôts au KCC ; ce que demande le Conseil, c'est de créer une atmosphère favorable aux populations," Semakula Herbert, KCC.*

Les données qualitatives permettent de penser que l'impact le plus important que Nekolera Gyange a eu réside dans les nombreux changements systémiques qui interviennent suite au programme, notamment :

- la mise en évidence de l'importance commerciale, économique et politique du secteur de la petite entreprise pour les annonceurs commerciaux et décideurs politiques;
- la mise à la disposition des propriétaires de petites entreprises privés de leurs droits de représentation d'une voix publique et leur connexion au système politique de développement, contribuant ainsi au développement de la société civile ougandaise et de la démocratie ;
- la démonstration de l'efficacité de la programmation radio et du marketing ciblés ;
- la démonstration de l'efficacité et de la viabilité commerciale des formats radio magazine interactifs;
- la démonstration du fait que des services aux entreprises commercialement viables peuvent être fournis à un grand nombre de petites entreprises, même les plus marginales.

En utilisant le 'Performance Measurement Framework' (Système de mesure de performance)⁹ en constante évolution pour évaluer les programmes des services d'appui aux entreprises, il est également possible de résumer les données quantitatives essentielles concernant l'exécution de programme :

	<i>Nekolera Gyange</i>
Pénétration du Marché	40% de PE dans la zone cible sont des auditeurs fidèles
Nombre Servi	90.000 ¹⁰
Durabilité	Rentable depuis le début
Rentabilité	Coût du FIT à ce jour : 39.000\$
	L'investissement du secteur public représentait moins de 45 cents US par auditeur
Impact	Taux de satisfaction : 89%
	Clients qui redemandent le service : 40%

Le Programme FIT/OIT expérimente de nouvelles méthodes d'évaluation de l'impact des programmes radio pour les PE, en particulier l'impact sur l'emploi. Entre temps, l'élargissement du cercle des auditeurs, la rentabilité, la durabilité et l'information sur l'impact indicatif laissent penser que les programmes radio pour les PE en Ouganda sont des investissements largement financés par des capitaux d'emprunt dans le cadre du développement durable de la petite entreprise. Ils constituent un modèle réussi de l'approche du développement de marché des BDS.

⁹ Mc Vay, Mary "Measuring the Performance of Business Development Services for Small Enterprises : Guide to the Preparation of Case Studies for BDS Conference in Hanoi, Vietnam 2000". Projet des Meilleures pratiques de Micro entreprises de l'USAID et Programme ISEP de l'OIT, septembre 1999.

¹⁰ D'après les études sur la Petite Entreprise, il existe quelques 225.000 entreprises dans la zone de Greater Kampala. Une étude effectuée sur un échantillon de ces entreprises pris au hasard a révélé que 40% d'entre elles sont des auditrices fidèles, soit 90.000 entreprises. Les programmes de radio rurale évaluent eux-mêmes leurs auditeurs.

VI. REPRODUCTION

Compte tenu du succès rapide enregistré par le programme *Nekolera Gyange*, Tanburn, Anderson, Kintu et Ssemakula ont lancé l'idée de la création de programmes radio supplémentaires. Ils ont commencé par reproduire le programme en Ouganda et ont ensuite appuyé son expansion internationale au Ghana. Au mois de mai, 2001, trois stations de radio, en plus de CBS, émettaient des programmes radio pour les petites entreprises similaires au *Nekolera Gyange*. Deux d'entre elles sont des stations rurales en Ouganda et l'une d'elles dessert la zone où sont concentrées la plupart des petites entreprises du Ghana, la région de Kumasi, dans la partie centrale du Ghana. Les succès et enjeux de cette expérience de reproduction ont contribué à développer davantage une initiative radio de PE internationale. L'idée consiste à tirer profit de la voie des ondes récemment libéralisée dans un certain nombre de pays africains en vue de soutenir le développement économique et démocratique par la création d'un réseau de programmes radio touchant plus d'un million de petites entreprises à travers l'Afrique.

La Radio rurale des PE en Ouganda¹¹

Tout d'abord, le thème des programmes ruraux en Ouganda illustre les enjeux de la radio commerciale dans un contexte rural ainsi que l'importance de l'établissement d'un maillage de réseau de radios. Dans le cadre de l'évaluation du programme *Nekolera Gyange*, FIT/OIT a chargé FIT Ouganda d'identifier un certain nombre de stations intéressées par la reproduction des succès de CBS. Parmi les plus porteuses, on comptait Voice of Toro (VOT), dans l'Ouest de l'Ouganda, Voice of Teso (VOTe) dans l'Est de l'Ouganda, et Radio Paidha dans le Nord. Au mois de mai 2001, VOT et Radio Paidha avaient émis des programmes sans sponsors et VOTe avait produit une bande magnétique de démonstration. FIT Ouganda aide à développer les programmes ruraux aux termes d'un contrat de 35. 600 \$ qu'il a sollicité auprès du programme SUFFICE de l'Union européenne. En particulier :

- Robert Kintu a identifié et contacté des directeurs et producteurs de stations rurales en vue de promouvoir l'idée.
- FIT/OIT a chargé Ssemakula de préparer un manuel sur la production de programme radio pour les PE.
- Kintu a amené Ssemakula dans les stations rurales qui semblaient être les plus intéressées. Ils ont élaboré ensemble le projet de manuel et la bande magnétique originale de démonstration du programme *Nekolera Gyange*.
- Une fois les trois stations dans le circuit, les nouveaux présentateurs et producteurs se sont rendus à Kampala pour voir sur le terrain comment un programme est produit.
- En outre, Kintu et les nouveaux producteurs de programme ont rendu visite à des sponsors potentiels à Kampala. Kintu continue de faciliter ces relations sur demande et recevra une commission de 16% sur un accord de financement négocié par FIT Ouganda.

De là, les stations ont élaboré les programmes de manière assez indépendante les uns par rapport aux autres.

¹¹ Les informations sur la reproduction du programme radio en Ouganda proviennent d'interviews et des documents internes de FIT cités dans la bibliographie.

Les programmes ruraux sont aussi dynamiques et nouveaux que les programmes urbains. Ils tentent de suivre un format similaire, mais s'emploient à trouver le moyen d'atteindre le niveau et la complexité du programme *Nekolera Gyange*. Ils sont également axés sur des questions de politique, portant ainsi la voix des petites entreprises à travers les ondes et fournissant des avis techniques très sollicités. Il existe beaucoup de points communs dans les questions traitées par le programme *Nekolera Gyange* et les programmes ruraux, mais également quelques différences. Par exemple, les entreprises rurales sont plus préoccupées par les questions de transport et de voyage que par des questions de délivrance de licence locale et d'allocation d'espace.

Toutefois, les stations rurales et les producteurs sont confrontés à d'autres défis techniques et de programmation, tels que :

- La recherche de sponsors dans les zones rurales où le nombre d'entreprises est moins important. De nombreuses sociétés basées à Kampala n'ont pas d'activités au niveau national et seules quelques grandes sociétés sont sises et écoulent leurs produits dans les zones rurales. Les sociétés qui ont des activités au niveau national recherchent une couverture nationale et non régionale.
- L'adaptation au sponsoring publicitaire : Traditionnellement, les programmes de radio rurale sont financés par des organisations de développement et par le gouvernement. D'habitude, l'organisme sponsor finance le programme en vue de délivrer un message éducatif ou de développement particulier et il donne généralement le contenu. Les sponsors ne sont pas habitués à soutenir un programme dans lequel la station ou, dans le cas présent, les auditeurs, jouent un rôle actif dans la détermination du contenu.
- Accéder aux experts techniques et aux décideurs politiques pour qu'ils participent aux programmes. Ces experts ont tendance à être concentrés à Kampala.
- Les émissions destinées à des auditeurs qui ne connaissent pas bien la radio et son fonctionnement. Par exemple, les auditeurs ruraux sont réputés faire de longs voyages vers les stations de radio pour demander une assistance commerciale, pensant que la station est le lieu indiqué pour obtenir des fonds ou autre assistance.
- Lutter avec des capacités limitées : les facilités de production radio et les compétences du personnel sont plus limitées dans les zones rurales.

Certains de ces problèmes peuvent être résolus au fur et à mesure que les producteurs et les auditeurs s'habituent au format.

Toutefois, pour résoudre ces problèmes plus rapidement et de manière efficace, FIT/OIT, FIT Ouganda et CBS envisagent de relever ces défis par le biais d'un maillage de réseau de radios. Certains sponsors sont intéressés par la couverture nationale et seraient prêts à conclure un marché avec un groupe de stations affiliées. CBS a accès à des experts et décideurs politiques à qui les programmes ruraux ne peuvent pas accéder. En échange de l'attrait et de la négociation de contrats conjoints avec des sponsors nationaux, CBS serait prêt à aider les programmes ruraux à accéder aux experts. Toutes les stations ont besoin d'accéder à une meilleure technologie de communications dont certaines seraient partagées. FIT Ouganda et les divers producteurs de programme ont tenu de nombreuses réunions et espèrent bientôt mettre au point les dispositions nécessaires à l'établissement d'un maillage de réseau de radios. Ils s'emploient à relever plusieurs défis importants relatifs au maillage de réseau de radios, notamment : qui doit coordonner le réseau ? comment les programmes peuvent-ils partager le contenu et continuer à émettre dans les langues locales ? comment gérer le contrôle de qualité, etc. CBS espère que les dispositions prises profiteront également à

d'autres programmes. Récemment, FIT/OIT a commencé à explorer la possibilité de développer des réseaux de radio internationaux qui pourraient accélérer le processus et profiter davantage aux programmes radio pour les PE d'Ouganda, parce qu'un réseau international attirerait une expertise technique de haut niveau qui serait d'un intérêt certain pour la radio internationale et pourrait également attirer des sponsors intéressés par les opportunités publicitaires dans l'ensemble de l'Afrique.

Le Programme Radio pour les PE M'adwumayi au Ghana¹²

Le second défi relevé par FIT/OIT était la reproduction internationale du programme *Nekolera Gyange*. Au mois de novembre 2000, juste un an environ après la première diffusion du programme *Nekolera Gyange*, la Kapital Radio a diffusé le programme *M'adwumayi* (Mon Entreprise) dans la région de Kumasi, dans la partie centrale du Ghana. Le thème de ce programme radio pour les petites entreprises qui dessert une région dont les marchés de la petite entreprise sont les plus dynamiques d'Afrique illustre combien il est facile d'initier de petits programmes radio, dans un environnement favorable. *M'adwumayi* est, à bien des égards, semblable à *Nekolera Gyange*. Cependant, il est en quelque sorte différent parce que l'environnement et la culture diffèrent. Il est par ailleurs différent en raison du peu de contact que le personnel de Kapital Radio a eu avec le programme *Nekolera Gyange* et une autre assistance technique, ce qui justifie la nécessité de prendre d'autres initiatives de reproduction plus systématiques.

Au mois de juin 2000, Gavin Anderson a quitté l'Ouganda pour rejoindre le programme FIT/OIT à Genève. Avec Tanburn, ils ont eu l'idée de reproduire le programme *Nekolera Gyange* dans d'autres pays du monde. Nous avons pensé au Ghana parce que, comme l'Ouganda, c'est une démocratie émergente avec un secteur de la petite entreprise prospère dont les ondes ont été récemment libéralisées. Etant donné que le programme FIT Ghana était en voie de création par Robert Nsiah, Anderson lui a demandé de rechercher

Au Ghana, l'initiative de programme radio a commencé par une étude de marché informelle effectuée par des entrepreneurs en vue d'identifier des stations appropriées, des questions essentielles et des heures d'écoute.

d'éventuelles zones géographiques et stations de radio qui conviennent à un programme radio pour les petites entreprises. Au Ghana, l'initiative de programme radio a commencé par une étude de marché informelle effectuée par des entrepreneurs en vue d'identifier des stations appropriées, des questions essentielles et des heures d'écoute. Nsiah a choisi Kumasi en raison du grand et dynamique marché de la petite entreprise et de l'homogénéité culturelle, du moins par rapport à la capitale Accra. Au Ghana, à la différence de

l'Ouganda, les stations de radio ne sont pas assimilées à des groupes particuliers d'auditeurs, bien qu'elles aient parfois des appartenances politiques manifestes. Aussi, il n'existait pas de choix évident, mais Kapital a été choisie parce que :

- Elle était bien implantée ;
- Elle semblait être une station politiquement neutre ;
- Davantage d'auditeurs l'identifiaient à une station de programmation radio sérieuse ;
- Elle jouit d'une bonne réputation auprès des fonctionnaires et des sociétés privées ;
- Elle émet aussi bien en Anglais qu'en Akan, langue locale prédominante ; et
- Elle émet en direction d'une large zone géographique.

¹² Les informations sur la reproduction du programme radio au Ghana proviennent d'interviews et de documents internes du FIT qui figurent dans la bibliographie.

En fin de compte, lorsque Nsiah s'est adressé aux directeurs de Kapital Radio qui ont aussitôt été très intéressés.

Kapital Radio était intéressée par le programme, d'une part parce que les directeurs pensaient que FIT Ghana allait financer le programme, mais surtout parce qu'ils ont vu l'importance du secteur et le fait que personne n'émettait un tel programme. Lorsqu'il a entendu les directeurs de Kapital émettre l'idée, le producteur Mark Nyame a déclaré :

"L'idée d'aider les populations à monter leurs propres affaires me plaisait. Je me suis rendu compte qu'il n'existait pas de programme de cette nature et que cela faisait vraiment défaut. J'ai tout de suite vu qu'un programme visant à éclairer les populations sur la manière de conduire leurs affaires afin de faire davantage de profit les aiderait beaucoup."

Nyame et ses directeurs avaient bien émis quelques réserves. Par exemple, une fois que Nsiah, le représentant de FIT Ghana a bien précisé que FIT ne sponsoriserait pas le programme, le financement est devenu une question très préoccupante. En outre, Kapital Radio était préoccupée par le fait d'être à l'origine de trop de controverses, sachant que les questions qui impliquaient le secteur informel peuvent être controversées et que les entrepreneurs au Ghana peuvent faire preuve de franchise et d'assurance.



C'est à ce moment là que Gavin Anderson est venu effectuer une visite d'encouragement à Kapital Radio. Il a apporté la traduction de la bande magnétique de démonstration du programme *Nekolera Gyange*, la stratégie de programmation radio pour les petites entreprises et la manière dont elle pourrait être commercialisée et, peut-être le plus important, il est venu avec Martin Ssemakula. Nsiah les a tous amenés pour discuter avec d'éventuels sponsors afin d'évaluer leur intérêt et d'aider Kapital à se rendre compte du potentiel financier. Anderson a montré comment présenter le programme radio aux sponsors et Ssemakula a expliqué comment *Nekolera Gyange* étudie à fond les questions politiques tout en maintenant un dialogue constructif avec le gouvernement. Nyame et ses directeurs ont été convaincus. Ssemakula et Nyame sont allés ensemble rendre visite à des propriétaires de petite entreprise à qui Ssemakula a expliqué comment monter un programme. Comme il s'est trouvé qu'à cette période de la visite, il y avait eu un incendie tragique au marché de Kumasi, cela a amené Kapital Radio à se jeter à l'eau et aider les entrepreneurs à parler des conditions du marché et des risques encourus chaque jour. Les deux premiers programmes décrivant l'incendie du marché ont eu un immense succès populaire et ont été particulièrement poignants pour le producteur Nyame et son équipe. Depuis le mois de novembre 2000, le programme *M'adwumayi* est diffusé chaque semaine, tous les vendredis à 20 heures, à l'intention de 38% environ des petites entreprises à l'intérieur et aux alentours de Kumasi, soit 200.000 sociétés environ.

Tout comme *Nekolera Gyange*, *M'adwumayi* a pour vocation d'aider les populations de la petite entreprise à se servir de la radio pour exprimer de vive voix leurs préoccupations et problèmes :

"Nous ne nous contentons pas d'amener une personne ressource au studio. Nous allons à la rencontre des populations et exprimons leurs points de vue à la radio afin qu'ils entendent leurs propres voix à la radio à propos de ce qu'ils ressentent. C'est ce qui fait du programme un programme unique. Vous entendez votre propre frère parler de questions qui touchent l'entreprise."

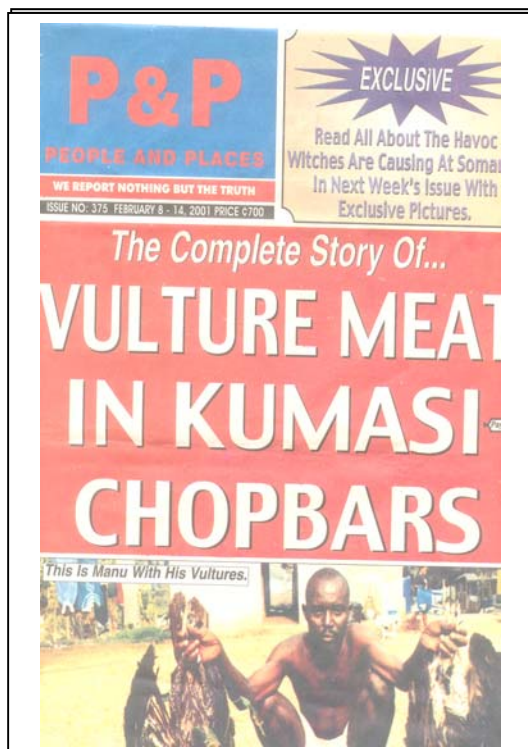
Nyame sort du studio, enquête sur les questions, procède à des interviews d'entrepreneurs hors studio et identifie des experts et des décideurs concernés pour qu'ils fournissent des informations sur le programme. *M'adwumayi* a couvert un large éventail de questions relatives à la politique, telles que :

- L'incendie du Marché de Kumasi ;
- Les harcèlements subis par les petites entreprises de la part des forces de sécurité et de police ;
- La flambée des prix du carburant et ses conséquences sur les taxis et les autres entreprises ;
- Les droits et procédures d'exportation ;
- Les services de télécommunications, notamment les télécentres qui offrent leurs services au public et, souvent, aux petites entreprises,
- Les services d'électricité irréguliers ; et
- Les attentes des petites entreprises du nouveau gouvernement élu.



Le programme a posé la question concernant la plupart des thèmes ci-dessus en procédant à des interviews hors studio au niveau des petites entreprises, amenant ainsi les experts et les décideurs concernés à l'antenne chaque fois que possible et en facilitant les appels en direct. Tous les problèmes n'ont pas été réglés, mais le producteur Nyame se propose de suivre ces programmes afin de voir si des changements ont été

effectués et de maintenir la pression. Un élément dont Nyame est très fier est celui dans lequel il a pu immédiatement aider les propriétaires de restaurant à sortir d'un dilemme étrange et effrayant.



Viande de Vautour dans des 'Chop Bars' : Le producteur Nyame sait que les propriétaires d'entreprise apprécient le programme *M'adwumayi* car, chaque fois qu'il va manger dans les "chop bars" locaux, il est accueilli comme un membre de la famille et n'a jamais eu à payer. Pourquoi ? Parce que son reportage d'enquête a sauvé les propriétaires de restaurant du désastre et les a tirés des griffes d'une presse irresponsable. Le principal journal a rapporté un jour qu'un homme avait été arrêté pour avoir vendu de la viande de vautour aux "chop bars" qui l'auraient alors refilée comme viande de poulet à des clients peu méfiants. La rumeur s'est répandue et les restaurants se sont vidés en un jour. Nyame a discuté avec les propriétaires qui lui ont assuré que c'était des mensonges. Nyame s'est rendu aux archives du tribunal et a découvert que l'homme a été arrêté pour avoir tué des espèces menacées d'extinction, mais il n'a pas été fait mention de ce qu'il a fait de la viande de vautour. Une enquête plus poussée a révélé que l'homme en question vend les morceaux de vautour à des fins de guérison traditionnelle et non pour la consommation. Après avoir interrogé les principaux reporters et n'avoir trouvé aucune preuve corroborant les accusations, Nyame a mis fin à l'histoire et organisé une émission avec la participation téléphonique des auditeurs, du Président de l'Association des 'chop bars' et certains propriétaires de restaurants. Suite au programme, le journal a été obligé de rappeler l'histoire et les choses sont rentrées dans l'ordre dans les restaurants locaux.

Le programme *M'adwumayi* a également présenté des émissions de services aux entreprises tels que EMPRETEC Ghana, service de consultance et de prêt et Garden City Savings and Loan qui appartient au sponsor du programme, Kesbin Group of Companies. Le programme donne des 'conseils commerciaux' et des conseils sur la manière d'améliorer les conditions du lieu de travail. Un élément populaire du programme a aidé les propriétaires d'entreprise à prendre en charge la culture et les pratiques commerciales en mutation en parlant des avantages et inconvénients du recrutement de membres de la famille comme employés. ***Ce programme illustre la manière dont, même lorsqu'il s'agit de traiter de sujets concernant la gestion de l'entreprise, les auditeurs peuvent procéder à des recherches et régler eux-mêmes une question, plutôt que d'être guidés par un expert sur la manière de résoudre ce problème.***

Recrutement de membres de la famille comme employés : Dans la culture africaine, l'on s'attend à ce que chacun aide les membres de sa famille élargie et de cette manière, la situation de l'ensemble de la famille s'améliore. Etant donné la rareté de l'emploi, les propriétaires de petite entreprise subissent des pressions pour employer leurs "parents," et c'est une pratique courante. Le programme *M'adwumayi* ayant ouvert un débat sur cette question a été inondé d'appels de la part d'hommes d'affaires aux prises avec des parents employés. Certaines personnes se sont plaintes du fait que leurs parents n'avaient pas les compétences requises pour occuper le poste, qu'ils ne pensaient pas devoir faire un bon travail parce qu'ils faisaient partie de la famille et n'étaient pas motivés parce que c'était un travail qu'ils n'avaient pas choisi. Il n'y avait pratiquement pas de recours car, s'ils voulaient les renvoyer, la pression familiale se ferait si forte qu'elle les maintiendrait en place. De nombreuses femmes avaient participé au programme par téléphone. Certains intervenants au téléphone ont conseillé aux autres d'éviter, dans la mesure du possible, d'employer des parents. Au contraire, les propriétaires devraient rechercher quelqu'un de qualifié, qui s'intéresse vivement au travail et qui jouit d'une bonne réputation. D'autres intervenants ont estimé par contre qu'il incombait aux entrepreneurs d'employer des membres de leur famille, mais ils leur ont cependant conseillé de les tester quant à leurs compétences et à leur dévouement et de leur parler franchement ainsi qu'aux autres parents, de ce qu'ils attendent d'eux avant de commencer le travail et des conséquences qu'ils subiraient si le travail n'était pas bien fait. Dans ces conditions, si l'employé n'est pas performant, il existe des recours. Le débat ouvert sur une pratique culturelle et commerciale aussi sensible a connu beaucoup de succès auprès des auditeurs.

Contrairement au programme Nekolera Gyange, le programme M'adwumayi insiste davantage sur les conditions de travail. Le programme a été assimilé à l'effort visant à améliorer les conditions de travail depuis son premier programme très original sur l'incendie du Marché de Kumasi. Il a joué un rôle de tout premier ordre dans la facilitation d'un dialogue sur la sécurité et la prévention de l'incendie. Depuis lors, le programme a régulièrement présenté de brèves séquences "Qualité du Travail". Dans la première émission, le présentateur a expliqué que la séquence qualité du travail serait axée sur l'environnement physique et les conditions de travail des petites entreprises et il a donné les détails sur la relation entre un environnement de travail sûr et sain et une entreprise compétitive qui se développe. Depuis lors, le programme a couvert des thèmes tels que :

- La sécurité des personnes qui travaillent dans les restaurants et cuisines, notamment comment réduire au maximum les accidents et conserver les produits chimiques nocifs, particulièrement le pétrole qui est beaucoup utilisé pour la cuisson des aliments.
- La prévention des brûlures et empoisonnements chimiques dans l'utilisation de la peinture, des engrais, des pesticides, des colles et autres produits chimiques dangereux. L'émission a insisté sur la manière dont les produits chimiques sont absorbés par la peau et peuvent causer des dommages à long terme, phénomène qui n'est pas très connu. Elle a également permis de mettre en garde contre l'absorption, par mégarde, de produits, par la bouche, lorsque l'on procède à des tests de produits chimiques pour déterminer la bonne densité ou que l'on se lave mal les mains avant de manger.
- Les conseils de sécurité aux mécaniciens qui effectuent souvent sans monte-charge mécanisé, la remontée et le maintien des véhicules au cours d'une inspection, de changement de pneus et de réparation.

FIT Ghana n'a pas proposé la couverture des questions relatives à la qualité du travail. Au contraire, les questions ont ressurgi au cours des débats avec les petites entreprises comme question centrale qu'elles dont elles souhaitaient discuter.

La principale différence entre *Nekolera Gyange* et *M'adwumayi* est que *M'adwumayi* compte davantage d'auditeurs qui participent par téléphone, surtout au cours de talk-shows, et moins de présentation de documents dans une série séquentielle. Cette différence est due à deux facteurs. D'une part, les Ghanéens sont plus habitués à parler à la radio et à participer à des émissions par téléphone. Les auditeurs tiennent à l'émission et y sont à l'aise comme le sont les conférenciers invités. En général, cette situation reflète également des différences culturelles entre le Ghana, une culture plus ouverte, et l'Ouganda, une culture plus réservée. Elle reflète également le climat politique plus ouvert au Ghana. D'autre part, elle reflète aussi le défi de réunir toutes les séries de programme stratégiques qui constituent le cœur du programme *Nekolera Gyange*. Toutes les parties concernées par l'initiative radio pour les PE conviennent que le format des séries utilisées par le programme *Nekolera Gyange* est efficace. Cependant, il est plus facile d'organiser un talk-show avec des appels téléphoniques que de produire invariablement des séries et des séries de reportages préenregistrés. Il se peut que certaines des stratégies que CBS utilise n'aient pas été transférées au cours de la courte semaine que le producteur Ssemakula a passée avec Nyame. Comme prochaine étape du renforcement des capacités du personnel de Kapital, FIT/OIT offre au personnel de Kapital l'occasion de se rendre en Ouganda pour visiter la radio CBS et rencontrer Martin Ssemakula.

Le sponsor et la station sont satisfaits du programme *M'adwumayi*, bien que ce dernier ne soit pas actuellement rentable avec un seul sponsor. Le principal sponsor à ce jour a été Kesbin Group of Companies, qui possède une agence de voyage et une institution de micro finance, entre autres intérêts. Kesbin utilise le programme pour promouvoir ses services de voyage qui sont très demandés par les petites entreprises qui souvent livrent ou se procurent personnellement les articles à l'étranger. En outre, les experts de Kesbin en matière de banque ont participé au programme pour informer les auditeurs des procédures bancaires et des opportunités offertes par leur banque en particulier. Aussi, les dispositions en matière de financement sont semblables à celles du programme *Nekolera Gyange*. Kapital est sur le point de conclure des marchés avec de nombreux autres sponsors qui utiliseront d'abord le programme pour promouvoir les ventes aux PE. On compte parmi ces derniers une société d'assurance et une autre banque.

M'adwumayi s'est heurté à un obstacle : les sponsors ne sont pas contents de la tranche horaire du vendredi soir. Ils estiment que c'est une soirée de week-end où personne ne devrait suivre un programme sérieux, mais des études informelles menées par Kapital sur les PE montrent que le samedi est l'un des jours ouvrables les plus chargés pour les petites entreprises et que le vendredi soir est leur moment préféré parce que les propriétaires sont au repos chez eux ou se préparent pour le lendemain. Obtenir le concours des sponsors au Ghana peut combler un fossé culturel entre le secteur formel 9-5 et le secteur informel. FIT Ghana a aidé à combler le fossé en menant une étude sur des sociétés choisies au hasard et en procédant à une enquête sur les heures d'écoute appropriées. La majorité a approuvé la tranche horaire du vendredi soir. Selon les producteurs et les spécialistes en marketing de Kapital Radio, l'étude aide à obtenir le concours des sponsors.

Ce qui constitue un autre obstacle, c'est que, comme en Ouganda, de nombreuses sociétés n'ont pas l'habitude de cibler le marketing, aussi elles n'ont pas pu réaliser qu'elles peuvent atteindre davantage de personnes dans un secteur de marché particulier, avec des messages de marketing spécifiques, lorsque ce groupe est à l'écoute, pas nécessairement lorsque davantage de personnes sont à l'écoute. Comme en Ouganda, FIT œuvre à promouvoir à la fois le marketing cible et la programmation de la PE, ce qui constitue presque un défi.

Il n'y a pas eu d'évaluation du programme *M'adwumayi*, mais le producteur Nyame présente des signes de son succès qui a dépassé ses attentes :

"Cela dépasse même ce que j'imaginai – il atteint le groupe cible et dépasse l'idée originale. Je savais que cela allait être utile, mais l'aide a été vraiment très importante."

En outre, Nsiah de FIT Ghana a mené une enquête sur les auditeurs choisis au hasard qui a révélé que 38% des auditeurs de la zone de Kumasi écoutent *M'adwumayi*. Cela représente une audience de quelques 200.000 entreprises. Le coût total de FIT concernant le lancement du programme est de 20.000 \$ à ce jour, soit dix cents environ par auditeur. *M'adwumayi* a de fortes chances de réussir. Ils sont partis pour un départ en trombe et l'environnement est favorable. Il est néanmoins évident que les efforts visant une expansion internationale rapide bénéficieraient d'une stratégie de soutien technique accrue et plus systématique.

Environnement approprié pour la Reproduction¹³

Une leçon essentielle retenue par FIT/OIT dans sa tentative de reproduction de programme est qu'un programme radio ne peut pas se développer sans une politique et un environnement économique appropriés. Par exemple, FIT Zimbabwe a essayé de lancer un programme radio similaire, mais l'initiative a été abandonnée parce que l'environnement politique et réglementaire pour la radio n'était pas favorable. Le gouvernement exerçait un contrôle très sévère sur les ondes. Même lorsque les stations ont été privatisées, les ondes n'ont pas été libéralisées. En conséquence, les mêmes et rares stations contrôlaient toujours l'industrie et le contenu du programme. A partir de l'expérience vécue en Ouganda, au Ghana et au Zimbabwe, FIT/OIT a identifié plusieurs facteurs environnementaux clés qui doivent être en place pour qu'un programme radio pour les PE commercialement viable puisse réussir:

- Liberté de presse, une volonté de la presse de poser des questions et de critiquer les institutions gouvernementales ;
- Une volonté du grand public de poser ouvertement, bien que souvent de manière anonyme, des questions et de critiquer les institutions gouvernementales ;
- Une forte présence de stations de radio indépendantes privées et contrôlées et d'autres media ;
- Un marché de radio compétitif dans lequel les sociétés de radio cherchent des émissions pour une nouvelle audience ;
- Un environnement économique dans lequel les PE représentent un marché des produits de grande consommation. Bien qu'il en soit ainsi dans la plupart des pays en développement, certaines zones rurales ne peuvent pas avoir le volume d'affaires requis pour attirer les annonceurs privés sans faire partie d'un certain réseau de radios.

Aussi, bien que les programmes puissent contribuer au développement démocratique et économique, la base essentielle que constituent une presse libre et, en particulier, des ondes libres, est une condition préalable.

Stratégie de Reproduction mondiale¹⁴

Jusqu'ici, la reproduction de programme s'est déroulée de manière assez organique. FIT cherche des opportunités de programmation de radio de PE. FIT organise une visite d'Anderson et de Ssemakula pour lancer l'idée et donner quelques conseils fondamentaux à partir desquels démarreront les programmes avec un certain appui du FIT, particulièrement dans l'identification et le recrutement de sponsors. Toutefois, le programme FIT/OIT est en train d'élaborer une stratégie en vue d'une reproduction plus systématique et durable à travers l'Afrique.

La stratégie est basée sur des pratiques fondamentales d'expansion d'entreprise. FIT/OIT a pris contact avec une société de production radio privée dont la principale activité est l'établissement de réseau de radios et le renforcement des capacités des stations de radio africaines. FIT OIT envisage de travailler avec cette société en vue de diffuser, sur l'ensemble du réseau, les programmes radio existant et d'élaborer un modèle d'autorisation d'émettre afin

¹³ Les observations et informations pertinentes proviennent d'interviews et de documents internes du FIT cités dans la bibliographie.

¹⁴ Les informations concernant la stratégie mondiale de reproduction de l'OIT proviennent d'interviews et de documents internes du FIT cités dans la bibliographie.

d'offrir la radio de PE à d'autres stations. Les nouvelles stations achèteraient les droits d'émettre et recevraient en retour :

- Un avis technique : sur la manière de lancer et de gérer un programme radio pour les PE, sur le contenu du programme, les techniques de production et les stratégies de marketing.
- Des services de Marketing : la société vendrait la radio de PE aux sponsors intéressés par le marché africain dans son ensemble, en réduisant considérablement les coûts de sponsoring.
- Un contenu : les stations de radio pourraient échanger le contenu du programme, en Anglais, en Français ou traduit, donnant ainsi aux programmes une perspective comparative et permettant des échanges d'idées sur des questions politiques au plan international.
- Un contrôle de qualité : Les stations membres devraient s'assurer que la qualité de leur programme de PE était contrôlée par des experts.

Conformément au plan, la société devrait recevoir un avis technique de FIT/OIT, mais aussi saisir l'opportunité de l'autorisation d'émettre elle-même pour investir, touchant une commission sur les recettes du marketing. Le modèle de réseau radio est par conséquent commercial, axé sur la demande et durable. En soutenant le développement d'un réseau de radios à l'échelle de l'Afrique, FIT/OIT pourrait atteindre un million de PE dans quelques années, appuyer le développement des PE et les démocraties émergentes de la région sur une base commerciale et durable et créer une stratégie adéquate de sortie du marché de la radio.

Le modèle de réseau radio est par conséquent commercial, axé sur la demande et durable.

VII. ENSEIGNEMENTS TIRES

Les programmes radio pour les PE décrits dans ce document de travail sont relativement nouveaux, mais ont très vite été couronnés de succès. *Ils constituent des exemples positifs de la manière dont l'approche de développement de marché eu égard aux services d'appui aux entreprises peut rapidement atteindre un grand nombre de PE, de manière durable, rentable et avec un impact considérable.* Le principal impact que les programmes ont eu c'est d'avoir intégré les travailleurs indépendants marginalisés aux processus de développement démocratique et économique.

Enseignements généraux tirés

La programmation de radio libre est essentielle au développement de la démocratie et à la bonne marche de l'économie. Selon un éditorial de Thomas Friedman, expert politique basé à Accra, Ghana et publié dans le Herald Tribune:

"La révolution de l'information est arrivée en Afrique et au mois de décembre dernier, elle a aidé à réaliser, au Ghana, la première transition pacifique d'un gouvernement civil élu à un autre. Fait : Les quatre pays les plus démocratiques de l'Afrique de l'Ouest : le Bénin, le Ghana, le Mali et le Sénégal ont tous des stations de radio privées prospères qui accordent la priorité aux interviews et débats "

Les programmes radio pour les PE de FIT veillent à ce que les petites entreprises participent au changement démocratique. Les programmes radio pour les PE contribuent également à un développement économique élargi. Ce que le producteur Nyame résume ainsi:

"La plupart de nos entreprises sont des petites et moyennes entreprises et si elles ne se développent pas l'économie également ne se développera pas. Si chaque station de radio pouvait avoir un programme de ce genre, elle aiderait sûrement l'économie à se développer."

D'autres enseignements tirés de ces programmes à ce jour concernent le financement des services aux entreprises, la défense de la politique, le contrôle et l'évaluation. Ils comprennent, entre autres :

- 1) Un moyen efficace de financer les BDS consiste, pour les grandes sociétés, à payer les services qui sont en fin de compte reçus par les petites sociétés. Toutefois, il ne s'agit pas là d'une stratégie de subvention croisée où les grandes sociétés payent les services et où les profits payent les services des PE. Au contraire, il s'agit d'une situation dans laquelle le service lui-même est mutuellement bénéfique. Les grandes sociétés payent mais les petites sociétés sont engagées dans une voie qui renvoie les signaux de demande au fournisseur. Concernant les programmes radio, les sponsors profitent de leurs messages qui touchent un grand nombre de personnes et les PE profitent du fait qu'elles ont une voix à la radio et qu'elles reçoivent des informations du sponsor. Si les PE ne sont pas satisfaites, le nombre d'auditeurs baisse et les sponsors se retirent. FIT a également financé de la sorte un document publicitaire inter-entreprise. L'on pourrait concevoir un programme en sous-traitance financé de cette manière et peut-être également une mise au point de produit ou un service d'approvisionnement en produit.

- 2) La défense d'une politique, particulièrement pour les PE, peut être efficacement menée dans certains environnements politiques en donnant aux petites entreprises une voix publique et en engageant de manière constructive les décideurs politiques. Les producteurs recommandent que les programmes radio pour les PE s'efforcent d'être objectifs et de ne pas utiliser le programme comme une tribune pour critiquer à tort et à travers le gouvernement. Au contraire, il facilite le dialogue, fait jaillir la vérité et favorise la transparence publique. Ce processus apporte aux PE ce qu'ils souhaitent le plus, même plus qu'une voix publique : le changement.
- 3) Concernant certains services aux entreprises, il est difficile et coûteux de rassembler des données quantitatives et détaillées sur l'impact au niveau de l'entreprise. Dans de telles situations, si la vulgarisation, la satisfaction, la pénétration du marché et l'indice de durabilité sont importants, les dépenses essentielles sont très faibles et l'impact stratégique qualitatif du programme est clair et net et la nécessité d'évaluation d'impact approfondie est moindre. Par contre, les informations à titre indicatif et anecdotique au niveau de l'entreprise peuvent renforcer d'autres indicateurs de performance pour produire un impact important.

Enseignements concernant la Radio pour les PE :

L'enseignement le plus important tiré des producteurs et de FIT concernant la radio des PE est que les programmes radio doivent représenter les petites entreprises et leur donner une chance d'avoir une voix publique. Comme le dit Ssemakula :

"La chose la plus importante pour nous, c'est de reconnaître qu'il s'agit là d'un programme unique. Vous n'allez pas vous asseoir à la station et penser qu'elle va marcher. Il faut comprendre l'audience cible et son environnement. Si vous ne la comprenez pas, je ne pense pas que vous puissiez réaliser ce programme. C'est aussi simple que d'être à leur place ; si vous n'êtes pas à leur place, vous n'êtes pas pertinent, vous ne faites rien. C'est là le point de départ."

Nous vous donnons ci-après des enseignements supplémentaires sur le moment propice pour élaborer des programmes radio pour les PE :

- Des interviews sur le terrain aident les producteurs à se plonger dans l'environnement du secteur informel, pour mieux comprendre les perspectives de leur audience et aller au fond des choses. Ils renforcent également la confiance à l'endroit des hommes d'affaires qui se méfient souvent des étrangers.
- Il est important de trouver les hommes qu'il faut pour participer : les hommes d'affaires les plus touchés par une situation et qui ont une expérience directe de la question, les experts qui peuvent entretenir des relations avec les hommes d'affaires du secteur informel et les décideurs politiques qui sont habilités à parler et à prendre des décisions.
- L'équipe de production requiert des compétences en matière de gestion et de coordination, de marketing de journalisme d'enquête, d'aspects techniques de la production, de présentation animée par des experts commerciaux compétents et un personnel capable de communiquer aisément, dans divers environnements, avec un large éventail de personnes.
- La programmation interactive sur le terrain requiert un temps de studio important, ce qui doit se négocier soigneusement avec la direction et les autres producteurs de la radio au niveau des stations de radio.

- Le mieux c'est de faire intervenir les sponsors le plus tôt possible dans la stratégie de programme afin que vous puissiez mettre en place le programme en vue de promouvoir les sponsors comme il se doit.
- Au moment de s'attacher les services de sponsors, il est important de chercher à connaître leur stratégie de commerce en vue de leur offrir le programme le plus avantageux.
- La relation de sponsoring est mutuellement bénéfique lorsque les sponsors fournissent un contenu et des informations techniques pour des programmes spécifiques, sinon, ne vous impliquez pas dans des questions de contenu.
- Lorsque des organismes de développement se préparent à lancer la programmation de radio commerciale, il est important que le donateur adopte une attitude discrète et qu'il ne finance pas lui-même les stations de radio et ne tente pas d'influer sur le contenu.

Un dernier conseil des producteurs de programmes de PE est le dévouement personnel que requiert le travail. En sa qualité de producteur Nyame en fait la description :

"Il requiert véritablement un engagement – autrement vous perdrez vos chaussures en cours de route. Il vous faut connaître les soucis quotidiens des populations et aller vraiment jusqu'au fond de leurs préoccupations. La situation ne sera pas toujours rose. Parfois, lorsque vous sortez de là, vous vous demandez comment vous allez obtenir toutes les informations. Contentez-vous de démarrer, les petites entreprises vous les apporteront. Soyez d'abord et avant tout soucieux de vos auditeurs. Ce programme comporte beaucoup de défis à relever et, jusqu'ici, j'ai constaté que nous aidons véritablement les populations. Nous avons également tant d'autres thèmes à couvrir - particulièrement des programmes de suivi – Quelles sont les mesures prises par les autorités pour résoudre les problèmes que nous avons soulevés au cours de l'émission? Nous irons à la rencontre des personnes qui ont fait les promesses et nous saurons la vérité."

Enseignements pour le Secteur des BDS

Les programmes radio pour les PE illustrent les aspects pratiques et la justesse de plusieurs principes fondamentaux du développement de BDS qui sont à présent largement appliqués à travers la diffusion des Principes directeurs du Comité des Donateurs parmi lesquels on note, entre autres :

- Le fait d'être axé sur la demande et de fournir des services par le biais de structures commerciales qui tiennent les fournisseurs responsables devant les PE plutôt que les donateurs. Dans ces programmes radio, les auditeurs déterminent le contenu. Les stations accordent une attention aux auditeurs parce que le fait d'attirer des sponsors qui payent dépend de l'importance du public atteint.
- Le fait de commencer par une compréhension du marché existant et de travailler avec les fournisseurs du secteur privé. FIT travaille avec les stations de radio privées et les aide à être au fait des désirs et besoins des PE.
- Le fait d'identifier des mécanismes de financement du secteur privé : dans ce cas, avoir de grandes entreprises qui ont un intérêt commercial dans le marketing au niveau des PE et qui sponsorisent les programmes radio.
- Le fait d'investir dans l'assistance technique aux prestataires de services pour faire démarrer un programme plutôt que de canaliser le financement ou les services directement vers les entreprises en adoptant une attitude discrète de donateur : dans

cette initiative, FIT n'a pas accordé une seule subvention ou prêt aux PE ou aux stations de radio. FIT s'est contenté de fournir l'assistance technique.

- Le fait d'élaborer une stratégie de sortie précise : FIT envisage de mettre en place un réseau de radios du secteur privé qui continuera à soutenir et à développer, à long terme, la radio de PE à travers l'Afrique.

Les programmes radio pour les PE soutenus par FIT illustrent la manière dont ces principes peuvent être appliqués en vue de réaliser une importante extension de service, la durabilité, la rentabilité et l'impact. FIT a pu encourager trois programmes radio à ce jour, avec un investissement estimé à moins de 94.000\$ et touchant plus de 350.000 auditeurs. Deux des programmes sont déjà rentables et les autres suivent la même trajectoire. Les programmes sont populaires, ils atteignent environ 40% de la pénétration de marché et un taux de satisfaction de 89%, sollicitant des centaines de lettres, d'appels et de fax des auditeurs. Plus important encore, les programmes créent un changement systémique en mettant les propriétaires d'entreprise en contact avec l'économie générale et avec les processus démocratiques émergents.

Bibliographie

Interviews et correspondances par E-mail :

Dans l'initiative radio pour les PE, entre avril et juin 2001, des interviews par téléphone et des correspondances par e-mail ont eu lieu entre l'auteur Mary Mc Vay et les acteurs ci-après :

Jim Tanburn, programme FIT / OIT SEEDS, Genève, Suisse
Gavin Anderson, programme FIT / OIT SEEDS, Genève, Suisse
Robert Kintu, FIT Ouganda, Kampala, Ouganda
Martin Ssemakula, Radio CBS, Kampala, Ouganda
Robert Nsiah, FIT Ghana, Acra, Ghana
Mark Nyame, Kapital Radio, Kumasi, Ghana
Frederick Santuoh, Kapital Radio, Kumai, Ghana

Documents internes du FIT

Anderson, Gavin, Rapport de Mission, au Ghana et au Mali, du 18 février au 2 mars 2001, IFP/SEED, OIT Genève. 2 mars 2001.

Anderson, Gavin, Idées d'un programme radio de petite entreprise. Notes de travail, FIT Ouganda. Kampala, Ouganda. (date?).

Anderson, Gavin, Demo Notes. Notes de travail, FIT Ouganda. Kampala, Ouganda. Non datés, 1999.

Anderson, Gavin, Guide des chercheurs : Questions aux petites entreprises informelles pour élaborer un programme radio de démonstration. Notes de travail, FIT Ouganda. Kampala, Ouganda. Non datés, 1999.

Anderson, Gavin, Premiers résultats de la recherche de fonds entreprise par FIT Ouganda. Notes de travail, FIT Ouganda. Kampala, Ouganda. Non datés, 1999.

Nekolera Gyange, Un programme radio pour les hommes d'affaires des petites entreprises en Ouganda, Résumé en Anglais du premier programme de démonstration. CBS, Kampala, Ouganda. Non daté, 1999.

Anderson, Gavin, Rapport d'activités : Créer un programme de radio commerciale pour les micro et petites entreprises en Ouganda, FIT Ouganda, Kampala, Ouganda. 4 juin 1999.

Anderson, Gavin, Lettre de sponsoring de MTN, FIT Ouganda, Kampala, Ouganda. 16 juin 1999.

Anderson, Gavin, Pourquoi faire de la publicité sur les programmes de la petite entreprise ?, FIT Ouganda, Kampala, Ouganda.

Anderson, Gavin, "Support Notes to the Demo of 'Nekolera Gyange (I do do my own business)'", FIT Ouganda, Kampala, non datés, 1999.

Anderson, Gavin "Letter to Centenary Rural Development Bank", FIT Ouganda, 28 septembre 1999.

Anderson, Gavin, "Trip Report to Uganda, March 2001", FIT/OIT. Mars 2001.

FIT Ouganda, Communiqué de Presse, " The role of Media in the Development of Uganda. A 'voice' for Informal and Small Business people – '*Nekolera Gyange*'" 25 février 2000.

FIT Ouganda, "Facts about *Nekolera Gyange*" 11 février 2000.

FIT Ouganda, Lettre aux Sponsors. Non datée, 1999.

FIT Ouganda, " Discussion paper: Developing commercial radio broadcasting to small business in Uganda." 29 décembre 1999.

FIT Ouganda, Projet de Format de Programme de *Nekolera Gyange*. Kampala, Ouganda, 1999.

Kintu, Robert, "Consultancy Report for the International Development Research Centre (IDRC)" (Rapport d'experts pour le Centre de Recherches pour le Développement international – CRDI) Présenté à l'Unité de Politique de la Micro et petite entreprise du Ministère ougandais de la Planification et du Développement économique : Services d'information et de radiodiffusion commerciale en direction des MPE, Rapport final sur la production et le développement de programme Radio. FIT Ouganda, janvier 2000.

Kapital Radio, " Réport On *M'adwumayi* Nos 1,2,6,7,8,9", Kapital Radio, Ghana, 2001.

Kintu, Robert, "Impact Assessment of MSE Radio Shows", Rapport d'experts à l'OIT par FIT Ouganda, août 2000.

Ssemakula, Martin and Gavin Anderson, "Profitable Programmes for Small Businesses: A Manual for Radio Companies", OIT SEEDS, juillet 2001 prochain.

Publications Externes

Comité des Agences donatrices pour le Développement de la Petite Entreprise (Jim Tanburn – OIT, Gabriele Trah – GTZ et Kris Hallberg – Banque mondiale), "Business Development Services for Small Entreprises : Guiding Principles for Donor Intervention". Edition 2001.

Hileman, Milena et Jim Tanburn, "The Wheels of Trade – Developing Markets for Business Services". Publications IT. Londres, 2000.

McVay, Mary, "Measuring the Performance of Business Development Services for Small Enterprises : Guide to the Preparation of Case Studies for BDS Conference in Hanoi, Vietnam 2000". Projet des Meilleures pratiques pour la Micro entreprise de l'USAID et programme ISEP de l'OIT. Septembre 1999.

Documents de travail SEED

1. “Home Work in Selected Latin American Countries: A Comparative Overview” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Manuela Tomei, 2000
2. “Homeworkers in Paraguay” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), María Victoria Heikel, 2000
3. “Homeworkers in Peru” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Francisco Verdera, 2000
4. “Job Quality and Small Enterprise Development” (*Series on Job Quality in Micro and Small Enterprise Development*), 1999
5. “The Hidden MSE Service Sector: Research into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Viet Nam and Thailand” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Gavin Anderson, 2000
6. “Home Work in Argentina” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Elizabeth Jelin, Matilde Mercado, Gabriela Wyczykier, 2000
7. “Home Work in Brazil: New Contractual Arrangements” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Lena Lavinás, Bila Sorj, Leila Linhares, Angela Jorge, 2000
8. “Home Work in Chile: Past and Present Results of a National Survey” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Helia Henríquez, Verónica Riquelme, Thelma Gálvez, Teresita Selamé, 2000
9. “Promoting Women’s Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Paula Kantor, 2000
10. “Case Study of Area Responses to Globalization: Foreign Direct Investment, Local Suppliers and Employment in GyÅr, Hungary” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, András Toth, 2001
11. “Local Adjustment to Globalization: A Comparative Study of Foreign Investment in Two Regions of Brazil, Greater ABC and Greater Porto Alegre” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2001
12. “Local Response to Globalization: MESTA Region, Bulgaria” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Hanna Rusczyk, Ingrid Schubert, Antonina Stoyanovska, 2001
13. “Ethnic Minorities – Emerging Entrepreneurs in Rural Viet Nam: A Study on the Impact of Business Training on Ethnic Minorities”, Jens Dyring Christensen, David Lamotte, 2001

14. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bangladesh: Factors Affecting Women Entrepreneurs in Small and Cottage Industries in Bangladesh” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Nilufer Ahmed Karim, 2001
15. “Jobs, Gender and Small Enterprises: Getting the Policy Environment Right” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Linda Mayoux, 2001
16. “Regions, Regional Institutions and Regional Development” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, 2001
17. “ICTs and Enterprises in Developing Countries: Hype or Opportunity?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Jim Tanburn and Alwyn Didar Singh, 2001
18. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Pamela Nichols Marcucci, 2001
19. “Jobs, Gender and Small Enterprises in the Caribbean: Lessons from Barbados, Suriname and Trinidad and Tobago” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Carol Ferdinand (ed.), 2001
20. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bulgaria” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Antonina Stoyanovska, 2001
21. “Women Entrepreneurs in Albania” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Mimoza Bezhani, 2001
22. “Ajuste Local à Globalização: um estudo comparativo do investimento estrangeiro direto no ABC e na Grande Porto Alegre” (*Série sobre Globalização, Desenvolvimento de Empresas ao Nível Local e Emprego*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2002
23. “Small Enterprises, Big Challenges: A Literature Review on the Impact of the Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises”, (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Gerhard Reinecke, 2002
27. “An Information Revolution for Small Enterprise in Africa: Experience in Interactive Radio Formats in Africa” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Mary McVay, 2002
- 27F. “Une révolution de l’information pour les petites entreprises en Afrique : L’expérience en matière de formats radio interactifs en Afrique” (*Série Innovation et viabilité des services d'appui aux entreprises*), Mary McVay, 2002
28. “Assessing Markets for Business Development Services: What have we learned so far?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Alexandra Overy Miehlabradt, 2002