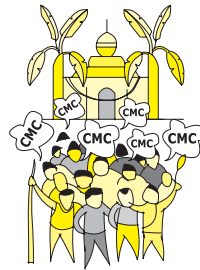


Partir du bon pied

Nick Ishmael-Perkins



Dans ce chapitre

- **Evaluation des besoins**

- **Réaliser votre déclaration de mission**

- **Le plan d'affaires**

Partir du bon pied

Avant de pouvoir établir un CMC opérationnel et efficace, un certain nombre d'étapes préliminaires devront être suivies. Les étapes décrites dans ce chapitre ont pour but de vous proposer une vue d'ensemble susceptible d'appuyer vos projections en matière de gestion, d'organisation technique, et de plan d'affaires. On insiste ici sur les généralités plutôt que sur une description détaillée de tout le processus. Comme vous le constaterez, les descriptions détaillées relatives à ce processus initial vous seront proposées dans les chapitres suivants.

Cette vue d'ensemble devrait démontrer que plus vous tenez compte des attentes de votre communauté, plus vous aurez la chance de rendre votre structure durable, puisque les communautés et les autres acteurs seront ainsi plus enclins à s'engager à la soutenir.

Il est possible que certaines des étapes exposées ci-après ne semblent pas pertinentes pour ceux et celles d'entre vous qui gèrent déjà une station de radio communautaire, cependant il peut être utile de les revoir dans le cas où vous auriez l'intention d'y adjoindre un télécentre.

- **L'évaluation des besoins**

Cette étape devrait vous aider à mieux saisir les besoins de votre communauté et vous aider dans la promotion du CMC auprès de la communauté. De plus, une évaluation des besoins peut contribuer à jauger les exigences de la communauté en matière d'information et de communication, tel que cela est décrit dans le chapitre sur la participation. Une évaluation des besoins est tout particulièrement importante pour l'obtention d'une licence de radiodiffusion communautaire, si nécessaire.

- **Rédiger une déclaration de mission**

Ce document définit les objectifs de votre CMC. Il est essentiel que vous puissiez démontrer clairement les objectifs du centre et en quoi ils correspondent au contexte particulier de votre communauté. Ceci augmentera vos chances de succès.

- **Définir la structure de votre centre**

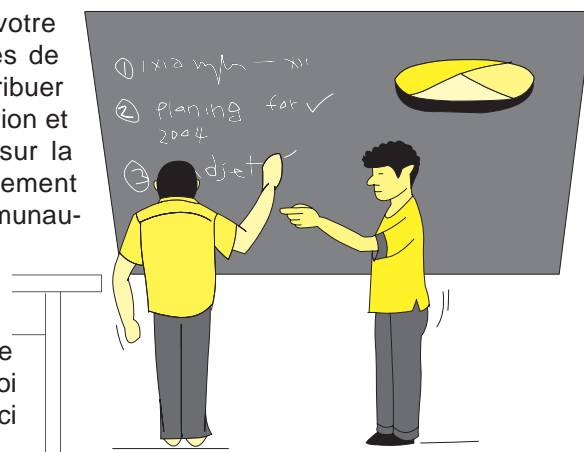
Il est important d'avoir à l'esprit quelques idées sur le fonctionnement du CMC. Ceci vous aidera à prendre un certain nombre de décisions, du type d'espace qu'il vous faut au nombre de collaborateurs que vous aurez à recruter. Référez-vous également aux chapitres portant respectivement sur la structure organisationnelle et les ressources humaines.

- **Rédiger les statuts du centre**

Assurez-vous que les associations impliquées dans la gestion du centre sont bien reconnues par les autorités légales, puisque ceci pourra influencer sur l'obtention d'une licence de diffusion. Vous trouverez plus de détails dans le chapitre sur la structure organisationnelle et dans les annexes.

- **Le plan d'affaires**

Cette partie fait référence à la structure de votre CMC, par exemple en matière de planification des revenus et des dépenses, ou en ce qui concerne les décisions relatives aux sources et aux coûts de l'énergie et, corollairement, aux horaires d'ouverture. Consultez le chapitre sur la durabilité et les annexes.



Les différentes étapes

- Evaluer les besoins
- Rédiger une déclaration de mission
- Définir la structure de votre centre
- Rédiger vos statuts
- Rédiger le plan d'affaires



Comment la communauté envisage-t-elle la gestion de votre centre?

Amenez la communauté à être convaincue que le centre lui appartient en vous appuyant sur les ressources préexistantes. Mettez en évidence ce qui différencie les services que vous proposez de ceux qui sont déjà disponibles ailleurs.

Qui devrait travailler au centre?

Différenciez vos services de ceux proposés ailleurs en impliquant la communauté dans la fourniture des services à offrir.

Si vous avez un doute quel qu'il soit, n'hésitez pas à consulter la communauté - même si ce n'est que pour le logo du centre. Plus elle contribue, plus elle se sent valorisée, et plus elle soutiendra le centre.

A présent, examinons ensemble les différents moyens de collecter des informations générales sur votre communauté.

Apprendre à connaître votre communauté

Il est important d'avoir une idée concrète de la façon dont votre CMC répond aux attentes de la communauté. Combien de personnes utilisent les services du centre ? Quels groupes en font usage, quels groupes ne l'utilisent pas ? Le centre contribue-t-il au développement de la communauté ?

Les réponses à de nombreuses questions relatives à votre communauté peuvent être obtenues à travers une étude exploratoire sur le terrain. Il est préférable de conduire cette étude avant de commencer un CMC, afin de pouvoir planifier efficacement sa mise en place. Il existe plusieurs méthodes de prospection, et celles que nous allons voir ensemble diffèrent de l'approche originale présentée dans le chapitre portant sur la recherche et l'évaluation.

Quelques suggestions

Programmez des rencontres avec les différents groupes d'intérêt, parmi lesquels les associations de jeunes, les groupements de femmes, les groupes religieux et les leaders traditionnels. Ayez des entretiens informels, en tête-à-tête avec les membres de la communauté.

L'objectif de ces rencontres est d'identifier la façon dont la communauté perçoit ses propres besoins ; de découvrir si ses membres pensent que le CMC pourra répondre à ces besoins; de déterminer si la communauté entend soutenir et participer à la création d'un CMC ; et d'entrevoir ce que la communauté attend de la gestion du CMC.

Il y a différentes méthodes qu'on utilise pour organiser des ateliers et pour réaliser des études participatives afin d'identifier ces types d'information. Il s'agit, entre autres, de l'analyse de situation et de la création d'un arbre à problèmes, de la réalisation d'enquêtes quantitatives ou encore de la collaboration avec des chercheurs - toutes ces options vous seront présentées dans les sections suivantes.

Etude des usagers du CMC

Il existe plusieurs types d'études, mais une étude des usagers pourrait vous être particulièrement bénéfique, puisqu'elle s'intéresse à votre population cible et fournit un panorama de ses opinions et ses besoins en matière de gestion du CMC. Les

Autres considérations à prendre en compte pour réaliser la cartographie de votre communauté

- Infrastructure - connectivité ; lignes téléphoniques ; réseau électrique ; sources d'énergie potentielles, par exemple le rachat de surplus d'énergie auprès des hôpitaux locaux ; routes ; transport.
- Ressources - stations radios et structures préexistantes proposant un accès à l'informatique, etc.
- Institutions - Y a-t-il une clinique, une école, une institution du gouvernement local, un service de soutien aux agriculteurs ? Ces groupes devraient être identifiés et invités à collaborer, puisqu'ils seront des partenaires et des clients importants pour le CMC.
- Associations et ONG - les groupements de femmes, les coopératives paysannes, les petites associations de commerçants, les communautés religieuses etc.
- Entreprises locales - celles-ci pourraient devenir des clients importants

Voir aussi la section Considérations Techniques plus loin dans ce chapitre.

résultats obtenus grâce à cette méthode pourront être employés de diverses manières, afin que votre centre puisse en tirer profit et que le rôle de votre CMC puisse grandir.

Une étude des usagers peut également vous aider à :

- comprendre et se documenter sur les problèmes que le centre doit s'attendre à rencontrer.
- Documenter vos résultats pour mieux illustrer vos efforts et vos succès, et tout particulièrement afin de vous préparer aux évaluations futures et aux activités de contrôle.
- répondre aux besoins et aux attentes de la communauté, et s'assurer du soutien et du parrainage de ses membres en offrant les services appropriés.
- utiliser les informations résultants de votre étude afin d'obtenir le soutien d'acteurs extérieurs, tels que le gouvernement ou les sponsors.
- créer une demande autour de votre CMC, attirer les collaborations et un soutien collectif en fournissant des informations utiles et de qualité à un large ensemble d'acteurs du secteur du développement. De cette façon, il vous sera possible à la fois de consolider votre centre et de développer des partenariats pérennes.

Analyse de la situation / Arbre à problèmes

Ce procédé peut être utilisé lors des échanges réalisés en groupe de réflexion. Pour gérer les échanges d'un groupe de réflexion, il vous faudra :

- Un groupe de 8 à 12 participants ayant des expériences similaires (se référer à l'exercice 1)
- 8 à 10 questions ouvertes, sur des thèmes et dans un ordre soigneusement élaboré.
- Un facilitateur ayant des compétences de médiateur et une compréhension des dynamiques de groupe
- Un assistant pour la prise de notes
- Un lieu confortable ou tout le monde peut se voir et s'entendre.

Même s'ils ont des expériences similaires, il est possible que les participants présentent leurs questions selon différents points de vue.

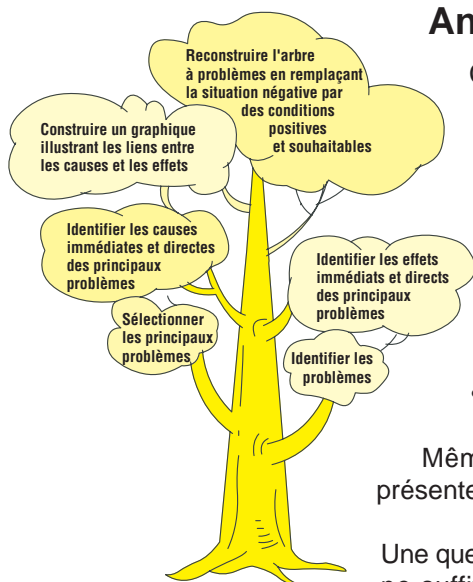
Une question ouverte est une question à laquelle une simple réponse par "oui" ou par "non" ne suffit pas, mais qui invite plutôt les personnes à exprimer leurs opinions et leurs expériences propres.

L'enquête quantitative

Cette méthode requiert l'emploi d'un questionnaire, court et simple, qui sera rempli par les membres de votre communauté. Les questionnaires sont généralement remplis avec

Le contenu du questionnaire

- Demander des renseignements personnels sur les participants - leur âge, leur sexe, leur lieu d'habitation, et toute autre information vous semblant utile à l'identification de vos usagers.
- Posez des questions sur chaque service proposé par le centre :
 - à quelles fins comptent-ils utiliser les services, ou inversement, pourquoi ne seraient-ils pas intéressés par ces services ?
 - à quels moments auront-ils le plus tendance à utiliser les services et avec qui ?
 - comment souhaiteraient-ils contribuer aux activités du centre ?
 - quels sont pour eux les indicateurs qui démontreraient que le centre est un succès pour la communauté ?
- Globalement, encouragez les participants à faire des suggestions sur le centre et à ses activités.



l'assistance de vos collaborateurs ou de volontaires. Quant aux entretiens, il est important de réunir un ensemble de personnes venant d'horizons divers, même si ces entretiens ont tendance à être conduits en seul à seul.

Les réponses seront ensuite évaluées collectivement afin d'établir une opinion commune. Les conclusions de l'enquête pourront servir de fondement aux décisions relatives à l'organisation et à la gestion.

Travailler avec des chercheurs

Les méthodes présentées ci-dessus évitent toute rigueur scientifique superflue, et tendent plutôt vers une réflexion sur les types de questions que vous devez poser. Cependant, il existe différentes manières de travailler avec des chercheurs expérimentés. Ceci est particulièrement intéressant pour des projets d'étude plus importants ou pour un meilleur contrôle de la qualité de vos résultats.

Par ailleurs, vous souhaiterez peut-être vous familiariser avec la terminologie propre au travail de recherche. En voici quelques exemples:

- **Commanditer une étude des usagers** : le centre peut employer des chercheurs professionnels provenant d'une agence de recherche commerciale, d'une institution universitaire ou d'une ONG, afin d'effectuer un type particulier d'étude, dans le cas présent une étude des usagers. Bien que les professionnels que vous emploierez seront spécifiquement chargés de la recherche, le CMC devra participer activement à la détermination de ses objectifs afin d'assurer que les résultats correspondent bien aux besoins du centre.
- **Etablir un partenariat de recherche** : dans ce cas le CMC participe à la fois à la détermination des objectifs de la recherche et à la conduite d'une partie de la recherche en collaboration avec une autre organisation ou un organisme de recherche. L'avantage de ce type de collaboration est que votre équipe peut en tirer un enseignement et des connaissances en matière de recherche.
- **L'étude participative** : ici, le CMC encourage la communauté à prendre part à sa propre étude, en partenariat avec un organisme de recherche. Cette option demande une formation spécialisée, un effort et un investissement considérable de la part du centre, ainsi qu'un soutien important de la part de l'organisme de recherche, particulièrement dans les premiers temps du partenariat. Cependant, cette option permet au centre de garder le contrôle de l'étude et génère un échange constant d'informations, à un coût moindre et sur une période soutenue. (Se référer également au chapitre relatif à la participation)
- **La recherche-action ethnographique** : Cette méthode permet au chercheur d'examiner le contexte social global ainsi que l'ensemble des liens sociaux existant entre les membres de la communauté, y compris tout modèle permettant de décrire les relations, les entendements et les significations locaux, afin de comprendre la palette entière des liens et des mécanismes sociaux à l'intérieur de laquelle évolue un projet. Cette méthode requiert un engagement sur le long terme de la part d'un chercheur expérimenté, qui notera quotidiennement ses observations sur le plan culturel. (Se reporter également au chapitre relatif à la recherche et l'évaluation).



Qui participe à l'étude ?

Autant que faire se peut, assurez-vous que les enquêteurs sont issus de la communauté, que l'équipe soit équilibrée et représentative (incluant des hommes, des femmes, des jeunes, etc.), et que ses membres parlent la langue locale. Ces précautions facilitent l'interaction avec la communauté. Par ailleurs, assurez-vous que les enquêteurs restent bien à l'écoute des membres de la communauté qu'ils interrogent, il ne s'agit pas ici de recueillir leurs propres opinions.

Rédiger la déclaration d'intention

Une déclaration de mission vous aide à bien articuler la vision de votre CMC, et permet une compréhension rapide de vos objectifs principaux. Elle constitue également un guide pratique qui peut être utilisé par les responsables du CMC dans la prise de décisions, et reflète les intérêts, les besoins et les valeurs de votre communauté et des autres acteurs principaux. Votre déclaration de mission explique les ambitions de votre centre.

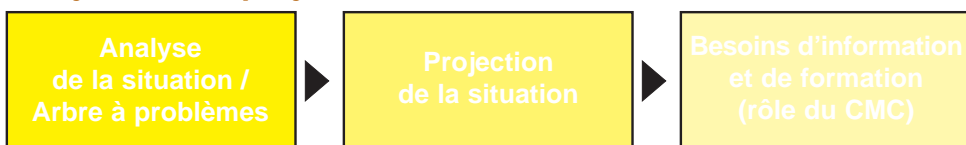


Exercice de définition de la vision de votre CMC

Ce travail peut être effectué en groupe, mais le médiateur devra s'assurer que tout le monde a la possibilité de s'exprimer. Il est même possible de regrouper les participants selon leurs expériences ou leur statut social afin de garantir qu'ils pourront se détendre et s'exprimer librement. Cet exercice peut être réalisé dans différentes situations, notamment lors d'une réunion au cours de laquelle vous discutez de l'arbre à problèmes réalisé après l'analyse de situation.

Il est important d'inviter 20 à 30 représentants de la communauté aux réunions, et d'inclure les leaders de la communauté, les faiseurs d'opinions et toute autre personne d'influence. Assurez-vous que tous les groupes représentés dans le premier exercice y contribuent. Ceci impliquera parfois de dépasser de façon délibérée le statut quo pour inviter ces personnes qui d'ordinaire n'ont pas la parole.

L'objectif de la projection



Etape A : Décrivez votre situation actuelle. Si possible, commencez par aborder les questions soulevées par l'arbre à problèmes et l'analyse de situation, exercices conduits préalablement dans les groupes de réflexion. Si cette

démarche n'est pas envisageable, demandez aux participants de réfléchir à leur situation présente en identifiant une ou deux priorités ou problèmes et leurs causes.

Etape B : Décrivez la situation dans laquelle vous souhaiteriez être. Les participants devraient s'engager dans le débat comme s'ils avaient l'autorité et le pouvoir d'effectuer les changements nécessaires à l'obtention de cette situation projetée.

Etape C : Les participants devraient ensuite considérer ce que cette vision représente pour chaque tranche démographique de la communauté. Ces observations peuvent être exprimées par des déclarations simples ; par exemple "les paysans produiront plus et seront mieux payés".

Etape D : Identifiez toutes les actions positives qui pourront être entreprises au niveau communautaire grâce aux outils de communication, d'information et de formation. Par exemple, les fermiers approfondiront leurs connaissances sur la préservation du terreau, et réduiront ainsi leur vulnérabilité face aux catastrophes naturelles.

Vous pouvez ensuite développer votre déclaration de mission en décrivant les moyens que le centre mettra en oeuvre pour subvenir aux besoins identifiés par la communauté.

Comment rendre votre vision opérationnelle ?

Etape 1 - Reprenez la cartographie du premier exercice et visitez les groupes que vous aviez établis.

Intérêts	Groupes	Activité	Contraintes	Solution
	(Par exemple Jeunes femmes)			
	(Par exemple Femmes adultes)			

Intérêts – Ce qu'ils/elles souhaitent ou doivent réaliser
Activité – l'activité proposée au centre qui répondrait au mieux à ces intérêts.
Contraintes – quels obstacles pourraient empêcher leur participation?
Solution – comment contourner ces obstacles.

N'OUBLIEZ PAS

- De poser les questions essentielles
- D'écouter ce que les personnes ont à vous dire
- D'enregistrer précisément les contributions des membres de la communauté : classez ces contributions afin qu'elles reflètent le plus justement possible leurs opinions, leurs suggestions, leurs besoins et leurs priorités.
- Avant tout, utilisez bien ces informations lors du choix de la structure et des fonctions du centre.



Organisez des groupes de réflexion, et posez des questions qui serviront à clarifier les positions des participants. Déterminez leurs intérêts. Essayez de comprendre ce qui pourrait constituer des obstacles à leur participation.

Etape 2 - Réaliser le tableau suivant et remplissez-le selon les informations fournies par votre groupe de réflexion.

La structure de votre CMC

Comme vous le verrez dans les chapitres portant sur la structure organisationnelle, la technologie et les ressources humaines, la structure de votre organisation se compose à la fois de vos biens, vos installations et vos infrastructures mais également des éléments permettant la gestion du contenu des programmes, des collaborateurs et des finances. Ainsi, la structure globale de votre CMC est déterminée par les résultats de l'évaluation des besoins et de l'étude exploratoire préliminaire, par les compétences et les ressources humaines investies dans votre CMC, la façon dont vous faites face aux défis et aux obstacles, ainsi que par l'avantage relatif de votre CMC comparativement aux stations de radios commerciales.

Pour avoir un CMC fréquenté et réputé, il sera utile de mettre en place des solutions innovantes pour répondre aux besoins de votre communauté, comme par exemple avoir un service de garde d'enfants pour les mères désirant utiliser les services Internet.

Considérations pratiques et techniques concernant les locaux de votre CMC.

(Se reporter également au chapitre sur les technologies)

Connexions Internet

Assurez-vous que vous disposez bien d'une ligne téléphonique ou d'une liaison satellite afin que les ordinateurs puissent être connectés à Internet. Renseignez-vous auprès des fournisseurs de services téléphoniques de votre pays pour examiner vos options.

L'énergie

Il vous faudra éventuellement établir une liaison, voire deux de préférence, avec une source d'énergie électrique fiable, afin de prévenir toute coupure de courant. De nombreuses stations de radios communautaires disposent d'une source d'énergie régulière ainsi que d'un générateur, et certaines favorisent les sources d'énergie alternatives telle que l'énergie solaire. Gardez à l'esprit le fait qu'il vous faudra peut-être trouver de l'énergie supplémentaire si vous décidez un jour d'agrandir le centre.

La taille

Il vous faudra trouver un espace suffisamment grand pour héberger vos ordinateurs et le studio de radio, et pour accueillir les visiteurs de la communauté, qui devront se sentir bien accueillis au sein du CMC.

L'assurance

Il est important que vous fassiez assurer votre équipement. De cette façon vous disposerez de meilleures chances de récupérer du matériel en cas d'accident. Rencontrez différentes assurances afin de déterminer la meilleure option et de comprendre les conditions de remplacement des équipements endommagés.

Réaliser les objectifs de la vision

Comment vos programmes et services répondront-ils aux besoins identifiés par la communauté ? Les services et contenus que vous proposez rejoignent-ils le projet que vous avez adopté dans votre déclaration de mission ?

Déclaration de mission de Radio Zibonele

“Nous sommes un groupe de bénévoles aux compétences diverses, qui avons créé une Station de Radio Communautaire, dont la propriété, la gestion et la programmation reviennent entièrement à la communauté de Khayelitsha. Notre ambition est d'élever la qualité de vie des membres de notre communauté en améliorant les normes en matières de d'hygiène et de santé. Le public que nous servons est dans son ensemble affecté par un état de santé précaire et un contexte environnemental désastreux. Radio Zibonele s'engage à partager l'information et les compétences de manière honnête, afin d'offrir une vie meilleure aux membres de la communauté de Khayelitsha.”

Radio Zibonele propose ses services à une communauté de la banlieue de Cape Town en Afrique du Sud, et, à l'image de sa communauté, s'intéresse particulièrement aux questions de santé.



Conseil Pratique

Dès le départ, envisagez des mesures simples pour améliorer les locaux du CMC. Par exemple, le type de toiture choisie change considérablement la température ambiante, et peut entraîner des coûts supplémentaires liés à l'installation de climatiseurs. De même, la poussière peut écourter la durée de vie de l'équipement, mais il est possible de contrôler ce phénomène en plantant des fleurs et des buissons autour du centre.

Rédiger les statuts

Les statuts décrivent la nature juridique du CMC, ses objectifs et la façon dont il sera géré. Si vous disposez déjà de statuts pour un centre préexistant éventuel, il est important que vous les modifiiez afin d'y inclure le CMC dans sa totalité, et que cela soit reflété dans tous les paragraphes. (Référez-vous également au chapitre sur la structure organisationnelle et les annexes.)

Considérations à garder à l'esprit

Établissez une liste des articles et des statuts, puis déterminez ce qui pourrait être fait quant à chacun de ces articles, avec pour objectif de servir au mieux les intérêts de la communauté et du CMC. N'oubliez pas que ces intérêts doivent être le reflet des besoins et des valeurs figurant dans votre déclaration de mission.

Le plan d'affaires

Le principal objectif d'un plan d'affaires est de conduire à un projet pérenne, viable et bien géré. Un plan d'affaires solide attirera le soutien financier de donateurs et des membres de la communauté. Il est important de présenter clairement vos objectifs dans le plan d'affaires, en mettant en avant une estimation chiffrée de la participation communautaire, du taux de renouvellement des ressources humaines, et des revenus, en utilisant des cibles comme indicateurs. Le plan d'affaires explique votre projet, démontre le sérieux de votre démarche, et indique que vous approfondissez une stratégie assurant la durabilité de votre CMC. Le chapitre sur la pérennisation vous guidera à travers les étapes clés du développement d'un plan d'affaires. (Voir également les annexes)

Références

Télécentres et Cybercafés (Site AEDEV) :
http://www.aedev.org/rubrique.php3?id_rubrique=17

Guide pratique de la radio communautaire en Afrique : expériences partagées, du Sénégal à l'Îles de la Réunion, septembre 2002 – janvier 2004, Association L'Echo des Ondes Libres (EOL), 155 p.

Manuel de la radio communautaire, UNESCO, 2001

Le plan d'affaires (Voir annexes)

Telecentre Cookbook, UNESCO, 2002

Mind Mapping No. 2: Memories and Marvels, UNESCO Bangkok, Thailand, 2002

Ethnographic Action Research, UNESCO, 2003

Nick Ishmael-Perkins est le Directeur de Projet
de Radio For Development au Royaume Uni.
Email: nishmael@rfd.org.uk