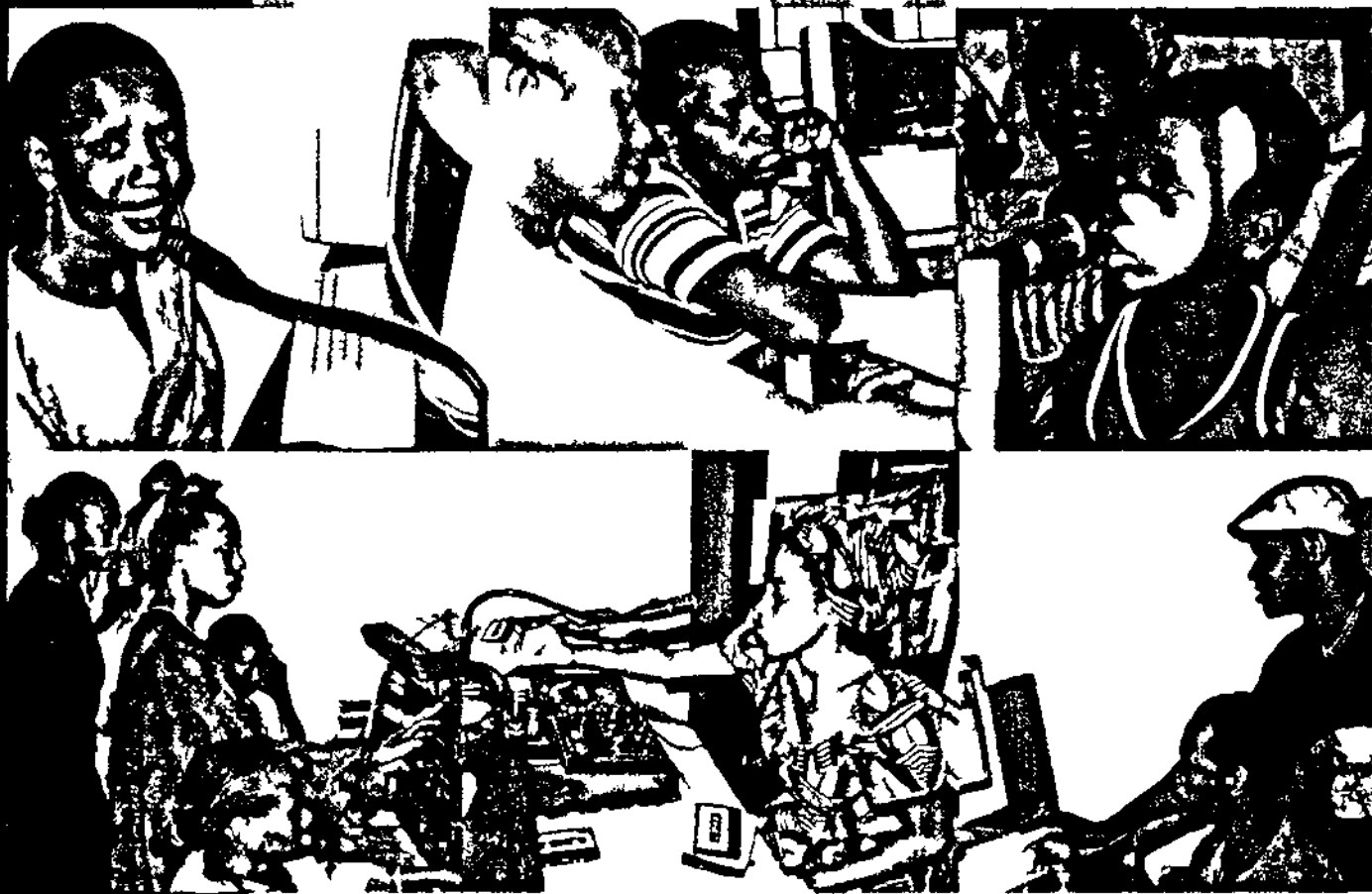


Guide pratique des



Centres Multimédia Communautaires





Guide pratique des Centres Multimédia Communautaires



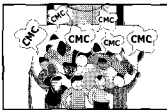

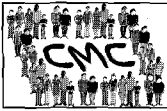
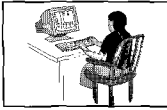





Sous la direction de :
Stella Hughes
Sucharita Eashwar
Venus Easwaran Jennings



Les appellations employées dans ce livre et la présentation des données n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones cités ou de leurs autorités, ni quant à leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans le livre ne sont imputables qu'à leurs différents auteurs, et ne sont pas nécessairement un reflet de celles de l'UNESCO.

© UNESCO 2004
ISBN : 92-990029-0-8

	Page
Préface	5
Introduction	7
 <i>Types de Centres Multimédia Communautaires</i> <i>Stella Hughes</i>	9
 Une journée au coeur du CMC - <i>Birama Diallo, Stella Hughes, Sucharita Eashwar,</i> <i>Vivek Dhage</i>	16
 Partir du bon pied - <i>Nick Ishmael-Perkins</i>	19
 Choisir l'équipement et la technologie appropriés - <i>Peter Schioler et Steve Buckley</i>	29
 La gestion des ressources humaines - <i>Ian Pringle</i>	45
 Compétences et formations - <i>Polly Gaster, Bianca Miglioretto et Atieno Aluoch</i>	57
 Structures et stratégies d'organisation - <i>Ian Pringle et Polly Gaster</i>	67
 La participation des communautés, des partenaires locaux et des usagers - <i>Anriette Esterhuysen</i>	75
 Sources d'information et contenus des médias - <i>Jackie Davies, Frederick Noronha, Venus E. Jennings</i>	89
 Durabilité des CMC - <i>Première partie : Alfonso Gumucio-Dagron</i> - <i>Deuxième partie : Hezekiel Dlamini</i>	105
 Recherche et évaluation L'approche de la recherche-action ethnographique - <i>Jo Tacchi, Don Slater et Greg Hearn</i>	121
Annexes	134



Remerciements

Les éditeurs souhaiteraient remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'écriture de ce livre, tant au niveau de la rédaction des chapitres et des contributions d'études de cas, que dans l'apport précieux de leurs conseils durant la consultation d'acteurs qui a précédé la réalisation de ce projet. Nous souhaiterions également remercier tous les pionniers du concept CMC, ces responsables et le personnel des centres pilotes qui, à travers l'Afrique, l'Asie et les Caraïbes, innovent quotidiennement en apportant des solutions aux nouveaux problèmes rencontrés par les CMC. Ainsi sont-ils incontestablement les véritables créateurs du Centre Multimédia Communautaire. Enfin, nous souhaiterions faire part ici de notre infinie gratitude envers la "Direction du Développement et de la Coopération" (DDC) de la Suisse, pour sa clairvoyance et son soutien indéfectible au programme CMC.

Photos de couverture

A partir du haut, dans le sens des aiguilles d'une montre :

*Radio-surf à Radio Afia au Sénégal.
Crédits : UNESCO*

*Des jeunes filles en train de suivre une initiation à l'Internet au télécentre de Sengerema, en Tanzanie.
Crédits : Habby Bugalama/Sengerema CMC*

*CMC de Koutiala au Mali : les enfants prennent l'antenne
Crédits : UNESCO*

*CMC de Koutiala au Mali : le facilitateur aide un usager du télécentre
Crédits : UNESCO*

*Femme technicienne faisant la maintenance d'une radio-valise au Niger.
Crédits : C. Arnaldo*

*Les femmes à la régie et à l'antenne à Radio Afia au Sénégal.
Crédits : UNESCO*

Lorsqu'en janvier 2001 l'UNESCO lance son programme de Centres Multimédia Communautaires à l'occasion d'un séminaire à Kothmale au Sri Lanka, la Radio Communautaire de Kothmale est l'unique prototype : le seul exemple fonctionnel de CMC. Deux ans auparavant, cette station de radio rurale s'était dotée d'un télécentre en accès libre, où les membres de la communauté locale avaient accès à Internet ainsi qu'à une formation informatique. Des programmes quotidiens de 'radio-surf' apportaient l'information en ligne directement dans les foyers, et ce dans les langues locales. Cette expérience avait permis d'assurer la familiarisation de la communauté toute entière avec le cyber-espace, ainsi qu'une prise de conscience générale quant à l'intérêt des NTIC.

À présent, près de quarante CMC pilotes sont fonctionnels dans 15 pays, en Afrique, en Asie, et dans les Caraïbes. L'UNESCO envisage actuellement un programme de passage à grande échelle. Le modèle de Kothmale a été adapté avec succès dans des environnements et contextes différents. Malgré le temps et les obstacles, le postulat de départ reste intact : l'association d'une radio locale et d'un accès aux NTIC constitue une véritable ouverture sur la Société de l'Information pour les communautés marginalisées. Pour les années à venir, la radio restera sans aucun doute la première, et bien souvent la seule, source d'information pour les plus démunis dans les pays en voie de développement. Cependant, une radio communautaire combinée à un petit télécentre augmente considérablement la portée et l'impact du matériel informatique et des ressources numériques dont dispose une communauté.

La clé du succès pour un centre multimédia communautaire repose dans sa capacité à fournir les services dont une communauté a besoin. Ceci s'avère être avant tout une question de contenu. L'accès à la toile mondiale ne sera pas d'une grande utilité pour un petit agriculteur ou pour un commerçant rural sans aucune compréhension des langues internationales communément utilisées sur Internet. On peut alors se poser la question de savoir de quel type de contenu les communautés ont besoin. La réponse est multiple et la liste est longue : du contenu produit localement ; du contenu relatif à la communauté ; du contenu dans les langues locales ; du contenu éducatif ; mais également du contenu sous différentes formes- audio, numérique, imprimée, vidéo ou encore sous forme visuelle, des affiches notamment... Toute une gamme de compétences et de capacités organisationnelles est nécessaire au bon développement et à l'accumulation de tels contenus, pour identifier les besoins des groupes cibles, pour associer le contenu disponible à des activités qui mobilisent et font adhérer tous les utilisateurs potentiels, ainsi que pour développer les logiciels et les outils informatiques adéquats.

Non seulement les collaborateurs du CMC doivent assurer quotidiennement ces tâches complexes, mais ils sont également responsables de l'administration du centre, de la maintenance technique de l'équipement, et des relations avec le public. Le facteur déterminant des centres multimédia communautaires est l'aspect multiple de leur configuration novatrice. En effet, les CMC remplissent de nouveaux rôles dans la communauté, attirent de nouveaux types de candidats à de nouveaux types de postes, requièrent de nouveaux apports en matière de formation, associent de nouvelles compétences, identifient de nouveaux publics, offrent de nouveaux services et prennent de nouvelles responsabilités vis-à-vis de la communauté. L'une des conséquences de cette innovation à grande portée, est que le plus grand défi et le plus gros investissement pour le développement d'un CMC n'est pas l'équipement ou la connectivité, mais la disponibilité d'un soutien dans tous les domaines de mise en oeuvre. De fait, les nouveaux projets demandent un accompagnement sur la durée, avec un large éventail d'apports et la mobilisation de ressources financières et humaines considérables. Le seul moyen de relever ce défi est le renforcement des capacités locales.

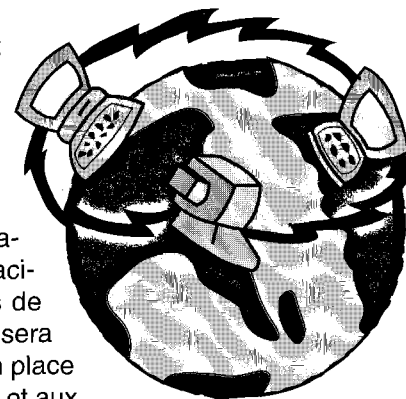


L'UNESCO conduit actuellement un groupe de partenaires dans la préparation d'une large suite d'outils informatiques en accès libre, adaptée aux ateliers de formation et intitulée Kit de Formation Multimédia (Multimedia Training Kit - MMTK en anglais). Les premiers modules et les chapitres à développer pour ce kit sont déjà disponibles en ligne sur le site www.itrainonline.org. Ce kit évoluera constamment, et cet ouvrage en est déjà un outil complémentaire ; il offrira un panorama complet des différents aspects de l'installation et de la gestion d'un CMC. Bon nombre des partenaires mobilisés sur le projet de Kit de Formation Multimédia se sont également investis dans la rédaction de cet ouvrage. En effet, la liste des auteurs et des organisations qu'ils représentent reflète le caractère multi-acteurs du projet CMC. Ce partenariat multi-acteurs est comme un creuset dans lequel se retrouvent tous les types d'expériences et d'expertises indispensables pour avancer sur ce terrain novateur. Je voudrais terminer en remerciant tous ceux qui ont contribué à ce livre, les organisations partenaires ainsi que les personnes exceptionnelles qui ont fait du programme et du concept de centre multimédia communautaire ce qu'il est aujourd'hui.

W. Jayaweera,
Directeur, Division du Développement de la Communication UNESCO
Email : w.jayaweera@unesco.org

À qui s'adresse ce livre?

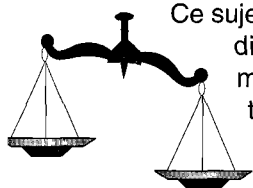
On trouve actuellement dans les régions rurales des pays en voie de développement un nombre croissant de fournisseurs de services de communication et d'information. Il s'agit de stations de radios communautaires, de télécentres polyvalents, de centres d'information, de centres communautaires de formation, ou, dans quelques cas, de centres multimédia communautaires (CMC), combinant à la fois la radio et les ressources d'un télécentre. Cet ouvrage s'adresse donc à tous ceux qui souhaitent s'impliquer ou sont déjà impliqués dans de telles activités : le personnel et les responsables, les groupes communautaires, les ONG travaillant pour le renforcement des capacités des communautés, les planificateurs en communication appuyant les activités de développement, ainsi que les formateurs et les partenaires de projets. Bien sûr, ce livre sera tout particulièrement utile pour ceux qui administrent déjà ou qui envisagent la mise en place d'un CMC, puisqu'il couvre l'ensemble des sujets liés à la radiodiffusion communautaire et aux activités d'un télécentre. Pour d'autres œuvrant dans des structures plus limitées, certains chapitres du livre seront très adaptés, et d'autres leur fourniront un ensemble de réflexions leur permettant de se situer et d'envisager leur activité dans un contexte plus large.



Pas un modèle unique

Comme le démontre le chapitre à suivre intitulé "Types de Centres Multimédia Communautaires", le concept du CMC ne suit pas un modèle unique et figé. En effet, à l'intérieur du concept "CMC" peuvent cohabiter et interagir une grande variété de structures, de dispositifs et d'aménagements institutionnels. L'UNESCO a choisi de développer un programme s'attachant à ce modèle particulier (la combinaison de radio et de télécentre) puisque ce dernier fait ses preuves en tant que dispositif efficace de renforcement des capacités des communautés, en mettant l'information et la communication au service du développement. En offrant un accès indirect aux ressources numériques, la radio permet de construire une passerelle à travers la fracture numérique. Si le concept du CMC reste l'un de ses programmes phares, l'UNESCO continue parallèlement de soutenir d'autres projets à la base, tels que les médias communautaires et les télécentres. De la même façon, bon nombre d'autres agences de développement et les communautés à travers les pays en voie de développement continuent d'étudier et de mettre en place différents types de projets communautaires liés aux services de communication et d'information. Afin d'assurer la participation active de tous dans la société de l'information, il importe d'explorer toutes les différentes voies prometteuses.

Trouver le bon équilibre



Ce sujet constitue un immense champ d'apprentissage pour tous ses acteurs, et les différentes approches possibles en la matière offrent une mine d'enseignements. Conscients de ce fait, les auteurs de cet ouvrage ont entrepris de travailler avec le souci constant de rester à la fois le moins directif et le plus pragmatique possible. Pour ce type de guide pratique, il est difficile de trouver le juste équilibre entre le général et le particulier. Le contexte peut varier considérablement, non seulement d'un continent à un autre, mais également à l'intérieur d'un même continent, voir d'une région à une autre dans un même pays. C'est pourquoi chaque chapitre de cet ouvrage a été rédigé comme une introduction plutôt généraliste suivie d'exemples et d'études de cas plus concrets et d'annexes pratiques.

Publication ou processus ?

Cette publication initiale ne devrait être qu'un début que les collaborateurs sur le terrain contribueront à alimenter avec de nouvelles études de cas, des liens et des références mis en



commun sur le site du programme CMC de l'UNESCO ou à travers les différents réseaux. Dans le futur, une nouvelle version CDROM viendra également actualiser et enrichir le guide de nouveaux exemples pratiques. Les informations et les connaissances relatives aux différents aspects des centres multimédia communautaires sont très largement dispersées à travers le monde. Plutôt que d'être basé sur un corpus central de connaissances théoriques appliquées dans différentes localités, le projet CMC se réclame de ses racines locales, trouve des solutions locales aux défis locaux, et, en toute circonstance, adapte localement les contributions basées sur des expériences ou connaissances d'experts provenant de l'extérieur. Ce livre est donc issu d'un processus de collecte, rassemblant les fragments afin de constituer le premier ouvrage de référence complet sur les centres multimédias communautaires. Nous espérons que ce travail de collecte perdurera, et qu'il bénéficiera du dynamisme et de l'interactivité propre aux systèmes de réseaux, auxquels, fort heureusement, les acteurs du CMC sont attirés et s'allient.

Une base commune

Quelle image émerge de ce processus de collecte d'information ? Malgré la grande variété des situations et des contextes, la lecture de ces chapitres révélera un certain nombre de similarités et d'éléments constants, contribuant à construire la base commune et partagée de tous les CMC. Vraisemblablement, l'élément constant le plus significatif pourrait être désigné comme le rôle éthique du CMC. Le centre multimédia communautaire est un outil dont



l'impact ne doit pas être sous-estimé. Si l'on en croit la formule du "pouvoir de l'information", alors le CMC, avec sa plateforme intégrée de communication et d'information, dispose de bien du pouvoir ! Le CMC a pour mission de servir les intérêts de la communauté dans son ensemble, et se doit donc de rester insensible à l'influence et la pression de groupes d'intérêts particuliers.

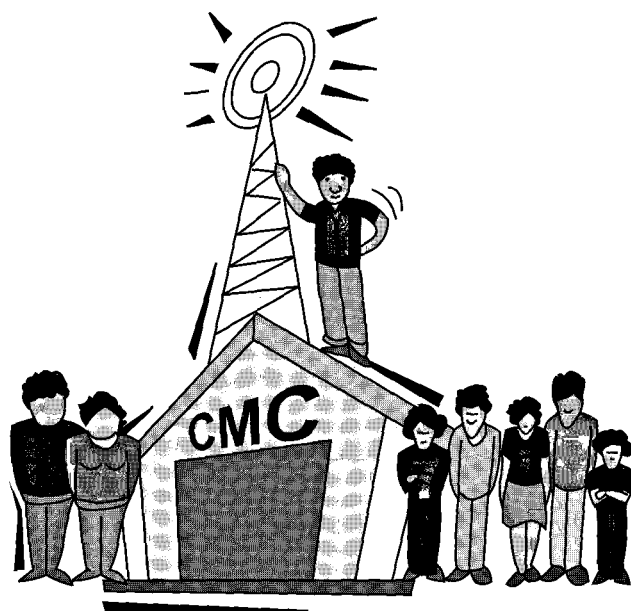
Il a la responsabilité de s'assurer que les bénéfices qu'on peut tirer de cette plateforme de communication et d'information restent accessibles à tous et ne soient nullement monopolisés. Le CMC a également le devoir de rendre disponible une information à la fois valable (équilibrée et diversifiée, actualisée et exacte) et en adéquation avec les besoins de la communauté. Ces objectifs sont ambitieux, surtout lorsqu'ils sont mesurés à la lumière de la réalité plus concrète que constitue le combat quotidien pour la survie du CMC. De plus, il est souvent difficile pour le CMC de perdurer après la phase de financement initial.

En définitive, cet accompagnement et toutes les recommandations, pistes, et idées proposées dans ce livre, aspirent à aider le CMC à remplir au mieux son rôle éthique.

A la recherche de solutions

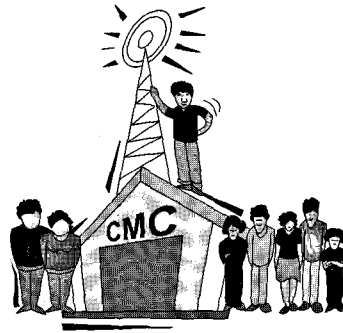
Pour finir, une réserve. Ce guide ne propose pas de "solutions miracles" et peu de réponses toutes faites aux nombreux défis et interrogations auxquels fait face le CMC, soit dans ses activités quotidiennes, soit dans ses choix en matière d'options et de stratégies à long terme. En réalité, dans ce domaine, il n'existe pas de "bonne" réponse, et très peu de réponses simples. Les solutions reposent souvent dans l'obtention d'un équilibre fragile entre différentes alternatives. C'est pourquoi, souvent, le lecteur devra identifier l'exemple du livre le plus approprié à sa situation et aux réalités locales, pour ensuite l'adapter afin qu'il corresponde à son contexte. Cela étant, les lecteurs auront au moins la satisfaction de savoir que leurs propres réponses seront vraisemblablement toutes aussi valables que celles des autres. Prenons la gestion du bénévolat, et l'épineuse question de comment garder et rétribuer les bénévoles. Sur ce sujet, comme sur bien d'autres, il n'existe pas de "bonne" réponse, ou du moins il n'existe pas de réponse dont la validité dépasse les circonstances particulières dans lesquelles celle-ci semble être efficace.

Stella Hughes, Chef de la Section
Médias et Société, UNESCO
Email : s.hughes@unesco.org



Types de Centres Multimédia Communautaires

Stella Hughes



Dans ce chapitre

- **Comment définit-on un CMC ?**
- **Types de CMC**
- **Modèles de propriété**
- **Bâtir sur des fondations préexistantes**

Comment définit-on un CMC ?

Commençons par une définition générale : un centre multimédia communautaire (CMC) associe une forme de radio locale aux dispositifs d'un télécentre, sous une forme ou une autre de propriété communautaire, et avec l'objectif de servir comme plate-forme de communication et d'information pour les besoins de développement de la communauté.

Le projet principal derrière ce modèle est de faire un usage optimal des synergies entre les ressources de la radio et du télécentre. La communauté se saisit de la formidable portée de la radio, ainsi que de la possibilité qu'elle offre à ses membres de diffuser des contenus locaux, dans les langues locales ; à ces caractéristiques sont adjoints la formation informatique, l'accès Internet et d'autres ressources numériques. La radio devient un relais très efficace entre les personnes et les services proposés par le télécentre, particulièrement celles qui ont un faible niveau d'alphabétisation ou qui résident dans des zones rurales éloignées ou des zones urbaines modestes.

À l'intérieur de ce cadre simplifié, il existe différents types de CMC généralement déterminés par des facteurs liés au contexte local, régional ou national. Si, par exemple, la législation nationale sur la radiodiffusion ne permet pas encore à la radio communautaire d'avoir accès aux ondes aériennes, mais permet toutefois un accès illimité à Internet ou aux réseaux câblés, alors la radio peut émettre en s'appuyant sur le câble ou Internet. Dans un autre domaine important, celui de la propriété communautaire, ce principe commun à l'ensemble des CMC peut prendre diverses formes pragmatiques.

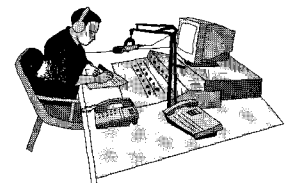
Il vous sera utile de connaître les différents types de CMC, puisque ceci vous aidera à sélectionner un modèle approprié pour votre communauté. Par ailleurs, chaque modèle a ses points forts et offre des exemples de bonne pratique qui pourront ensuite être repris, transposés et testés dans l'un ou l'autre des divers modèles.

Radio communautaire et télécentre indépendants

Le type de CMC le plus répandu est composé d'une station de radio communautaire partageant à la fois son local et tous les dispositifs administratifs et structurels avec un télécentre. Généralement, la radio diffuse en FM entre 8 et 18 heures par jour sur un rayon de 10 à 50 kilomètres autour du centre. Le personnel est composé principalement de bénévoles et d'un ou deux employés permanents. Le CMC subsiste grâce aux revenus générés par la publicité, ainsi que les messages et les programmes financés par les particuliers et les groupes. Le télécentre possède entre 3 et 12 ordinateurs, accessibles au public, et propose des horaires d'ouverture le matin ainsi qu'en fin d'après-midi. L'accès à Internet est payant, ainsi que le sont l'usage du scanner, de la photocopieuse et la formation. Le centre offre également à certains groupes de la communauté divers services gratuits ou à bas tarifs, selon les besoins locaux et les priorités de développement.

A bien des égards, ce type de CMC fonctionne comme une coopérative, générant un revenu et cherchant à assurer une durabilité financière, en trouvant un équilibre entre les activités à but lucratif et non lucratif. Par ailleurs, il dispose en général d'un niveau élevé de participation communautaire dans les processus de prise de décisions, à travers notamment un comité de pilotage, un conseil d'administration, un noyau dur d'usagers, et des associations de résidents.

Une autre caractéristique de ce type de CMC est son degré élevé d'autonomie. Le contexte est généralement peu favorable en matière de soutien public, si ce n'est au niveau municipal.



Un centre multimédia communautaire (CMC) associe une forme de radio locale aux dispositifs d'un télécentre, sous une forme ou une autre de propriété communautaire, et avec l'objectif de servir comme plate-forme de communication et d'information pour les besoins de développement de la communauté.



D'un certain point de vue, ceci peut présenter un grand avantage. En effet, cette situation peut indiquer que la communauté est véritablement souveraine et affranchie, étant l'unique propriétaire de son CMC.

Malheureusement, les revenus du CMC sont souvent assez faibles, à un tel point qu'il lui est impossible d'offrir tous les services qu'il souhaiterait, particulièrement au niveau de son contenu radio, souvent réduit à une large diffusion de musique préenregistrée ; il propose ainsi très peu de vraies productions radio. Dans ces cas, la radio devient une passerelle moins efficiente pour relier les communautés aux TIC.

Les programmes quotidiens de radio-surf constituent une merveilleuse opportunité pour l'accès indirect et généralisé à Internet. Cependant, l'aptitude des présentateurs à surfer sur Internet au nom des auditeurs et à produire des émissions soigneusement recherchées et construites, requiert du temps et une formation, ainsi qu'une connectivité abordable et de bonne qualité.

Service public de radiodiffusion

Les CMC peuvent jouer le rôle de service public de radiodiffusion au sein du système national de radiodiffusion, généralement au niveau local ou éventuellement au niveau régional. C'est le cas du CMC de Kothmale au Sri Lanka, le projet pilote de l'UNESCO à partir duquel d'autres modèles de CMC ont été développés.



C'est à Kothmale, au Sri Lanka qu'un CMC a expérimenté pour la première fois la radio-surf.

Dès le départ, ces CMC ne font pas payer les usagers pour l'accès aux ordinateurs, à Internet ou aux services radio. Comme c'est le cas pour toute forme d'application média ou TIC consacrée au développement, la participation des membres des communautés locales en tant qu'auditeurs, usagers, facilitateurs, bénévoles et de pairs formateurs est absolument essentielle. Dans le cas du Sri Lanka, les auditeurs et usagers des NTIC sont répartis dans des groupes locaux appelés "sociétés de savoirs", avec les CMC pour centre.

En tant que service public, ce type de CMC n'offre pas de services commerciaux tels que le fax, la reliure de documents, l'usage du scanner et de la photocopieuse, services qui constituent habituellement le moyen de subsistance principal des CMC indépendants. Assurer la continuité du service public dépend de l'appui du gouvernement, ainsi que d'un cadre stable et durable à l'intérieur duquel le CMC puisse se développer. Cependant, la mise en place de subventions d'État consacrées à l'accès Internet n'est pas acquise d'un gouvernement à l'autre.

En termes de propriété communautaire, le CMC de Kothmale a comme un double statut : gouvernemental de par sa structure, mais communautaire dans la pratique, avec un taux élevé de participation locale conjointement à celle de professionnels employés par la fonction publique.

Modèles de CMC employant le câble et Internet

Le type de CMC que nous allons examiner à présent est le CMC se trouvant dans les pays où la législation nationale ne permet pas aux radios communautaires d'avoir accès aux ondes aériennes. Ces CMC doivent trouver des solutions alternatives à la radiodiffusion souvent pour but final de s'y convertir aussitôt que la législation le permettra, étant donné que la radio offre une portée véritablement incomparable.

Dans ce type de situation, la radio Internet est une possibilité à prendre en compte. Son désavantage majeur est que son accès est limité aux utilisateurs de l'informatique. Son atout

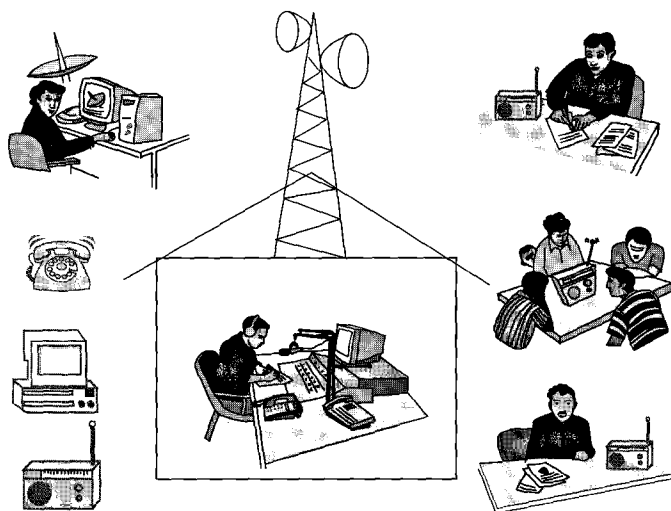
est que souvent les usagers peuvent accéder aux émissions lorsqu'ils le souhaitent, et non plus uniquement aux heures de diffusion. La radio Internet encourage l'interactivité en donnant à l'auditeur l'opportunité de réagir aux émissions, de poser des questions, voter dans les sondages et ainsi de suite, ajoutant ainsi une valeur ajoutée aux ressources en ligne.

Les stations de radio câblées ont rencontré un franc succès, notamment dans le cas de la radio communautaire de Nanna Dhwani à Budhikote, en Inde. Ce CMC câblé passe par l'intermédiaire d'un opérateur local permettant la diffusion par câble des programmes radio communautaires auprès de 400 foyers d'abonnés. Le CMC de Nanna Dhwani est équipé d'un simple studio de radio, de 2 ordinateurs, d'un petit télécentre et d'une connexion Internet avec des outils multimédia, et il est administré par un groupe féminin d'entraide. Le CMC est également connecté au centre local de ressources de développement, à partir duquel des programmes de radios communautaires subviennent quotidiennement aux besoins locaux en matière d'information et de communication, en s'appuyant sur diverses ressources multimédia.

L'approche combinée

Certains CMC ont entrepris de combiner la vidéo, le réseau câblé local et la presse écrite avec les NTIC et la radio, tandis que d'autres combinent plusieurs stations de radio à un télécentre. Ce modèle de CMC est appliqué au Mali, où jusqu'à trois stations de radio FM, communautaires ou privés desservent entre 50 000 et 250 000 personnes.

Se fondant sur les dispositifs et infrastructures préexistants, le modèle de CMC au Mali se définit par l'insertion d'un télécentre dans les locaux d'une radio, et une convention régit les questions organisationnelles afin d'assurer que toutes les stations de radio puissent être partenaires et bénéficiaires des aménagements du télécentre. Il est important de s'assurer que ceci sera véritablement appliqué dans la pratique.



L'avantage de ce modèle est qu'il favorise une très grande rentabilité à travers l'utilisation optimale des ressources et l'impact potentiel des NTIC au sein des communautés dont les membres ne pourraient en aucun cas assurer la durabilité de quatre ou cinq CMC. Cette approche contribue également à fédérer les stations de radio préétablies, et les encourage à unir leurs forces autour de grands objectifs de développement.

Le centre culturel communautaire

Un autre type de CMC commence également à faire son apparition au sein des centres culturels communautaires. Ces établissements oeuvrant à la base sont établis par le biais du programme *Culture et Quartier* de l'UNESCO, et offrent un excellent cadre à la mise en place d'un CMC. Le processus de mobilisation et d'appropriation communautaire mis en oeuvre avant la création du centre culturel assure d'autre part un contexte favorable au CMC.

Le CMC érigé au coeur d'un centre culturel profite également d'une approche culturelle au développement, qui consiste à organiser des activités de développement autour d'événements culturels - spectacles, réunions, expositions et compétitions. Ces événements se polarisent sur les arts traditionnels, l'artisanat et les compétences créatives de la communauté, sur un mode participatif. De telles activités sont aisément transposables à la radio et, avec suffisamment de ressources et de formation, peuvent également s'adapter aux médias numériques. Bien d'autres types de CMC peuvent être développés par le biais de structures de développement communautaire, tels que les centres locaux d'éducation pour la santé, les



réseaux paysans et agricoles, les associations de jeunes, les agences de protection de l'environnement ou les réseaux travaillant auprès des personnes handicapées. Les organismes éducatifs en particulier offrent de bonnes perspectives pour la viabilité à long terme.

Modèles de propriété

Dans quelles conditions un établissement privé peut-il être considéré comme un CMC ? En théorie, on peut considérer que "la propriété collective" n'a rien à voir avec la propriété privée. Dans la pratique, il existe des cas où une station de radio FM, un télécentre ou un CMC privé remplit un rôle au sein de la communauté, en répondant aux besoins locaux en matière de développement et en impliquant les membres de la communauté.

Le "Permis de Conduire Informatique International" (PCII)

Le "Permis de Conduire Informatique International" atteste des connaissances et des compétences informatiques d'une personne. Il couvre les notions informatiques essentielles, leurs champs d'application pratique ainsi que leur utilisation professionnelle et sociale. Il consiste en sept modules, chacun d'eux devant être validé avant l'obtention du diplôme. Ces modules comprennent :

- Les concepts de base des technologies de l'information
- Le traitement de texte
- Les base de données
- l'information et la communication
- l'utilisation de l'ordinateur et la gestion des fichiers
- les tableurs
- les présentations

Cette norme de compétence est conçue pour assister les personnes dans les sphères professionnelles, privée ou scolaire, afin d'établir un niveau de compétence standard pour tous les utilisateurs informatiques, et ce dans tous les secteurs. Toute personne peut participer au programme, quel que soit son âge, son niveau d'éducation, son degré d'expérience ou son milieu social d'origine. Aucune compétence informatique préalable n'est nécessaire à l'obtention du PCII et il est basé sur un programme unique, agréé et international.

La Fondation European Computer Driver's Licence/ICDL Foundation à Dublin peut donner la licence d'utilisation du concept et de mise en œuvre du programme à un Mandataire national ou régional. Par exemple, l'Agence UNESCO du Caire a été désignée Mandataire pour la gestion du programme ICDL en Égypte ainsi que dans d'autres états arabes. Le programme est mis en œuvre dans plus de 31 pays à travers le monde.

Pour plus d'information: <http://www.icdl-unesco.org>

Il existe des exemples intéressants de bonne pratique dans le modèle privé, qui peuvent être transférés judicieusement aux CMC de type communautaires. En Europe du sud-est, notamment, la radio communautaire est quasiment inexistante. Cependant, les stations de radio privées se sont multipliées dans la période post-conflit, et ont souvent rempli des fonctions importantes auprès de la communauté, telle que la mise en relation ou en réseau des réfugiés et des populations déplacées. Les stations FM ouvrent à présent des télécentres avec des objectifs plus larges que ceux du modèle de cybercafé adopté par la plupart des télécentres. Ces nouveaux télécentres organisent la formation informatique en mettant l'accent sur l'amélioration des perspectives d'emploi des personnes, et font un sérieux effort pour obtenir une reconnaissance officielle, en remettant des diplômes certifiés.

Dans toutes les régions du monde, la demande est forte en faveur de l'attribution par les CMC de diplômes certifiés, afin d'améliorer les perspectives d'emploi des personnes formées. Du fait que tous les CMC proposent une formation informatique élémentaire, l'une des possibilités serait de fournir des enseignements reconnus tels que le "permis de conduire informatique". Dans des conditions idéales, dès qu'un CMC dispose d'équipements, des services et d'un personnel compétent, celui-ci pourrait dispenser des enseignements éducatifs et des formations reconnus.

Le réseau de CMC

Le dernier type de CMC que nous allons examiner dans ce chapitre (mais sans doute pas le dernier type à émerger) est celui du réseau de CMC. Bien évidemment, tout CMC est capable d'appartenir à un réseau, et la mise en réseau est fortement encouragée ; vous aurez ainsi à votre disposition un dispositif de soutien précieux et mutuellement bénéfique aux CMC partenaires, par rapport à diverses activités, depuis le partage et l'échange de données, jusqu'à la mutualisation des ressources pour la maintenance, la création d'activités communes, et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques.



Dans l'exemple qui suit, un réseau préexistant a, de fait, permis la planification et la mise en œuvre du développement des CMC en incluant, dès le départ, tous les détails liés à sa fonction de réseau. Il y a quelque temps, dans les Caraïbes, un certain nombre de stations de radios communautaires ont entrepris de constituer un réseau, avec l'objectif d'établir un système d'échange de programmes radio. Ce type de réseau peut jouer un rôle inestimable dans l'évolution de chaque station de radio vers le statut de CMC.

Les premières stations de radio appartenant au réseau qui ont ajouté un télécentre à leurs infrastructures se trouvent en Jamaïque, à Cuba, à la Barbade ainsi qu'à la Trinité et Tobago. D'autres exemples suivront dans d'autres pays.

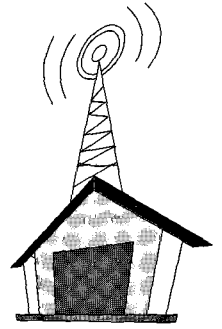
La construction d'un réseau dès le départ permet de trouver une grande partie des ressources nécessaires et des mécanismes de soutien ne pouvant être assurés par un seul CMC. La formation est l'un des besoins les plus coûteux, et, dans le réseau Caraïbes, le CMC Radio Toco de Trinidad se prépare avec application à devenir un centre de formation. Radio Cocodrilo, à Cuba, en association avec Radio Toco, la radio Roots FM de Jamaïque, et Radio GED de la Barbade, entreprennent actuellement l'utilisation d'un réseau interactif électronique, dénommé Multimédia pour les Communautés des Caraïbes (MCC). En plus des services habituels du télécentre, le réseau MCC proposera une formation interactive, des réseaux de forums Internet, des échanges de contenu local, un enseignement Internet interactif, ainsi qu'un certain nombre d'activités créatives à but lucratif. Voir www.unescocarribbean.org/mcc pour plus d'informations.

Bâtir sur des fondations préexistantes

La question posée en introduction de ce chapitre était: Comment définit-on un centre multimédia communautaire ? Les réponses à cette question se dégageront au fur et à mesure des chapitres qui suivent.

Tous les exemples ci-dessus tentent de démontrer la flexibilité et la capacité d'adaptation du concept de CMC. La raison de cette adaptabilité ne tient pas uniquement au fait qu'il est nécessaire de s'adapter au contexte local, mais également qu'il est préférable d'utiliser les structures locales existantes comme point de départ. Il peut y avoir autant de modèles de CMC qu'il y a de types d'organisations de développement communautaire actives et florissantes.

Stella Hughes



Voici le résumé du déroulement d'une journée type aux CMC de Koutiala au Mali, et de Namma Dhwani en Inde :

Le CMC de Koutiala, Mali

Pour le directeur du CMC de Koutiala, la semaine commence le lundi matin à 7h30. Ce CMC est né de l'adjonction d'un petit télécentre à l'une des radios locales préexistantes. Les autres stations de radio locales sont également partenaires. Lorsque le directeur arrive, le préposé au nettoyage a déjà mis au propre le local.

La première animatrice radio commence elle aussi à 7h30. Elle obtient l'accord du directeur sur le conducteur de l'émission et prend l'antenne.



Les enfants prennent l'antenne à la radio du CMC de Koutiala, au Mali

A 8h, le responsable du télécentre arrive au CMC et passe en revue le programme de la semaine avec le directeur. Il effectue ensuite quelques mesures de maintenance préventive dans la salle informatique, en époussetant les claviers et en effaçant les fichiers superflus, puis vérifie les données enregistrées sur ordinateur (les chiffres concernant les usagers classés selon les différents profils, les problèmes informatiques et leur résolution, la liste des personnes en formation).

A 9h, le réceptionniste et les premiers clients arrivent au télécentre. Une heure plus tard, le premier cours de la semaine commence. Il s'agit d'un cours d'initiation aux moteurs de recherche Internet, proposé par le responsable du télécentre et organisé pour un groupe de femmes.

A 13h, la réunion mensuelle du comité de pilotage commence. Parmi les membres du comité, on trouve les représentants des autres stations de radio. A l'ordre du jour, les questions relatives à la gestion des bénévoles, et le passage en revue mensuel des activités.

Tout au long de la journée, les membres de la communauté visitent le CMC pour téléphoner, faxer, faire des photocopies, scanner des documents ou envoyer des courriers électroniques. La station de radio fait des annonces régulières à l'antenne pour communiquer sur les services proposés par le télécentre, et passe des 'micro-trottoir' dans lesquels les usagers donnent leur opinion sur les services du centre et expliquent comment ils en font usage.

A 16h, les employés des stations de radio locales ont un accès prioritaire au télécentre afin d'effectuer des recherches Internet et de préparer leurs programmes à l'aide d'informations collectées en ligne.

Le dernier cours de la journée, un module d'initiation à l'informatique, se déroule **à 18h**.

Avant de fermer le centre, le directeur du CMC et le responsable du télécentre remettent en ordre la salle informatique pour le lendemain. Nous sommes à la fin du mois, et une entreprise locale a réservé un ordinateur pour la journée de mardi afin de faire ses comptes mensuels, de saisir ses courriers, de remplir des bons de commandes électroniques et de mettre à jour son stock.

Birama Diallo et Stella Hughes

Birama Diallo est consultant pour l'UNESCO. Il participe au programme de passage à grande échelle des CMC au Mali.

Email : b.diallo@unesco.org

Le CMC de Namma Dhwani à Budhikote, en Inde

Il est **6h du matin**. Les responsables de studio et les bénévoles se rassemblent et établissent le planning de la journée d'après le programme de la semaine.

Elles n'ont pas de script, seulement quelques notes... elles examinent la question du chômage, principale préoccupation pour tous les jeunes et les adultes du village. Au cours de l'heure qui suivra, le programme sera diffusé sur la chaîne de radio câblée.

Une nouvelle journée chargée commence à Namma Dhwani

- Bindu, technicienne est présentatrice à la radio et travaille comme bénévole ; elle espère un jour devenir à son tour directrice de station ; elle utilise une liste de contrôle et teste l'équipement radio, ainsi que les magnétophones et les micros qui seront utilisés pour les reportages sur le terrain.
- Elle appelle ensuite la coopérative agricole afin d'obtenir les cours de la journée qu'elle annoncera lors de l'émission du matin.
- Les bénévoles préparent les bandes qui serviront aux émissions de la matinée et du soir.
- L'un des responsables de studio part enregistrer un programme sur le terrain.



Les jeunes bénévoles de la radio communautaire de Namma Dhwani en Inde

Credits : UNESCO

6h30

Pendant une heure, la radio diffuse de la musique, les cours du marché et des informations touchant à des questions de santé (voir en annexe le programme de la semaine de Radio Jamana de Koutiala au Mali).

Au cours de la journée, le CMC devient le siège de diverses activités.

- Un atelier de formation à la radio pour les jeunes filles et les femmes de la communauté a lieu
- Des groupes de participants aux cours d'informatique vont et viennent
- Dans le studio, des projets d'émissions sont présentés et sélectionnés par le responsable de studio et les bénévoles

18h

Il est l'heure de reprendre l'antenne.

- Des jeux, de la musique et des programmes sont diffusés à travers le réseau câblé local
- De l'autre côté du centre, un étudiant bénévole enregistre des données sur les ressources de la communauté dans une base de données créée par l'un des bénévoles formés, en utilisant le nouveau logiciel eNRICH (voir l'encadré du chapitre intitulé Technologie)

Non sans mal

Bien entendu, les journées les plus remplies ne se passent pas sans mal. La plus grande difficulté à laquelle la région doit faire face est la faible puissance du courant électrique. Les autorités coupent le courant et le remettent arbitrairement, et il se passe parfois jusqu'à dix heures avant qu'il ne soit rétabli. En conséquence, les programmes prévus pour la journée doivent être repoussés.



Credits : UNESCO

Réunion du comité à Namma Dwhani, en Inde

Il n'est donc pas surprenant que les employés et les bénévoles de Namma Dhwani attendent avec impatience le jour où ils auront leur propre générateur. Ils pourront alors programmer précisément les horaires de diffusion des programmes et le planning des cours, sans avoir à effectuer des changements de dernière minute à cause d'une baisse de tension.

Les retards des bénévoles et les difficultés qu'éprouvent les novices quant aux aspects techniques de leur travail posent également problème.

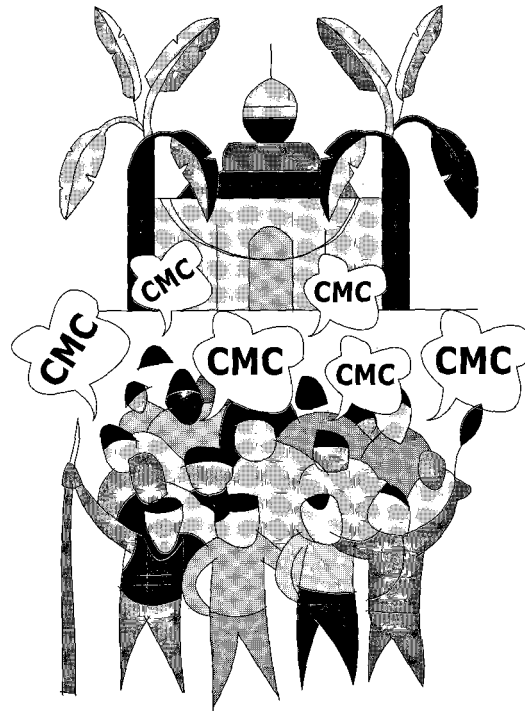
Mais tout cela n'émousse pas l'enthousiasme qui règne à Namma Dhwani. La grande portée du canal radio et le grand engouement que la communauté de Budhikote a manifesté pour le centre lors de l'introduction des TIC en ont fait ce qu'il est aujourd'hui : une fenêtre sur le monde et une lueur d'espoir pour la communauté.

Sucharita Eashwar est spécialiste en média et en communication. Elle travaille avec les médias communautaires et dans le domaine de l'utilisation des TIC pour le développement et la parité en Asie.

Email : sucharita_e@vsnl.net

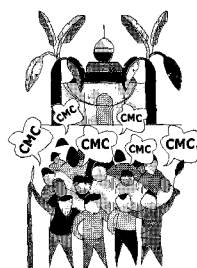
Vivek Dhage est producteur de contenus, graphiste, spécialiste du web, et met ses compétences au service des médias communautaires.

Email : vivekdhage@myrealbox.com



Partir du bon pied

Nick Ishmael-Perkins



Dans ce chapitre

- **Evaluation des besoins**

- **Réaliser votre déclaration de mission**

- **Le plan d'affaires**

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**

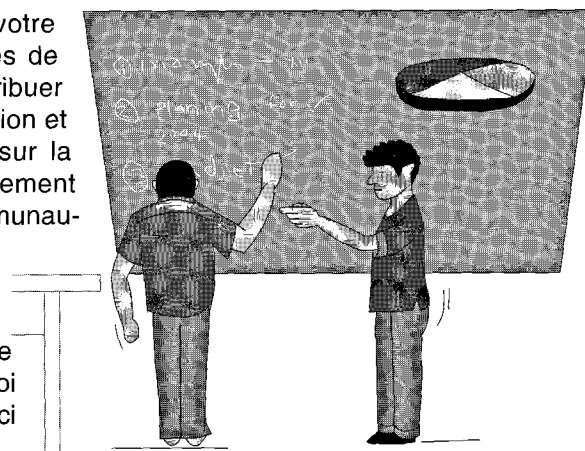
Il est important d'avoir à l'esprit quelques idées sur le fonctionnement du CMC. Ceci vous aidera à prendre un certain nombre de décisions, du type d'espace qu'il vous faut au nombre de collaborateurs que vous aurez à recruter. Référez-vous également aux chapitres portant respectivement sur la structure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

L'évaluation des besoins

Réaliser une cartographie de votre communauté

La communauté est le principal acteur du CMC, c'est pour ses membres que le centre existe. Il est essentiel que vous saisissiez les besoins, les envies et les contraintes propres à votre communauté. Cela étant, une communauté peut être complexe, mobile, et composée de plusieurs groupes. Réaliser une cartographie de votre communauté vous permettra de mieux visualiser vos liens, et vous aidera à déterminer le meilleur moyen de communiquer avec votre public. Le premier exercice vous permet d'identifier plus précisément les types de personnes qui constituent votre communauté, afin de vous aider à développer une approche adaptée à votre plan d'action et à toute recherche mise en oeuvre.



Exercice 1 : Réaliser la cartographie de la communauté

Faites une cartographie de votre communauté. Sur ce schéma, indiquez tous les types de groupes représentés dans la communauté. Il y a beaucoup de critères qui peuvent servir à différencier les gens. Voici quelques-uns des aspects à prendre en compte lorsque vous établissez votre cartographie :

- Le groupe d'âge
- Le sexe
- Le groupe linguistique
- La religion (protestante, catholique, musulmane, hindou, etc.)
- L'appartenance ethnique
- Le secteur d'activité (fermiers, marchands, étudiants, ouvriers...)
- Les besoins particuliers (pas ou peu de ressources, handicaps, niveau d'alphabétisation)
- La résidence (les gens habitent-ils seuls ou en famille, ces familles sont-elles petites, grandes, recomposées... ? A quelle distance du centre vivent les gens ? Quels modes de transport leur sont proposés ?)

Bien entendu, il vous est possible d'identifier d'autres critères pour déterminer les groupes importants qui constituent votre communauté. Il est essentiel que vous puissiez offrir la possibilité à tous les groupes composant la communauté de contribuer à tout le processus de mise en place ; la propriété communautaire du centre sera ainsi établie et acceptée dès le début, et vous réduisez le risque de faire naître des ressentiments ou une impression d'isolation chez certains groupes. De fait, en cas de doute sur quelque sujet qu'il soit, le meilleur recours est toujours de consulter la communauté - à commencer par la question du logo du centre. Plus elle contribue, plus elle se sent valorisée, et plus elle soutiendra le centre.

Ensuite, il vous sera peut-être utile d'examiner la possibilité de chercher un espace supplémentaire, qui pourra être utilisé pour générer des revenus, comme par exemple un espace de travail proposé aux entreprises ou aux organisations en échange de quelques ressources.

Questions à discuter avec la communauté

Où le centre devrait-il être situé?

Il vous faudra trouver un site adéquat pour implanter votre CMC. Gardez à l'esprit que le centre doit être situé de façon à ce que les membres de la communauté puissent s'y rendre facilement et ainsi collaborer et en faire usage librement. Cherchez un lieu qui vous permettra de croître à moindre frais dans le futur. Souvenez-vous que la création d'un espace supplémentaire vous permettra de générer des ressources additionnelles pour votre CMC, en le proposant à des entreprises ou des organisations intéressées. Le site du CMC ne devrait pas être exposé à un environnement trop rude ou à d'éventuels risques de catastrophe naturelle, comme une inondation ou un glissement de terrain.

Comment baptiser le centre?

Donner au centre un nom choisi par la communauté rend sa participation tangible et visible aux yeux de tous. Ceci est également valorisant pour les membres de la communauté et leur procure un sentiment de fierté.

Quelles sont les attentes de la communauté vis-à-vis du centre?

Souvenez-vous, le développement de la communauté est votre objectif principal. Il est donc essentiel de sonder votre communauté sur le type de services qu'elle entend trouver dans votre centre.



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.

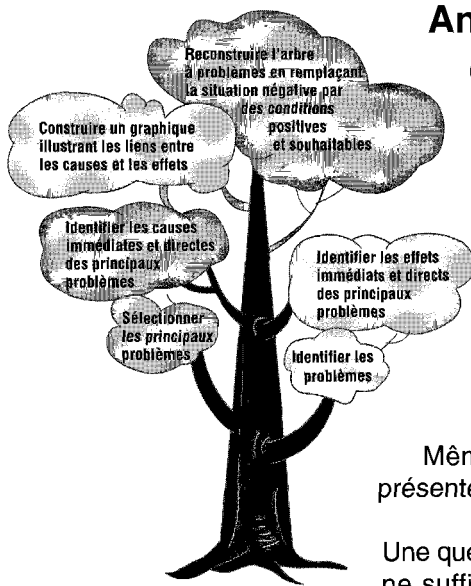
Une question ouverte est une question à laquelle une simple réponse par "oui" ou par "non" ne suffit pas, mais qui invite plutôt les personnes à exprimer leurs opinions et leurs expériences propres.

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).

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.



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.



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

Analyse
de la situation /
Arbre à problèmes

Projection
de la situation

Besoins d'information
et de formation
(rôle du CMC)

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.

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.

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



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 modifiez 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.php?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



Choisir l'équipement et la technologie appropriés

Peter Schioler et Steve Buckley



Dans ce chapitre

- **La construction des bâtiments et l'infrastructure matérielle**
- **Aménagement de votre radio communautaire**
- **Ordinateurs, logiciels, réseaux**
- **Maintenance logicielle et matérielle**

Jusqu'à récemment, les technologies de la communication pouvaient être clairement classifiées en deux catégories : la radiodiffusion et la télécommunication. La radiodiffusion était alors entendue comme une technologie "one-to-many" ("du particulier vers le groupe"). En effet, une seule station d'émission centrale diffuse des signaux de communication à un grand nombre d'auditeurs. En revanche, la télécommunication était perçue comme une technologie "one-to-one" (de "particulier à particulier") et son meilleur exemple reste le téléphone, un outil de communication interpersonnel à distance.

Cependant, ces technologies jusqu'alors distinctes convergent aujourd'hui. En combinant les propriétés de la radiodiffusion et des systèmes de télécommunications, le Centre Multimédia Communautaire crée de nouvelles opportunités de communication "du groupe vers groupe". Le passage de l'auditeur au rôle de producteur d'information est simplifié, tandis qu'Internet offre de nouveaux outils de télécommunication de groupe.

Le CMC associe les caractéristiques de la radiodiffusion communautaire à celles des télécentres communautaires. Les studios de radio (ou de télévision) et les dispositifs de production et de diffusion sont combinés à l'accès téléphonique, l'Internet, l'email, le fax et l'imprimerie. Il ne s'agit pas simplement ici de réunir ces différentes technologies sous un même toit : le CMC a pour but de constituer une structure de diffusion et de communication intégrée.

Les CMC se présentent sous différentes formes

Le choix de solutions techniques appropriées à votre CMC sera un facteur crucial de sa durabilité et de son adéquation avec les besoins de la communauté. Se concentrer excessivement sur des solutions de haute technologie demandera un investissement financier et humain important, tandis que négliger les NTIC empêchera votre communauté de faire le meilleur usage des fabuleuses avancées techniques de ces dernières années.

Puisque les CMC se présentent sous différentes formes, il est impossible de prodiguer un avis uniforme sur le choix de leur équipement. Qui plus est, des facteurs locaux tels que la qualité, le coût et l'accès aux sources d'énergie électrique, aux connexions téléphoniques, à Internet, aux progiciels et aux consommables etc., seront autant de facteurs clefs dans la mise en place d'un type cohérent de CMC pour votre communauté.

Sur la base des différentes expériences de télécentres et de CMC à travers le monde, nous vous donnerons dans ce chapitre un avis général sur la façon dont un CMC devrait être équipé. Comme il est exposé ci-dessous, réfléchissez calmement à cette question à la lumière de votre situation spécifique, et faites ensuite le choix du compromis le plus adéquat à votre CMC et votre communauté.



Choisir votre équipement

Les choix de l'équipement et ses conceptions techniques dépendent avant tout de l'objectif et des fonctions du CMC. En aspirant à servir les besoins de la communauté en matière de communication, vous devez prendre en compte ce qui est déjà disponible, et identifier ce qui pourrait représenter des obstacles potentiels à la participation, tels que le lieu et l'accès, ou encore les niveaux d'alphabétisation et les compétences informatiques.

En prévoyant votre équipement et vos dispositifs, recherchez

- **un lieu accessible et adapté**
- **du soutien pour une formation en matière de média et de technologies**
- **un accès Internet, au courrier électronique, au fax et au téléphone**
- **des dispositifs de production radio (et/ou télévision)**
- **l'accès aux réseaux de diffusion et de distribution**
- **une comparaison des coûts**



Commencez à petite échelle, puis évoluez à mesure de vos capacités et de la demande

Un précepte général qui a fait ses preuves est de **commencer à petite échelle**. Donnez le temps à vos collaborateurs et vos utilisateurs de se familiariser avec la technologie et les services que le CMC a à leur offrir, puis progressez au rythme de la demande émanant de votre communauté. Vous devez également être conscients que cette demande risque d'évoluer et de changer, et par conséquent que le CMC doit constamment être capable d'adapter son profil à ces fluctuations.

Tout l'équipement NTIC doit figurer sur le plan d'affaires du CMC, et l'acquisition d'un outil est recommandée s'il est clair que son utilisation générerait au moins de quoi l'amortir.

Équipement technique pour un petit CMC

- Une radio communautaire FM (capacité de mixage et de transmission)
(Voir la partie consacrée à la radio communautaire)
- 1 ordinateur (avec graveur CD) pour la gestion du CMC
- 1-2 ordinateurs pour l'accès public
- 1 imprimante
- 1 photocopieuse
- 1 téléphone
- 1 fax

Réseau informatique pour un CMC de taille moyenne

- 2 PC administratifs
- 4 PC pour l'accès Internet du public.
- 1 serveur avec système de sauvegarde et d'archivage
- 1 imprimante
- 1 scanner
- 1 graveur CD
- Matériel pour le câblage et le routage

En plus de la sélection de l'équipement purement technique, n'oubliez pas que les machines auront besoin d'un environnement contrôlé à l'abri de la poussière, de l'humidité et de la chaleur.

Parlez avec vos pairs avant de choisir les dispositifs technologiques

Renseignez-vous sur d'autres CMC, télécentres ou écoles utilisant des ordinateurs et Internet, et parlez avec eux de leur expérience : qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne marche pas dans leur environnement local ? Quelles sont les normes locales en matière d'informatique ? Quelle est la disponibilité des pièces de rechange et du service après-vente ?

Un nouveau CMC tirera avantage du choix d'un "mentor" issu d'un centre déjà bien établi. En vous appuyant sur son expérience et au travers de visites et de l'échange de collaborateurs, l'équipe de votre CMC peut se familiariser avec des équipements NTIC avant que vous n'en fassiez l'acquisition.

La construction des bâtiments et l'infrastructure matérielle

La construction et l'installation d'un nouveau CMC doit s'appuyer sur un projet et des spécifications techniques bien élaborés, afin d'assurer que tout le dispositif est bien adapté aux objectifs, et offre le meilleur rapport qualité/prix vis-à-vis du budget disponible.

Le projet et les spécifications techniques doivent être prêts avant de lancer tout appel d'offres concernant les fournitures et les travaux de construction ou d'installation. Ceci permet un meilleur contrôle des coûts et permet la comparaison de différentes propositions de contrats.

Les dispositifs de production média, le réseau informatique et les systèmes de communication demandent une expertise technique spécialisée, et celle-ci ne sera pas nécessairement disponible auprès d'une seule personne ou entreprise. Qui plus est, les travaux de construction devront peut-être être adaptés pour être insérés dans un bâtiment ou des infrastructures préexistants. Un responsable de projet devrait être nommé afin de suivre et de coordonner les travaux, dans le temps et selon le budget imparti.

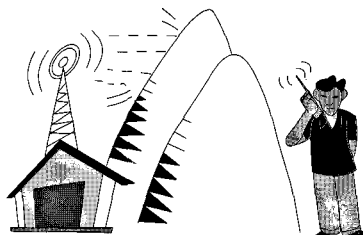
Une fois les travaux achevés, l'équipement et les logiciels installés, le centre devrait être mis à l'épreuve afin d'identifier toute faille potentielle, déterminer les corrections à y apporter et les responsabilités de chacun. Une attention toute particulière devrait être apportée aux risques potentiels en matière d'hygiène et de sécurité, comme par exemple un mauvais câblage électrique.

Installation de votre station de radio communautaire

Le studio technique du CMC est utilisé pour la production radio, la formation et la diffusion. Un seul studio peut effectuer ces trois fonctions mais pas simultanément. Ainsi, de nombreuses stations de radios communautaires en possèdent deux, voire plus. Le studio principal est destiné à la diffusion en direct. Le second studio est affecté à la formation et la production, mais il peut également être utilisé pour la diffusion en direct en cas de maintenance préventive ou urgente du studio principal.

AM ou FM ?

Pour la diffusion radio, un choix doit être opéré entre FM (Modulation de Fréquence) et AM (Modulation d'Amplitude). La plupart des récepteurs radio sont capables de recevoir les deux, toutefois il y a des différences significatives au niveau de leurs caractéristiques de transmission.



La radio FM permet une propagation des ondes en ligne de vue de l'antenne de transmission au poste récepteur. Sur des distances courtes, elle engendre un signal plus clair et de meilleure qualité que la AM, mais ce signal est irrégulier sur un terrain vallonné ou montagneux. La AM offre une couverture plus uniforme sur une distance plus grande, mais elle peut subir des interférences nocturnes émanant d'autres stations, et est plus coûteuse à installer.

La protection de votre CMC

La sécurité de votre local vis-à-vis des risques d'incendie ou autre doit être traitée avec vigilance. Faites une étude des risques afin d'évaluer la sécurité du local et de l'équipement. Des systèmes d'alarme peuvent être utilisés afin d'éviter incendies et intrusions. Une évaluation de l'hygiène et de la sécurité, y compris en ce qui concerne l'équipement et le réseau électrique, devrait être effectuée régulièrement.

Pensez éventuellement à souscrire une assurance vous protégeant contre toute perte et dommage dus aux facteurs cités ci-dessus.

Au cœur du studio technique se trouve la table de mixage. Celle-ci sert à combiner les sons issus de différentes sources - microphones des présentateurs, lecteur CD, lecteur cassette, lecteur minidisque, téléphone, etc., et à produire un programme destiné à l'enregistrement ou à la diffusion. Certains studios sont gérés par l'animateur seul sans l'aide d'un technicien ("self-op") ; le présentateur parle au micro et gère lui-même la table de mixage et les éléments sonores. D'autres exigent la présence d'un opérateur technique pour gérer la table de mixage, tandis qu'un ou plusieurs présentateurs parlent au micro. De nombreux studios ont des "salles de discussion" séparées, où plusieurs microphones sont reliés au studio principal.



L'animateur est au contrôle au CMC de Sengerema en Tanzanie

Le numérique. Les studios de radio intègrent de plus en plus de technologies numériques et possèdent parfois un ou plusieurs ordinateurs dans le but d'enregistrer, monter, archiver et effectuer la diffusion. Les ordinateurs sont également utilisés par les présentateurs pour afficher les scripts et les grilles de programmes, et peuvent lancer des programmes enregistrés lorsque la radio n'émet pas en direct. Ces ordinateurs de studio



devraient être parfaitement intégrés au réseau du CMC, afin de permettre la production numérique et la préparation des programmes à l'extérieur du studio principal.

L'enregistrement en extérieur. En plus des dispositifs du studio, il est essentiel qu'une radio communautaire possède un enregistreur portable pour réaliser des interviews ou des reportages sur le terrain, ainsi que pour l'enregistrement de musique ou de toute autre activité culturelle. Le kit de reportage de base contient un enregistreur minidisque, un microphone, un casque, des minidisques vierges, et des piles. Pour les enregistrements extérieurs plus complexes, comme par exemple un forum ou un événement culturel, une table de mixage miniaturisée ainsi que des micros et trépieds supplémentaires vous seront nécessaires.

L'équipement du studio technique

Minimum

- 1 table de mixage
- 2 lecteurs de cassettes
- 2 lecteurs de minidisques
- 2 lecteurs CD
- 2 micros/ trépieds
- 1 amplificateur + enceintes
- 2 casques

Facultatif

- 2 tourne-disques
- 1 standard téléphonique
- 2 ordinateurs
- 1 lumière rouge (micro à l'antenne)

Unité d'équipement vidéo

Minimum

- 1 caméra numérique
- 1 trépied
- 1 micro
- 1 PC multimédia avec cartes de montage vidéo
- 2 grands écrans de contrôle
- 1 logiciel de montage vidéo

La radio-valise

La radio-valise, une unité de radiodiffusion complète et portable, est un produit de Wantok Entreprises du Canada. La station est entièrement mobile et peut aussi être utilisée de façon permanente comme station de radiodiffusion communautaire en FM. La partie console de l'unité est idéale pour l'accès des communautés aux réseaux déjà en place, et est souvent utilisée par les CMC pour son coût peu élevé, sa robustesse et sa facilité d'emploi. Cette radio existe en versions 30 Watts, 50 Watts et 100 Watts. Pour plus d'informations <<http://www.wantokent.com>>



Credits : C. Anafio

Une technicienne fait la maintenance d'une radio-valise au Niger

L'équipement vidéo

La télévision communautaire est beaucoup moins courante que la radio communautaire, et bien plus de personnes ont accès à des postes de radio plutôt qu'à des postes de télévision. Néanmoins, la vidéo est un précieux outil de communication qui peut servir à l'enregistrement d'événements, à la production de reportages et de documentaires, et au travail éducatif ou culturel.

Le prix de l'enregistrement vidéo a baissé de manière considérable avec la production de masse des caméras numériques, et les ordinateurs peuvent être facilement adaptés afin d'offrir des instruments d'édition vidéo. Ces évolutions rendent la production vidéo d'avantage accessible aux CMC.

Les outils essentiels à l'enregistrement vidéo sont une caméra, un trépied, et des microphones. Pour le montage et la production, un ordinateur et deux grands écrans de contrôle sont nécessaires, ainsi qu'une carte vidéo de haute qualité et un logiciel de montage et de production. Des logiciels supplémentaires peuvent être acquis pour la production de titrages, sous-titrages et effets spéciaux.

Les sources d'énergie électrique

Le facteur primordial au bon fonctionnement de votre CMC est l'assurance d'une source de courant électrique fiable pendant les heures d'ouverture de votre centre, heures qui, une fois de plus, devraient être calquées sur les besoins de votre cible. Lorsque cette source est coupée, les studios, le réseau informatique ainsi que la majorité des dispositifs seront paralysés. Ainsi il est nécessaire de prévoir d'une part une source de courant principale, et d'autre part un système de secours en cas de panne.

Le réseau électrique national. Lorsque qu'il est disponible, le réseau électrique public offre souvent l'option la moins onéreuse, mais elle n'est pas toujours la plus fiable. Gardez à l'esprit

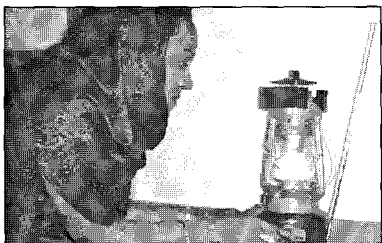
que les ordinateurs et les appareils de communication sont extrêmement sensibles aux fluctuations d'énergie ; c'est pourquoi vous devriez vous renseigner sur l'opinion locale concernant la qualité du réseau électrique mis à disposition, ainsi que sur les moyens de protéger l'équipement le plus sensible et de maintenir une source d'énergie continue et ininterrompue.

Les sources d'énergie alternatives. Si le réseau électrique public n'est pas disponible ou accessible, vous pouvez essayer de racheter les surplus d'énergie d'établissements locaux, comme les écoles et les hôpitaux par exemple.

Il existe d'autres alternatives telle que l'installation d'un générateur fonctionnant à l'essence, mais également l'énergie solaire, l'énergie hydraulique ou encore celle générée par le vent (l'énergie éolienne). Les générateurs fonctionnant à l'essence ou au gaz sont peu onéreux à installer mais coûteux à utiliser et sujets aux fluctuations des prix et de l'offre. L'électricité solaire demande l'installation de capteurs solaires, plus chers à l'acquisition mais aux coûts d'utilisation très faibles. Les énergies éolienne et hydraulique sont des options à prendre en compte pour les régions ayant une forte activité atmosphérique ou de nombreux cours d'eau. Un générateur de secours assurera la continuité des opérations en cas de rupture du réseau principal.

Lors de l'utilisation de sources d'énergies alternatives, essayez de minimiser la consommation d'énergie des appareils. Par exemple, un ordinateur portable exige beaucoup moins d'énergie qu'un PC - en effet, même si ceux-ci sont plus chers, un système d'énergie solaire peut alimenter deux fois plus d'ordinateurs portables que de PC.

La lampe Lufo



La lampe Lufo, composée de l'association d'un récepteur radio et une lampe

Crédits : Serras Technologies

L'UNESCO a piloté l'utilisation d'un nouveau modèle de radio FM utilisant le brevet thermo-électrique de la société Serras Technologies. Adapté à la base d'une lampe à pétrole, cette radio AM/FM fonctionne grâce à la chaleur de la flamme. Une nouvelle génération de Lampe Lufo contient une prise permettant de recharger un téléphone cellulaire ou de faire fonctionner un récepteur satellite WorldSpace. Ce récepteur FM est distribué dans le commerce.

La radio à manivelle et à capteur solaire Freeplay est robuste et ne demande aucune pile. Il pourrait être utile d'examiner le financement d'une distribution de récepteurs radios, tels que ceux présentés ici, aux membres de la communauté les plus démunis pour permettre une écoute collective.

Pour plus d'informations :

Lampe Lufo <http://www.serras.net/vo/applications/lufo1.asp>

Freeplay Foundation: <http://www.freeplay.net/website/product/products.php>

Types et emplois des ordinateurs

Les ordinateurs sont des outils multi-fonctions. Ils sont utiles à l'accomplissement de tâches administratives et bureautiques tels que la rédaction de rapports, la réalisation des comptes ou la gestion de bases de données. Ils peuvent également contribuer à la formation des compétences en matière de NTIC, et peuvent être mis à la disposition du public, gracieusement ou contre paiement, pour l'utilisation d'Internet ou la consultation du courrier électronique. Ils peuvent encore être utilisés pour assister la production radio, par exemple par le biais de recherches, dans la rédaction de scénarii, ou lors du montage audio. Vous devrez rester vigilant à ce que le nombre d'ordinateurs acquis et leur distribution correspondent bien à vos besoins opérationnels.



Le réseau informatique devrait permettre un accès à Internet, aux outils bureautiques de base, tels que le traitement de texte, le formatage et les bases de données, ainsi qu'aux applications multimédia indispensables tels que le montage audio-numérique, et les logiciels de graphisme et de rédaction de pages web. Dans un CMC numérique, le poste de travail informatique peut fonctionner comme une unité de production média à part entière.

Un CMC disposera souvent d'au moins deux ordinateurs consacrés à l'administration du CMC, à la production et à la gestion des programmes radios, ainsi qu'à l'accès des utilisateurs. Il y a deux types principaux d'ordinateurs adaptés aux CMC : les ordinateurs personnels compatibles Intel (PC) utilisant généralement un système d'exploitation MS Windows ou Linux, et les machines Apple, tournant sous MacOS.

Ces deux types d'ordinateurs sont similaires mais ne sont PAS compatibles et nécessitent chacun des logiciels différents, une formation différente et, généralement, les services de techniciens différents. Il est donc nécessaire de choisir entre PC et Apple, et ce en fonction de la plus large utilisation faite de l'un ou de l'autre, localement et au niveau de vos partenaires. Votre choix du type d'ordinateur influencera, d'une part, le prix et la disponibilité des logiciels et des pièces de rechange, et d'autre part la possibilité d'échanger, avec des écoles ou d'autres CMC, des productions locales liées NTIC

RAPPEL

Le poste informatique standard du CMC comprendra habituellement une unité centrale, un moniteur (écran), un clavier et une souris. Un ordinateur multimédia possèdera une carte son, un casque et un microphone.

La seconde décision à prendre en ce qui concerne le choix des ordinateurs est celui de l'acquisition d'ordinateurs neufs ou recyclés. Lors de l'installation du CMC, pour assurer le fonctionnement de départ et réaliser les formations élémentaires, il peut être bon de commencer par quelques ordinateurs recyclés, puis d'inclure par la suite des ordinateurs supplémentaires, par exemple un nouveau PC multimédia avec, selon vos besoins, des dispositifs de montage audio et vidéo.

Prévoyez de répondre aux besoins particuliers de certains utilisateurs



“L'accès pour tous” est un bon objectif pour un CMC ; cela nécessite que vous soyez particulièrement attentifs aux besoins des personnes qui ont des difficultés particulières pour bénéficier des services de votre centre.

Les personnes ayant un handicap physique, et plus particulièrement les utilisateurs de chaises roulantes, peuvent se trouver exclues physiquement à cause d'obstacles tels que des marches, des ouvertures de portes trop étroites ou des postes informatiques à la mauvaise hauteur. Prenez ces besoins en compte lors des étapes de planification et de construction de votre CMC.

Les personnes aveugles ou dont la vue est partielle auront du mal à utiliser un écran d'ordinateur sans assistance. Des logiciels de narration de textes sont disponibles, ceux-ci lisent les textes et les convertissent en paroles. Les logiciels de reconnaissance vocale peuvent également réaliser certaines commandes simples en évitant l'utilisation du clavier. L'impression en braille peut aussi être utilisée pour l'identification des fonctions sur une table de mixage.

Neufs ou recyclés ?

Les ordinateurs recyclés sont généralement des postes d'occasion qui deviennent obsolètes pour certaines entreprises (par exemple les banques ou les fabriques de logiciels) et qui sont donc revendus à bas prix. Les ordinateurs recyclés continuent généralement à offrir les services élémentaires tels que le traitement de texte et la consultation Internet, mais seront

peut-être incapables de lire les derniers logiciels multimédias. De plus, les ordinateurs recyclés auront une durée de vie plus courte que les ordinateurs neufs. Dans le CMC, ils peuvent néanmoins être utilisés pour procéder à une formation élémentaire, tandis que les ordinateurs neufs seront réservés à l'accès Internet par exemple.

Pour un certain nombre de personnes, et tout particulièrement les femmes, la langue et le niveau d'alphabétisation sont aussi des obstacles à l'utilisation. Des barrières culturelles traditionnelles empêchent souvent les femmes d'aborder, de participer et de faire usage du CMC. Discutez avec votre communauté et établissez le meilleur moyen d'assurer que tout le monde puisse profiter pleinement du CMC. Vous pourriez par exemple inciter une personne connaissant le langage des signes à organiser une formation élémentaire des membres sourds et muets de la communauté.

Les outils de formation devraient être imprimés en caractères facilement lisibles, ou rendus disponibles sous format audio, dans les langues les plus courantes. Les formateurs et le personnel de soutien devraient être capables de communiquer avec les utilisateurs, et d'offrir leur aide à ceux dont les compétences littéraires sont limitées et empêchent l'utilisation des ordinateurs et d'Internet.

Logiciels propriétaires, licences, logiciels libres

Les logiciels nécessaires au fonctionnement de votre CMC dépendront du type d'ordinateur choisi (Apple ou PC) et des services proposés par le centre.

Tous les ordinateurs nécessitent un système d'exploitation (SE) et un logiciel de protection anti-virus. Même si vous n'êtes pas connectés, des logiciels standards de traitement de texte, de gestion de bases de données et de recherche Internet sont actuellement disponibles.

Les logiciels propriétaires sont onéreux et demandent l'acquisition régulière de mises à jour. Les logiciels libres conviennent à la plupart des configurations, mais sont moins connus que les logiciels propriétaires les plus réputés. Avec une organisation et un calcul attentifs, les logiciels libres peuvent combler beaucoup de vos besoins élémentaires. Cependant, il sera peut-être nécessaire de consulter un spécialiste qui évaluera et installera les logiciels appropriés.

Le coût des licences des logiciels propriétaires représente une part importante du budget NTIC d'un CMC. Cependant, un nombre croissant de réseaux indépendants de programmeurs propose des logiciels libres gratuitement, dans un esprit d'échange et de coopération.

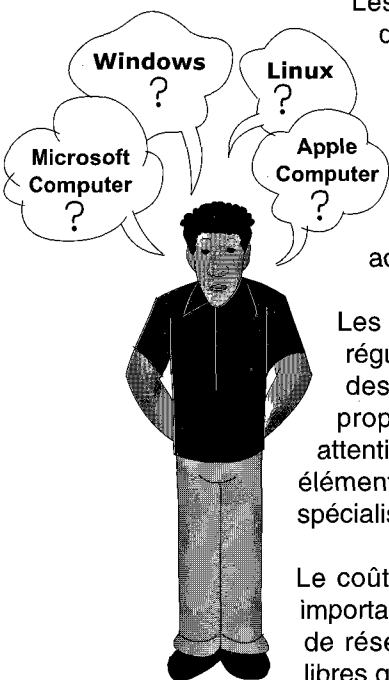
Il vous serait peut-être bénéfique d'examiner la question de savoir si certains packs commerciaux comme Microsoft Office peuvent être remplacés efficacement par des applications gratuites telles que Freeware ou Open Source Software (OSS), mais restez conscients du fait que l'utilisation de ces logiciels alternatifs demande parfois des compétences techniques supplémentaires.

Vous trouverez plus d'informations sur les logiciels libres sur le portail de logiciels gratuits de l'UNESCO www.unesco.org/webworld/portal_freesoft, et sur les sites <http://www.linux-french.net> et <http://www.april.org/>

Un réseau informatique demande une assistance spécialisée en matière de planification et d'installation technique. Un seul ordinateur peut servir comme point d'entrée Internet pour un

Logiciels propriétaires ou libres ?

Un responsable de CMC doit être conscient des avantages qu'offrent les logiciels les plus utilisés, tel que Microsoft Office, mais également de l'opportunité croissante d'avoir recours aux logiciels gratuits (ou libres) disponibles dans le domaine public, dont par exemple OpenOffice.





petit réseau comptant jusqu'à 6 PC. Pour un réseau administratif plus important, il est préférable de mettre en place un serveur central, incluant de l'espace de stockage, un système de sauvegarde et une entrée Internet.

En plus des postes et du serveur central, le réseau informatique nécessitera des câbles, des routeurs, ainsi que d'autres matériels techniques. Vous disposerez peut-être d'accessoires tels que des imprimantes, une photocopieuse, un scanner et un graveur CD. Des logiciels seront nécessaires au maniement des systèmes d'exploitation, ainsi que des programmes mis à disposition sur les ordinateurs de bureau et le serveur central, comme par exemple des anti-virus efficaces et un Firewall, ou pare-feu, pour le réseau.

L'UPS protège vos ordinateurs

Les ordinateurs sont particulièrement sensibles à la fluctuation des niveaux d'énergie et devraient être protégés par une source d'alimentation continue (onduleur UPS)

L'onduleur est un instrument de stockage qui permet d'atténuer les fluctuations d'énergie et d'assurer une alimentation continue. Il offre également un soutien temporaire en cas de coupure de courant, en accordant un bon délai pour permettre la sauvegarde d'informations et l'arrêt des ordinateurs.

Il est bon d'envisager également l'option des stabilisateurs de voltage pour la protection des appareils vis-à-vis de ces fluctuations d'énergie.

Réseaux informatiques et matériels périphériques

Dès que votre CMC décide d'acquérir plus d'un ordinateur, il serait bon d'envisager de mettre en place un réseau local (ou LAN - Local Area Network). Le LAN permettra aux utilisateurs d'échanger facilement des fichiers d'un ordinateur à l'autre, de partager les ressources tels que les imprimantes et l'accès Internet, ainsi que de simplifier la sauvegarde régulière des fichiers. Vous trouverez plus d'informations sur la mise en réseau sur le site Internet [ltrainOnline](#).

Les réseaux sans fils. Les réseaux locaux habituels réalisés par le câblage d'ordinateurs, se voient actuellement remplacés par des réseaux sans fils, ou par la technologie WiFi, une technologie qui devient de plus en plus populaire grâce à sa flexibilité et à la possibilité qu'elle offre aux utilisateurs d'ordinateurs portables de se connecter à distance. Cependant, la technologie sans fils reste plus onéreuse que les solutions traditionnelles, et elle peut être sensible aux interférences électromagnétiques. Elle présente pourtant un avantage comparatif dans une situation où les ordinateurs sont répartis sur une distance géographique importante, ou si le CMC doit satisfaire des utilisateurs déjà munis d'ordinateurs portables.

Introduction à Internet

Internet a commencé sous la forme d'un petit réseau de recherche connectant de grands centres informatiques, mais, en l'espace de 10 ans, il est devenu un réseau mondial connectant tous les pays et permettant l'échange de données selon un standard commun. Internet offre plusieurs services utiles aux CMC, tels que la messagerie électronique (ou email), la toile mondiale ou World Wide Web (WWW), le protocole d'échange de fichiers (ou FTP - File Transfer Protocol), et la diffusion audio-visuelle.

Internet est à présent la principale source d'échange d'information et de mise en réseau. On peut, par exemple, y trouver des conseils sur des questions spécifiques aux CMC ou aux télécentres, en postant une question sur la liste de discussion Telecentre-L accessible via <http://www.idrc.ca/pan/telelib.html>. Internet offre aussi la possibilité d'identifier et de joindre des pairs à l'étranger, ou encore de faire aboutir, par l'intermédiaire de moteurs de

recherche tel que Google (www.google.com), une recherche sur des sujets préoccupant votre communauté. La liste de discussion Telecentre-L est supervisée par le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI) du Canada.

Vous pouvez aussi consulter les archives des forums thématiques virtuels Africa_net du Réseau Africa_net pour des informations sur les télécentres www.reseeauafricanet.org

Types de connectivité Internet

Là où elles sont disponibles, les lignes téléphoniques sont encore le moyen le plus facile et le moins onéreux d'obtenir une connexion Internet, au téléphone et au fax. Dans certaines régions, les échanges téléphoniques numériques permettent la mise en place d'une ligne DSL (Digital Subscriber Line), qui offre une connexion Internet permanente et rapide. Dans les régions ne disposant pas de lignes téléphoniques, et sur des distances allant jusqu'à 200 Km, les systèmes terrestres sans fils permettent une connexion au point de présence Internet (POP - Point Of Presence) le plus proche.

Pour les régions plus éloignées, l'alternative est le satellite. Les satellites peuvent être fixes ou mobiles. Le satellite fixe, utilisé pour les communications interactives, ou uniquement pour la réception, est le VSAT (Very Small Aperture Terminal). Ce système est de plus en plus privilégié, pour la connexion des régions éloignées ; cependant les problèmes des licences restent un obstacle dans bon nombre de pays. Les systèmes satellitaires mobiles tels que Iridium et Inmarsat offrent une solution plus onéreuse.

L'accès Internet sera souvent un facteur crucial de la composante télécentre de votre CMC. Les différentes solutions techniques pour la connexion Internet suivent toutes un schéma similaire - Le CMC se connecte à un fournisseur d'accès Internet (FAI) disposant d'une connexion Internet haut débit. Consultez le schéma sur la connexion du CMC à Internet.

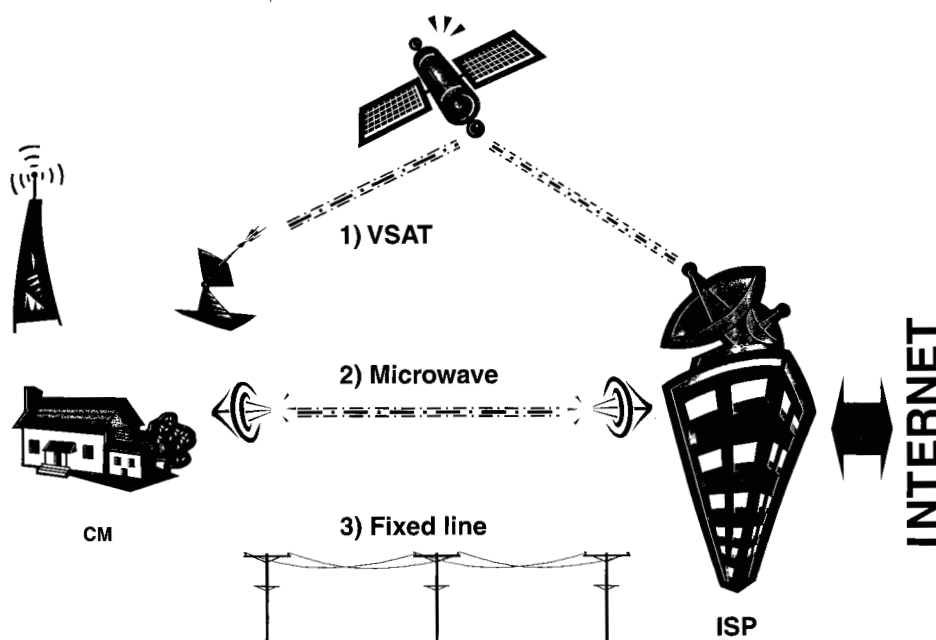
Internet pour la Radio Communautaire

La connectivité Internet est de plus en plus essentielle au bon fonctionnement d'une radio FM communautaire, pour le partage de fichiers audio, ainsi que pour l'obtention d'informations et de programmes émanant de diverses sources.

Internet peut être utilisé afin de partager ses expériences à l'intérieur de la communauté mais également avec l'extérieur, ou encore pour obtenir des programmes de formation adéquats.

Beaucoup de CMC disposent d'un règlement qui s'applique à l'utilisation d'Internet, interdisant notamment aux utilisateurs d'accéder à des sites pornographiques. Ce règlement est nécessaire en ce qu'il évite d'exposer les enfants qui peuvent être présents, ou de décourager les femmes d'utiliser le CMC.

Principaux modes de connexion du CMC à Internet





Connexion par ligne fixe. Si votre localité dispose d'un système téléphonique sûr et d'un modem téléphonique de 56 KB/Sec (kilobits par secondes), la première étape sera alors l'obtention d'une connexion téléphonique auprès du fournisseur. Votre centre sera ainsi "connecté" et pourra se mettre en réseau avec d'autres CMC, pour l'échange d'expériences et de conseils pratiques.

L'email, la navigation et l'accès à distance aux programmes éducatifs en ligne sont autant de services accessibles grâce à Internet. Dans un nombre croissant de centres urbains, il est possible de faire évoluer une connexion téléphonique par modem à système ISDN, sans fils, ou DSL/ADSL, fournissant une connexion à haut débit, plus rapide, et permettant l'accès aux services audio/vidéo ainsi que pour un plus grand nombre d'utilisateurs (voir ci-dessous).

	Modem téléphonique	ADSL/DSL
Vitesse de transfert des données	33-56 kilobit/sec	Graduable de 256 kilobit/Sec à 1.5 méga bit/sec
Scénario 1 : Email	3-4 utilisateurs peuvent surfer et consulter leurs emails	20 utilisateurs peuvent surfer et consulter leurs emails
Scénario 2 : Multimédia	1 utilisateur a accès à du contenu multimédia	6 utilisateurs ont accès à du contenu multimédia (avec une connexion de 512 KB)
Scénario 3 : services audio	Impossible	Services audio (diffusion sur Internet)

Connexion Internet via satellite (VSAT). Une VSAT est généralement la seule alternative lorsqu'il n'y a aucune ligne téléphonique disponible. Il y a profusion de services satellitaires, allant d'un échange limité de courriers (par exemple VITASAT), à une transmission de données commerciales vers le satellite (*upstreaming*), ou depuis le satellite (*downstreaming*) sur de larges bandes.

Parce-qu'une bande passante satellitaire est souvent plus onéreuse qu'une bande de fréquence terrestre, celle-ci offre une solution qui n'est véritablement viable que pour un centre de taille importante et pour lequel il n'y a aucun autre moyen de se connecter. Les liens satellites induiront aussi peut-être des coûts liés aux licences. Dans certains pays, l'utilisation d'une VSAT n'est permise qu'à partir d'opérateurs télécoms agréés.

Ondes radios et liens WiFi. Les CMC peuvent prendre une liaison par ondes radios ou WiFi auprès d'un Fournisseur d'Accès Internet local ou d'un partenaire déjà connecté. Cette liaison dépend cependant de l'environnement géographique local, puisqu'il exige une ligne de vue claire entre les deux points de communication. La distance maximale permettant d'établir une liaison par ondes radios de bonne qualité est de 50 kilomètres, tandis qu'un lien WiFi est limité à 25 kilomètres. Si elles sont autorisées, il est possible que, tout comme les liaisons satellitaires les liaisons par ondes radios amènent des coûts liés à la licence.

Maintenance du matériel

Les profils et les spécifications des nouveaux équipements devraient être consignés dès que ceux-ci sont installés. Il s'agit de noter ici le type d'équipement, son numéro de série, son utilisation telle qu'elle est prévue, les informations liées à l'installation, ainsi que les noms et versions des logiciels installés.

Le respect de certaines procédures d'entretien est nécessaire afin d'assurer et de maintenir le bon fonctionnement de l'équipement, ainsi que dans le but de réduire au minimum les périodes d'immobilisation. L'équipement NTIC devrait être vérifié régulièrement - par exemple

une fois par mois - afin de contrôler qu'il fonctionne correctement. Les résultats de ces tests de maintenance devraient être ajoutés au profil de l'équipement concerné.

Les problèmes du matériel NTIC sont souvent récurrents, aussi il serait bon de conserver les profils du matériel dans une base de données ou un tableur. L'historique de chaque pièce d'équipement, retraçant les difficultés survenues et la façon dont elles ont été résolues, devrait être enregistré de façon continue.

Liste de contrôle pour une maintenance classique d'un ordinateur public

Avant d'allumer l'ordinateur

- Toutes les composantes de l'ordinateur sont elles présentes et correctement connectées ? (Unité centrale, moniteur, clavier, souris, enceintes etc.)
- L'ordinateur paraît-il propre et avenant ?
- L'espace adjacent à l'ordinateur est-il propre et fonctionnel ?

Une fois l'ordinateur allumé

- L'ordinateur démarre-t-il correctement ?
- Présente-t-il des messages d'erreur au démarrage ?
- Le moniteur fonctionne-t-il correctement ?
- Le clavier est-t-il utilisable ?
- La souris fonctionne-t-elle efficacement

et sans accros ?

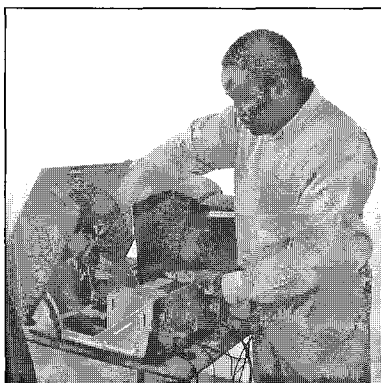
- Imprimez une page de texte afin de tester l'imprimante.
- Les principaux logiciels disponibles sur l'ordinateur s'ouvrent-ils sans problème ?
- Un nouveau logiciel a-t-il été installé sur l'ordinateur sans autorisation ?
- Les fichiers de définition des virus sont-ils récents ?
- Effectuez un balayage anti-virus de l'ordinateur puis notez son résultat.

En éteignant l'ordinateur

- Vérifiez que l'ordinateur s'éteint correctement

Protection des dispositifs électroniques et exécution régulière de sauvegardes de sécurité

Dans votre gestion du CMC et des services NTIC, vous devez pouvoir traiter et stocker sous format électronique des informations comme la base de données des utilisateurs, les outils de formation et les comptes du centre. Le formatage électronique offre beaucoup d'avantages en matière d'accès, de partage ou de traitement des informations, mais il présente cependant l'inconvénient d'être facilement supprimable par erreur, ou encore d'être perdu pour cause de défaillance technique ou de vol. C'est pourquoi il est essentiel de prendre les précautions adéquates afin d'éviter la perte de données importantes ou irremplaçables.



Credits : Hobby Bugalana

Le gestionnaire du télécentre de Sengerema assure la maintenance d'un PC

Assistance et maintenance

Les dispositifs techniques d'un CMC requièrent le concours de personnes ayant les compétences techniques nécessaires à la maintenance et la résolution de difficultés éventuelles. Le réseau informatique, ainsi que le matériel et les logiciels nécessitent des compétences en matière d'administration de réseau. Les studios média demandent des connaissances électroniques. Les systèmes de radiodiffusion exigent les aptitudes d'un technicien en fréquences radio.

Il n'est pas toujours évident de trouver un technicien qui réunit à lui seul toutes ces compétences. La formation peut être une solution, sans quoi une partie ou l'intégralité du support technique pourra être fourni par un technicien sur demande. Pour certains matériels sensibles, tel que le transmetteur radio, un système de secours est nécessaire à la maintenance préventive ou d'urgence.



Procédure hebdomadaire de sauvegarde de sécurité

- Préparez 5 CDs réinscriptibles et désignez les "Sauvegarde Semaine 1", "Sauvegarde Semaine 2", etc.
- Placez tous les fichiers essentiels et régulièrement sauvegardés dans le même ordinateur, et, de façon organisée, dans des sous-répertoires du répertoire principal du CMC
- À la fin de chaque semaine, copiez ce répertoire et ces sous-répertoires sur le CD-ROM attitré ; À la fin de la première semaine du mois, enregistrez les données sur le CD-ROM intitulé "Sauvegarde Semaine 1" ; la semaine suivante copiez les données sur "Sauvegarde Semaine 2" et ainsi de suite, de sorte que tous les CD-ROM soient utilisés une fois par mois, en rotation. Selon la quantité de données en sauvegarde, vous pourrez choisir soit de nettoyer/effacer les CD-ROM avant leur utilisation suivante, soit de conserver les anciennes sauvegardes des mois précédents.
- Après avoir effectué la sauvegarde de sécurité hebdomadaire, placez les 5 CD de sauvegarde dans le coffre du CMC.
- Une fois par mois, la personne à qui cette tâche est assignée devrait copier la dernière sauvegarde hebdomadaire, par exemple "Sauvegarde Semaine 4", sur un CD-ROM normal et l'entreposer à l'extérieur du centre, par exemple au domicile du responsable du centre. Cette procédure assurera que les données concernant votre CMC sont complètement à l'abri des risques d'incendies ou de vol.

Les sauvegardes de sécurité. Tous les fichiers importants tels que la base de données des utilisateurs du CMC, l'inventaire ou le courrier, devraient être sauvegardés régulièrement, au moins une fois par semaine, sur un support amovible, comme par exemple un CD-ROM réinscriptible. La copie de sauvegarde devrait alors être placée en lieu sûr, ou en un lieu extérieur au CMC.

Si un fichier clé est détruit ou corrompu, il pourra ainsi être restauré à partir de la dernière sauvegarde.

Sauvegarde des CD-ROM propriétaires. Les logiciels propriétaires représentent souvent un investissement considérable pour le CMC. Faites donc une copie de ces CD-ROM, et gardez les originaux dans le coffre. N'utilisez que les copies dans le centre afin que les originaux soient protégés contre l'usure ainsi que contre la perte ou le vol.

Résolution des problèmes informatiques au CMC

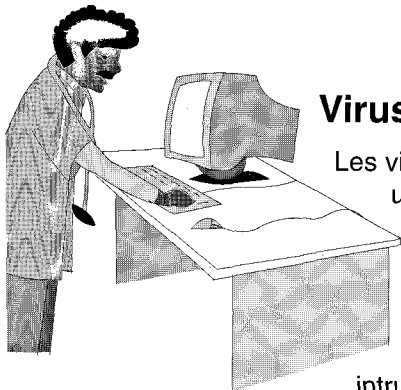
En cas de difficultés avec l'équipement du CMC, il y a quelques mesures à prendre avant de faire appel à un technicien. L'évaluation et la résolution structurées de ces complications économiseront bien souvent le coût d'un technicien et éviteront de longues périodes d'immobilisation.

3 mesures clés pour faire face aux incidents techniques

Lorsque survient un incident technique, il est nécessaire de :

- | | |
|-------------------|---|
| Mesure no1 | <ul style="list-style-type: none">• Identifiez la nature du problème• Le problème peut-il être attribué à une pièce en particulier ?• Est-il lié aux logiciels ou aux matériels ? |
| Mesure no2 | <ul style="list-style-type: none">• Vérifiez le fichier de maintenance pour voir si ce problème s'est déjà présenté.• Quelle solution a été apportée lorsque ce problème est survenu pour la dernière fois ?• Le personnel du CMC peut-il le résoudre ?• Si le problème vient des appareils, vérifiez toutes les prises et les câbles de connexion et du réseau. |
| Mesure no3 | <ul style="list-style-type: none">• Si le problème ne peut pas être résolu par le CMC lui-même, contactez le technicien pour avis.• Notez dans le rapport de maintenance ses conseils et la démarche prise. |

Sur Internet vous trouverez un grand nombre de recommandations disponibles sur tous les types de problèmes techniques. Cela étant, l'efficacité et la sûreté des avis prodigués sur Internet ne sont aucunement garanties, et vous ne devez JAMAIS appliquer une solution radicale avant d'avoir consulté un technicien local.



Virus informatiques, risques et protections

Les virus informatiques sont devenus un obstacle quotidien pour les utilisateurs d'ordinateurs. Un virus est un logiciel qui se propage d'un ordinateur à un autre à travers les réseaux ou par le biais de dispositifs partagés tels que les CD-ROM ou les disquettes. Lorsqu'il est activé, un virus peut prendre le contrôle de l'ordinateur porteur, détruire des fichiers personnels ou administratifs, envoyer des informations sur votre système à des intrus sur Internet et même endommager le matériel. De nouveaux virus sont créés quotidiennement et ce à une vitesse croissante.

Les attaques de virus informatiques peuvent généralement être évitées en :

- 1- Installant et mettant à jour régulièrement des logiciels anti-virus sur tous les ordinateurs
- 2- Encourageant les utilisateurs à être vigilants lorsqu'ils introduisent de nouveaux fichiers sur l'un des ordinateurs du CMC, notamment lors de l'ouverture de mails ou à travers toute autre manœuvre.
- 3- Décourageant l'utilisation de disquettes, sauf sur les machines équipées des derniers logiciels anti-virus
- 4- Choissant un fournisseur d'accès bloquant les virus sur le serveur.

Pour plus d'informations sur les virus informatiques, reportez-vous aux sites

- Sécurité Informatique et protection de la vie privée : <http://www.securiser.com>
- Comment ça marche : <http://www.commentcamarche.net/virus/virus.php3>
- How Stuff Works, <http://computer.howstuffworks.com/virus.htm>

Quelques recommandations

- Des dispositifs administratifs devraient être disponibles pour l'enregistrement des incidents techniques dès que ceux-ci surviennent.
- Les incidents résultant de la mauvaise utilisation de l'équipement peuvent être évités en supervisant l'accès à l'équipement.
- Assurez-vous que les utilisateurs soient convenablement formés avant d'utiliser l'équipement.
- Les serveurs centraux de transmission doivent être accessibles uniquement au personnel spécialiste.
- Les ordinateurs consacrés à l'accès public doivent être fréquemment vidés de leur contenu et leurs logiciels doivent être régulièrement réinstallés.

Les composants des logiciels anti-virus

Les logiciels anti-virus offrent une protection contre les virus.

Typiquement, un système de protection est composé de deux parties ;

1. Un programme principal consistant d'un moteur de recherche de virus, qui identifie et détruit les virus informatiques
2. Des fichiers de définition de virus, contenant toutes leurs caractéristiques et les moyens de les détruire.

WorldSpace

Le système satellitaire WorldSpace permet une diffusion numérique de contenus audio et multimédia en Afrique, au Moyen Orient et en Asie. Ce système est particulièrement intéressant pour les CMC ; il permet de recevoir plus de 30 chaînes audio de qualité numérique, des programmes musicaux, d'informations et éducatifs, avec un simple récepteur radio numérique et un adaptateur multimédia. Avec les autorisations nécessaires, les programmes peuvent ensuite être rediffusés en FM par la radio communautaire. Des contenus multimédia, comme les outils de formation des enseignants, peuvent lui être accessibles à partir des ordinateurs de votre CMC.

Certains centres ont établi un accès local de type Internet dans lesquels leurs usagers peuvent avoir accès à des nouvelles sous format multimédia, des matériels de formation, etc., qu'ils acquièrent à travers le service multimédia de Worldspace.



Tandis que de nouveaux virus continuent à apparaître, les fichiers de définition des virus devront fréquemment être mis à jour pour assurer que les ordinateurs du CMC soient toujours bien protégés.

Formation du personnel et identification des outils de formation

La formation est essentielle à la bonne exploitation des NTIC au CMC. Les employés et les bénévoles doivent être confiants dans leur manipulation quotidienne et professionnelle de nouveaux équipements, dans le montage de programmes radio par exemple. L'équipe doit également être capable de conduire la communauté à l'utilisation des NTIC. C'est pourquoi une formation et des outils de référence de bonne qualité sont indispensables. Les outils et séminaires de formation sont disponibles sur Internet. Un bon site pour commencer est ITrain Online, où les ONGs internationales et différentes agences des Nations Unies proposent gratuitement des outils de formation de qualité.

*Se reporter à la fin de ce chapitre pour de plus amples détails
Se reporter également au chapitre de ce Manuel consacré à la Formation.*

N'oubliez pas de prendre des conseils lorsque nécessaire

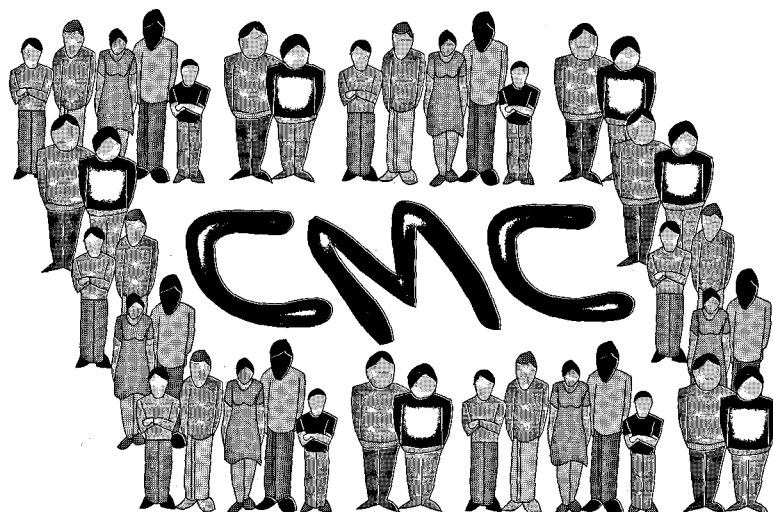
Ce chapitre vous aura présenté une vue générale des questions technologiques liées aux CMC. Il n'y a pas de modèle uniforme à appliquer à tous les centres, et il vous sera nécessaire d'adapter vos choix techniques à vos circonstances particulières. Consultez un spécialiste avant de prendre la décision d'investir. Enfin, de précieux conseils peuvent souvent être glanés auprès de stations de radios ou de télécentres voisins, et à cette fin Internet vous permettra de contacter d'autres CMC bien implantés et reconnus.

Références :

- www.itrainonline.org/itrainonline/english/networking.shtml
- Archives débat Africa_net portant sur les télécentres : www.reseeauafricanet.org
- Télécentres et Cybercafés (Site AEDEV) :
http://www.aedev.org/rubrique.php3?id_rubrique=17
- Pour plus d'informations sur le WiFi, consultez
<http://www.commentcamarche.net/wifi/wifiintro.php3>
<http://www.wlan.org.uk> ou www.sown.org.uk ou www.wlug.org.nz (WiFi, Wireless Fidelity, utilisant le spectre radio sans autorisation sur des fréquences de 2.4Ghz et 5.8Ghz)
- Liste de discussion du CRDI sur les télécentres "Telecentre-L" accessible via
<http://www.idrc.ca/pan/telelib.html>.
- Les Assistants Techniques Volontaires (VITA) sont une ONG internationale ayant plus de 40 ans d'expérience ; ils ont pour mission de répondre aux besoins d'information des communautés des pays en développement www.vita.org
- L'"up-streaming" fait référence au transfert de données du Centre vers le satellite, et le "down-streaming" fait référence au transfert de données du satellite vers le Centre. Voir par exemple, www.swan-informatique.com ou www.iwayafrica.com www.geolink.com
- Worldspace <http://www.worldspace.fr/>

Peter Schioler est expert en matière d'applications des TIC pour le développement, avec en particulier, des expériences en matière de télécentres polyvalents communautaires en Afrique et dans les Caraïbes. Il travaille actuellement avec le programme de l'UNESCO en Irak
Email : pt.schioler@unesco.org

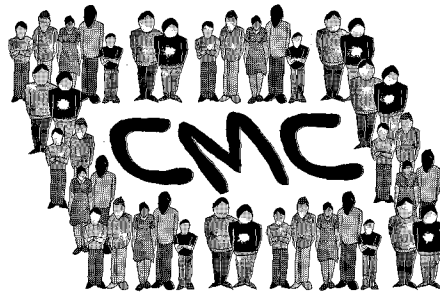
Steve Buckley est Directeur de Community Media Association au Royaume Uni et Président de l'AMARC (Association Mondiale des Radiodiffuseurs Communautaires)
Email : steve@commedia.org.uk



La Gestion des Ressources Humaines

Le CMC : un dispositif géré par et
pour la communauté

Ian Pringle



Dans ce chapitre

- Les différents types de ressources humaines
- Prévoir les besoins en ressources humaines pour votre CMC
- Créer les compétences et les aptitudes

Votre CMC est une communauté au même titre qu'un centre multimédia. Par conséquent, ses membres - les ressources humaines de votre communauté - devront être au centre de l'organisation de votre CMC.

Pour survivre, un CMC se doit d'être focalisé sur les membres de sa communauté. Au jour le jour, ce sera l'engagement et les contributions continues de votre communauté - par exemple le don d'un bâtiment, un an de frais d'adhésion, ou une semaine de bénévolat - qui permettront à une structure communautaire telle que votre CMC de fonctionner de façon autonome, économique ET durable.

Le CMC diffère des radios commerciales et des cybercafés, tout comme il diffère des écoles ou des agences gouvernementales locales. Comme pour d'autres médias communautaires, il vous faudra trouver des moyens de vous organiser et de fonctionner, différents de ceux employés par les entreprises ou les institutions officielles.

Ainsi, le besoin d'innovation et de projets alternatifs est tout aussi vital pour la gestion des ressources humaines de votre CMC que pour celle des ressources techniques, financières ou autres.

La gestion des ressources humaines de votre CMC est un mécanisme progressif - il demande la construction d'une relation fonctionnelle avec votre communauté autour de la bonne utilisation des outils d'information et de communication.

En définitive, mettre les membres de la communauté au centre du fonctionnement d'un CMC est vraisemblablement l'action la plus importante et la plus viable à entreprendre - de plus il s'agit là d'un processus perpétuel et organique.

La processus de construction d'une propriété communautaire demande :

- De faire comprendre l'importance de l'information et de la communication : Que signifient ces mots ? Quels rôles, au jour le jour, peuvent-ils jouer dans la vie des membres de votre communauté ?
- De faciliter la participation des membres dans l'organisation et dans l'utilisation des médias locaux comme outils pour le développement de la communauté.

Les différents types de ressources humaines

L'animation d'un centre multimédia communautaire demande l'implication d'un nombre considérable de personnes. Il y a d'abord ces personnes qui font marcher le centre de l'intérieur, qui gardent la radio à l'antenne et maintiennent les ordinateurs. Ensuite il y a toutes les personnes à la périphérie, les auditeurs et utilisateurs de l'information, les associations communautaires et les membres individuels. Bien évidemment, l'un des aspects qui rend le multimédia communautaire si passionnant est l'échange et le croisement constant de ces différents rôles.

Votre CMC doit disposer de :

- Une image officielle
- Un noyau dur de personnes dévouées
- Suffisamment de collaborateurs pour pouvoir agir et avancer
- Des systèmes flexibles pour engager et former les personnes et pour organiser et soutenir l'intégralité du réseau.

Pratiques diverses

Mettre en place un plan de gestion des ressources humaines revient à faire correspondre effectivement vos besoins aux ressources disponibles.

- Certains CMC utilisent uniquement des bénévoles
- Certains n'emploient qu'un seul salarié rémunéré, qui endosse le rôle de responsable de la station ou du centre
- D'autres CMC gratifient tous leurs employés et ont suffisamment de fonds pour rémunérer une équipe de techniciens et d'animateurs



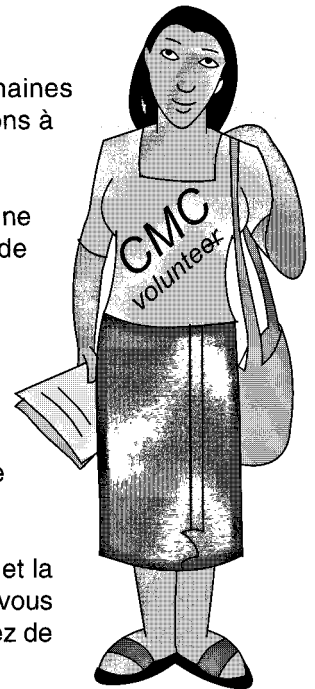
Les meilleurs profils pour les ressources humaines de votre CMC sont ceux qui semblent naturellement et intuitivement attirés par son concept. On peut citer l'exemple d'une employée de CMC qui définissait son centre et son implication personnelle comme étant "Pas tant une station de radio... plus une manière d'être"

Le degré de participation de votre communauté et, corollairement, le niveau d'activité, se développera et diminuera selon les besoins, les capacités et les disponibilités de la communauté, et suivant sa réaction aux tendances, aux cycles et aux forces extérieures. La participation communautaire n'est jamais une constante, et votre CMC passera inévitablement par différents cycles, changements et crises liés à ses ressources humaines.

Observations clés

Votre CMC doit trouver une solution en matière de mobilisation des ressources humaines adaptée à votre situation locale et singulière. Pour ce faire, voici quelques observations à prendre en compte :

- L'accent ne doit pas être mis sur l'embauche et le **travail salarié** ou rémunéré. Ceci ne veut pas dire qu'il ne faut pas recruter d'employés, mais seulement qu'il s'agit de garder à l'esprit différentes alternatives.
- Les **bénévoles** forment une partie intégrante et essentielle du CMC à l'intérieur des limites particulières d'un budget souvent restreint, et ils contribuent également à l'efficacité des moyens mis en œuvre pour répondre aux besoins de la communauté. Il est important de mettre l'accent sur la participation et les apports non rémunérés au sein d'un CMC, par exemple en ce qui concerne l'accès à une formation, l'expérience pratique et le capital social.
- Du à ce besoin constant d'alternatives, votre CMC devrait encourager l'innovation et la création de solutions novatrices, c'est-à-dire sortir *des sentiers battus*. Pour ce faire, vous et votre CMC devez aussi sortir de vos sentiers battus. Soyez créatifs et expérimentez de nouvelles idées.



Un environnement accessible et stimulant est essentiel pour attirer et retenir des collaborateurs, particulièrement les groupes marginalisés. Votre CMC doit être un espace accueillant, accessible aux membres de la communauté souhaitant participer librement, soit un espace ouvert à l'innovation et à la créativité : matériellement comme dans les comportements de ceux qui s'y trouvent.

Aussi, commençons à explorer certains des différents modèles de ressources humaines que vous devrez examiner.

• Le personnel rémunéré

Le choix de vos ressources humaines dépend fondamentalement de vos réalités particulières. Vous devez donc vous poser un certain nombre de questions à ce sujet :

- À quel titre a-t-on besoin d'employés rémunérés ou salariés, et pour quels postes spécifiques ?
- Y a-t-il d'autres moyens de remplir certains de ces postes ?
- Quels rôles endossent ces salariés par rapport au reste du personnel ?

Des employés rémunérés et dédiés seront, bien entendu, un énorme avantage pour votre CMC. Cependant, ces derniers peuvent aussi compliquer la stratégie générale des ressources humaines, puisque leur paiement a aussi le potentiel de dévaloriser, voire même de décourager d'autres types de participation, particulièrement le bénévolat et le volontarisme.



C'est pourquoi la rémunération ne devrait jamais servir d'unique réponse à la question des ressources humaines. Elle n'est jamais une solution isolée ou en elle-même. Il s'agit de prendre une approche holistique et de considérer tous les types de ressources humaines.

Il est non seulement important de rechercher et de valoriser les compétences adaptées, mais il est également essentiel de prendre en compte de bonnes prédispositions et une compréhension solide des principes, enjeux et buts du CMC. Même si vous sélectionnez les participants pour leurs capacités d'animateurs ou de techniciens, les employés des CMC agissent tout autant comme des "travailleurs sociaux". Les membres de l'équipe doivent comprendre leur rôle d'**auxiliaires** et non pas seulement d'**employés rémunérés**. Même si, inévitablement elle trouvera largement de quoi faire, l'équipe ne devrait pas se focaliser sur l'idée de faire, mais plutôt de permettre aux autres de faire. En d'autres mots, la coordination des bénévoles doit être une partie intégrante de la fonction de chaque employé.

Les principaux secteurs de responsabilités du personnel rémunéré sont :

- L'administration
- La maintenance technique
- La programmation
- La coordination

Dans de nombreux cas, toutes ces responsabilités se rejoignent en un seul et même poste. La fonction stratégique qui doit être incorporée prioritairement dans tout poste est vraisemblablement celle de la **coordination du bénévole**.

• Les collaborateurs intermittents

Bon nombre de CMC proposent des avantages à leur personnel intermittent, par exemple sous forme de laisser passer pour les transports (ou tickets de bus), de rafraîchissements, ou d'un repas occasionnel. Parfois un salaire symbolique est versé pour un programme ou du travail à mi-temps.

Les collaborateurs intermittents forment une catégorie qui se situe quelque part entre les salariés et les bénévoles. Votre aptitude à les rémunérer pourra varier d'une saison à l'autre ; elle dépendra peut-être aussi de vos dons et des projets que vous envisagez.

Par exemple, une petite ONG pourrait proposer un contrat à votre CMC, pour le développement de données à mettre en ligne ou un nouveau programme radio. Pendant quelques mois il serait alors peut-être nécessaire de recruter des personnes supplémentaires pour entreprendre un tel projet.

L'avantage majeur pour ces employés est qu'ils obtiennent une forme de compensation pour leurs efforts. Ceci les encourage à offrir plus de leur temps au CMC.

Le recours à des employés temporaires se fait dans une situation ambivalente pour le CMC : entre, d'une part, ses besoins en matière de ressources humaines et d'autre part le manque de fonds nécessaires à la rémunération du personnel ou d'une équipe travaillant à temps plein.

Les employés intermittents peuvent constituer une part importante des ressources humaines d'un CMC, mais les CMC se doivent d'être attentifs à ne pas les exploiter ou leur donner de

Les salaires et la rémunération

Les salaires des employés des CMC devraient être le reflet des réalités locales, selon les expériences de chacun.

Il peut être intéressant d'examiner la rémunération d'autres travailleurs locaux. Par exemple :

- Quels sont les salaires des professeurs ou des commerçants locaux ?
- Quel est le coût de la vie ?
- Comment seront perçus les salariés au sein de la communauté ?

Si vous employez plus d'un salarié, il est utile pour votre comité d'envisager la formalisation d'une grille de salaires. Il ne sera peut-être pas possible de rémunérer tous les employés de la même façon, mais il est important de considérer l'impact qu'aura votre grille de salaires sur le CMC comme sur la communauté.

Restez simple, et n'oubliez pas que l'argent n'est PAS le meilleur moyen de valoriser la contribution d'un individu.



faux espoirs. Il est tout aussi important que ni le noyau dur de l'équipe, ni les intermittents, ne limitent intentionnellement ou par inadvertance la participation des bénévoles ou de la communauté.

Comprendre les rôles, les droits et les responsabilités de chacun

Il est arrivé que dans un CMC, des tensions se soient créées entre les intermittents et les responsables du centre. Les intermittents, payés au programme, étaient numériquement supérieurs aux employés permanents, à hauteur de 3/1. Les employés intermittents contribuaient considérablement aux opérations quotidiennes du CMC, mais un malentendu s'était créé autour de leur rôle, ce qui, avec le temps, engendra un ressentiment et une tension considérables. Certains intermittents considéraient qu'ils méritaient d'être salariés, ou du moins d'avoir la possibilité de "gravir les échelons". D'autres pensaient que le travail intermittent prenait trop de place et étouffait les opportunités de collaboration bénévole.

Quelques principes du bénévolat

- Les bénévoles ne se substituent pas aux salariés
- Les bénévoles ne devraient pas être perçus ou exploités comme de la main d'oeuvre gratuite
- Leur participation ne devrait pas être considérée à long terme, ni même comme un engagement régulier
- Un CMC se doit d'être **flexible** pour offrir des conditions acceptables aux bénévoles
- Les bénévoles peuvent offrir simplement une heure ou deux par semaine ou par mois
- L'apport des bénévoles est souvent irrégulier et/ou saisonnier
- Les bénévoles doivent être **épaulés**, récompensés et encouragés ; leurs contributions doivent être reconnues.

Il est important de s'assurer que les rôles, les droits et les responsabilités de l'ensemble de vos ressources humaines soient clairement compris et acceptés.

• Les bénévoles

Si les bénévoles font partie de votre stratégie d'ensemble, votre équipe devrait se concentrer sur les points suivants :

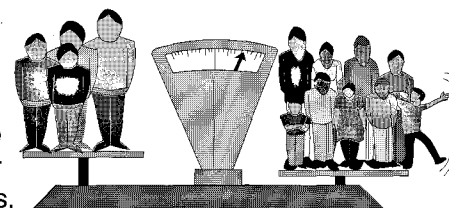
- L'identification des compétences et des vocations des candidats au bénévolat
- La mise en valeur de leur formation et de leurs contributions
- La maintenance des systèmes

Les avantages du bénévolat peuvent être significatifs pour votre CMC. Tout dépend des ressources humaines préexistantes, et, avant tout, de celles qui peuvent être créées au sein de votre communauté.

Y a-t-il dans votre communauté des personnes, de tout âge, ayant du temps libre ? Pour un nombre considérable des membres de la communauté, votre CMC sera une opportunité unique d'agir. Souvent ces personnes, et plus particulièrement les jeunes, se trouvent frustrées par l'absence d'opportunités de contribuer à une action forte de sens et de valeur.

Le bénévolat est une donnée particulière dans toute entreprise communautaire. Le succès de votre CMC pourra être mesuré par le niveau des contributions communautaires dont bénéficiera le centre. Le bénévolat est essentiellement l'élaboration de liens avec des individus et de ce fait avec la communauté, et non le moyen de profiter de collaborations gracieuses.

Les bénévoles peuvent contribuer dans tous les domaines du fonctionnement d'un CMC - du standard téléphonique aux programmes, de la maintenance technique à la recherche de financements. Cependant le bénévolat peut aussi s'avérer être un sérieux défi dans les communautés les plus démunies, où le temps libre, particulièrement celui des femmes, est un luxe que beaucoup ne peuvent pas se permettre d'offrir. Pour bon nombre de gens, le bénévolat est un concept nouveau et parfois difficile à saisir.



La force des bénévoles réside en leur bonne volonté et leur grand nombre. Les CMC sont conduits par la force, non pas d'une large palette de services assurée par un petit nombre, mais au contraire d'un nombre limité de services assuré par un grand nombre d'individus. On pourrait croire qu'il est plus risqué de travailler avec des bénévoles plutôt que de gérer un média avec un personnel rémunéré. En fait, les deux cas de figure ne peuvent tout simplement pas être comparés. Les médias communautaires existent sur un niveau tout autre



que celui des autres types de média. L'une des caractéristiques qui différencie les CMC est la centralisation autour de la participation individuelle, à la fois en tant qu'apport productif, et rendement constructif.

Certains CMC, pouvant se permettre de rémunérer leurs employés, font très peu appel aux bénévoles pour des raisons de confiance ou de gestion. D'autres CMC comptent presque exclusivement sur des bénévoles pour faire marcher leurs centres. Beaucoup trouvent un juste milieu.

Conduire un CMC avec des bénévoles demande un **investissement** : former les personnes, les superviser, être patient durant leur apprentissage et vis-à-vis de leurs erreurs, ou encore accepter de les voir partir. Cela étant, les bénévoles peuvent créer un effet multiplicateur de ressources dans le sens de la formation des formateurs investissez dans la formation de cinq bénévoles, formez et aidez-les à satisfaire leurs besoins, et vous pourriez avoir en retour trois employés assidus, ainsi qu'un lien renforcé avec la communauté locale.

Travailler avec des bénévoles demande de la **flexibilité** et des dispositions particulières pour les satisfaire. Il faut se focaliser sur ces bénévoles pour capitaliser l'immense potentiel du bénévolat. L'organisation des participations bénévoles doit être flexible : par moments ces derniers seront présents de façon intensive, mais à d'autres ils seront totalement absents. Il faut y être préparé. Il faut savoir adapter votre stratégie de ressources humaines aux capacités et aux disponibilités de vos bénévoles ainsi qu'aux besoins de votre CMC.

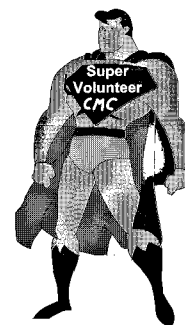
Evitez de créer de faux espoirs quant à la promotion salariale des bénévoles ou des employés intermittents.

Le CMC de Koutiala, au Mali, ne compte pas moins de quatre catégories de bénévoles : les collaborateurs extérieurs ; les personnes ressources ; les bénévoles et les stagiaires. Le "collaborateur extérieur" tient un poste rémunéré ailleurs, et aide le CMC de façon régulière et avec des horaires fixes. Certains contribuent ainsi depuis plus de 10 ans. La "personne ressource" est un expert local à qui le centre fait appel pour identifier, expliquer ou commenter une information particulière, dans le cadre, mettons, d'une émission de radio sur des thèmes aussi variés que la santé, l'agriculture, la culture locale etc. Le "bénévole" est une jeune personne ou un(e) étudiant(e) qui apporte son aide dans diverses tâches, selon ses disponibilités. Enfin, le "stagiaire" arrive d'une structure éducative ou de formation, qu'elle soit locale, nationale ou étrangère, et ce dans le but d'acquérir de l'expérience pratique. À Koutiala, les "collaborateurs extérieurs" sont les participants les plus dévoués et les plus investis, tandis que les "bénévoles" sont les moins impliqués et ne sont pas soumis aux mêmes contraintes.

La reconnaissance et l'encouragement des employés et bénévoles

La reconnaissance des collaborateurs ne devrait pas dépendre de leur rémunération. Malheureusement, la somme payée est souvent considérée comme une indication de la valeur qu'accorde le CMC (et donc la communauté) à leurs contributions. **Il est indispensable que les CMC motivent et encouragent leurs employés et les bénévoles par le biais de moyens alternatifs à la simple rétribution pécuniaire.** Pour plus d'informations, référez-vous au passage sur le bénévolat.

Beaucoup des collaborateurs, plus ou moins motivés, se présentent au CMC en réponse à un besoin : celui d'occuper leur temps et de mettre leur énergie au service des autres, dans le but d'agir pour le changement. Il est essentiel que vous identifiiez et institutionnalisiez les exigences du CMC pour que celles-ci rejoignent ce désir de participer et de contribuer.



Quelques conseils sur la rétribution/valorisation des bénévoles

- Proposez des contrats ou des accords vous liant aux bénévoles où vous détaillerez leurs droits et leurs responsabilités
- Officialisez les postes attribués ou les catégories qui leurs incombent, sous des dénominations tels que "présentateur" ; "opérateur technique" ; "administrateur de télécentre" ; "instructeur informatique"...
- Assurez la reconnaissance publique des bénévoles ; à la radio, au centre, dans vos publications
- Offrez des récompenses et des incitations, comme par exemple des remises à faire valoir au télécentre ou auprès des commerces et institutions partenaires
- Produisez des cartes d'identité du centre, témoignant de l'appartenance des bénévoles
- Fournissez d'autres types de compensation : des rafraîchissements, des aides au transport, un repas occasionnel



Directives à l'usage des employés, élaborées par le CMC de Kothmale

Extraits

• *Internet et les nouvelles technologies de communication qui l'accompagnent ne doivent pas être exhibés comme des gadgets technologiques ou miraculeux - ces instruments doivent être présentés comme des outils utiles à la communauté dans sa vie de tous les jours.*

• *La première condition du succès est la participation active de la communauté - pour ce faire, l'accès aux ordinateurs et autres dispositifs doit être proposé de manière attractive et simple.*

• *Les employés ne devraient pas être trop précautionneux quant aux risques de pannes d'ordinateurs, les utilisateurs doivent pouvoir donner libre cours à leurs expérimentations.*

La stratégie

Il n'y a pas de solution miracle dans la gestion d'un CMC. La publicité et la rémunération des employés ne sont pas la solution. De plus, il n'est pas dit que votre CMC fonctionnera nécessairement une fois l'équipement arrivé.

Planifiez vos besoins en ressources humaines bien avant de prévoir l'organisation de votre personnel, votre budget et votre équipement.

Les gens ont besoin de conduire eux-mêmes le train du progrès, et non juste le prendre en route. En d'autres termes, ils doivent être impliqués dans toutes les étapes du parcours. L'un des thèmes clefs des CMC est la **participation**. Ceci s'applique à tous les niveaux d'opération, mais est d'autant plus vrai en ce qui concerne votre vision et votre organisation des ressources humaines.

- Considérez tout particulièrement les **jeunes** et les **femmes** de votre communauté, pour optimiser l'impact.
- Les jeunes ont une relation mutuellement avantageuse avec le CMC ; ils lui apportent d'excellentes capacités d'apprentissage, une ouverture d'esprit, et du temps libre ; ils en repartent avec quantité de nouveaux savoirs, un capital social élargi, et de meilleures perspectives d'avenir.
- Parce qu'elles sont au centre du développement de la communauté, les femmes doivent être impliquées à tous les niveaux de votre CMC, et leurs besoins doivent être une priorité.

Tant que faire se peut, faites en sorte que la question des ressources humaines fasse partie intégrante de vos statuts. Ceci aide à les responsabiliser plus facilement et à savoir d'avance les lignes directrices et les procédures reflétant au mieux vos buts et vos priorités.

• Les membres

Il est utile de commencer l'identification de vos ressources humaines à partir de ceux qui constituent la base fondatrice du CMC, à savoir les membres de la communauté.

Que ce soit officiellement, au travers d'une coopérative ou d'autres formes d'organisation ou tout simplement de par leur implication en tant que bénévoles, auditeurs ou utilisateurs, votre but premier doit être de faire en sorte que les "*membres de la communauté*" deviennent aussi "*membres du CMC*".

Idéalement, une grande adhésion communautaire devrait attester la propriété locale de votre CMC, un ingrédient clef du succès et de la durabilité de tout CMC.

• La participation de la communauté

A présent, il doit être acquis que la ressource la plus importante de votre CMC est la communauté en elle-même. Bien entendu, le terme 'communauté' inclut ici les auditeurs et utilisateurs, mais aussi tout individu, organisation et groupe travaillant sur les NTIC et les médias locaux - il s'agit entre autres des ouvriers, professeurs, travailleurs sociaux, responsables de la communauté et membres du gouvernement local.

Pour apporter des innovations et des appuis au CMC, vous devriez envisager l'idée de faire appel à différents acteurs spécialisés dans un domaine particulier : par exemple, les cybercafés privés peuvent fournir leur expérience technique et leur point de vue sur les questions de durabilité. Les ONG et autres programmes de développement peuvent avoir des objectifs parallèles aux vôtres. Il est possible que vous partagiez les mêmes intérêts avec d'autres organismes communautaires, comme par exemple les groupes d'utilisateurs ou les réseaux de micro-crédits. À vous de juger quels types de liens vous pouvez tisser. Vous

pourriez aussi inviter les représentants d'autres groupes à siéger dans l'un de vos comités, ou à former une cellule de conseil.

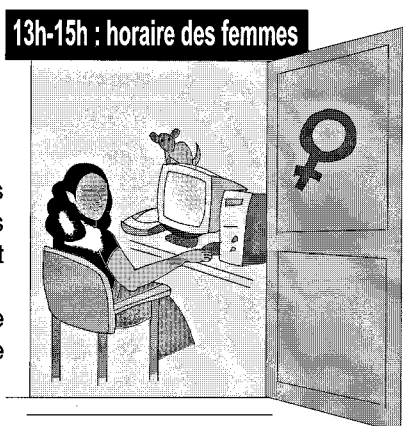
• Le noyau dur

Au centre de votre CMC se trouvent ces personnes qui le font vivre - les personnes qui comprennent instinctivement et intuitivement votre mission et vos dispositions. Souvent, un noyau dur de personnes dévouées se détache du lot.

Suggestions quant à l'inclusion des femmes et des filles

Prévoyez et organisez un recrutement à part pour les filles et les femmes.

- Assurez-vous que les femmes sont représentées à la fois dans le comité et dans l'équipe, non pas uniquement comme un échantillon, mais en tant que participantes à part entière
- Incluez les femmes et les filles dans la stratégie générale du CMC, de la programmation à la mise en place matérielle des dispositifs
- Assurez-vous d'avoir des programmes féminins, en plus des espaces dédiés aux ressources digitales qui les intéressent plus particulièrement
- Organisez des tranches horaires où seules les femmes auront accès aux ordinateurs ou aux programmes
- Assurez-vous que les femmes sont entièrement impliquées dans le recrutement, la formation et la gestion...soit dans la totalité des champs d'activités de votre CMC



Pour le reste, ces règles valent tout aussi bien pour la participation de n'importe quelle catégorie de personnes, qu'il s'agisse des jeunes ou des personnes handicapées.

Le plus important est de les faire participer !

Qu'il soit composé de salariés, de bénévoles ou d'un mélange des deux, le noyau dur assure une certaine continuité, permettant une rotation au sein des collaborateurs à court terme, et une plus grande flexibilité vis à vis des demandes saisonnières.

Votre noyau dur peut prendre les responsabilités pratiques qui incombent par ailleurs au comité ; par exemple planifier une stratégie d'appel de fonds. Sur les opérations à petit budget, les membres volontaires d'un noyau dur peuvent même prendre en charge les responsabilités des salariés. Il est vraisemblable que votre noyau dur contribuera à la flexibilité de votre CMC et à ses missions quotidiennes.

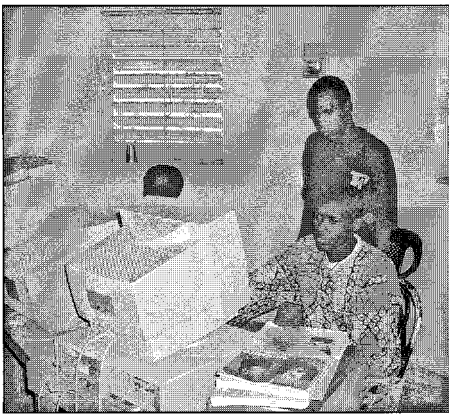
Ceci dépend bien évidemment de votre situation propre, mais l'un des facteurs que tous les CMC ont en commun est leur attractivité. Soyez préparés pour la demande et sachez faire un usage positif de l'énergie et des aptitudes de ceux qui se présenteront à vous.

Qui forme le noyau dur d'un CMC ?

Les individus qui composent votre noyau dur et la façon dont ils interagissent en tant qu'équipe seront le reflet de votre communauté locale ainsi que de votre CMC :

- Votre noyau dur pourra inclure les fondateurs du centre ou les représentants de l'organisation mère, voir des membres de son comité de gestion
- Il inclura très certainement vos employés
- Il comprendra peut être certains responsables locaux, des professeurs, des acteurs de l'extension ou du développement
- Le noyau dur devrait aussi inclure des conseillers ou collaborateurs ne provenant pas directement de la communauté, concernés d'une manière ou d'une autre par les médias communautaires
- Pour bon nombre de CMC, il y aura aussi des personnes très motivées par le CMC, pour une raison ou une autre - des bénévoles qui ne se fatigueront jamais de travailler en studio, conduire des interviews ou créer de nouveaux programmes sur ordinateur.

Le renforcement des compétences et des ressources



Jeunes volontaires au télécentre Baraka, au Sénégal

Crédits : Laurent Eléger

L'un des aspects les plus importants de votre CMC sera le renforcement des ressources de votre communauté afin de faire face aux besoins locaux, par exemple en matière de création de revenus, d'amélioration de l'éducation, de bonne gouvernance ou de santé.

Il vous faudra aussi considérer le renforcement des compétences et des ressources de votre propre équipe dans la gestion et la stratégie de votre CMC.

Ceci est valable autant pour les personnes intervenant à la radio et à la télévision, qu'au niveau des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La formation que vous proposerez devra couvrir un large panel de compétences, préalablement identifiées et ordonnées. Vous pourriez proposer une formation autour de la conduite d'interviews ou le montage ou encore sur la façon de générer et formater des données à mettre en ligne.

• Carrières et compétences

Bien qu'une formation classique est importante, il est tout aussi essentiel de créer une culture de parrainage, de formation par les pairs. L'appui et l'encouragement émanant des pairs a souvent pour résultat, de façon systémique, de doper l'intérêt, et, éventuellement, d'influencer positivement les compétences et le potentiel de la majorité de l'équipe, voir de l'intégralité du réseau de votre CMC.

Appartenir à un CMC peut contribuer de plusieurs façons à assurer le marketing personnel ; cela étant, vous devez rester attentifs à ne pas encourager les candidats à considérer le CMC de façon exclusive comme une échelle de promotion de la carrière professionnelle. Il est également assez risqué de faire croire que la connaissance informatique, ou tout autre type de formation, est le sésame de l'emploi.

Les collaborateurs oeuvrant au sein d'un CMC sont souvent jeunes, avec un niveau éducatif limité, en matière linguistique et en ce qui concerne leur connaissance du monde. Cela étant, ces jeunes personnes apportent avec elles un fond inépuisable d'énergie et de créativité, et l'appliquent à tout ce qu'elles touchent.

La formation : un investissement précieux

Les salariés et les bénévoles, au départ sans aucun bagage en matière de nouvelles technologies, doivent être formés à un certain nombre de fonctions, dont, entre autres, le maniement du CDROM, la maintenance des logiciels, et les compétences administratives liées au CMC.

L'idéal est encore une formation "sur le tas" mais celle-ci doit être correctement structurée et canalisée, et demande des outils supplémentaires, sous forme notamment de manuels, tutorats, conseils en ligne, forums, etc.

Problèmes de forte rotation

Garder ses salariés et bénévoles est sans doute un défi puisqu'il y a une grande rotation due aux facteurs suivants :

- La fuite des cerveaux survenant lorsque les personnes revoient leurs attentes à la hausse, poursuivent leurs études ou quittent la région
- Les collaborateurs formés sont sollicités par des organisations leur offrant une meilleure situation
- L'énergie des premiers jours diminue à mesure que les jeunes mûrissent, se marient, et prennent de nouvelles responsabilités entraînant de nouveaux besoins financiers et limitant leur temps libre
- Certains jeunes responsables/coordonateurs ne peuvent pas toujours assurer le haut niveau de responsabilité qu'induisent la gestion des ressources financières, la gestion des ressources humaines ou la gestion administrative
- La difficulté d'harmoniser les rôles et les responsabilités entre les collaborateurs rémunérés et ceux qui ne le sont pas
- Certaines personnes démontrent un manque de savoir-faire en matière de relations interpersonnelles, se montrent peu assidues ou ne progressent pas malgré leur formation
- Des disparités se font sentir dans les niveaux de rémunération à la fois en interne et entre les CMC, par exemple sur les salaires accordés aux projets, les niveaux de salaires nationaux, les salaires déduits des revenus locaux.

Les solutions à envisager comprennent :

- Un recyclage continu et décentralisé
- Un réservoir de volontaires et de membres du comité de gestion, sans cesse consolidé et étendu
- L'intégration des collaborateurs et membres du comité local dans l'administration et la formation
- Une grande considération accordée aux collaborateurs et des mesures incitatives pour récompenser leur apport, par exemple, une reconnaissance manifeste, une formation ou un accès Internet gratuit, des t-shirts, des rafraîchissements.
- Une grille comparative des salaires et des rémunérations

Il est indispensable d'assurer un environnement de travail agréable et convivial pour la communauté comme pour les employés, dans le but d'assurer que ceux-ci soient fiers de travailler dans votre CMC.



L'un des grands avantages du CMC par rapport aux instituts médiatiques et informatiques est que le CMC ne sert pas uniquement à développer les compétences, mais il en fait aussi usage. Vous devez promouvoir votre CMC comme un endroit où les personnes peuvent mettre en pratique leurs compétences, innover et créer, et, en définitive, oeuvrer pour la communauté toute entière.

Ian Pringle travaille avec des stations de radios communautaires et des CMC au Canada et en Asie du Sud. Actuellement il est consultant pour l'UNESCO et est basé en Inde.
Email : i.pringle@unesco.org



Compétences et formations

*Polly Gaster, Bianca Miglioretto
et Atieno Aluoch*



Dans ce chapitre

- **Les compétences requises dans un CMC**
- **La formation**
- **Points à méditer**
- **Faire durer votre projet**

Au moment de monter votre CMC, il vous faudra réfléchir aux personnes qui pourront en assurer la gestion, ainsi qu'aux types de compétences disponibles localement. Dans le cas du Mozambique par exemple, très peu de régions rurales ont la capacité de fournir un enseignement supérieur sur place. Ainsi, les jeunes se déplacent inévitablement vers les grandes villes à la recherche d'un lieu où continuer leurs études. Parallèlement, le marché du travail est restreint par les limites de l'économie locale.

Si vous savez que seuls quelques membres de votre communauté ont eu accès à l'enseignement supérieur, commencez par identifier les ressources humaines déjà disponibles, avant de tenter la planification d'une structure sophistiquée, ayant des départements, des groupes de travail, des techniciens et des personnes diplômées.

Prenons l'exemple de la radio. La nette division des tâches que l'on retrouve habituellement au niveau des radios professionnelles est caractérisée par la présence d'un technicien, d'un présentateur et d'un journaliste. Cette assignation précise des tâches n'existe pas dans la radio communautaire, où l'on attend de chaque membre de l'équipe qu'il ait de multiples compétences, et qu'il soit capable d'accomplir la totalité des tâches pour ensuite se concentrer sur ses domaines de prédilection. Les collaborateurs ne pourront choisir une spécialisation que lorsqu'ils auront eu l'opportunité d'aborder chaque aspect de la gestion d'une station de radio en profondeur.



Avec une formation, la plupart des personnes apprennent à prendre l'antenne, à devenir polyvalents, et à produire des programmes qui attireront de nouveaux auditeurs et collaborateurs. Le défi de la radio communautaire est d'ouvrir l'antenne à chacun, non seulement en accordant des interviews, mais également en offrant aux gens la possibilité de passer derrière la table de mixage ou le micro.

C'est un fait : toute personne ayant envie d'apprendre et disposant d'un formateur peut acquérir des compétences.

Les compétences requises dans un CMC

Imaginez que vous possédiez un équipement rudimentaire, comprenant un réseau d'ordinateurs reliés à une imprimante, un accès à Internet et au courrier électronique (ou courriel), une radio valise, une photocopieuse, un fax, un téléphone... à présent, de quelles compétences avez-vous besoin pour gérer le centre ?

Pour commencer :

• Les compétences techniques

- Compétences informatiques de base - le traitement de texte, les bases de données, l'organisation et la gestion des dossiers et des informations, les procédures de sécurité telles que la manière d'allumer, d'éteindre correctement un ordinateur ou de réaliser des sauvegardes.
- Aptitudes à utiliser l'internet et le courrier électronique - pour communiquer, rechercher des informations et les enregistrer
- Aptitudes à utiliser les équipements radios - fonctionnement du studio, diffusion, enregistrement, conduite d'interviews, édition et production de programmes, procédures de sécurité.



Lorsqu'une personne vient d'apprendre quelque chose pour la toute première fois et qu'elle n'a pas encore acquis beaucoup d'assurance, il peut être extrêmement troublant et perturbant pour elle de se retrouver, par exemple, devant un clavier ayant une disposition différente des touches, ou un programme de traitement de texte différent. De la même manière, si une personne a visité une grande station radio où on lui a affirmé qu'il est impossible de bien travailler sans deux studios et une tonne de matériels, il est possible que celle-ci ait tendance à mépriser sa petite radio-valise et à dire qu'elle ne peut pas travailler dans de telles conditions !

Gardez à l'esprit que les objectifs d'une radio communautaire dépassent ceux d'une radio commerciale ou nationale. En effet, le CMC sert de porte-voix à votre communauté, et pour atteindre cet objectif, utilisez le meilleur de vos compétences, pour obtenir de grands résultats avec de petits moyens.

- Maintenance - maintenance informatique de premier niveau, installation de programmes, utilisation des anti-virus, maintenir le matériel radio en propreté et en bon ordre.
- **Les compétences en matière d'organisation**
 - Gestion - comment assurer la continuité des activités et du service, planifier les activités, régler les factures, faire les comptes, organiser les réunions, s'assurer du suivi des méthodes de travail préalablement établies, soutenir les bénévoles, préparer les rapports.
 - Activités liées à la radiodiffusion - organisation des horaires de programmation, des emplois du temps des bénévoles, coordination.
- **Compétences créatives**
 - Capacité à faire des formations, à former les bénévoles pour la station radio
 - Créativité et journalisme - production de programmes radio, création de contenus web, édition d'un journal local, volonté d'expérimentation de nouvelles idées.
- **Compétences en matière de communication et en animation**
 - Mobilisation - travailler avec la communauté afin de garantir son engagement, liaison avec les personnes ressources de la communauté ainsi que les sources d'information potentielles, maintien du contact avec les autorités et les organisations, recherche de soutien et de sponsors, élaboration de techniques pour attirer de nouveaux clients pour les services payants, recherche de financement.
 - Communiquer avec les membres de la communauté sur les activités du CMC
 - Veillez à l'intégrité des installations et de l'équipement et faire comprendre la notion de propriété

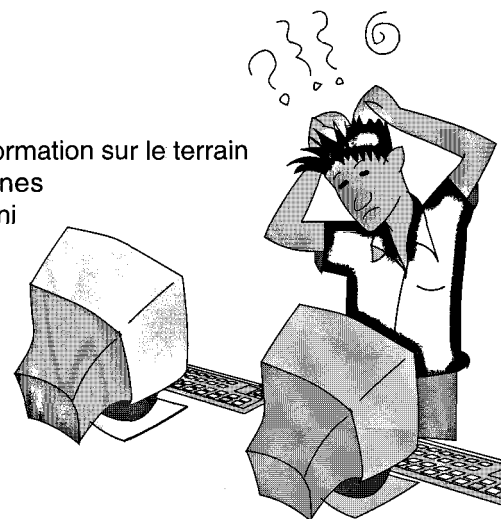
Il est souvent possible de trouver des personnes possédant déjà des compétences utiles ou une expérience antérieure, même dans les domaines où le CMC innove. Parmi les volontaires par exemple, il se peut que vous trouviez une personne ayant précédemment travaillé dans une autre radio communautaire, ou dont un membre de la famille en a fait l'expérience, des étudiants qui ont produit un journal pour leur école, un électricien en herbe, ou encore un professeur à la retraite ou une aide médicale avec un peu de temps libre...

Les postes les plus difficiles à pourvoir sont souvent ceux liés à la gestion, l'organisation et à la finance d'une part, et les postes à pourvoir dans les secteurs créatifs d'autre part. Cependant, une bonne formation peut résoudre la plupart de ces difficultés.

Quelle formation ?

Mettez les gens en situation

Lorsqu'elle est correctement structurée et ciblée, la formation sur le terrain est une réussite. Le mieux est de former les personnes au sein même du centre, en utilisant l'équipement fourni pour les activités quotidiennes du CMC. On connaît des exemples de personnes ayant été formées à l'extérieur en matière de radiodiffusion ou d'informatique, et qui, une fois de retour, se sont trouvées incapables d'utiliser l'équipement du centre, puisqu'il différait de celui proposé lors de leur formation! Il est évident que ce type de situation doit être évité.



Votre formation devrait inclure beaucoup d'exercices pratiques. Limitez l'apprentissage théorique, et laissez les participants mettre tout de suite en pratique ce qu'ils



ont appris. Après leur avoir enseigné comment réaliser une interview, envoyez-les sur le terrain faire une interview, écoutez-la ensemble et faites un travail d'analyse critique.

La partie de la formation que les participants apprécient le plus est souvent le travail en situation dans le studio. L'un des aspects les plus importants du rôle de formateur est d'encourager les participants à essayer de produire leurs propres émissions. Réaliser une première production radio lors d'une formation donne une réelle sensation de maîtrise et d'assurance aux participants.

Développer la créativité

Le plus grand défi de la formation est de développer le sens créatif des participants. Beaucoup ont tendance à copier le style des émissions des radios d'Etat ou des radios commerciales qu'ils connaissent. Mais la radio est un média sensible, vivant et diversifié, et il existe de nombreuses manières de présenter un sujet. La radio communautaire permet d'expérimenter et d'élaborer diverses méthodes.

Il est conseillé de commencer par une formation préliminaire de 3-5 jours, lors de laquelle tous les aspects de la production radio seront enseignés (voir l'exemple de planning de formation présenté en annexe). Ensuite, les participants pourront acquérir de l'expérience sur le terrain. Enfin, ils recevront une formation approfondie sur différents aspects de la radio communautaire.

Former les formateurs

Sélectionnez les meilleurs éléments de votre équipe pour suivre une initiation à l'informatique ou au fonctionnement de la radio auprès de la structure professionnelle la plus proche - une école informatique, un centre de formation radio, une station radio bien établie, ou auprès de toute autre structure appropriée. Lorsque ces personnes reviendront, elles seront prêtes à former les bénévoles pour la radio et à donner des cours d'informatique au sein du CMC.

Les personnes à former devraient être choisies parce qu'elles ont le profil requis ; elles n'auront pas forcément de compétences techniques antécédentes, mais elles devront avoir une instruction de base suffisante pour pouvoir assimiler la formation et transmettre aux autres ce qu'elles ont appris.

Choisissez des personnes qui ont des chances de rester un bon moment avec le CMC, des personnes stables, dignes de confiance et qui ont un bon contact avec les autres. Envoyez au moins deux personnes ou trois dès lors que vous en avez les fonds et qu'elles ont le temps. Cette précaution permet d'avoir des collaborateurs plus compétents que d'autres dans des domaines spécifiques, et réduit également le risque de voir disparaître toutes les compétences lorsque les personnes formées quittent le centre.

N'oubliez pas que les stagiaires formateurs doivent revenir avec les manuels et les programmes qu'ils ont utilisés lors de leur formation, afin que vous puissiez les adapter et les reproduire (avec les autorisations nécessaires).

Formation élémentaire pour le CMC

Prévoyez une ligne budgétaire afin d'offrir une initiation à l'informatique à votre équipe, ce qui la motivera. Vous devriez également proposer cette formation aux membres de votre comité de gestion ou de votre comité communautaire de pilotage, afin de renforcer leur lien avec le CMC.

La formation pourra être donnée par vos propres instructeurs, et devra au moins couvrir les compétences décrites précédemment. Une fois le module terminé, tout le monde devrait être capable d'écrire et d'imprimer des textes, de faire une mise en page simple pour les

Le CMC devrait posséder ses propres manuels et programmes d'apprentissage, et mettre en place des épreuves à l'issue desquelles il peut accorder un certificat de fin de formation. Ces mesures sont valables tant pour les cours payants du public que pour les bénévoles et le personnel.



journaux et les tracts publicitaires, d'effectuer des recherches sur Internet, de sélectionner et d'organiser les informations recueillies.

Selon l'équipement dont vous disposerez, l'équipe devra aussi savoir se servir de CD-ROM pour la recherche d'information, ou pour y enregistrer du contenu ou de la musique. Ce contenu sera ensuite utilisé par la radio. Si vous ne possédez pas un studio de montage numérique dans votre CMC, l'équipe en charge de la radio peut télécharger les interviews avec un magnétophone numérique sur ordinateur, les monter puis les transférer sur CDROM pour diffusion à la radio.

Les modules spécialisés

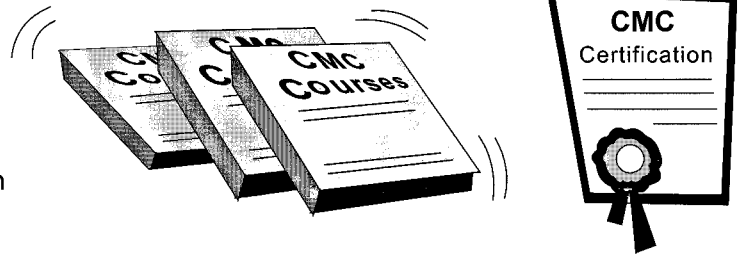
La méthode la plus simple pour accéder à une formation spécialisée est de se mettre en contact avec les autres organisations du pays travaillant dans votre secteur d'activité, et de les rejoindre dans leurs activités de formation, selon le même principe que la formation de formateurs.

Cette méthode présente également l'avantage de vous faire rencontrer des personnes d'autres régions du pays, travaillant dans des projets de radio, de télécentres ou de CMC, et de profiter de leurs expériences.

Par contre, si vous souhaitez former un plus grand nombre de personnes (disons au moins six), plutôt que de les envoyer se faire former dans un autre centre, il serait peut-être moins onéreux et plus productif d'avoir recours aux services d'un formateur professionnel qui viendra au CMC durant une semaine faire ses cours.

Les modules spécialisés peuvent comprendre:

- La gestion financière
- Le Web design
- La production de programmes radio
- La collecte de l'information
- La maintenance avancée



Les ateliers de formation

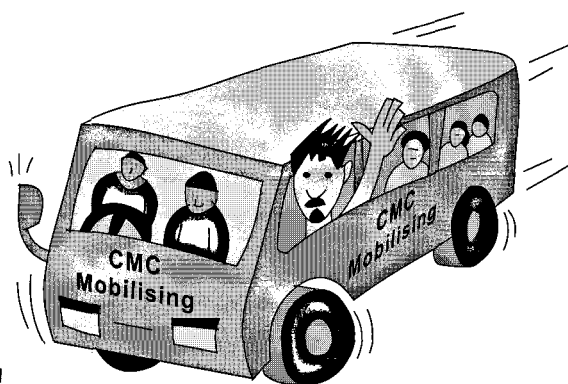
Un bon moyen de mobiliser un grand nombre de personnes est d'organiser un atelier sur une demi-journée. L'objectif pourrait être une introduction générale à la radio, l'apprentissage de nouvelles compétences, ou encore de faire venir un groupe spécifique de la communauté. Essayez de réunir des personnes de différents profils - il est possible que grâce à ce type de contact, vous rencontriez ceux qui se révéleront être les membres les plus précieux de votre équipe de bénévoles.

Pour la réussite d'un atelier de formation :

- Choisissez un thème
- Désignez le groupe cible prioritaire pour le thème de la formation
- Fixez-vous un horaire, une date et un lieu qui arrange le groupe cible
- Établissez un ordre du jour clair et précis, avec des heures de début et de fin prédéfinies
- Préparez l'atelier avec vos communicateurs ou facilitateurs ainsi que toutes les fournitures dont vous aurez besoin
- Communiquez sur cet événement, particulièrement auprès de votre groupe cible, avec des invitations et des contacts individuels si nécessaire
- Si votre budget le permet, proposez une petite collation (boissons fraîches et biscuits) pendant ou après la séance

Visites d'études et réseaux

L'une des meilleures manières d'apprendre est de voir de vos propres yeux comment d'autres personnes gèrent des situations similaires aux vôtres. Il est toujours très bénéfique d'envoyer un groupe de personnes visiter un autre CMC, télécentre ou une station radio - les participants reviennent avec un enthousiasme renouvelé et de nouvelles idées sur ce qu'il faut faire ou éviter. L'expérience d'un ou deux jours de travail avec les responsables d'un CMC établi plus anciennement, et dans leurs locaux, est bénéfique aux gestionnaires de CMC



Selon votre localisation et la taille géographique de votre pays, ce déplacement peut s'avérer plutôt coûteux. Cependant, il ne l'est peut-être pas plus que d'envoyer vos collaborateurs à une formation formalisée dans la capitale par exemple, et l'exercice est au moins aussi profitable. Bien évidemment, vous devrez ensuite retourner l'invitation à ces organisations, pour que leurs équipes puissent à leur tour profiter de vos expériences et vous donner peut-être quelques conseils utiles.

L'un des grands avantages des visites d'études et de la participation aux formations d'autres organisations est qu'elles vous permettent de tisser des liens et des amitiés, de créer des relations de travail durables avec d'autres groupes. Vous verrez qu'il en résultera rapidement un réseau informel d'entraide. Par exemple, les CMC pourront se consulter les uns les autres par téléphone ou par courrier électronique en cas de problème. Peut-être que l'un des centres possède un excellent technicien qui pourrait être invité à donner un cours ou animer un atelier de travail. Un autre CMC tout proche pourra peut-être vous prêter des cassettes ou une cartouche d'encre si vous venez à en manquer, etc.

Un bon réseau peut réellement vous aider dans la consolidation à long terme et la pérennisation de votre centre.

Le tutorat

Il serait utile d'avoir pour votre CMC une personne ressource disponible pour vous soutenir en cas de besoin, un "tuteur" ou mentor. L'idée est de disposer d'un contact - ou contrat - permanent avec des professionnels expérimentés, qui acceptent de vous fournir leur soutien dans certains secteurs d'activité. Généralement, cette collaboration comprendra un soutien "en ligne", par téléphone ou par email, ainsi que des visites régulières (peut-être une fois par mois, ou tous les trois mois) pendant une période donnée.

Points à méditer

Qui va-t-on former?

Il est à la portée de presque tout le monde d'acquérir des compétences techniques. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'on n'apprend que lorsqu'on en a l'occasion.

A travers le monde, certains mythes culturels perdurent et empêchent les femmes et les filles de participer à une formation d'orientation technique. A cause de divers présupposés culturels, les filles auront souvent du mal à prendre la parole dans une salle remplie d'hommes. Cela sera également le cas pour des jeunes n'ayant reçu qu'un enseignement minimal, les personnes handicapées ou les communautés paysannes plus à l'aise dans leurs champs que derrière un bureau. Il est important que vous vous appliquiez à équilibrer la sélection des personnes à former, afin de créer une ambiance de travail adéquate dans laquelle chaque personne sera à l'aise avec l'autre, et où vous, en tant qu'instructeur, pourrez accorder une attention équivalente à chacun.

Quelques recommandations sur les contrats

Il vous faudra établir des termes de référence pour vos contrats.

Quelques tuyaux :

- *L'objectif - par exemple la formation technique, la maintenance, le soutien à la gestion*
- *La méthode de travail - par exemple la formation d'un certain nombre de personnes sur une période donnée, la supervision de certaines activités, la conduite d'ateliers, une assistance pour la trésorerie ou la rédaction de projets.*
- *Comment le travail sera fait et à quelle fréquence.*
- *Les coûts, y compris les voyages et/ou les coûts de communication pour le tuteur*

Il vous faudra choisir votre consultant avec la plus grande précaution, non seulement sur la base de l'expertise technique mais également d'une expérience antérieure des projets communautaires et du travail en milieu rural, de compétences linguistiques, d'une compréhension des questions liées à la dimension genre, etc.



Vous pourriez également envisager d'organiser des cours spécifiques pour certains groupes. Il est possible que les femmes se sentent plus à l'aise si elles ont accès à des séances de formation entre femmes. Une femme formatrice pourra leur servir de modèle. Les plus jeunes ont souvent tendance à apprendre plus vite, et pourront vous assister dans la formation des participants plus âgés. Même s'il peut ne pas être recommandé de séparer les groupes selon des critères de sexe, d'origine, de langue etc., de façon permanente, cela peut les aider à prendre de l'assurance dans les premiers temps.

Prévoyez les formations en tant qu'activités régulières ; répéter les modules de base et les ateliers afin de vous assurer que tous les nouveaux bénévoles seront aussi compétents et se sentiront aussi valorisés que leurs prédécesseurs.

Les correspondants locaux sur le terrain auront besoin d'une formation spécialisée pour le maniement du matériel (comme le magnétophone) et la préparation des bulletins d'information. Certains professionnels locaux peuvent être sollicités et encouragés à produire des programmes radio sur leur secteur d'activité.

Impliquer les personnes moins instruites et les personnes handicapées

L'analphabétisme ou le handicap ne devrait pas empêcher les membres de la communauté de participer pleinement aux activités du CMC. Il n'est pas nécessaire de savoir lire ou écrire pour produire un programme radio. Les personnes sourdes et muettes découvriront un tout nouvel aspect de la communication en travaillant sur le site Internet du CMC ou en administrant des groupes de discussion par courrier électronique. Les aveugles peuvent gérer un studio de radio si des autocollants en braille sont apposés sur tous les leviers de contrôle.

Les outils de formation

Tant que faire se peut, tous les participants à une formation formalisée devraient recevoir des manuels. Si cela n'est pas envisageable, le CMC devrait alors avoir une bibliothèque permanente de manuels et de brochures à l'usage des personnes en formation et comme référence pour les autres.

Créer ses propres outils

Les pays anglophones ont le moins de difficulté à trouver des outils de formation, localement ou sur Internet. Si votre langue locale n'est pas l'anglais, il vous faudra peut-être les traduire ou les adapter dans vos langues locales. Bien sur, si cela est plus rentable, il vous est possible de créer des manuels dans votre propre langue. Gardez à l'esprit que la traduction ne suffira pas à résoudre les problèmes que vous rencontrerez lors de l'enseignement de nouveaux concepts.

Apprendre par la pratique

Une fois que les personnes ont acquis les compétences, elles doivent avoir la possibilité de les mettre en pratique immédiatement. La formation ne devrait commencer qu'une fois l'équipement arrivé et installé. Après la formation, les personnes formées continuent leur apprentissage par la pratique, et peuvent également transmettre leurs connaissances aux autres.

Rendre votre projet durable

A l'image de ces projets qui ne prévoient que le financement de l'équipement initial et n'ont plus assez de fonds pour les pièces de rechange et la maintenance, certains projets ne

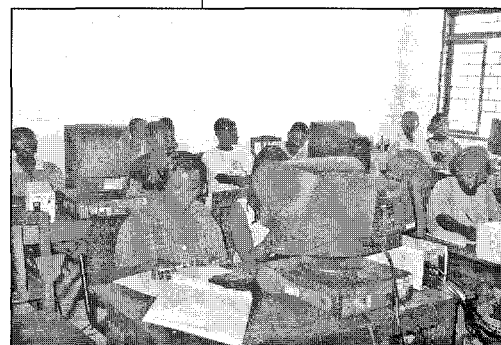
planifient que la formation initiale sans prendre en compte le suivi. Cette négligence peut s'avérer néfaste pour la pérennité du CMC. La formation continue doit être planifiée et budgétisée dès le début, afin que vos ressources humaines puissent être consolidées et étendues. Il faut toujours planifier une formation continue, et assurer un soutien par le biais des manuels, des logiciels de formation, des tutoriels, des conseils, d'un accompagnement en ligne et des groupes de discussion.

N'oubliez pas que les compétences acquises au sein de votre CMC ne sont pas perdues lorsqu'un membre de votre équipe vous quitte - elles sont utilisées ailleurs, et font partie de l'expérience et de la contribution d'un individu tout au long de sa vie. Mais il est vrai qu'elles sont perdues pour vous ! C'est pourquoi vous devrez vous assurer que vous ne dépendez pas d'une ou deux personnes. Assurez-vous que les employés formés partagent leurs compétences et continuent leur travail de mobilisation.

Le kit de formation multimédia (MMTK) : un outil de formation modulaire

En 2002, l'UNESCO a lancé la création d'un Kit de Formation Multimédia (MMTK) ayant pour objectif de fournir un ensemble structuré d'outils aux formateurs des télécentres, des CMC, des organisations de médias communautaires et au secteur du développement, afin de contribuer à combler le fossé entre médias nouveaux et traditionnels.

Les outils disponibles dans la MMTK ont été créés par un groupe d'organisations partenaires, et couvrent divers champs de compétences. Les modules et les éléments de modules peuvent être utilisés comme les pièces d'un puzzle, que les instructeurs sélectionnent et assemblent afin de construire le programme d'un atelier de formation. Par exemple, pour un atelier sur les compétences en technologies de l'information pour une association de femmes, un instructeur pourra sélectionner des chapitres de "Faire des recherches sur Internet" et de "Violences faites à l'encontre des femmes", et les combiner pour en faire un seul module de formation.



"Initiation à l'informatique au télécentre de Sengerema en Tanzanie"

Les thèmes disponibles sont entre autres : "Faire des recherches sur Internet", "Production audionumérique", "Production de contenu pour la radio", "Rédiger pour Internet", "Résolution collaborative des problèmes", "Utilisation des logiciels libres" et "Rendre compte du VIH/SIDA". Les outils distribués jusqu'ici ne représentent qu'un premier pas vers la collection complète qui est encore en développement.

Tous les outils sont distribués sous une licence Creative Commons qui permet leur libre usage et la distribution à des fins non commerciales.

Les outils sont distribués en format CD par l'UNESCO et peuvent être téléchargés à partir du site suivant : <http://www.itrainonline.org/itrainonline/mmtk/>

Ann Tohill

APC – Association for Progressive Communications
AATohill@apc.org



Références

- **Qu'est-ce que la radio communautaire ? Un guide pratique, AMARC Afrique et Panos Afrique Australe.** ISBN: 0 620 22999 3, 1998, email amarc@global.co.za;
- **Réseau africain de Radios Rurales et Locales** : <http://www.radios-rurales.net/Aide/index.htm>
- **Women on Line Training Material** de AMARC Europe Women's Network (ouvrage qui encourage les femmes à utiliser les nouvelles technologies pour la radio); <http://www.amarc.org/wol/> disponible en Anglais, en Espagnol et en Allemand.
- **Itrain Online, ressources pour la formation** : <http://www.itrainonline.org/itrainonline/french/>

Polly Gaster est responsable des Services d'Information et de Développement de Contenu au Centre Informatique de l'Université Eduardo Mondlane (CIUEM), à Maputo. Mme Gaster coordonne également le projet de passage à grande échelle des CMC au Mozambique.
Email: polly@nambu.uem.mz

Bianca Miglioretto est animatrice et formatrice pour la radio communautaire. Elle a acquis de solides compétences à Madagascar, aux Philippines et en Suisse.
Email: bianca@swix.ch

Atieno Aluoch est consultante en TIC. Elle a travaillé en Afrique de l'Est, en Afrique Australe, en Amérique du Nord, en tant que formatrice en TIC. Elle a ainsi donné des cours d'initiation aux TIC aux femmes et a animé des ateliers sur l'élaboration des politiques des TIC.
Email: saluoch@yahoo.com



Structures et stratégies d'organisation

Ian Pringle et Polly Gaster



Dans ce chapitre

- Une organisation tournée vers les personnes
- Structure et développement de l'organisation
- Consultations et retour d'expérience

Le véritable défi du multimédia communautaire n'est pas lié aux questions technologiques, mais plutôt à son organisation. La gestion de cette organisation représente le noyau de toute entreprise, et le choix du type d'organisation est essentiel à toute stratégie multimédia visant le développement communautaire par le biais d'outils multimédia.

Vos méthodes en matière d'organisation seront fortement influencées par votre situation particulière, et il n'existe pas de solution "toute faite". Il existe par contre quelques principes élémentaires à appliquer, ainsi qu'un certain nombre de rôles et de responsabilités à attribuer.

Les détails de votre mode d'organisation varieront selon le type de CMC dont vous disposez - sa taille, sa localisation, la culture prédominante, les législations nationales et d'autres facteurs encore. Vous aurez la possibilité d'envisager, de choisir et d'adapter de nombreux modèles : c'est à vous qu'il revient de décider de ce qui répond le mieux à vos besoins.

Vous déciderez peut-être de reproduire certaines méthodes appliquées dans d'autres organisations de votre secteur, d'autres CMC, télécentres ou radios communautaires locales ou étrangères. Il vous sera également possible d'obtenir des exemples de statuts ou de codes de conduite dans certains manuels ou sur Internet.

Tous les aspects de la gestion d'un CMC sont interdépendants. En matière d'organisation, vous devrez considérer de nombreux points, notamment le coût et l'importance des dispositifs déployés, les stratégies de ressources humaines, ainsi que la programmation et le contenu. Au-delà de l'accroissement de vos capacités techniques et de production, ou la création de programmes et de services de qualité, votre CMC doit avant tout donner la priorité au développement de sa capacité d'organisation.

Une organisation tournée vers les personnes

Ce sont les personnes qui sont les pièces maîtresses de votre organisation. Elles doivent être représentées et impliquées à la fois dans les phases conceptuelles et opérationnelles de l'organisation de votre CMC.

Les réseaux

L'organisation commence sur le terrain, avec les réseaux sociaux préexistants au sein de votre communauté. Dans l'idéal, le CMC devient un pôle d'activités dans un réseau plus large, incluant à la fois des organisations sociales et les canaux locaux de communication et d'information. Mis en place dans cette relation mutuellement avantageuse, le CMC utilise et consolide les réseaux locaux de groupes ou d'individus.

Alors que les communautés de certains CMC ont déjà formé de solides réseaux, pour d'autres initiatives, la création et le développement de réseaux fait partie intégrante d'une stratégie plus globale. Les médias et les technologies d'information et de communication (ou TIC) ont un rôle important à jouer dans les créations de réseaux.

Les partenariats

Les activités des réseaux locaux peuvent conduire à des partenariats dans un sens plus large et à différents types de mécanismes et de relations.

Certains CMC sont en fait des coalitions de différents médias locaux et d'organisations sociales dans lesquelles sont parfois intégrés le pouvoir local et les entreprises locales. Bien

Indications générales pour l'organisation d'un CMC

- *Ayez l'esprit démocratique*
- *Soyez transparent et responsable de vos actions*
- *Assurez la participation de tous les employés du CMC - salariés, bénévoles, collaborateurs...*
- *Veillez à une représentation équilibrée de toutes les couches et catégories de la communauté, et créez un espace dans lequel les personnes pourront défendre leurs intérêts*
- *Ne vous rangez jamais avec un groupe d'intérêt particulier au détriment des autres*
- *Soyez souple et pragmatique*





que les partenariats, et particulièrement les coalitions, soient parfois difficiles à gérer, ils s'avèrent néanmoins être très payants.

Votre CMC doit s'ouvrir à ce type d'association, mais peut également s'engager dans des mécanismes pratiques associant deux ou plusieurs organisations voulant s'appuyer l'une sur l'autre.

Les associations

L'union fait la force. Or l'union avec des associations offre au CMC une opportunité unique de créer des liens au-delà des frontières et des barrières habituelles : la célèbre ONG internationale Reporters Sans Frontières en est un parfait exemple. Ce type d'association joue un rôle unique et essentiel dans les situations de crise. L'adhésion de votre CMC à ce type d'organisation, dont la réputation n'est plus à faire, peut renforcer la crédibilité de votre CMC, et faciliter l'acceptation des normes et des codes internationaux.

Votre CMC doit envisager sérieusement l'idée de rejoindre des associations, d'être impliqué dans des groupes d'échanges coopératifs et de participer activement à des réseaux en y consacrant temps et moyens matériels.

Internet et le courrier électronique sont de bons moyens de rechercher et de construire des réseaux. Des forums en ligne, des listes de discussion via email et d'autres ressources instructives et interactives extrêmement utiles sont disponibles sur Internet. Il pourrait vous être profitable de participer aux réunions régionales, nationales, et même internationales, particulièrement si ces réunions s'intéressent à des actions spécifiques ou à la création de réseaux.

L'organisation structurelle

Assemblées et statuts

Le fonctionnement de votre CMC est basé sur certains principes ainsi que sur une certaine ligne de conduite, et le centre est géré par une autorité qui rend des comptes à ses acteurs principaux. Une structure officielle, des statuts, ainsi que l'organisation d'un rassemblement régulier des partenaires sont autant de dispositifs qui devront être au coeur de la composition de votre CMC.

Codes de conduite

La ligne éditoriale et l'éthique journalistique sont des sujets dont il faudra débattre et sur lesquels vous devrez avoir un accord. De nombreux pays possèdent déjà des groupes de presse ayant établi et adopté des codes de conduite et/ou une législation nationale définissant la liberté d'expression, le droit de réponse, l'accès aux sources et énonçant l'obligation de fournir une information juste et équilibrée.

Ces modèles peuvent être adoptés ou incorporés dans la ligne éditoriale de votre CMC, qui se fera par ailleurs le reflet des préoccupations et des besoins locaux.

Les pressions exercées localement sur une station de radio sont fortes et proviennent de diverses sources. C'est pourquoi, rendre publique votre politique éditoriale et avoir le soutien du comité représentant la communauté sont autant d'outils de défense essentiels pour les journalistes de la radio.

Les acteurs principaux devront être représentés dans la prise de décisions, et rendre compte de leurs actions vis-à-vis des personnes sur le terrain. A cet effet, l'organisation d'élections véhicule et valide clairement l'idée que le CMC représente la communauté locale ; elle permet également de donner un exemple progressiste. Néanmoins, cette validation populaire ne vaudra que si les élections sont justes, libres de toute influence extérieure, et de toute forme de pression politique.

S'il est vrai que les situations varient d'un endroit à un autre, on peut néanmoins affirmer que les CMC s'appuient généralement sur une structure associative. L'autorité qui formule les politiques du CMC élit ou désigne les représentants est l'assemblée et réunit les partenaires, les actionnaires ou les membres.



En plus de son inscription auprès des autorités concernées, l'assise d'une organisation est confortée par des statuts écrits ou un document similaire, où sont consignés en détail sa fonction et son objectif, ainsi que son mode de fonctionnement. Qu'elles soient détaillées ou non dans d'autres documents, les initiatives, les règles et les législations du centre doivent être inscrites dans ces statuts.

Dans certaines régions, les réseaux de radios communautaires forment une structure de coordination, et partagent les mêmes codes de conduite en ce qui concerne le traitement des élections. Les radios communautaires ne feront des émissions que sur l'éducation civique et l'actualité, et aucunement de la propagande politique - excepté sous la forme de courtes publicités payantes.

Les statuts et les documents qui en découlent définissent un mode d'organisation, en théorie comme en pratique. Il existe de nombreux modèles d'organisation, et souvent il existe plusieurs options locales parmi lesquelles le CMC peut faire son choix. Par exemple, un CMC peut se constituer en société, en coopérative, en organisation à but non lucratif, ou en association. Dans certaines situations, un CMC peut même prendre officiellement la forme d'une entreprise ou d'un département gouvernemental. (Voir un exemple de statuts en annexe).

Le type d'organisation que vous choisirez pour votre CMC, à la fois en termes de structure et de gestion des outils média et technologique, dépendra fortement de votre environnement spécifique - juridique, culturel, et pratique.

Tout ce qui est écrit et projeté doit être mis en oeuvre. L'organisation elle-même fait le suivi. Un CMC n'est orienté vers la communauté que lorsqu'il se positionne comme une structure indépendante, collective et coopérative.

Une structure médiatique se doit d'être indépendante. Un CMC devrait être organisé de manière autonome avec des droits et des mécanismes d'autodétermination.

Dans le contexte d'un environnement médiatique changeant, la création d'un CMC ou d'autres médias communautaires résulte souvent de l'effort conjoint d'organisations sociales et de groupes de pression partageant les mêmes objectifs. A l'intérieur de ces alliances, certains groupes sponsorisent les nouvelles structures médiatiques locales.

La notion d'indépendance et la mise en pratique de cette notion font ou défont la crédibilité et la pérennité de toute institution médiatique.

L'adhésion

Dans tout domaine, il est toujours bon de commencer par ceux qui constituent les pièces maîtresses de votre CMC, à savoir les membres de votre communauté.

Que ce soit officiellement, par le biais d'un système de coopérative ou toute autre forme d'organisation, ou encore à travers une simple participation en tant que bénévole, auditeur et usager, votre objectif doit être de faire de chaque "membre de la communauté" un "membre du CMC".

Une forte adhésion communautaire déterminera l'appropriation locale du centre. C'est là que repose la clé du succès de tout CMC, particulièrement en matière de pérennisation.

Bureaux et comités

Qu'elle soit désignée par le terme de "conseil", "groupe de travail" ou "comité de pilotage", vous devrez établir une instance officielle représentant symboliquement ou concrètement l'appartenance de votre CMC à la communauté locale.

Les coopératives

Comment les groupes et les membres appartenant à la communauté peuvent-ils devenir propriétaires du centre, en théorie comme en pratique ?

L'un des meilleurs modèles d'organisation pour les médias communautaires est le système de coopérative, parce qu'il est construit autour de la participation et l'appropriation par les communautés locales, de leur implication concrète dans le centre et dans sa réussite.

Le modèle coopératif induit à la fois une appropriation locale, un investissement financier (à des degrés variés), ainsi qu'un modèle électif de représentation. Le CMC garantit la participation communautaire en se basant sur un système d'adhésion et de quotes-parts. La Coopérative d'Information et de Communication de Lumbini au Népal est un exemple intéressant de ce modèle.



Comme c'est le cas pour tous les aspects de la gestion du CMC, il serait préférable que cette instance puisse jouer un rôle actif, plutôt que de se limiter à un rôle purement passif et symbolique. Cela étant, dans la pratique, de nombreux CMC choisissent d'avoir une configuration officielle quelque peu différente de celle illustrant la réalité concrète sur le terrain. Au-delà de la forme spécifique que prendra la structure de votre CMC, l'important est qu'il fasse preuve de bonne gouvernance, et que vos processus décisionnaires soient transparents et que vous en rendiez compte.

Les instances officielles vous seront particulièrement importantes dans la prise de décisions, lorsque vous aurez besoin de consulter la législation ou les documents officiels, ainsi que dans vos rapports avec d'autres groupes, qu'il s'agisse d'organisations gouvernementales ou de la communauté locale. Votre comité doit s'assurer que le CMC reflète fidèlement la réalité de votre communauté, et qu'il soit ouvert à tous ses membres.

Le comité a la capacité de garantir que le centre prenne bien les mesures nécessaires et les responsabilités qui lui incombent, en particulier dans les CMC qui n'ont que peu, voire, pas de salariés.

Le partage des tâches et des responsabilités

Les rapports entre les organes de gestion (souvent bénévoles), vos employés rémunérés (ou salariés) et les bénévoles sont souvent complexes. Généralement, les salariés prennent en charge la plus grande part des tâches courantes, et assurent la gestion et la réalisation de toutes les activités programmées.

Les bénévoles vous seront particulièrement utiles pour la radio, les activités visant à mobiliser la communauté, la production d'information et d'autres initiatives.

L'organe de gestion supervise les employés, garde un œil sur les comptes, et s'assure des bonnes relations avec la communauté et les instances extérieures.

Créer des groupes de travail

Le meilleur moyen de garantir la participation communautaire est de créer de groupes de travail autour de thèmes ou d'activités spécifiques. Selon vos priorités, vous pourrez créer des groupes de travail autour des thèmes suivants :

- Les émissions culturelles pour la radio
- Les programmes destinés aux femmes
- La formation
- L'éducation en matière de santé
- La presse locale



Ainsi, des personnes aux profils variés pourront apporter leur contribution au travail du CMC, qu'il s'agisse d'étudiants désireux de présenter des émissions musicales, ou du personnel de la structure sanitaire locale apte à vous conseiller sur le contenu d'une campagne de prévention contre le virus du SIDA.

Certains aspects du fonctionnement du centre devront être considérés avec le plus grand sérieux, et incorporés dans une structure dont votre comité se portera garant.

Il est possible de les schématiser de la manière suivante:

- **L'administration** : finances, inscriptions légales
- **La coordination** : bénévoles, formation, recherche de financement
- **La technique** : dispositifs, maintenance de l'équipement
- **Les programmes/contenus** : pertinence locale, authenticité.

Systèmes opérationnels

Les activités et procédures liées à la gestion de votre CMC seront favorisées par une structure et des mécanismes permettant à la fois une gestion organisationnelle pérenne, la prise de décision collective, la continuité de l'expérience et l'institutionnalisation des connaissances.

Ces mécanismes comprennent des procédures assurant la production des programmes, l'utilisation et l'entretien des dispositifs, ainsi que l'administration logistique et financière.

Ces activités sont coordonnées par les ressources humaines du CMC, soit le noyau dur de l'équipe, les employés et les bénévoles. Votre CMC doit être organisé et géré de la façon la plus inclusive possible, suivant des principes d'équité et de justice sociale, tout comme vos programmes et leurs contenus.



Si atteindre une approche consultative, consensuelle et collective de la prise de décision n'est pas une mince affaire, celle-ci est néanmoins essentielle, et, en définitive, extrêmement payante. Il est possible d'éviter une trop grande dépendance à l'égard de quelques fortes personnalités au profit d'une organisation plus collective, d'une part en travaillant en équipe sur la base de mécanismes précis, et d'autre part en valorisant le leadership local et les modèles locaux de référence.

Lorsque l'on considère les CMC en tant que structure communautaire, il est important de prendre en compte le rôle que ceux-ci ont à jouer en tant qu'espaces d'innovation et d'expérimentation. En effet, c'est dans cet espace que le potentiel expressif et créatif des membres de votre communauté pourra s'exprimer, répondant instinctivement aux besoins de la communauté locale.

Développer votre organisation

Les réunions

Le noyau dur constitué par votre équipe d'employés, les bénévoles formellement engagés ainsi que les membres actifs du comité devraient se réunir régulièrement pour discuter des préoccupations communes et des responsabilités individuelles.

L'idée est d'établir un système permettant à la fois de coordonner les activités et de gérer votre CMC en équipe. Ces réunions seront l'occasion pour le noyau dur de l'équipe du CMC de se mettre à jour sur les principales actions et activités du centre. Tout comme les tableaux d'affichages et les courriers électroniques, ces réunions sont une voie de communication essentielle.

Quelques astuces pour des réunions efficaces

Gardez à l'esprit que les réunions doivent aboutir à un résultat concret. Elles devront donc être régies par un ensemble de règles appropriées.

- Toute réunion doit être présidée par un président de séance. Pour garantir l'indépendance du président de séance, celui-ci ne pourra pas être l'un des participants. Son rôle sera de faciliter le processus et d'encourager la discussion autour d'un ordre du jour préalablement établi.
- L'ordre du jour devra se conformer au déroulement suivant :
 - 1 L'adoption du procès verbal
 - 2 Le passage en revue du mode opératoire du CMC
 - 3 Le suivi des tâches assignées
 - 4 Les nouvelles questions à l'ordre du jour
 - 5 Le courrier et les visiteurs
- Une réunion doit être flexible et garder un visage humain, mais elle doit aussi se conformer à l'ordre du jour et respecter les limites de temps établies pour les discussions. Le président de séance devra administrer la réunion de manière juste et efficace.
- Privilégiez l'action : assignez les responsabilités, définissez les, faites circuler l'information, et revenez systématiquement dessus à la session suivante.
- Une réunion doit être inclusive et doit donner à chaque participant une occasion d'exposer ses opinions.
- Soyez transparent et rendez régulièrement des comptes aux acteurs principaux de votre CMC : affichez l'ordre du jour, tenez le procès verbal et mettez-les en accès libre.
- Tenez vos réunions à intervalles réguliers. Vous pourrez organiser de courtes réunions quotidiennes, ou alors des réunions hebdomadaires ou mensuelles plus complètes.

Votre CMC a-t-il établi une politique sur les aspects suivants de son organisation ?

- Recherche de fonds
 - La publicité
 - La gestion financière
- Ressources humaines
 - L'embauche
 - L'évaluation
 - L'équité
- Programmation
 - La liberté d'expression
 - La prohibition des obscénités et de l'incitation à la haine
 - La définition d'un mode opératoire pour le traitement des élections



Elaboration des politiques du CMC

Les différents rôles des employés et des comités doivent être clairement définis et consignés. Les employés devraient avoir une description écrite de leurs responsabilités, et les comités devraient disposer de termes de références clairs. Des documents accessibles à tous rendent les rôles et les responsabilités de chacun plus clairs pour tous.

Sans être lourd, le mode d'organisation de votre CMC doit permettre le développement des systèmes et des politiques qui gouvernent son mode de fonctionnement. Vous devez conserver une documentation écrite sur ces processus.

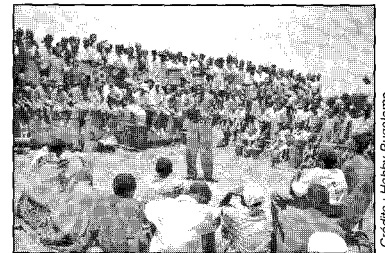
Planning stratégique et développement de l'organisation

Le CMC devrait s'impliquer dans une démarche de développement de son organisation, à travers des mécanismes comme la recherche, l'analyse et dont l'objectif serait d'aboutir à des plans et à des stratégies répondant aux besoins locaux par l'utilisation des ressources locales. Les résultats d'une telle démarche sont entre autres : la formulation de nouvelles politiques et de stratégies spécialisées comme les plans d'affaires par exemple, ainsi qu'une nouvelle approche du marketing et des campagnes de recherche de financement.

Consultations et retour d'expérience

Des enquêtes régulières vous permettront d'avoir une idée précise des profils et des besoins de vos usagers et de vos collaborateurs.

Sur le terrain, des correspondants locaux pourront également vous aider à évaluer la perception qu'ont les auditeurs de vos programmes radios, en termes de qualité technique, de compréhension linguistique, et de pertinence du contenu. Peut-être souhaiteront-ils organiser des rassemblements au cours desquels ils pourront recueillir les questions, les suggestions et les retours d'expériences.



Télécentre de Sengerema (Tanzanie). Le gestionnaire explique le rôle du centre à la communauté

Certains centres créent des groupes de discussions avec les auditeurs. D'autres proposent le statut de "membre associé" à tous ceux qui le souhaitent. L'adhésion en tant que membre associé implique l'apport régulier d'une petite contribution financière afin de soutenir le CMC, et permet de participer aux assemblées, de donner ses opinions et d'apporter ses suggestions quant à la gestion et les actions du CMC.

Les structures présentées ci-dessus vous permettront de tisser des liens étroits avec vos auditeurs et les usagers les plus importants de vos services NTIC. Votre organisation structurelle évoluera à mesure que le CMC se développera. L'essentiel est que les responsabilités, les règles et les canaux de communication soient clairement établis et publiquement officialisés.

Il pourrait s'avérer utile de garder une trace de l'âge, du sexe, et du motif de la visite de chacun de vos usagers.

Ces informations vous aideront à vous faire une idée des tendances, et à mieux identifier les services les plus utilisés et les moins populaires. Par la suite, il vous sera possible de venir renforcer ces résultats avec des enquêtes périodiques, afin d'approfondir avec les usagers les raisons pour lesquelles ils portent un intérêt particulier à tel service au détriment de tel autre.

Ian Pringle et Polly Gaster



La participation des communautés,
des partenaires locaux et des usagers.

Anriette Esterhuysen



Dans ce chapitre

- **Qu'est-ce qu'une communauté ?**

- **Comprendre les communautés et leurs besoins**

- **Quelles réponses le CMC peut-il apporter aux problématiques communautaires ?**

- **Participation des communautés aux activités du CMC**

- **Travailler en partenariat**

La participation des communautés, des acteurs locaux et des usagers

Qu'est-ce qu'une communauté ?

“Communauté” n'est pas toujours un concept simple à définir. A moins de se référer à une communauté spécifique et bien connue, ce concept reste très vague. Néanmoins, c'est un terme central dans le cadre des actions menées en faveur du développement et de la justice sociale. Le concept de “communauté” apporte une dimension humaine. En effet, il faut garder à l'esprit que lorsqu'on parle de “développement communautaire” et de “renforcement des capacités communautaires” il est question d'œuvrer pour le bien des individus eux-mêmes à travers l'amélioration de l'accès aux ressources et l'augmentation de leur niveau de participation aux décisions ayant un impact direct sur leur quotidien.

Généralement, le terme de “communauté” fait référence à un groupe de personnes unies par un dénominateur commun : vivre proche les unes des autres, partager les mêmes besoins, les mêmes intérêts, les mêmes expériences, avoir des caractéristiques culturelles ou religieuses communes, ou encore pratiquer collectivement certaines activités.

Il peut être intéressant d'envisager le concept de communauté en tenant compte des termes avoisinants que sont “commun” et “communier”.

- “Commun” indique **les caractéristiques que partagent les membres d'une communauté** et qui définissent le groupe en tant que communauté.
- “Communier” met en avant l'élément de **communication** et d'interaction qui forme et pérennise les communautés.

Dans le chapitre intitulé “Partir du bon pied”, vous aurez examiné la façon d'établir une cartographie de la communauté afin de mieux apprécier sa composition. Ici nous utiliserons la même approche avec cette fois l'objectif d'identifier les besoins communautaires en matière d'information.

Le premier exemple que vous trouverez ci-dessous vous servira de point de départ pour distinguer les différents types de communautés ainsi que les caractéristiques communes qui unissent un groupe de personnes pour qu'ils forment une “communauté”. Pour effectuer ce court exercice, remplissez les colonnes de droite avec ce que vous pensez être les besoins en information de chacune de ces communautés.

Exemple 1

Membres de la communauté	Type de communauté	Caractéristiques communes	Besoins en information
Résidents d'un village ou d'un voisinage	Géographique/ résidentielle	localité et conditions locales, gouvernement local, responsables, fournisseurs de services	
Animateurs sur une radio communautaire en Zambie	Professionnelle/ liée par l'activité	Expérience de travail similaire, compétences, usages et règlements	
Enfants victimes d'abus sexuels	Groupe de soutien	Expériences similaires de traumatisme et de réadaptation	
Travailleurs bénévoles catholiques	Religieuse/ liée par l'activité	Foi, valeurs religieuses, et expériences de travail	
Personnes atteintes du SIDA	Groupe de soutien groupe de militants groupe de pression	Expérience, objectifs des campagnes de mobilisation, besoins en médicaments et en services de santé etc.	



Tirer le meilleur des personnes appartenant à plusieurs communautés



Par exemple, dans le contexte du CMC, une agricultrice handicapée pourrait être à la fois membre active de la communauté des agricultrices et membre de la communauté regroupant les personnes handicapées. Ainsi, si votre CMC parvenait à tisser des liens forts avec les agricultrices, il vous serait particulièrement utile de travailler plus spécifiquement avec cette personne afin de développer ultérieurement un rapport privilégié avec les personnes handicapées de votre région.

Usagers et acteurs locaux

Pour un CMC, les usagers et les acteurs locaux constituent la communauté cible. Le terme "usager" fait généralement référence aux personnes qui utilisent les services du CMC, et le terme d'"acteurs locaux" renvoie aux personnes ou aux groupes de personnes pouvant jouer un "rôle", ayant un intérêt particulier dans le CMC, ses objectifs et services. Occasionnellement, il vous arrivera de recevoir des usagers ne provenant pas de votre communauté cible mais de différents CMC ou de diverses organisations, basées dans d'autres régions par exemple. Les 'acteurs locaux' sont plus que de simples "usagers". Ils doivent être inclus dans les démarches menant à l'installation du CMC, dans la définition de ses objectifs stratégiques et dans le retour d'expérience sur son impact.

Dans ce chapitre, la question des acteurs locaux n'est pas traitée indépendamment puisque nous présumons ici que votre communauté cible est composée des usagers de votre CMC, ainsi que des acteurs locaux.

Afin de distinguer les usagers et les acteurs qui seront impliqués dans les démarches d'installation de votre CMC, organisez un débat avec les employés, les bénévoles, et les partenaires sur les types de communautés, de communautés secondaires et de groupes d'intérêts que vous souhaitez atteindre prioritairement. Déterminez quels sont les intérêts ou "l'enjeu" pour ces groupes, et identifiez la communauté à laquelle vous et votre équipe appartenez.

À quelle communauté vous adressez-vous ?

Qui souhaitez-vous servir ? Les personnes occupant un quartier, une province ou une région particulière ? Ou alors votre CMC ambitionne-t-il de travailler auprès d'une communauté thématique, comme par exemple avec les femmes mobilisées par un programme de micro-crédit, ou alors les producteurs de coton ?

Il vous sera nécessaire de distinguer précisément les personnes auxquelles vous souhaitez vous adresser afin de :

- planifier les services et les activités de votre CMC
- choisir un emplacement pour le CMC
- déposer une demande de prêt ou de subvention
- vendre de l'espace publicitaire si vous disposez d'un bulletin d'information ou d'une station de radio dans votre CMC

Ce choix influencera également la manière dont vous sélectionnerez vos collaborateurs, la ou les langues que vous utiliserez, ainsi que les éléments et données que vous réunirez et que vous proposerez.

L'accès des femmes et leur participation au CMC

Il serait faux de présumer que la technologie de l'information est accessible indifféremment aux deux sexes. Cette méprise a souvent mené à l'exclusion des femmes et des filles. Les femmes sont intéressées par l'utilisation des technologies d'information et de communication, ainsi que par la radio communautaire. Il est donc essentiel que les CMC prennent en compte les besoins et les sujets qui intéressent particulièrement les femmes, et qu'ils offrent un environnement favorable à leur participation à tous les niveaux.

De nombreuses stations de radio communautaire et téléc centres oublient souvent de prendre en considération les contraintes culturelles, traditionnelles, sociales, économiques

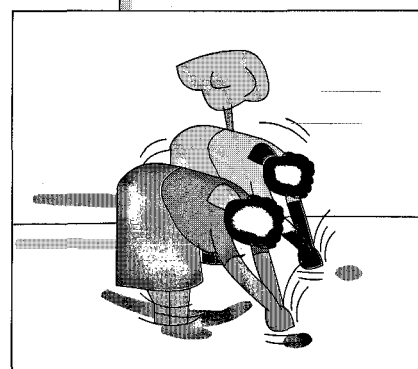
et de temps auxquelles font face les femmes issues de leur communauté, et, de ce fait, échouent dans leur mission de s'adresser et de s'ouvrir aux femmes et aux filles.

Nancy J. Hafkin et Sonia Jorge exposent certaines des conditions nécessaires à une participation pleine et entière des femmes. Plutôt que de remédier au problème en cours de route ou lors d'une évaluation à mi-parcours, la clé de la réussite de votre approche se trouve dans la collaboration, et ce dès le début, avec des personnes averties de la question genre.

Pour Janice Brodman, afin que les femmes puissent avoir accès aux Technologies de l'Information et de la Communication, il faudrait veiller à :

- **Faire une sensibilisation active** : Bon nombre des méthodes de sensibilisation telles que la distribution de tracts ou les réunions ne touchent pas les femmes, notamment pour des questions d'analphabétisme ou parce que le temps à consacrer aux séances leur fait défaut. Dans les familles, ce sont les hommes qui fréquentent habituellement les lieux publics et endossent le plus souvent les responsabilités liées aux activités publiques.
- **Assurer l'accessibilité financière** : Parce que les femmes sont souvent responsables des activités domestiques de la famille, elles utiliseront leurs ressources prioritairement pour l'achat des denrées alimentaires et autres fournitures essentielles avant de s'offrir l'accès à Internet.
- **Assurer l'accessibilité physique** : Si le CMC se trouve dans un endroit reculé, il sera peut-être difficile pour les femmes de rentrer du centre la nuit. De même, si l'emplacement du centre se trouve sur un site traditionnellement interdit aux femmes qui ne sont pas accompagnées, l'accessibilité ne sera pas assurée.
- **Fournir une formation** : Les besoins en matière de formation différeront peut-être pour les deux sexes; tandis que les femmes auront besoin d'une formation informatique, pour la plupart des hommes, il s'agira plutôt d'une formation dans le domaine du service clientèle. Du fait des disparités au niveau de la langue (maîtrise du français) et des niveaux d'alphabétisation, différents modules de formation seront peut-être nécessaires.
- **Assurer l'adéquation** : Parce que les femmes ont des emplois du temps restreints et de lourdes charges de travail, elles doivent être persuadées de la pertinence des activités du CMC. Elles ont besoin de voir des résultats rapides et utiles émaner de leur participation, des preuves tangibles de l'intérêt du centre et de leur collaboration.
- **Créer la confiance** : Quand elles étaient jeunes, ces femmes entendaient constamment que leur participation à certaines activités, particulièrement les travaux techniques ou communautaires, était exclue. De ce fait, elles sont enclines à canaliser leurs compétences dans d'autres domaines. Nous devons les aider à avoir confiance en leurs propres capacités à réaliser avec succès les tâches qu'elles auront à accomplir. Elles en tireront ainsi une réelle satisfaction.
- **Favoriser la participation** : Il est facile d'affirmer que les femmes sont invitées à participer mais attention : lorsqu'elles se présentent, elles sont intimidées à l'idée de devoir justifier des pré-requis, ou lorsqu'il n'y a pas de temps d'antenne ou d'ordinateur disponible, etc.

Afin d'éviter tous les obstacles habituels, il est nécessaire d'intégrer la dimension genre dans le CMC dès les premiers temps de sa planification. "Intégrer la dimension genre" n'implique pas seulement de sensibiliser les femmes sur ce sujet, mais aussi les hommes, afin qu'ils soutiennent concrètement la participation des femmes en endossant plus de responsabilités au foyer, à la ferme, etc. Les femmes de la communauté possèdent un fabuleux potentiel qui contribuera au succès du CMC et de la communauté, et il est de notre devoir de révéler ce potentiel.



Bianca Miglioretto

Existe-t-il plusieurs communautés distinctes ?

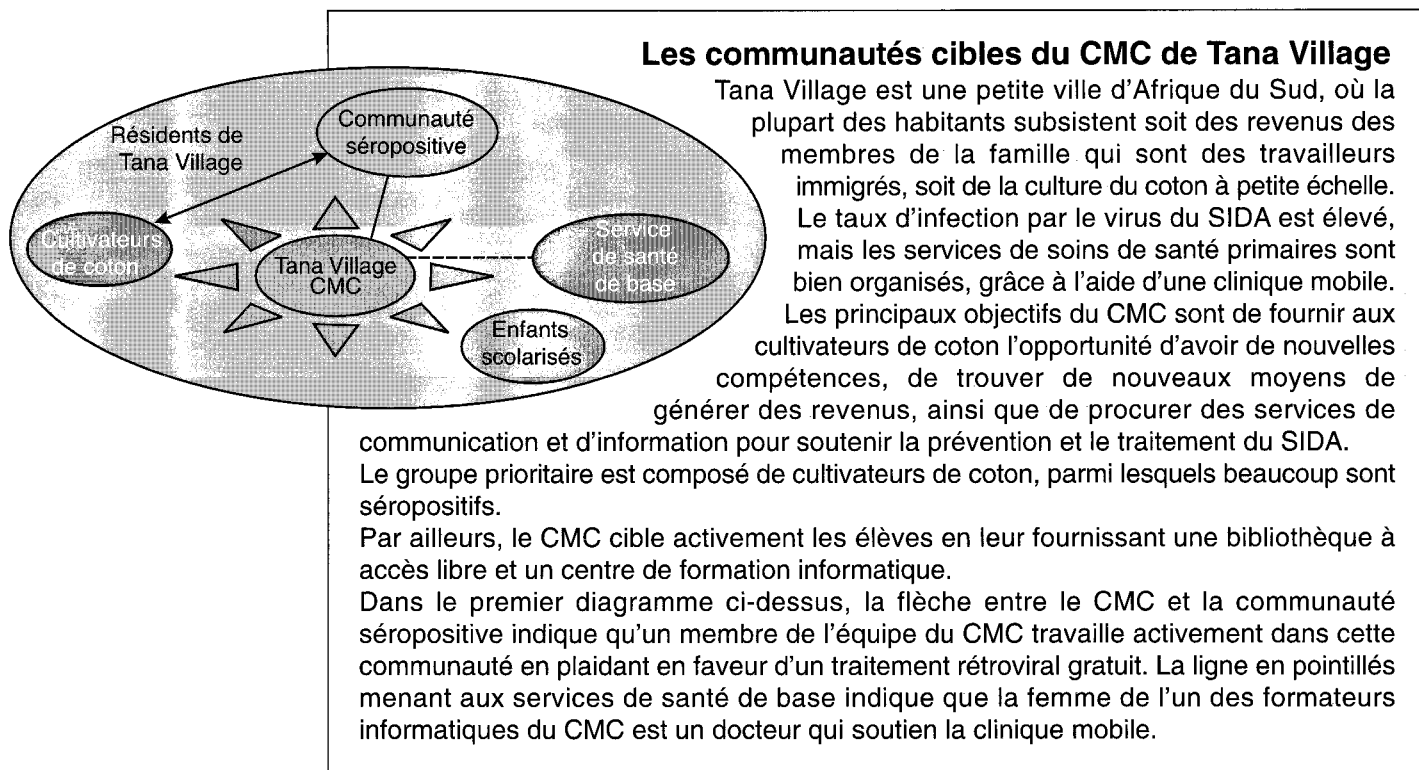
Occasionnellement, vous ambitionnerez de vous adresser à plus d'une communauté à la fois. Par exemple, un CMC situé dans un quartier résidentiel de la banlieue de Johannesburg, en Afrique du Sud, souhaitera peut-être cibler les personnes résidant dans ce lieu depuis les dix dernières années, mais également la nouvelle communauté de travailleurs immigrés provenant du Mozambique, qui loge dans des installations informelles aux abords du secteur.

Ces deux communautés sont totalement dissemblables, parlent des langues différentes, et ont des besoins d'information identiques peut-être dans certains domaines, mais qui différeront complètement dans d'autres. Par exemple, les travailleurs immigrés auront besoin de s'informer sur les droits des immigrés légaux, mais également sur ceux des travailleurs en situation irrégulière.

Votre communauté englobe-t-elle des communautés "secondaires" ou des groupes d'acteurs plus petits ?

Une fois que vous aurez identifié les principales communautés que vous souhaitez atteindre, il vous sera utile d'évaluer si celles-ci englobent des communautés secondaires, plus petites, ou des groupes d'acteurs spécifiques que vous devrez prendre en considération et consulter. Par exemple, si les résidents d'un grand village rural forment votre communauté principale, il se peut que vous trouviez à l'intérieur de cette communauté des groupes religieux nettement particuliers au regard de la communauté dans son ensemble.

Diagramme 1



Pourquoi est-il important de comprendre les communautés avec lesquelles vous travaillez ?

Cet impératif tient aux arguments suivants :

- Les communautés avec lesquelles vous travaillez constituent le "marché" du CMC, soit les usagers, les auditeurs et les publics cibles. Comprendre qui sont ces personnes et quels



sont leurs besoins est le seul moyen de leur fournir des contenus et des services adaptés et significatifs. Certaines personnes qualifient cette démarche de “**prospection et d’analyse de marché**”

- La légitimité et la durabilité du CMC dépendent de la participation, du soutien et du fait que la communauté s’approprie le CMC, ainsi que de l’adéquation entre les services proposés et les besoins de ses membres. Il est possible de résumer cela à la notion de “**participation et d’appropriation communautaire**”.
- Une partie de votre objectif fondamental sera de fortifier la communauté : renforcement des compétences, mise à disposition de ressources et offre de soutien, facilitation de la participation publique aux processus gouvernementaux au niveau local ou national, ou encore mise à disposition d’un espace consacré aux réunions et aux échanges d’expérience. Tous ces aspects contribuent au “**développement et renforcement des capacités communautaires**”.

Analyser les besoins, les préoccupations et les rapports en jeu dans votre région

De nombreux moyens peuvent être mis en œuvre afin de mieux appréhender les besoins et les dynamiques de votre communauté, notamment par le biais d’une recherche historique ou l’organisation d’une enquête.

Recherche historique

Avec l’aide des questions-types présentées ci-dessous, informez-vous sur l’Histoire de votre communauté et sur sa situation socio-économique actuelle. Certaines des réponses dépendront de la quantité et de la qualité des archives disponibles. N’oubliez pas que c’est dans la mémoire des membres de votre communauté et dans les histoires qui sont racontées que réside une grande partie du savoir.

Questions portant sur l’histoire de la communauté

- Depuis quand la communauté existe-t-elle ?
- Des conditions spécifiques ont-elles contribué à la constitution de la communauté ? Quelles sont ces conditions ?
- Comment l’histoire de cette communauté s’insère-t-elle dans l’histoire globale du pays ou de la région ?
- Comment la communauté a-t-elle évolué dans le temps ?

Questions portant sur les facteurs sociaux, culturels et économiques

- Quelles sont les principales sources de revenus de la communauté ?
- Quelle est sa structure sociale, sa composition ethnique, sa langue, sa ou ses pratique(s) religieuse(s) ?
- Existe-t-il des conflits spécifiques à cette communauté, comme par exemple entre les différents groupes religieux, à propos de l’attribution des terres, ou encore sur la régulation du commerce ?
- Que font les membres de la communauté pendant leurs loisirs et comment s’expriment-ils culturellement ? À l’intérieur de la communauté, quel est le statut des femmes, des enfants, des personnes âgées, des personnes handicapées ?

Pensez aux sources d’information suivantes :

- Les statistiques nationales de recensement, qui devraient être disponibles dans l’institution gouvernementale s’occupant des statistiques
- Les représentants du gouvernement local
- Les membres plus âgés de la communauté, connus pour leur bonne mémoire et leurs dons de conteur

Questions portant sur l’organisation de la communauté

- La communauté est-elle organisée de façon formelle, avec des relations d’autorité ou une répartition des responsabilités ?

Anticipez le changement

Tout en poursuivant vos activités dans le CMC, il est nécessaire que vous reconsidériez régulièrement votre analyse initiale de ces communautés et de leurs besoins. Vous devriez également envisager l’émergence de nouvelles communautés.

Par exemple, une sécheresse ou une situation de conflit pourrait mener à ce qu’un nouveau groupe de personnes migre jusqu’à votre région, apportant avec lui de nouvelles langues et des besoins d’information inédits et variés. Pareillement, pour diverses raisons, votre communauté d’usagers actuelle pourrait se transformer, par exemple suite à l’inactivité forcée des travailleurs résultant de la fermeture d’une usine, ce qui à son tour pourrait engendrer une augmentation du nombre de personnes travaillant comme vendeurs de rue...



- Comment les responsables sont-ils sélectionnés ou identifiés ? Par leur âge, leur statut religieux, leur héritage, des élections, une rotation du pouvoir ?
- Dans quels domaines l'influence des responsables s'exerce-t-elle ? Dans l'allocation des terres, les négociations auprès du gouvernement local, la prestation de services ?

Toutes les questions présentées ci-dessous vous seront utiles pour retracer les évolution de votre communauté au fil des années. Etablissez une chronologie pour la communauté afin de l'aider à visualiser certains de ces changements

Exemple

Chronologie de l'établissement du quartier informel de Seavale

(Communauté fictive de Durban, en Afrique du Sud)

- 1980 – Arrivée des premières familles suite à leur départ forcé de Lamontville
- 1982 – Formation du Comité communautaire d'Action de Seavale
- 1986 – Arrestation des 'Six de Seavale' et mort en détention de Mathew Mpungose
- 1987 – Construction du centre communautaire de Seavale (baptisé centre Mathew Mpungose) grâce au financement des églises Scandinaves
- 1987-1990 – Dû à l'abandon des législations sur le contrôle des entrées en Afrique du Sud, la population de Seavale triple suite à l'arrivée de nouveaux venus dans la région
- 1992 – Formation de l'Action des Femmes de Seavale, mise en place de petits réseaux de soutien commercial destinés aux entreprises et aux ateliers de couture
- 1994 – Le nouveau gouvernement post-apartheid prend le pouvoir en Afrique du Sud
- 1995 – Construction d'une grande borne de taxis à Seavale, début des violences entre sociétés de taxis
- 1997 – L'Action Communautaire de Seavale renaît de ses cendres et soumet une revendication territoriale concernant les terres dont la communauté originelle fut destituée en 1980
- 2000 – Première prise de conscience des dégâts causés par le virus du SIDA, début du travail des ONG à Seavale
- 2001 – Le gouvernement entreprend un projet de développement immobilier à Seavale, 10000 habitations sont construites en deux ans
- 2002 – Arrivée d'un groupe d'immigrants illégaux du Mozambique
- 2003 – Vusi Musa, un joueur de foot né à Seavale, est sélectionné pour jouer dans l'équipe nationale, Bafana Bafana, et marque le but de la victoire lors d'un match contre le Sénégal. Les résidents célèbrent l'événement dans la rue devant le domicile de sa mère.

Et ainsi de suite...

Exercice

Nous sommes en 2004, et vous faites partie d'une équipe qui construit un CMC à Seavale. En vous référant au tableau chronologique établi ci-dessus, quelles informations vous semblent particulièrement importantes à prendre en compte lors de la construction de votre projet ?

Organisez votre propre enquête

Vous pouvez également réaliser une enquête à partir des pistes suivantes :

- En identifiant les ressources et les initiatives locales : les journaux, les stations de radio, les organisations, les commerces, les groupes d'entraide
- En vous rendant aux rassemblements et aux événements
- En vous adressant aux personnes œuvrant dans la communauté, comme par exemple les organisations ou les prestataires de services
- En abordant directement les membres de la communauté, de façon formelle ou informelle.

Participer aux réunions et manifestations

Restez informé en participant aux réunions et aux manifestations, et arrangez-vous pour que l'un de vos collaborateurs du CMC soit présent. Participer aux réunions organisées par le gouvernement local vous permettra de mieux appréhender les principales préoccupations de votre communauté, comme par exemple les questions relatives aux vendeurs de rue. En ce sens, le travail du CMC est similaire à celui de journaliste.

S'adresser aux personnes travaillant dans la communauté

Grâce à l'exercice préalable de cartographie de la communauté, vous aurez identifié les organisations et les prestataires de services oeuvrant dans votre communauté. Prenez rendez-vous avec ces personnes afin de discuter des besoins en matière d'information, des préoccupations et des défis spécifiques à la communauté. Développez une courte liste de questions qui servira à vous orienter durant l'entretien. Interrogez ces personnes sur leur travail et leurs besoins organisationnels, ainsi que sur leur usage et leur accès aux technologies de l'Information et de la Communication telles que le téléphone et Internet. Quelles stations de radio ces personnes apprécient-elles ? La radio suffit-elle à répondre à leurs besoins en information ?

Aborder directement les membres de la communauté

Enfin, il vous est possible d'aborder les membres de votre communauté soit de manière formelle, en organisant une enquête, soit de manière informelle, en interrogeant le public dans les transports en commun ou dans la queue du supermarché par exemple.

Quelles réponses le CMC peut-il apporter aux problématiques communautaires ?

Une fois les contours de votre communauté cernés et ses difficultés identifiées, il vous faudra réfléchir à la manière dont votre CMC pourrait répondre à ses préoccupations et ses besoins.

Analyser les besoins d'information et de communication

Pour commencer, réfléchissez aux besoins d'information et de communication spécifiques à votre communauté. Prenons par exemple le cas d'une communauté qui souffre d'une forte progression du virus du SIDA : une information sur les soins à domicile est-elle mise à la disposition des patients et de leurs familles ? Les informations sur la prévention et le traitement de la maladie sont-elles disponibles ? Les écoliers ont-ils accès à une information qui leur permettrait de prendre conscience de ces questions et qui les aiderait à y répondre ? Le personnel soignant de la communauté a-t-il accès aux informations qui pourraient les assister dans leur travail ? Une recherche de fonds est-elle à prévoir pour le financement des mesures préventives en matière de transmission de la maladie ? Les mères comprennent-elles bien toutes les informations concernant la transmission du SIDA à leurs enfants ? (Se référer également à l'analyse des besoins présentée ci-dessus.)

Les sources d'information préexistantes

Ensuite, identifiez les mécanismes permettant déjà la circulation de l'information au sein de la communauté. Analysez les résultats obtenus grâce à l'exercice de cartographie de la communauté, et distinguez les sources d'information les plus importantes.

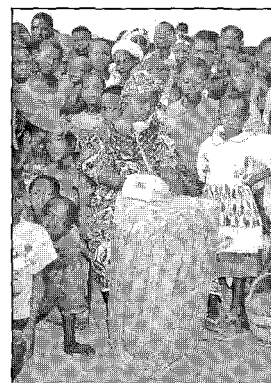
Tant que faire se peut, évaluez en quoi les services existants répondent aux besoins d'information déterminés précédemment. Ont-ils des lacunes ? Le public sait-il quels types de service et d'assistance sont fournis à la clinique locale ? Souvent, les services d'information sont sous-exploités parce que les gens ne sont tout simplement pas au courant de leur existence. En palliant ces lacunes, le CMC peut jouer un rôle essentiel.

Les réponses du CMC : services d'information et de communication

Envisagez les différents services que le CMC peut fournir en réponse aux principales préoccupations de la communauté.

Apprenez à respecter et à apprécier la pluralité des perspectives

Il existe de nombreuses manières d'envisager une situation ou un problème. Encouragez la diversité des perspectives et gardez l'esprit ouvert, ce qui est écrit n'est pas nécessairement vrai. Il se pourrait que les intérêts divergents de deux communautés entrent en conflit. Dans une telle situation, l'attention que prodigue le CMC à chacune des deux parties ne devra pas être altérée. Par exemple, les résidents pourraient souhaiter une présence policière en soirée afin de sécuriser le quartier, mais cette demande pourrait entrer en conflit avec les intérêts des policiers, déjà surexploités et sous-payés.



"Démonstration de l'utilisation du téléphone par une troupe de théâtre bantoue du télécentre de Sengerema, lors d'une manifestation culturelle communautaire"

Credits : Halby Bugelama

Exemples de services d'information et de communication :

- Des supports imprimés, que les personnes peuvent consulter sur place ou emprunter ; des livres, des magazines, des brochures...
- Des supports mis en libre service, que les personnes peuvent rapporter chez elles ; des pamphlets notamment
- Des supports visuels : affiches, bandes dessinées, dessins animés ...
- Une liste des services d'information.
- Le programme des émissions : les débats, les chroniques, les interviews ...
- Des discussions et réunions publiques, à l'occasion desquelles des invités ou des membres de la communauté pourront partager leurs expériences.

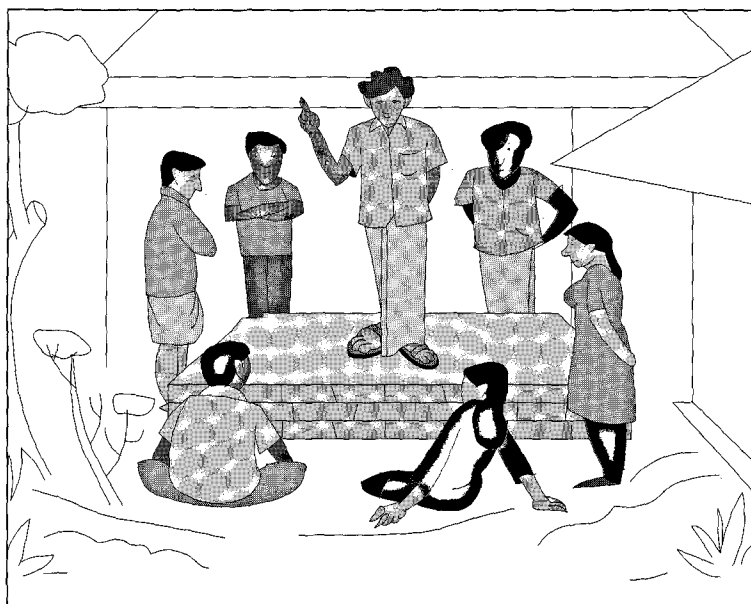
Présentez vos points de vue dans un tableau après avoir ordonné vos idées et vos informations puis partagez-les avec vos collègues et les membres de votre communauté.

Mesurer l'impact

Réfléchissez à la manière dont vous allez pouvoir mesurer l'impact de votre CMC sur les principales préoccupations de votre communauté.

Gardez une trace du niveau de participation communautaire et des différentes manières dont les personnes utilisent les services de votre centre. Il vous sera extrêmement utile pour vos projets futurs d'avoir à disposition quelques chiffres représentant le nombre de personnes qui utilisent votre centre sur l'année, ainsi que des statistiques quant à leurs profils socioculturels (age, sexe, activité...).

Essayez également de rassembler un maximum d'informations sur les types de personnes qui écoutent vos différents programmes à la radio.



La participation communautaire au sein du CMC

Le succès et la durabilité du CMC dépendent de la participation communautaire. Plus la communauté participera au fonctionnement du CMC, mieux elle reconnaîtra et assimilera son apport et ses services.

Planifiez et facilitez la participation communautaire à travers les différents aspects de votre travail, et ce en concordance avec le cycle de vie du CMC. Ceci concerne également l'organisation, les évaluations régulières et les évaluations d'impact.

La "gouvernance" du CMC

Il existe plusieurs définitions du mot "gouvernance". Pour simplifier, il s'agit du fait de garantir qu'il existe bien dans la manière dont votre CMC fonctionne un esprit de responsabilité et un souci constant de

rendre compte à votre communauté et à vos partenaires. Il est essentiel d'établir une instance de gestion ou de contrôle pour votre CMC, et de s'assurer que la communauté y est adéquatement représentée.

Liste de contrôle de la participation communautaire

Examinez les démarches suivantes, et assurez-vous que la participation communautaire est bien prise en compte à chaque étape.



Démarche	Comment la communauté participe-t-elle ?
Redaction du projet du CMC (au commencement)	
Phase de démarrage du CMC	
Comprendre les besoins de la communauté	
Cartographie des ressources communautaires	
Gouvernance	
Recherche de fonds	
Programmation de nouveaux services	
Evaluation générale et évaluation d'impact	
Autres	

Travailler en partenariat

Votre CMC ne représente que l'un des pans de l'éventail global d'initiatives et de prestations de services disponibles dans votre région. Il est donc essentiel de bien évaluer votre place au sein de cet ensemble.

Pensez à établir des coalitions, des partenariats et des collaborations avec d'autres prestataires de services - les institutions, le gouvernement, le secteur privé, la société civile - au niveau local, régional et international. Vous pourrez également établir des partenariats par rapport à des thématiques : contenu, formation par exemple. Certains partenariats n'aboutiront peut-être qu'à une collaboration limitée dont la finalité ne sera que l'échange d'informations. D'autres pourront cependant se concrétiser par la mise en œuvre conjointe de certains projets par exemple.

La société civile fonctionne de plus en plus selon des systèmes de réseaux. Il se peut que vos partenaires les plus proches soient des organisations basées à l'étranger, avec lesquelles les rencontres physiques seront rares. La plupart des personnes possédant un accès au courrier électronique sont abonnées à au moins une liste de discussion ou à un forum de discussion en ligne, et la majorité des initiatives communautaires fait partie d'un réseau local, national ou international.

Il est fréquent qu'un membre individuel du CMC oublie de noter les références de la personne avec laquelle il travaille en réseau, par manque de temps par exemple. Assurez-vous de toujours garder une trace de vos partenaires et des réseaux auxquels vous participez.

Partenariats et travail en réseau au sein de la communauté

Lors de la création de partenariats, commencez par exploiter les informations récoltées à l'occasion de l'exercice de cartographie communautaire. Utilisez cette liste comme point de départ pour l'identification des partenaires potentiels. Assurez-vous de bien couvrir les ensembles suivants: les organisations de la société civile et les ONG, les initiatives communautaires autogérées, les initiatives des entreprises, les initiatives gouvernementales, les médias, les agences de développement, ainsi que les donateurs.

Partenariats et travail en réseau avec d'autres CMC ou des initiatives similaires

Contactez les autres CMC et médias communautaires de votre région. Il se peut que vous trouviez également des télécentres, des centres communautaires polyvalents, ainsi que d'autres centres d'information communautaires, avec lesquels il serait utile de travailler en réseau.

Accordez-vous un temps et un lieu pour le travail en réseau et les partenariats dans les secteurs suivants :

- le planning stratégique
 - les réunions avec votre équipe
 - les réunions des instances de gestion et de contrôle
 - les rapports d'étape et comptes-rendus de projets
 - les rapports annuels
- Ayez un inventaire permanent des listes de discussion auxquelles les membres de l'équipe du CMC sont inscrits, et partagez la tâche de l'actualiser régulièrement.



Quelques exemples de réseaux et de partenariats internationaux

Vous pouvez notamment prendre contact avec les organisations internationales telles :
AMARC (Association Mondiale des Radiodiffuseurs Communautaires) <http://www.amarc.org>
Panos Afrique de l'Ouest <http://www.panos-ao.org>
APC (Association for Progressive Communications) <http://www.apc.org>
Le Réseau Africa_net www.reseauafricanet.org (réseau informel d'acteurs et de personnes intéressées par les NTIC en Afrique)

Il se peut aussi qu'il existe des réseaux qui se concentrent spécifiquement sur certaines des préoccupations prioritaires pour votre CMC. Par exemple, si vous avez prioritairement votre action sur les questions liées au virus du SIDA, recherchez les réseaux qui pourront apporter de la valeur et un nouvel éclairage à votre initiative.

Notions importantes à prendre en compte lors du travail en réseau

La recherche et la consolidation des réseaux demandent beaucoup de temps. Assurez-vous donc :

- que votre action bénéficie concrètement de la création de ces réseaux
- d'avoir bien défini les buts et objectifs du travail en réseau et de la participation aux réseaux
- de planifier en termes de nombre d'heures de travail requises et de ressources financières (par exemple : se rendre aux réunions)

Notions importantes relatives au partenariat

Soyez stratégique. Déterminez l'apport potentiel des différents partenariats, et fixez vos objectifs en conséquence. Si vous établissez un partenariat avec une autre institution, assurez-vous de bien comprendre :

- le type de partenariat dont il s'agit (formel, informel, lié à un projet)
- l'objectif du partenariat
- à qui revient la responsabilité de la gestion du partenariat.

Si le partenariat implique une collaboration sur un projet, il est extrêmement important que :

- les rôles et les responsabilités soient clairement définis, idéalement sous la forme d'un plan de travail détaillé et d'une convention de collaboration
- la gestion financière soit réalisée avec soin et transparence
- vous disposiez d'un comité de gestion, responsable du projet, et que tous les partenaires y soient représentés
- tout le monde comprenne bien la raison d'être du projet et du partenariat
- vous partagiez vos informations et que vous trouviez un accord sur l'exécution du projet afin que tous les partenaires reçoivent la reconnaissance qui leur est due.

La mise en place de partenariats et de réseaux demande énormément de temps, mais tant que celle-ci est planifiée stratégiquement, il est incontestable que l'équipe de votre CMC tirera de nombreux avantages des opportunités qui en découleront. Les réseaux peuvent nous aider à accéder à de nouvelles connaissances, à rencontrer de nouvelles personnes, à générer de nouvelles idées et à trouver du soutien lorsque nous en avons le plus besoin.

Gardez à l'esprit que même si nous travaillons au niveau local, nous faisons partie d'un mouvement mondial unissant des personnes oeuvrant pour le développement durable et la justice sociale.

Références

1. "Citoyennes africaines de la société de l'information", Réseau Régentic, 2004
<http://www.famafrique.org/regentic/e-citoyennes.pdf>
2. Inégalité des sexes dans la révolution de l'information, CRDI, 2002
http://web.idrc.ca/ev_fr.php?ID=32535_201&ID2=DO_TOPIC



3. Hafkin J. Nancy and Sonja Jorge, "Get In and Get In Early: Ensuring Women's Access to Participation in ITC Projects, Women in Action 2/2002 on "Women and Communication" de Isis International Manila

4. Brodman, Janice and Ambika Kapur "**Women and Telecentres**" in Telecentres Around the World, International Telecommunication Union, disponible prochainement

Anriette Esterhuysen est Directrice de l'APC (Association of Progressive Communications). Elle est basée en Afrique du Sud.
Email: anriette@apc.org



Sources d'information et contenus des médias

*Jackie Davies
Frederick Noronha
et Venus E. Jennings*



Dans ce chapitre

- Les différentes formes et sources d'information et de contenu
- Questions liées à la propriété intellectuelle
- La convergence des médias
- Collecter et partager vos informations

Une fois les besoins en information de votre communauté identifiés par le biais d'une évaluation, vous verrez qu'il existe une demande pour des sujets très larges, pouvant aller de l'alimentation saine, à l'amélioration des récoltes, en passant par des questions de santé maternelle et infantile ou les perspectives liées à l'éducation des enfants.

Votre CMC devra d'abord hiérarchiser ces besoins, puis exploiter plusieurs sources d'information afin de répondre au mieux aux demandes de la communauté. La première étape est de déterminer comment accéder à des sources d'information fiables.

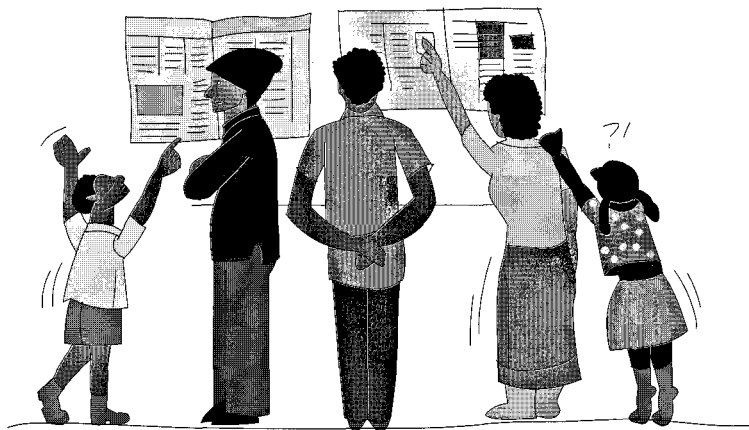
Les sources d'information prennent des formes très variées - elles prennent une forme écrite à travers le courrier électronique, Internet, la radio et la télévision ; elles prennent la forme de la parole traditionnelle, à travers le bouche-à-oreille, le téléphone et la communication en face-à-face. Chaque forme a ses points forts et ses limites, et il vous sera possible de tourner chacune d'entre elles à votre avantage.

La presse écrite, la radio, la télévision et la vidéo sont des sources d'information tellement vastes que l'on pourrait écrire un livre entier uniquement sur le sujet. Ce chapitre tentera de vous initier à la catégorisation des sources d'information, afin que vous sachiez les explorer plus tard lorsque vous serez à la recherche de thèmes d'intérêt spécifique pour votre CMC. Les parties qui suivent vous aideront également à visualiser comment identifier une source d'information et, lorsque c'est possible, comment l'obtenir gratuitement.

L'information "papier"

L'imprimé est pluridimensionnel et se présente sous une grande variété de formes, à savoir livres, journaux, manuscrits, cartes, manuels, lettres, etc. Les documents écrits offrent une richesse d'information, et donnent aux lecteurs la possibilité d'apprendre, de comprendre et d'explorer les thèmes les plus intéressants. Les CMC dépendent des documents écrits en ce sens qu'ils constituent un outil de partage d'information et une source complémentaire qui enrichit la radiodiffusion.

Il vous est possible d'ajouter à moindre coût un service précieux à votre CMC, en laissant quelques journaux locaux en libre accès dans votre centre (certains CMC fixent des pages de journaux au mur, afin d'assurer le partage de l'information). Certains CMC parrainent un journal communautaire, produit par un journaliste local qui se sert des installations du CMC pour sa production.





À mesure que vous entendez parler de sources nouvelles, particulièrement de sources gratuites, répertoriez-les dans une liste. Encouragez également les membres du personnel et les bénévoles à contribuer à alimenter ces listes :

- La liste des livres portant sur des thèmes pertinents pour votre CMC et la communauté
- La liste des maisons d'édition
- La liste des libraires de votre pays
- Une liste de revues et de magazines
- La liste des bulletins d'information - locaux, régionaux et internationaux
- D'autres sources d'imprimées

Comment obtenir ces informations?

Tout dépend de vos besoins et des services auxquels vous avez accès. Si vous disposez d'une bibliothèque locale ou régionale, le bibliothécaire pourra vous informer sur les livres et les journaux les plus pertinents, et effectuera peut-être une recherche sur Internet afin de localiser des sources spécifiques qui se trouveraient dans une institution ou une université basée à l'étranger.

Il vous est également possible de demander à un **libraire** de vous envoyer un catalogue à partir duquel vous pourrez passer commande. Vous pourriez également vous **abonner à une maison d'édition**.

La plupart des organisations publient des **bulletins** d'informations contenant des renseignements utiles et pertinents. Vous pourriez demander aux différentes organisations de vous inclure dans leur fichier clientèle afin de recevoir une copie sans frais.

Il peut être intéressant d'explorer les sources de documents écrits dans votre communauté. **Les documents, les lettres et les manuscrits** liés au développement de votre communauté ou de votre groupe d'intérêt peuvent se révéler une source d'information précieuse pour votre CMC.

L'information payante

Vous devez payer toute commande passée auprès d'une maison d'édition ou d'un libraire. Prévoyez un budget pour les abonnements et les commandes de livres.

L'information gratuite

Les livres et les journaux coûtent chers, mais parfois ils sont disponibles gratuitement sur Internet ; vous pouvez également les obtenir en contactant directement les maisons d'édition. Certaines maisons d'édition fournissent gratuitement aux organisations à but non lucratif des ouvrages "de référence". N'hésitez pas à en faire la demande - si vous ne faites pas la démarche, vous n'en profiterez pas !

L'information imprimable par le biais du courrier électronique et d'internet

La recherche de *portails*, de *documents*, de *pages* ou de *sites* sur Internet peut être d'une simplicité enfantine ou parfois d'une grande difficulté. Ceci est dû en partie à la taille du web, qui, selon les estimations, contiendrait près de 3 milliards de documents. C'est également dû au fait que le contenu du web n'est pas classifié selon un vocabulaire standard. À la différence des catalogues de bibliothèque dans lesquels il vous est possible d'effectuer une recherche par sujet, lors d'une recherche sur Internet, il est toujours nécessaire de deviner les mots qui pourraient ou non se trouver dans les *pages* du web.

Les sites web vous proposent souvent un *lien* ou un *portail* qui vous conduira vers un second site contenant des informations supplémentaires ou liées à votre sujet de recherche. Les moteurs de recherche tels que Google, Yahoo ou Lycos facilitent l'identification des sites web contenant le type d'information recherchée.

Comment obtenir ces informations?

Il est souvent difficile de déterminer l'endroit où se procurer ces ressources. Une bonne première étape pourrait être de consulter les portails, qui réunissent les données concernant les sites web et l'information, comme Communication Initiative, **www.comminit.org**, l'un des meilleurs portails en ce qui concerne la communication de développement. Il existe également des sites de qualité qui proposent des listes de journaux du monde entier. D'autres portails incluent le portail mondial de la Banque Mondiale, ainsi que les sites de l'ONU.

Documents écrits obtenus via l'Internet	Information écrite que l'on peut sur l'Internet trouver	Information pouvant être utilisée pour vos programmes radio et en tant que documents de référence dans le CMC
Les livres électroniques	Ces livres sont disponibles sur Internet et peuvent être téléchargés. Certains sont gratuits, d'autres payants.	Peuvent être téléchargés/ imprimés
Revue	Les revues sont disponibles sur Internet et peuvent être téléchargées. Certaines sont gratuites, d'autres payantes.	Peuvent être téléchargées/ imprimées
Les journaux	Les journaux du monde entier	Mis à disposition des internautes pour la lecture en ligne (gratuitement en général), l'impression et la recherche d'archives (souvent payant)

Souvent, les portails peuvent vous permettre de consulter une base de données réunissant les sites Web des différentes organisations. Par exemple, le site www.oneworld.net de One World est une source importante d'informations et de liens vers plus de 2 000 organisations non gouvernementales à travers le monde. Le site est organisé autour de 80 sujets liés au développement et aux droits de l'homme, répertoriés par langue et par pays (voir d'autres en fin de chapitre).

La mise en ligne de livres et de revues - pouvant être consultés soit en ligne soit après téléchargement - se développe fortement, mais il n'est pas toujours aisé de les localiser. Communications Initiative propose quelques liens vers de tels ouvrages (en anglais généralement - voir en fin de chapitre la section "Références").

Une fois que vous avez trouvé le site Web qui vous fournira l'information recherchée, il vous est possible d'imprimer certaines de ces pages ou de les enregistrer dans votre ordinateur.

Les listes de diffusion constituent un autre outil important pour le partage de l'information - à la fois pour recevoir et pour envoyer des informations. Il est facile d'ouvrir gratuitement un compte sur un serveur de courrier électronique, afin de recevoir et d'envoyer des informations à partir de votre CMC, par exemple sur Yahoo ou Hotmail.

Contenu reçu par courrier électronique	Information arrivant directement dans votre boîte à lettre électronique	Informations pouvant être utilisées pour vos programmes radio et comme documents de référence dans votre CMC
Bulletins d'information	Plusieurs bulletins d'information	Abonnez-vous ; Imprimez-les
Dépêches	Bulletins pouvant être lus à la radio, puis conservés comme documents de référence.	Abonnez-vous ; Imprimez-les
Forums, listes de discussion et de diffusion	Groupe de discussion/diffusion par courrier électronique auxquels vous pourrez vous abonner et sur lesquels vous pourrez contribuer par courrier électronique	Abonnez-vous



Les différents types d'informations imprimables présentés ci-dessus peuvent ensuite être téléchargés sur votre ordinateur ou imprimés à partir de votre compte de courrier électronique. Il vous sera également possible de participer aux discussions en ligne par le biais du courrier électronique.

Comment obtenir ces informations?

Pour commencer, ouvrez un compte de courrier électronique, puis lancez une recherche en vous servant des moteurs de recherche et des portails afin de trouver les sources appropriées, sources auxquelles vous pourrez vous abonner par la suite. Demandez également à ce que votre nom soit inclus dans la liste de diffusion distribuant des informations pertinentes pour votre CMC.

Les dépêches de presse sont adaptées à la diffusion radio et actualisent régulièrement l'information portant sur des thèmes spécifiques ; cette information pourra être lue à l'antenne. L'AMARC a lancé récemment un service d'agence de presse, qui produit de nombreuses dépêches sur des thèmes comme l'environnement. Contactez les organisations qui vous intéressent afin de déterminer si elles possèdent un tel service.

Une fois que vous avez identifié les bulletins, les dépêches ou les listes de discussions que vous souhaitez recevoir de façon régulière, il vous est possible de vous y abonner -gratuitement la plupart du temps. Il suffit de suivre les instructions qui apparaîtront à l'écran ; il s'agit souvent d'envoyer un simple courrier électronique avec le mot "subscribe" dans la zone "Objet".

L'information gratuite

La plupart des bulletins sont gratuits, et la quasi-totalité des listes de discussion et forums le sont également. Vérifiez s'il existe des frais liés aux services de dépêches de presse, car il s'agit là d'un produit qui vous servira à la radio.

Contenu audio & visuel	Contenus radio/audio et télé/ vidéo à écouter ou à visionner	Contenus mis à disposition pour l'écoute et parfois pour la rediffusion
Les programmes de radio et de TV	Le programme des stations de radio/chaînes de télévision prévu pour la semaine ou le mois à venir	Imprimés dans les journaux et également disponibles en ligne.
Les émissions radio et TV	Les émissions diffusées habituellement dans votre région FM, MW, AM et satellite.	Nécessite une radio reliée à un lecteur cassette ou une télévision avec magnétoscope afin d'enregistrer les émissions. Réglez les questions de droits d'auteur avant de retransmettre.
Radio, cassette audio, CD, programmes vidéo ou disponibles sur DVD	Souvent en provenance d'ONG ou de diffuseurs internationaux ; avec parfois des scripts d'accompagnement imprimés.	Commandez-les ou abonnez-vous pour les recevoir par la poste. Assurez-vous d'avoir réglé la question des droits d'auteur avant de retransmettre.

La radio, la télévision, et le contenu audiovisuel

Comment obtenir ces contenus?

Selon le contexte local, il est possible que l'acquisition de copies vidéo d'une émission ne soit pas aussi aisée que l'acquisition de documents écrits. Si vous souhaitez recevoir la copie d'une émission qui a été diffusée à la radio ou à la télévision, vous devrez prendre note de son heure de diffusion, puis contacter le diffuseur afin de demander l'envoi d'une copie. Ce service sera souvent payant. Ce procédé peut également s'appliquer à des programmes pré-enregistrés.



Il est possible que l'on vous demande de couvrir les frais de timbres pour l'envoi de copies - une dépense de plus à prendre en compte dans votre budget.

L'information gratuite

Souvent, les diffuseurs internationaux et les organisations internationales seront heureux de répondre à votre demande de sources d'information gratuites, puisqu'il est dans leur intérêt de distribuer leurs programmes le plus largement possible. Renseignez-vous sur les parutions des producteurs nationaux ou locaux, tels que les ONG de votre pays, puis entrez directement en contact avec eux.

Se procurer et partager l'information grace aux CD

Le CD est capable de contenir une très grosse quantité d'information. Pour un grand nombre d'organisations commerciales et à but non lucratif, il s'agit là d'un moyen rentable pour vous fournir de l'information.

L'avantage majeur du CD est que celui-ci vous permet d'accéder à l'information de façon rapide, efficace et à votre convenance. Il permet de présenter à la fois le texte et les images, de manières différentes, et vous offre de nombreuses options innovantes et interactives. Ce livre ne traite pas de la création de CD, mais il vous est possible de vous référer à des ouvrages tels que Mind Mapping (UNESCO, 2002) ou le Multimedia Training Kit (www.ltrainOnline).

Les textes interactifs et les images disponibles sur CD	Où les trouver
Une bibliothèque entière de livres de référence peut être gravée sur un CD	Demander à un éditeur
Information sur des thèmes liés au développement	Demander aux organisations
Matériel de formation et manuels d'auto-apprentissage	Faire une demande auprès d'un organisme de formation

Beaucoup de contenus sont fournis gratuitement par les éditeurs, particulièrement dans le domaine de la santé, de l'éducation et du développement.

Comment se procurer et partager l'information par le biais de CD

Greenstone est une suite de logiciels pour la construction et la distribution des ressources des bibliothèques numériques, ayant pour objectif de donner aux utilisateurs la capacité de monter leurs propres bibliothèques numériques. Il propose une méthode fiable pour l'organisation des textes et des images en format électronique, en vue d'une publication sur CD-Rom ou sur Internet. Ses grands avantages, comparativement au format Web traditionnel, sont la compression de l'information, ainsi que la recherche d'informations, qui s'effectue soit en mode "plein texte", soit par une méthode de recherche semblable à celle utilisée dans les catalogues de bibliothèque.

Greenstone est produit par le New Zealand Digital Library Project à l'Université de Waikato ; il est développé et distribué en coopération avec l'UNESCO et l'ONG Human Info.

Il s'agit d'un logiciel libre, multilingue distribué sous licence GNU General Public License. (Voir <http://www.greenstone.org/> - cliquez sur "Preferences" et choisissez "French" pour visualiser le site en français).



L'alphabétisation par CD

En Inde, le groupe de créateurs de logiciels Tata Consultancy Services a créé un CD visant à enseigner la lecture et l'écriture aux adultes illettrés, avec des compétences élémentaires, sans même la présence d'un professeur qualifié.

Le CD se sert de graphiques animés et de commentaires sonores pour expliquer comment les différentes lettres de l'alphabet se combinent pour donner une structure et une signification aux mots, en utilisant des marionnettes comme leitmotiv du processus d'apprentissage.

Les leçons sont adaptées aux différentes langues et même aux dialectes. Elles mettent l'accent sur la lecture, et se basent sur des théories de cognition, de langage et de communication.

Les commentaires sonores qui accompagnent les images favorisent une compréhension rapide, et la structure répétitive permet de mieux fixer les leçons apprises.

Le format multimédia permet d'assurer que la prononciation des mots et des lettres est enseignée avec précision tout au long du système, plutôt que d'être laissée à l'appréciation des enseignants. Ceci est particulièrement important en ce qui concerne certaines langues (comme le Tamil en Inde du Sud), pour lesquelles la même lettre peut être prononcée de façon différente selon le contexte dans lequel elle est utilisée.

http://www.tataliteracy.com/how_it_works.htm

L'accès aux données audio et video en ligne

L'Internet vous permet également d'avoir accès à des données du monde entier, sous format audio et vidéo. Il vous est possible d'utiliser le format audio en ligne afin d'illustrer les différentes manières dont d'autres personnes ont abordé un sujet qui vous intéresse. L'accès aux scripts des émissions de radio peut également vous être utile, puisque cela vous permettra de réutiliser les informations dans un contexte qui vous est propre, en les adaptant au contexte de votre communauté.

Documents audio & vidéo en ligne	Programmes audio, entretiens, annonces liées au service public, autres formats	Mis à la disposition des utilisateurs pour l'écoute (contenus à adapter) et, souvent, pour le téléchargement et la retransmission
Portails audio	"Passerelles" qui vous dirigent vers les contenus audio disponibles en ligne	Gratuit en ligne
Bases de données en ligne	Bibliothèques de programmes audio disponibles en ligne	Généralement gratuites pour l'écoute en ligne, le téléchargement est payant dans certains cas
Annuaire de radios sur Internet	Sites Web qui établissent une liste des stations de radio diffusant en ligne.	Gratuit, en ligne
Radios Internet ou web-radios	Diffusion de programmes radio en provenance de différents endroits du monde entier par Internet - il s'agit d'une diffusion en direct, non pas de contenus archivés, mais selon le même principe que la radiodiffusion traditionnelle	Gratuit, en ligne
Scripts	Textes qui accompagnent le contenu audio en ligne, dans diverses langues	Gratuit, à lire et à imprimer
Vidéo en ligne	Clips et productions vidéo pouvant être visionnés en ligne.	Nécessite une connexion Internet à haut débit, puisqu'il s'agit là de "media streaming"

Comment obtenir ces contenus ?

Si vous disposez des logiciels et du matériel adéquat, à travers de nombreux portails, vous pouvez avoir accès aux bases de données des diffuseurs en ligne souhaitant partager leurs contenus et échanger des informations et des émissions ; vous pourrez ainsi télécharger et retransmettre ces émissions.

Un grand nombre de gros diffuseurs disposent de bases de données audio en ligne. Certains permettent que vous téléchargiez les émissions, tandis que d'autres n'autorisent que l'écoute en ligne. Le site Internet de la BBC (ou de RFI) est une bonne source de contenu pour de nombreux sujets.

Pour les chaînes de radio en ligne - et il y en a beaucoup - la meilleure méthode est d'effectuer une recherche à partir d'un nom de chaîne, ou alors de rechercher les sites qui proposent des annuaires de radios à travers le monde.

Pour la vidéo en ligne, le défi de la connectivité doit être relevé, car pour visionner le contenu en ligne il est nécessaire d'avoir une connexion Internet à haut débit. Si cela est votre cas, alors le vaste éventail de contenu vidéo est à votre portée - soit sous forme d'émissions complètes, soit sous forme de clips. Il vous sera souvent possible de commander une copie vidéo d'une émission à partir du site sur lequel vous l'aurez visionné. Certains sites donnent accès à une mosaïque de clips vidéo autour de thèmes liés au développement et provenant d'organisations et de producteurs indépendants, mais aussi autour de regards alternatifs portés sur les informations courantes.



Les contenus gratuits

En général, l'écoute ou le visionnage en ligne est gratuit. Le téléchargement est gratuit pour la plupart des organisations non gouvernementales, mais peut être payant si le contenu provient de diffuseurs internationaux.

Le contenu 'Clés en main'

Le site web farmradio.org propose des informations qui peuvent avoir un intérêt pour les auditeurs en milieu rural, dans un format radio facile à traduire.

Ceci est réalisé à travers le partage d'informations issues de recherches sérieuses, informations disponibles sous forme de "scripts radio". Ces scripts sont disponibles gratuitement pour la diffusion radio dans les pays en développement, et ce dans la langue choisie par la station.

Les textes sont mis à disposition de manière régulière via Internet sur http://www.farmradio.org/fr/publications/scripts_fr.php

L'utilisation du téléphone

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ne se limitent pas à Internet, mais couvrent également tous les services relatifs au téléphone fixe et au téléphone portable. Les téléphones portables ont offert aux utilisateurs la possibilité d'envoyer et de recevoir des mini-messages, pratique devenue vecteur d'échange pour tout type d'information - allant des cours du marché, aux résultats sportifs en passant par les offres d'emplois. Le téléphone traditionnel constitue également un outil pour l'échange d'information. Il s'agit souvent du médium le plus puissant pour créer des liens et pour partager l'information.

Téléphone : ligne fixe ou portable	Informations provenant de personnes avec lesquelles vous êtes en contact direct via un portable ou un téléphone fixe	Informations qui peuvent être diffusées dans vos émissions ou au sein du CMC
Mini-messages (SMS) à partir de téléphones mobiles, formels	SMS sur des thèmes spécifiques	Abonnez-vous à un service SMS
Mini-messages informels	SMS provenant de contacts ou de journalistes locaux sur le terrain	Ne nécessite que des téléphones mobiles
Entretiens par téléphone	Interview avec des personnalités locales, nationales ou internationales sur un thème spécifique	En direct, ou pré-enregistré pour la diffusion radio
Appels téléphoniques traditionnels	Appels téléphoniques d'information	Pour l'information habituelle, ou dans le cadre d'une émission de débat téléphonique, en direct ou pré-enregistrée

Comment obtenir ces informations?

Pour les services d'information par SMS, il vous sera nécessaire de vous abonner en contactant la compagnie de téléphonie mobile ou l'organisation qui fournit le service. Il existe un nombre croissant de services commerciaux ou gratuits proposés ; Soyez vigilant pour identifier ce qui pourra être disponible dans votre région.

Autre sujet : comment obtenir de l'information d'une personne ? Souvent, il vous suffira d'échanger vos numéros de téléphones portables. Il s'agit là d'un bon moyen de collecter des informations dans les zones rurales ou des partenaires résidant dans d'autres villes ou d'autres pays.

Les entretiens par téléphone sont une pratique bien établie dans le monde de la radio.

Contenus gratuits

Toutes vos connexions téléphoniques seront payantes. Les services SMS entre téléphones mobiles sont généralement payants, mais les services à but non lucratif sont généralement gratuits.

Le bouche à oreille

Souvent, l'information dont vous avez besoin circule déjà à l'intérieur de votre communauté - reste à l'obtenir en face-à-face.

Mode de collecte de l'information	Méthodes employées	Format de l'information recueillie
L'enregistrement d'entretiens	Les entretiens formels avec des personnes spécifiques - les responsables de la communauté ou les anonymes, les politiciens, docteurs, experts et autres	Peut avoir lieu dans le studio, en direct ou en différé ; peut avoir lieu sur le terrain en se servant de matériel d'enregistrement
Enquête par questionnaire	Collecter l'information auprès de membres de la communauté en utilisant un questionnaire établi à l'avance. Vous pourrez ensuite analyser et comparer les réponses	Questionnaires ou prise de notes
Vox pops (expression en latin voulant dire "voix du peuple")	Commentaires informels de la population	Enregistrement audio ou vidéo pouvant être utilisés lors des diffusions radio
Les groupes de réflexion et les réunions	Rassemblez un groupe de personnes auquel on posera des questions sur un sujet/un thème	Enregistrez ou notez les réponses

La source d'information la plus évidente mais que l'on peut avoir tendance à négliger, est celle constituée par les personnes de votre entourage. Les connaissances locales et les opinions constituent une source riche et bénéfique pour tout CMC. Recueillez cette information - faites remplir des questionnaires, enregistrez des entretiens - et construisez une banque de données à partir de ces connaissances, afin que votre communauté puisse en bénéficier et contribuer à son alimentation.

Collecter et partager votre contenu

Le contenu local est aussi diversifié que l'est votre communauté - il peut s'agir de connaissances sur la médecine traditionnelle et l'agriculture, ou sur les points de vues de la communauté sur des questions sociales, économiques et politiques.

Votre CMC, en tant que centre local et international de partage des connaissances, est l'endroit idéal pour se concentrer sur le contenu local. Il existe un nombre de projets innovants qui mettent l'accent sur ce domaine et cherchent à voir en quoi les TIC peuvent servir de support à la collecte et au partage du contenu local.

La création de votre contenu et de vos bases de données



“Regardons les choses en face, 99 % des pages Web existantes (et là nous parlons de plusieurs millions de pages qui doublent chaque année), ne sont pas pertinentes pour 99 % de la population du monde. Une page sur cent peut présenter un intérêt ou être utile à une femme rurale en Inde ou pour un ouvrier du Mexique.

Les projets de raccordement à Internet qui ont le plus de succès sont ceux qui réussissent à créer leur propre “mini-Web”, avec des contenus adaptés à la population locale. Sans cela, un CMC, indépendamment de son origine et de ses fonds, devient tout simplement un cyber café de plus, utilisé par le jeune client lambda qui s’en sert pour les jeux interactifs, le chat avec les amis (qui sont parfois assis dans la même pièce), ou la recherche d’informations pour un devoir “copié-collé”.

Le développement de contenus locaux implique une recherche sur les priorités et les thèmes locaux. Le contenu du “mini-Web” devrait pouvoir répondre aux problèmes locaux. Il devrait également pouvoir refléter la culture et l’identité locale, et contribuer à son renforcement”.

Alfonso Gumucio Dargon
Gumucio@Guate.net.gt

La question des droits d’auteur

La presse écrite

La plupart des livres et des revues sont protégés par des droits d’auteur, c’est-à-dire qu’en théorie ils ne peuvent être ni copiés ni utilisés. Cependant, en général, la majorité des auteurs et des maisons d’édition seront heureux de vous laisser photocopier une partie du livre, tant que vous ne vous en servirez que pour la collecte d’informations, et non à des fins commerciales.

Si vous citez un ouvrage ou n’importe quel document, n’oubliez pas de mentionner l’auteur ainsi que la source.

Audio et vidéo

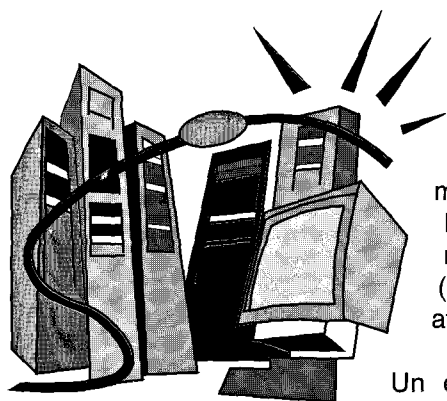
Si vous avez l’intention de retransmettre un contenu audio ou vidéo, assurez-vous que les producteurs ne s’y opposent pas. Appelez-les, envoyez leur un courrier électronique ou écrivez pour leur expliquer vos intentions ; il arrive qu’ils vous demandent de leur envoyer une copie de la version finale du programme diffusé, ou tout au moins de les informer de l’heure de sa diffusion.

Cette démarche ne sera pas explicitement nécessaire pour la retransmission du contenu qui vous est envoyé, ou qui est mis à votre disposition pour le téléchargement.

La convergence des médias

Votre CMC est un très bon exemple du phénomène actuel de convergence des médias. Vous disposez probablement de tous les différents types de média - les livres et l'imprimé, l'audio en ligne, les cassettes audio ou mini-disques, et les vidéos. Vous disposez également d'un ordinateur qui lit les CD, mais qui vous permet aussi d'accéder à votre courrier électronique et à Internet. Vous possédez peut-être un studio radio ainsi que tout le matériel nécessaire à la diffusion.

Formats innovants des médias - la radio-surf



Le monde d'aujourd'hui évolue rapidement. Mise à part la richesse des sources et des formats média actuels, il existe également de nouvelles manières de se servir des ressources développées aujourd'hui : combiner quelques-unes d'entre elles et créer de nouvelles manières de rechercher et de partager l'information. Les "anciens" médias (la presse écrite, les livres, les magazines, la radio) sont associés aux "nouveaux" médias (Internet, le courrier électronique, les listes de discussion) afin de former tout un ensemble de nouvelles possibilités.

Un exemple de ce phénomène est la radio-surf - une association de la puissance et de la popularité de la radio traditionnelle d'une part, et de l'aspect innovant de la recherche d'informations sur Internet d'autre part.

L'homme est également une ressource plus qu'importante : vous et vos voisins sachant produire et partager l'information ; vous le faites souvent sans même y réfléchir - en parlant, en téléphonant, en enregistrant et en diffusant l'information. La combinaison de tout cela constitue un exemple remarquable de la convergence des médias.

La radio-surf au sein de la Radio Communautaire de Kothmale

Un projet expérimental de l'UNESCO utilisant la radio comme interface entre les communautés rurales et Internet a été lancé au début de l'année 1999 au Sri Lanka.

L'une des caractéristiques principales du projet est que la radio communautaire diffuse ses programmes sur Internet. Un programme interactif quotidien de deux heures permet aux auditeurs de rechercher des informations spécifiques sur Internet (par des appels téléphoniques en direct ou par courrier). Les présentateurs vont chercher l'information demandée sur différents sites Web puis la traduisent dans la langue locale, contournant ainsi l'une des barrières courantes dans l'utilisation d'Internet - la connaissance limitée de l'anglais.

Chanuka Wattegama
Chanuka@entreprisetl.com

Une vidéo de démonstration et de formation sur la radio-surf est fournie dans le CD accompagnant ce manuel.

Faire des campagnes et plaider en faveur des questions de développement

Un grand nombre d'organisations et de communautés souhaitent collaborer afin de collecter et de partager l'information autour d'une campagne spécifique. En utilisant cette stratégie, celles-ci peuvent mettre l'accent plus fortement sur le sujet de leur choix et avoir une audience plus large.



Si vous êtes un diffuseur radio, contactez des organisations locales au sujet des campagnes prévues dans votre région et auxquelles vous pourriez vous associer, et utilisez les services d'experts locaux pour vos émissions.

Les personnes qui mènent ce type de campagne ont besoin de publicité, alors profitez de ce qui pourrait être un partenariat rêvé.

Où trouver l'information sur les campagnes

La liste des journées de l'ONU constitue une bonne source pour la planification de vos campagnes ; par exemple, vous pourriez décider par avance de mettre l'accent sur les enfants pour la Journée de l'Enfant, sur les femmes lors de la Journée de la Femme et sur le SIDA/VIH pour la Journée Mondiale Contre le Sida. Consultez le site de l'ONU pour obtenir la liste des dates.

Des informations concernant les différentes campagnes figurent également sur les sites des organisations du secteur de développement. Ces pages comportent des liens vers des campagnes thématiques, de l'information générale, des liens audio mis à disposition, ainsi que des contacts sur leurs membres s'occupant de ces questions; ces sites sont utiles à visiter pour trouver une information générale et pertinente.

eNRICH : Mettre les NTIC à la disposition des populations défavorisées

eNRICH est un navigateur personnalisable qui permet aux communautés de construire rapidement leur propre portail d'information, et qui favorise une interactivité inter et intra communautaire. Il facilite l'accès rapide à l'information authentifiée et encourage la production de contenus locaux.

Ce navigateur web générique a été développé par le Centre National d'Informatique (Inde) et présente les caractéristiques suivantes :

- mécanisme unique d'accès et de mise à disposition d'information pour les communautés ;
- personnalisable du point de vue de la langue locale et du contenu ;
- encourage la production de contenus locaux à travers la participation active des communautés
- facilite l'accès aux informations pertinentes et authentifiées ;
- favorise une communication efficace à l'intérieur et entre les CMC

eNRICH comporte deux interfaces :

- **Interface utilisateur du Navigateur communautaire** : utilisée par les membres de la communauté et subdivisée comme suit :
 - Ressources informationnelles
 - Services
 - Tableau d'affichage
 - Base de données locales
 - Sondage d'opinion
 - Zone d'apprentissage
 - Services de communication
- **Interface utilisateur du Gestionnaire de bureau** : espace d'administration sous forme de navigateur, se présentant comme un outil d'analyse pour le gestionnaire du site.

Pour plus d'informations voir le CD inclus dans ce manuel.

Rama Hariharan
Principale Analyste Systèmes
Computerized Rural Information Systems Project Group
National Informatics Centre, Inde
Email : rama@hub.nic.in
<http://enrich.nic.in>

CD-Rom fait par et pour des femmes ougandaises

Développé par l'International Women's Tribune Centre et les femmes du CMC de Nakaseke en Ouganda, ce CD se sert de la parole comme interface et d'une technique simple de viser-cliquer. Le logiciel utilisé est un logiciel de navigation, qui donne aux femmes une idée sur comment accéder à l'information sur Internet.

Les femmes qui se servent de ce programme cliquent sur des textes et des graphiques, et entendent une voix qui leur parle dans leur langue locale, le Luganda. Cet outil a permis une nouvelle autonomie des femmes - elles développent actuellement leur capacité à créer des revenus et expérimentent la gestion de petites entreprises.

Les femmes viennent de tous les coins de l'Ouganda pour pouvoir participer au programme d'aide des femmes de Nakaseke. Très peu de ces femmes ont eu la chance d'étudier au-delà d'un ou deux ans en école primaire. Cependant, en suivant le texte parlé, elles commencent à reconnaître quelques mots.

Anastasia, qui ne sait que partiellement lire et écrire à 73 ans, a fait de l'information sur ce programme sa mission à vie. Elle marche à travers les collines de l'Ouganda rural avec, dans son sac à dos, un ordinateur portable issu d'un don, à la recherche de femmes isolées dans leurs maisons et leurs villages, afin d'explorer le programme avec elles. Le CMC de Nakaseke a entrepris de recharger la batterie du portable tous les soirs, et de lui fournir un compagnon pour sa sécurité.



Anne S. Walker

Directrice exécutive de l'ONG International Women's Tribune Centre, Australie.
Email : annewalker@iwtc.org

Références

Le site <http://www.agora21.org/relief/> est le portail d'information du réseau Relief (REseau de Liaison et d'échange de l'Information Environnementale Francophone) ; il regroupe diverses institutions dont le Réseau pour l'Environnement et le Développement Durable en Afrique (REDDA - <http://www.nesda.kabissa.org/>).

Le site <http://www.inter-reseaux.org/> est un portail d'information sur le développement rural dans les pays du Sud.

L'Agence de presse associative francophone Syfia, spécialisée sur le développement dans les pays du Sud et l'Afrique, offre sur son site <http://www.syfia.info/> des dossiers gratuits. Des reportages audio sont également proposés.

Autres références :

Programmes Radio de Panos, avec des programmes audio à télécharger www.panosaudio.org

Portail d'information mis en place avec l'appui de la Banque Mondiale (Development Gateway) <http://home.developmentgateway.org/> (en français et en anglais)

RFI www.rfi.fr

AMARC www.amarc.org

Indymedia www.indymedia.org

UNICEF <http://www.unicef.asso.fr/>

Oneworld www.oneworld.net pour avoir des informations et des liens sur des campagnes nationales et mondiales.

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

Interworld Radio www.interworldradio.org

OneWorld TV www.oneworld.net/tv et OneWorld Radio www.oneworld.net/radio

United Nations International Days

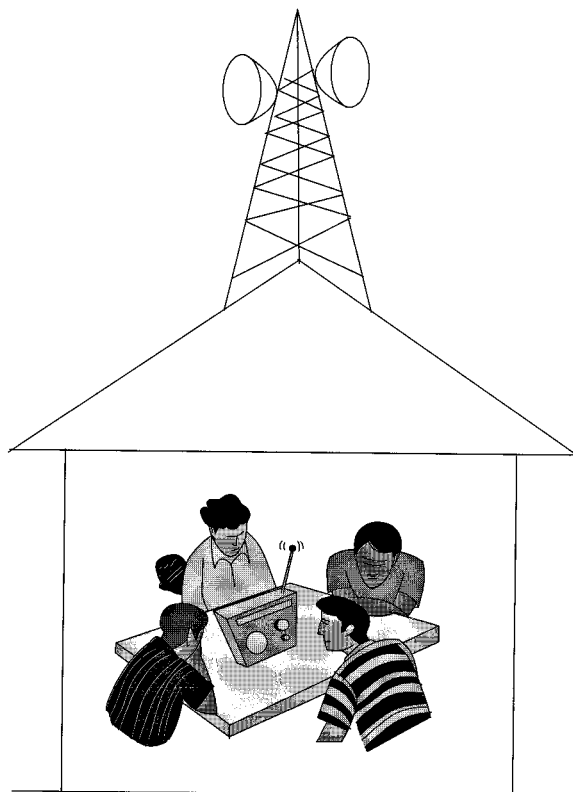
<http://www.unesco.org/general/eng/infoserv/db/days.shtml>



Jackie Davies est Directrice de la Radio OneWorld International, Royaume-Uni.
Email: jackie.davies@oneworld.net

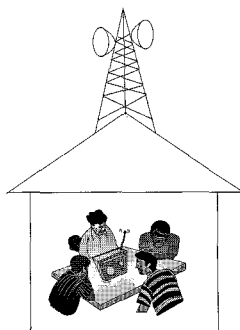
Frederick Noronha est journaliste free-lance basé en Inde.
Il est co-fondateur de bytesforall.org, une entreprise de volontaires
s'étant donné pour mission de rapprocher l'Internet
et les technologies de l'information des communautés
Email : fred@bytesforall.org

Venus E. Jennings, précédemment journaliste à la télévision, et professionnelle du
développement, est spécialiste adjointe du programme
à la Division du Développement de la Communication de l'UNESCO
Email : v.jennings@unesco.org



Durabilité des CMC

*Alfonso Gumicio-Dagron
et Hezekiel Dlamini*



Dans ce chapitre

Première partie

- **La durabilité comme point de départ**
- **Durabilité sociale, institutionnelle, financière**

Deuxième partie

- **Les modèles économiques pour les CMC**
- **Le développement de stratégies à court, moyen et long terme**
- **L'élaboration du plan d'affaires**
- **La recherche de financement**

La durabilité est un sujet très vaste qui concerne, d'une, part les questions liées à une évolution sociale à long terme, et, d'autre part, les aspects financiers à moyen et long terme. Afin d'aborder ces deux domaines, ce chapitre est divisé en deux parties. Dans la première partie, nous examinerons certaines questions générales qui se posent dans le domaine de la durabilité sociale et institutionnelle, ainsi que dans le domaine de la durabilité financière. Nous nous appuyerons sur certains exemples importants sur lesquels vous devrez vous pencher au moment du démarrage et de l'organisation de votre CMC. Dans la deuxième partie, vous trouverez quelques conseils pratiques pour vous guider dans le développement d'un modèle financier viable pour votre CMC, ainsi que des instructions à suivre, étape par étape, pour l'élaboration de votre plan d'affaires.



Les projets communautaires se doivent d'être durables, autrement dit, ils doivent pouvoir survivre et se développer au-delà de la période initiale de deux ou trois ans couverte par le financement des donateurs. Examinons d'un point de vue plus général les questions complexes liées à la durabilité, questions qui ne s'arrêtent pas au problème de l'autonomie financière, celle-ci ne constituant que l'un des nombreux éléments pouvant apporter des changements à long terme au sein d'une communauté donnée.

La durabilité comme point de départ

Il serait très décevant si la stabilité économique était l'objectif principal d'un CMC. Une chaîne de radio communautaire peut devenir rentable si elle fait le choix de diffuser de la musique du matin au soir pour satisfaire la demande du jeune public ; un télécentre rural peut devenir financièrement stable en fournissant uniquement des services de téléphone et de fax. Cependant, afin d'atteindre cet objectif de durabilité, il est nécessaire de se poser la question suivante : quel impact l'autonomie économique d'un centre a-t-elle sur les changements économiques et sociaux au sein d'une communauté ?

La place importante que tient la participation communautaire tout au long du processus de planification et de mise en place est maintenant largement reconnue. Ainsi, la durabilité ne se réalisera pas uniquement à partir des ressources financières, mais dépendra plutôt de la viabilité sociale, institutionnelle et financière, tel qu'illustré dans le diagramme ci-dessous.

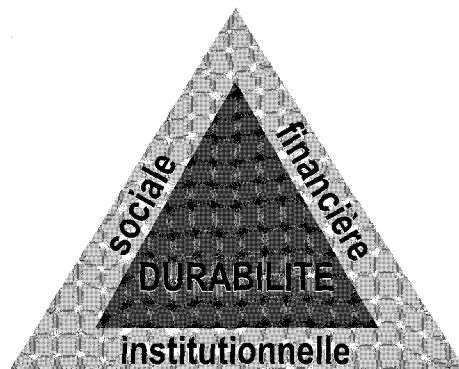


diagramme 1

Certes, le financement peut répondre à un besoin important, mais c'est également le cas de l'implication et de la participation sociale, de la démocratie interne et de la mise en place d'une organisation efficace. Analysons de plus près ces trois composantes.

La durabilité sociale

La composante sociale est essentielle lors de la planification de la durabilité des CMC. Par ailleurs, elle souligne l'importance d'une approche participative à tous les niveaux et à tout moment. Les services proposés par les médias communautaires, quelle que soit la forme qu'ils prennent - radio, théâtre, Internet, téléphone ou vidéo - nécessitent la participation de la communauté pour leur création autant que pour leur usage et leur survie.

Il existe trois conditions de base nécessaires à l'obtention d'une durabilité sociale.

- L'appropriation communautaire du processus de communication
- Le développement d'un contenu local
- La pertinence linguistique et culturelle



L'appropriation sociale du processus de communication est essentielle pour la durabilité des médias communautaires. Il s'agit de l'appropriation de l'infrastructure et du matériel, mais il ne s'agit pas uniquement de cela. Le concept d'appropriation est plus vaste ; il concerne le processus entier, c'est-à-dire la prise de décisions, la gestion et le savoir-faire technique, et, si possible, toutes les installations et le matériel.

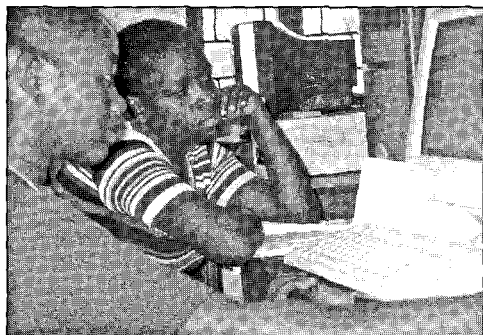
Distinction entre les CMC et les cybercafés

Contrairement aux stations radio installées dans les communautés à la base, les télécentres communautaires luttent contre le problème de l'appropriation du processus et des dispositifs de communication. Un grand nombre d'entre eux sont des 'projets', c'est-à-dire des initiatives du gouvernement, des structures de développement ou même du secteur privé. Alors que la différence entre une chaîne de radio commerciale et une radio communautaire est claire, il est plus difficile de faire la distinction entre les télécentres communautaires et les cybercafés commerciaux.

Il serait irréaliste de penser que la simple installation de quelques ordinateurs dans une communauté isolée pourrait avoir une influence positive quelconque en matière de développement social, particulièrement lorsque l'initiative n'est pas née de la communauté et que celle-ci ne comprend pas en quoi elle peut en bénéficier. L'installation d'ordinateurs dans les zones rurales n'a aucun sens si cela ne fait pas partie d'une initiative de développement social plus vaste.

Les ordinateurs, l'Internet, l'intranet et les "espaces web locaux" ne sont que des outils subsidiaires, et non les piliers d'une initiative de développement communautaire. Les ordinateurs à eux seuls n'auront pas d'impact important à moins d'être associés à une radio communautaire, servant de relai à l'information en ligne.

Développer un contenu local



Des étudiants améliorant leurs compétences informatiques dans le Télécentre Sengerema en Tanzanie

La seconde condition nécessaire à la durabilité sociale est la production d'un contenu local. Les projets Internet ayant le plus de succès sont ceux qui gèrent leur propre réseau web local avec des contenus adaptés pour la population locale.

Un troisième facteur est celui de la pertinence de la langue et de la culture. Le fait que ce soit l'anglais qui domine largement le web marginalise d'office la grande majorité des habitants des pays du Tiers-Monde. A moins de développer du contenu dans les langues locales et adapté à la culture locale, il ne faut pas s'attendre à une participation des communautés traditionnellement marginalisées. Il est important que le CMC ne devienne pas un cybercafé standard, servant uniquement de divertissement aux jeunes, avec des jeux interactifs et des salles de chat. Les communautés locales ne se serviront pas d'Internet si elles n'en perçoivent pas l'utilité. Le

succès de la radio communautaire dépend également des paramètres évoqués ci-dessus - connaissance de la langue et de la culture de la communauté, création de contenus adaptés aux besoins de la communauté, et existence d'un mécanisme permanent de participation démocratique, renforcement des capacités et appropriation du processus de communication.

La durabilité institutionnelle

Les médias communautaires ont lutté pendant plusieurs décennies pour être reconnus. En Amérique Latine, continent qui a mené le plus d'activités dans ce domaine depuis le début des années 50, les chaînes de radio communautaire ont d'abord été établies sans permission, et se trouvait souvent en porte-à-faux avec la dictature militaire en place ou le gouvernement corrompu. Plus tard, un grand nombre d'entre elles ont bénéficié d'une législation reconnaissant leur activité et elles n'ont plus eu à défendre leur centre contre les coups de feu

et les soldats. L'Afrique du Sud a connu une situation similaire au début des années 90, lorsque les premières chaînes de radio "pirates" ont été établies, en dépit des règles imposées par les autorités de l'Apartheid.

Les facteurs clés de la durabilité institutionnelle

Les principaux problèmes liés à la durabilité institutionnelle sont les suivants :

Une législation, une réglementation et des politiques favorables

Dans certains pays où il existe des autorisations pour les centres multimédia communautaires, le problème principal est celui de l'appropriation communautaire et son illustration. Si les médias communautaires représentent véritablement la communauté et deviennent son porte-parole, ils deviennent par la même occasion un instrument pour établir et renforcer la vision d'un avenir meilleur. Vous devrez donc être conscients des influences externes, et agir avec la plus grande prudence face aux puissants intérêts politiques et économiques présents dans la communauté. Vous devrez rester vigilant pour éviter que les intérêts politiques ne prennent le dessus sur le CMC, ou ne finissent par le contrôler.

La communauté comme propriétaire - implication de la communauté dans l'identification des problèmes à résoudre

La question du modèle de propriété peut devenir déterminante : vous serez dans une meilleure position pour défendre votre CMC contre tout contrôle extérieur et toute censure si votre communauté est propriétaire du CMC.

La démocratie interne, formation et participation

La dynamique interne des CMC constitue également un facteur de durabilité institutionnelle. La démocratie interne, la formation et la participation à la prise de décisions, à la programmation, au développement du contenu, à la gestion et à la responsabilité en sont des éléments essentiels. La transparence de la gestion, l'esprit de camaraderie et la solidarité entre travailleurs, un dialogue permanent au cours du processus de construction de programmes ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences afin de mieux servir la communauté sont autant d'éléments qui devraient transmettre un message clair sur la nature de votre CMC et sur sa durabilité.

Une structure adaptée et démocratique - instances de gestion et de contrôle

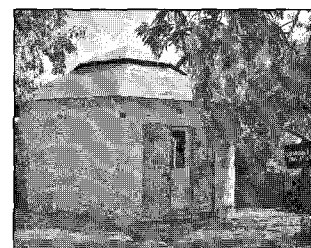
Le rôle joué par les structures institutionnelles stables est très important pour la durabilité institutionnelle. Il ne peut y avoir de durabilité institutionnelle sans l'existence

Le Télécentre de Baraka: une propriété communautaire... qui dure!

Baraka est une petite localité démunie nichée au cœur d'un quartier résidentiel de Dakar, capitale du Sénégal, et habitée par des squatters venus du Mali, de la Guinée et des zones rurales du Sénégal. Le revenu moyen par foyer est d'environ 30 000 F CFA par mois, et les résidents se trouvent souvent mis au ban de la société par leurs voisins plus riches. C'est peut-être la raison pour laquelle le sentiment communautaire y est si fortement développé. A Baraka, même l'accès à l'eau et à l'électricité est géré à l'intérieur de la communauté, car il n'y a qu'un seul point d'eau et qu'une seule source d'électricité à partager pour l'ensemble des foyers.

C'est dans ce contexte que Enda Tiers Monde a décidé de construire un télécentre communautaire à Baraka.

Le télécentre donne aux habitants l'accès au téléphone et à Internet, met à leur disposition une formation sur l'utilisation des TIC et sert de point de rencontre pour les dirigeants de la communauté.



Crédits : Laurent Elder

Sa gestion est basée sur un modèle de propriété

Le télécentre communautaire Baraka (Sénégal)

communautaire, où un comité de pilotage local organise les activités et gère les finances du télécentre.

Récemment, le feu a pris à Baraka, et il a semblé que tout le village allait être détruit. Le seul moyen pour les résidents de communiquer avec les pompiers était le téléphone du télécentre. C'est ce qui a sauvé leur communauté.

Cependant, comme un grand nombre de télécentres en Afrique, le télécentre de Baraka avait eu du mal à payer ses factures de téléphone et d'Internet, vu que les recettes qu'il génère étaient insuffisantes pour couvrir ses coûts. Malgré cela, le télécentre continue de fonctionner, car la communauté de Baraka a décidé qu'il jouait un rôle trop important pour être fermé définitivement.

Comment ont-ils fait ?

Ils ont utilisé le surplus du fonds communautaire consacré à la gestion de l'eau pour régler les factures impayées du télécentre.

Laurent Elder

Chargé des Programme Acacia et Connectivity Africa
CRDI – Bureau Régional d'Afrique de l'Ouest
(BRACO)

Email : Lelder@idrc.org.sn



d'un conseil d'administration, d'un comité de pilotage ou d'un noyau dur d'utilisateurs efficaces, représentatifs, responsables et régulièrement renouvelés. Il est également nécessaire de considérer la question clé de la répartition claire et convenable des responsabilités à l'intérieur de la structure organisationnelle. Vous vous heurterez peut-être à des crises et des conflits concernant les responsabilités en matière de finances, de budgets, de la collecte de fonds etc. Ces aspects peuvent mettre en danger la durabilité du centre, à moins que les responsabilités et les procédures aient été clairement définies.

Une technologie adaptée

De nombreux projets de médias communautaires échouent par faute d'une conception fragile. Ceci arrive fréquemment lorsqu'il y a une connaissance limitée de la réalité sociale et culturelle, ou lorsqu'il y existe une incapacité à utiliser correctement les technologies adaptées. L'utilisation de matériels informatiques sophistiqués ne peut se substituer aux

nombreuses étapes du processus de communication, et le fait d'équiper un centre multimédia d'ordinateurs coûteux qui, arrivé le moment de s'en servir, sont devenus obsolètes, est un exemple pertinent d'une mauvaise planification desservant l'objectif de durabilité.

La durabilité financière peut prendre plusieurs formes

En général, dans le cadre de la radiodiffusion publique, les fonds publics constituent la source principale de financement (ces fonds proviennent souvent directement des usagers sous la forme de frais de redevance).

Afin que les CMC puissent fournir des services performants à la communauté, il est également nécessaire que celle-ci participe de manière directe au financement de ces services. Si un CMC travaille auprès d'une communauté pour assurer sa durabilité sociale, notamment par la mise en place d'un service valorisant par la communauté, alors cette durabilité sociale pourra se convertir en durabilité financière. Il s'agit là d'un défi politique - comment convaincre le public ou le gouvernement qu'il serait plus judicieux de payer pour un service public plutôt que de se procurer gratuitement un service commercial, en réalité extrêmement coûteux en termes des valeurs : c'est-à-dire exclusion "acceptable" des plus démunis, services formatés pour un usage commercial et non public etc.

En matière d'infrastructures, d'autres projets comme les routes par exemple, sont soutenus par des fonds publics. Enfin, si l'idée est véritablement de construire une "société d'information", celle-ci sera plus durable si elle est basée sur des fonds publics plutôt que si elle est financée par la publicité commerciale.

Bruce Girard

Directeur de Communica et éditeur de The One to Watch: Radio, New ICTs and Interactivity
<http://comunica.org/1-2-watch/>
Email : bgirard@comunica.org

Il est donc important de faire une planification prudente, afin d'éviter l'accumulation de matériels dont vous n'aurez finalement aucun besoin. En effet, une telle négligence peut avoir de sérieuses conséquences, suffisantes pour provoquer la faillite du CMC. Au cours des étapes de planification, posez-vous les questions suivantes : n'êtes-vous pas en train d'investir démesurément dans du matériel informatique alors que vous n'avez pas encore établi une connexion à Internet. Comment s'effectue la prise de décision en ce qui concerne le matériel ? Qui décide du nombre d'ordinateurs à acquérir ? Il s'agit là de questions essentielles à traiter lorsque vous planifiez la durabilité future de votre centre.

Les projets de radios communautaires semblent plus raisonnablement conçus que les projets de télécentres, peut-être grâce à l'expérience acquise au cours des dernières années. Par ailleurs, le matériel radio est construit de façon à durer plus longtemps. Certaines stations de radio travaillent encore avec des magnétophones et des tables de mixage achetés il y a une vingtaine d'années. Les télécentres peuvent être victimes des compagnies multinationales spécialisées commercialisant le matériel informatique et les logiciels, de leur recherche constante de nouveaux marchés ; il est donc essentiel que vous preniez vos précautions face à la tentation d'acheter un matériel coûteux qui ne serait ensuite utilisé qu'à 5 pour cent de sa capacité. Dans un premier temps, un grand nombre de CMC ont besoin d'ordinateurs d'abord pour le traitement de texte et le courrier électronique s'il existe une connexion Internet.

Réseaux et convergence

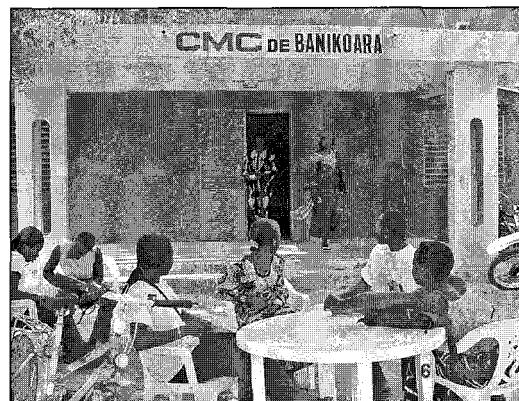
Il devient de plus en plus difficile de prévoir la durabilité institutionnelle sans faire appel aux réseaux et à la convergence. En effet, les réseaux peuvent permettre la répartition à l'ensemble des partenaires de la totalité des

investissements, des dépenses, de l'expertise ; ils favorisent également les échanges d'information sur les bonnes et mauvaises pratiques. La trop grande autonomie de certains CMC peut être un désavantage. Le réseau de Radio Tambuli aux Philippines fonctionne aussi grâce au fort sentiment d'appartenance à un ensemble plus global. Les projets de télécentre associés à des programmes de développement communautaire ont plus de chances de réussite que ceux qui fonctionnent seuls.

La durabilité financière

Le financement est vraiment une problématique importante. Cependant, il comporte de nombreux aspects qui, bien souvent, ne sont pas pris en considération. Avoir des activités génératrices de revenus et assurer la durabilité financière impliquent que le CMC survive et se développe dans un environnement où la liberté d'expression est garantie et où les services offerts sont en adéquation avec les besoins des communautés. Les CMC ayant les meilleurs modèles de durabilité financière se sont arrangés pour coupler de multiples sources de soutien financier afin de maintenir leur indépendance et d'assurer la continuité de leur vision communautaire.

Voir les parties intitulées *Modèles économiques* et *Recherche de financement* plus loin dans ce chapitre.



Crédits : Habby Bugalama

Le CMC de Banikoara au Bénin a créé une cantine, source de revenus supplémentaires.

Le soutien gouvernemental

Lorsque l'on s'intéresse aux CMC, il convient d'évoquer la responsabilité et le soutien du gouvernement. Les gouvernements élus sont généralement bien disposés ou en tout cas plutôt tolérants à l'égard des médias communautaires. Le réseau des stations de radio indigènes au Mexique est un exemple de cet esprit, et témoigne de l'évolution des politiques, pour aboutir au fil du temps à un modèle moderne et entièrement participatif. De même, l'Afrique du Sud jouit d'une loi favorisant la promotion des stations de radios communautaires, des télécentres et des CMC.

Les CMC jouent un rôle social et culturel dans le développement communautaire, et ils réalisent certaines des tâches éducatives relevant de l'action gouvernementale. Dans cette perspective, il semblerait logique d'approcher le gouvernement lors de la recherche de financement pour la création d'un CMC, puisqu'ainsi il financerait indirectement les écoles rurales et les bibliothèques publiques.

Vous pouvez également envisager l'idée de vous adresser au gouvernement afin qu'il contribue à la durabilité financière de votre CMC ; il peut le faire de diverses manières : en mettant à disposition une connexion Internet, en offrant des prix préférentiels, par des subventions, en prenant en charge votre publicité, etc.

Les institutions locales et les entreprises

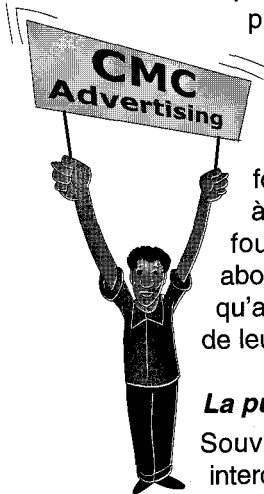
Si elles trouvent que cela sert le développement, les institutions locales et les organisations pourront soutenir les médias communautaires. Les ONG locales qui contribuent à l'éducation, à l'agriculture, aux droits de l'Homme et aux programmes liés à la santé peuvent percevoir comme très utile le fait de pouvoir s'associer à votre CMC pour la création et la diffusion de programmes pertinents pour leurs activités. Les syndicats, les coopératives, les groupements de femmes et les organisations de la société civile contribuent généralement aux radios communautaires en achetant une plage horaire pour la diffusion de leurs programmes.

De la même manière, les agences internationales telles l'UNICEF, la Communication Assistance Foundation, OXFAM ou Save The Children, ont souvent contribué à la promotion des radios communautaires et des CMC, soit en soutenant directement leur recherche de diversité et



d'équilibre en matière d'information et de communication, soit en échange d'une plage horaire à la radio.

Un grand nombre de radios communautaires en Afrique (comme Radio Kwizera (Radio de l'Espoir), à la frontière de la Tanzanie, du Rwanda et du Burundi) co-produisent des programmes radio avec le soutien d'OXFAM, de l'UNESCO, de l'UNHCR, de l'UNICEF, autour de questions telles que l'eau et le système sanitaire, la santé, ou la paix et la réconciliation.



Le soutien des entreprises locales est très important pour les CMC - il peut s'avérer fondamental à votre durabilité financière. En effet, ces dernières peuvent vous aider à stabiliser les revenus de votre CMC, dans la mesure où le CMC peut servir de fournisseur d'accès local aux entreprises de la région : elles pourront souscrire un abonnement annuel pour l'accès à l'Internet et le CMC pourra également leur offrir, ainsi qu'aux ONG, la possibilité de louer une partie de ses bureaux afin d'y baser certaines de leurs activités

La publicité

Souvent, les pays ayant une législation reconnaissant les médias communautaires interdisent ou limitent la publicité qu'une radio communautaire a le droit de diffuser. L'idée derrière une telle mesure serait d'une part de protéger la station de radio contre le risque de devenir trop dépendante de la publicité, et d'autre part de veiller à ce que les radios communautaires ne fassent pas de concurrence déloyale aux stations FM privées, qui ont des frais de redevance beaucoup plus élevés. Cela étant, cette restriction peut également avoir pour effet d'entraver la capacité des stations de radio à devenir financièrement viables. Lorsque cela est possible, les CMC doivent considérer la publicité comme une source significative de revenus.

Stratégies innovantes pour générer des fonds

La Primerisima est une station de radio indépendante du Nicaragua qui depuis 18 ans lutte non seulement pour sa survie, mais également pour devenir l'une des trois premières radios au niveau national. Cette chaîne appartient à un collectif de journalistes, et a réussi, après des années de lutte pour son indépendance, à trouver des manières innovantes de générer des revenus.

Par exemple, tout employé de la chaîne est invité à titre personnel à trouver des marchés de publicité, et en échange à garder un pourcentage des revenus induits. Un certain nombre de plages horaires sont "louées" aux ONG, qui peuvent s'en servir pour diffuser des émissions sur les droits de l'homme, l'environnement, la migration ou l'égalité des sexes. La Primerisima a tiré peu de revenus de la publicité à cause de sa position politique progressiste, et son soutien continu aux personnes défavorisées. Le soutien public aura cependant été très important. Le soutien extérieur provenant d'organisations amies Européennes et Australiennes ne constitue que 6 à 10 pour cent de leurs revenus annuels. Le reste est généré au niveau local.

Le soutien de la communauté

Les contributions venant de la communauté sont souvent négligées dans la planification des projets. Pourtant, la contribution des communautés est bien plus importante qu'on pourrait le penser. Ce n'est pas rare en effet que la communauté fasse don du terrain sur lequel sera bâti le télécabine et la station de radio. La communauté contribue souvent en tant que main d'oeuvre pour la construction à proprement parler, et fournit les matériaux de construction qui sont disponibles localement.



Un exemple des contributions directes de la communauté est le cas des stations de radio des mineurs boliviens. Durant plus de trente ans, chaque travailleur des mines d'étain contribuait tous les mois pour l'équivalent d'une journée de salaire à la station de radio. Cet exemple démontre que même les communautés les plus démunies peuvent participer financièrement à un projet de communication qui renforce leur voix et leur identité.

Conclusion

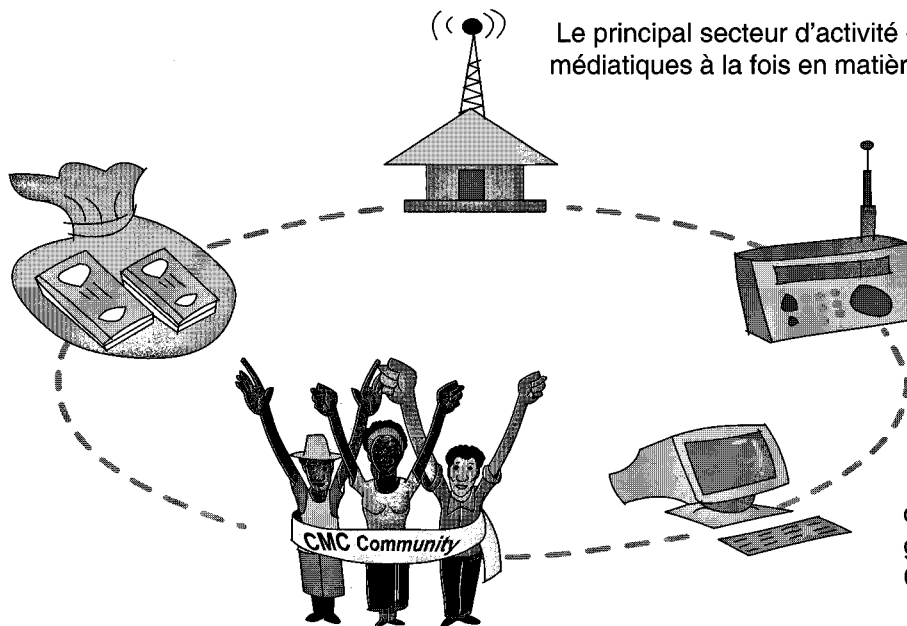
La participation et l'engagement communautaire sont des conditions fondamentales à la durabilité des CMC. Il est possible que vous trouviez des animateurs de projets de CMC qui ne sont pas inquiets pour l'avenir de leur CMC parce qu'ils bénéficient d'un flot continu de fonds de donateurs. Cela étant, si les deux autres composantes de la durabilité n'entrent pas en jeu, le centre s'effondrera dès que le financement extérieur sera retiré.

La durabilité de votre CMC est liée au niveau de la participation des usagers, au travail de renforcement des ressources humaines que vous entreprenez, et au soutien financier de votre communauté et d'autres intervenants financiers. Vous prendrez également la mesure du fait que l'intégration efficace des deux composantes, la radio et le télécentre, contribue à l'objectif de durabilité, dans la mesure où elle permet un équilibre, une complémentarité et un soutien mutuel.

Si les trois volets de la durabilité sont bien inter-reliés et fonctionnent comme un tout, alors votre CMC survivra et pourra se développer en convergence avec les communautés qu'il dessert.

Alfonso Gumucio-Dagron est un spécialiste bolivien de la communication de développement, avec une expérience internationale en matière de médias communautaires. Il est également réalisateur et écrivain.
Email: gumucio@guate.net.gt

On peut envisager les CMC comme des entreprises ayant une mission de développement. Les modes opératoires en matière de commerce et de développement doivent être conçus avec attention afin d'assurer d'une part un service communautaire et d'autre part les fonctions d'une petite ou moyenne entreprise à la fois bien gérée et autonome.



Le principal secteur d'activité d'un CMC réside dans son offre de services médiatiques à la fois en matière de nouvelles technologies d'information et de communication et de technologies traditionnelles. Certains outils simples de gestion doivent être utilisés afin d'assurer que ces services soient remplis de manière efficace, mais également pour gagner en crédibilité face aux partenaires et intervenants financiers potentiels, ainsi que pour soutenir la longévité de votre centre. Dans ce chapitre, vous aurez l'occasion de visualiser les différents types de modèles économiques pouvant être associés et adaptés, vous verrez comment développer un plan d'affaires et comment générer les fonds nécessaires pour votre CMC.

Les modèles économiques pour les CMC

Parmi les modèles économiques pouvant être mis en pratique, on trouve :

Le modèle de courtage

Dans ce modèle, le CMC fournit des créneaux radio et Internet aux courtiers ou aux représentants des producteurs locaux, afin de réunir acheteurs et vendeurs dans des ventes directes ou aux enchères.

Des honoraires peuvent être prélevés pour chaque transaction soutenue par le CMC. Ce modèle exige que le CMC soit dynamique dans la vente de ses services aux courtiers locaux, ce qui consiste ainsi une nouvelle façon de créer des échanges sur le marché.

Les producteurs locaux sont ainsi bénéficiaires d'autant plus qu'ils traitent directement avec les acheteurs, au lieu de passer par des courtiers urbains qui collectent leurs produits à tarifs réduits. Ceci est également générateur d'affaires pour le CMC. Si ce modèle est bien mis en place, il permet de faciliter les transactions sur les marchés inter-entreprises, "entreprise à consommateur" et "consommateur à consommateur".

Ce modèle permet aussi de développer des catalogues de produits à consulter en ligne ou hors connexion. Dans ce cas, un agent de recherche s'informe du prix et de la disponibilité du produit ou du service spécifié, et repère toute information difficile à trouver pour l'acheteur.

De même, ce modèle permet de rendre plus accessible toute information concernant des produits analogues mais dans d'autres domaines du marché. Les services radio et Internet du CMC peuvent être utilisés afin d'informer les producteurs locaux des développements du marché.

Le modèle publicitaire

De nombreux CMC connaissent bien la publicité via la radio communautaire qui constitue l'une de leurs principales sources de revenus.

Ce n'est par contre pas le cas concernant la publicité sur le Web. Dans la majorité des cas, la publicité sur le web permet l'exploitation des contenus et services tels que le courrier électronique, le chat ou les forums, associés à des messages publicitaires qui apparaissent sous forme de bannières.

On paie des frais d'inscription pour pouvoir faire de la publicité sur le web, alors que, dans le cas de la radio, la publicité se paye selon la durée de diffusion.

Un site web publicitaire peut avoir un contenu original ou jouer le rôle de distributeur de contenus. En tant que tel, le modèle publicitaire du web ne marche que s'il y a un nombre important de visiteurs. D'où l'intérêt d'un site web accessible grâce aux moteurs de recherche, portails et autres sites plus importants.

Selon le type de CMC, la publicité peut être utilisée avec succès pour cibler les usagers de la communauté voire même pour attirer les acheteurs d'autres régions.

Le modèle infomédiaire

Ce modèle impliquant des médiateurs d'information, s'appuie sur le concept d'approvisionnement en données du marché. Les données concernant les consommateurs ou les producteurs ainsi que leurs pratiques sont recueillies et analysées pour réaliser des campagnes de marketing

Afin d'appliquer ce modèle, les CMC pourraient créer des bases de données en ligne contenant des informations sur la production locale, sur les problèmes de développement locaux dans leurs domaines, afin de soutenir les campagnes gouvernementales, politiques, les campagnes d'ONG et même les campagnes commerciales, comme par exemple la production d'objets d'art, la diffusion d'informations et les tendances locales sur le VIH/SIDA, etc. L'information sur les usagers des bibliothèques est également d'une très grande importance pour les fournisseurs de contenus dans la mesure où les livres électroniques deviennent largement accessibles et que le nombre de lecteurs augmente. Cette information peut être recueillie au cours du temps et mise à disposition contre paiement.

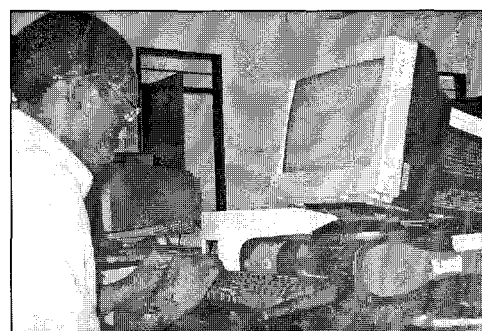
La collecte indépendante de données qualitatives et quantitatives au sujet des consommateurs, des producteurs, des communautés, de leurs habitudes et de leurs pratiques, s'avère très utile pour les initiatives de développement et pour les investisseurs.

Le modèle communautaire

Ce modèle est déjà très populaire au sein des CMC, des chaînes de radios communautaires, et des télécentres communautaires polyvalents. Il tient sa force de la fidélité des utilisateurs et du de temps qu'ils consacrent au projet.

Les revenus peuvent être générés par la vente d'accessoires et de services ou par les contributions de bénévoles. A plus grande échelle, ce modèle est utilisé pour soutenir les initiatives de développement de logiciels libres, la diffusion audiovisuelle publique, les réseaux de connaissance et les sites de discussion à thèmes.

Les CMC pourraient appliquer ce modèle en formant les jeunes et les femmes en échange d'une contribution en travail bénévole. Un autre domaine qui permettrait la croissance des CMC serait la mise en place de réseaux nationaux ou régionaux.



L'abonnement à l'Internet et au courrier électronique devient de plus en plus populaires

Credits : Habby Bugalana



Le modèle d'abonnement

Le succès de ce modèle particulier dépend du type de CMC que vous gérez et des moyens financiers dont dispose votre communauté. Dans ce modèle, les utilisateurs doivent payer des frais périodiques quotidiens, mensuels ou annuels d'abonnement à un service.

Un exemple d'utilisation d'un tel modèle nous vient de l'Ouganda, où des cartes mensuelles d'adhésion au CMC existent pour les usagers fréquents. Ces cartes permettent d'emprunter des livres à la bibliothèque, des CD-ROM, etc. Le centre fait actuellement son possible pour élargir les services réservés aux adhérents afin de mettre en place un pack de services réservés aux "privilégiés" sans pour autant compromettre les services fournis aux utilisateurs occasionnels. Cela signifie que la consultation d'un CD-ROM peut être à tarif fixe pour l'utilisateur occasionnel, et gratuite pour les adhérents pouvant également emprunter des livres, des CD-ROM, des cassettes vidéo et des DVD grâce à leur abonnement.

Le modèle de l'abonnement peut s'étendre aux usagers d'Internet. L'usage d'Internet peut être mis à disposition pour une durée déterminée, 30 minutes par jour par exemple, avec des frais d'adhésion fixes. Ceci s'avère utile pour les entreprises et les individus pour lesquels la tarification à la minute revient trop cher.

Il est important de préserver des services gratuits ou subventionnés dans les CMC afin de ne pas perdre de vue l'objectif de développement de ces centres ainsi que pour maintenir un espace public, servant de "pôle" pour la participation de la société civile. Dès lors, les gérants du CMC doivent faire très attention lors de la mise en place de ce modèle, pour éviter la surcharge de leurs services.

Le modèle utilitaire

Ce modèle est déjà utilisé par de nombreux CMC offrant des services de téléphonie, de courrier électronique et de navigation. Le modèle utilitaire ou modèle "à la demande" utilise une méthode d'évaluation exacte de l'usage, autrement dit, il adopte une approche du type "payez ce que vous consommez". Les services offerts sur la base de l'usage effectif génèrent un revenu basé sur les tarifs réels de l'usage. Traditionnellement, ce modèle a été utilisé dans la fourniture de services essentiels tels que le téléphone, l'électricité et l'eau. Cependant, un grand nombre de fournisseurs de services Internet et de cyber cafés dans les pays en voie de développement s'en servent également pour générer des revenus.

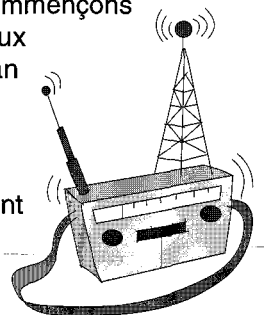
Les CMC devraient continuer à se servir de ce modèle suivant les schémas les plus usités et les plus éprouvés. Il s'agit d'un modèle facile à appliquer avec de nombreux outils disponibles sur le marché pour soutenir son application.

Le développement de stratégies à court, moyen et long terme

Tout CMC, comme toute entreprise de petite taille, devrait commencer par un plan d'affaires comprenant des stratégies à court, moyen et long terme. Commençons par regarder les différentes stratégies, avant de nous attaquer aux nombreuses étapes comprises dans le développement d'un plan d'affaires.

Les stratégies à court terme

Une stratégie à court terme décrit le résultat souhaité en se concentrant sur les problèmes immédiats et spécifiques. Cette stratégie pose un certain nombre de questions clés :



- quels services faut-il mettre en place ?
- où se situe le marché cible et qui le constitue ?
- qui sont les concurrents ?
- quelle est la stratégie de vente ?
- quelle somme faut-il pour mettre en route l'entreprise ?
- quelle est la source de financement ?
- quelles sont les ressources humaines et les apports nécessaires à la mise en route et à la gestion quotidienne du centre ?
- quelles sont les exigences en matière de gestion de l'entreprise et quelles mesures de contrôle de gestion faut-il mettre en place ?
- à quel moment faut-il introduire des changements dans le plan d'affaires ?
- à qui la direction doit-elle s'adresser pour obtenir des conseils et une assistance technique ?

Votre CMC devra identifier les services pouvant être fournis rapidement et à un coût opérationnel minimal. Pour de nombreux CMC, cela implique l'utilisation de technologies simples et bon marché. Parmi les services offerts, ceux-ci seraient inclus : la radiodiffusion communautaire, l'initiation à l'informatique, la téléphonie et peut-être une bibliothèque avec des livres électroniques disponibles sur CD-ROM lorsqu'il n'y a pas d'accès à Internet.

Une vigoureuse stratégie de promotion commerciale et de vente devrait succéder à votre stratégie de court terme pour informer la communauté de l'existence de votre CMC.

Une fois que la stratégie de base élaborée, utilisez une approche progressive pour obtenir des résultats.

Les stratégies à moyen terme

Une fois votre stratégie de court terme mise en place, il vous faudra passer à l'étape suivante afin de concrétiser la vision que vous avez de votre CMC à moyen terme. Par exemple, un CMC dont les avantages comparatifs résident dans la différenciation commerciale et la construction de son image, se concentrera sur la promotion de la fidélité de la clientèle en prenant des mesures comme :

- L'introduction de services supplémentaires tels qu'une bibliothèque bien fournie afin d'améliorer son image
- La définition et la mise en oeuvre d'un modèle commercial ou d'une combinaison de modèles, par exemple, si le centre décide d'appliquer le modèle de courtage, le CMC peut commencer par repérer les courtiers existants ou les représentants d'associations qui pourraient être formés en vue de la réalisation de ce modèle.

Les stratégies à long terme

A ce stade, le CMC étudiera le changement social qu'il souhaite engendrer, et tentera de réaliser sa vision globale en explorant, par exemple, les partenariats et les réseaux.

Les problèmes majeurs pourraient être :

- la création ou l'adhésion à un réseau national ou régional de CMC pour l'échange des émissions radios, le développement en commun de ressources humaines, l'achat groupé et la mise en place de mécanismes communs de maintenance, etc.
- les partenariats avec des institutions nationales ou régionales pour la fourniture de services complémentaires apportant une valeur ajoutée
- la participation aux réseaux de connaissance
- la création de sites de discussion servant d'extension à la diaspora



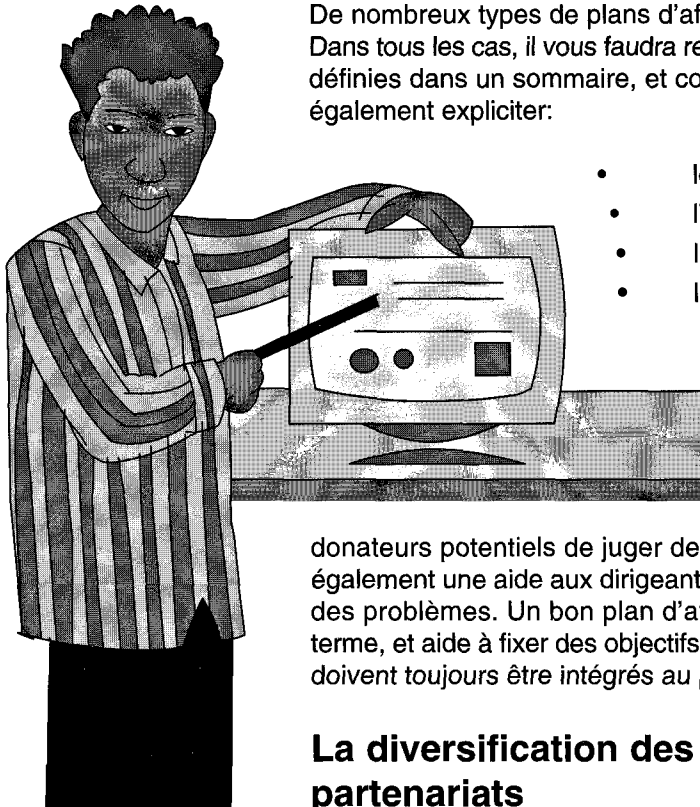
Les membres d'un groupe de micro-crédit réalisent une émission à Radio Afia au Sénégal



L'élaboration du plan d'affaires

L'élaboration d'un plan d'affaires, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre "Partir du bon pied", est le premier pas vers la création de tout CMC. Un plan d'affaires est un document écrit permettant au CMC de discuter de son projet avec un investisseur. Le contenu d'un plan d'affaires devra donc décrire un projet détaillé et bien articulé qui puisse assurer la création d'une entité viable, pérenne et bien gérée. En fonction du type de CMC, il sera utile d'expliquer en quoi cette entité peut générer un retour d'investissement.

De nombreux types de plans d'affaires peuvent être adaptés à chaque situation particulière. Dans tous les cas, il vous faudra recueillir et présenter vos informations sous plusieurs rubriques définies dans un sommaire, et condensées dans la rubrique "résumé exécutif". Vous devrez également expliciter:



- les objectifs et les valeurs du CMC
- l'historique du CMC
- la structure et l'organisation du CMC
- les services offerts
 - les moyens de génération de revenus
 - le chiffre d'affaires
 - les prévisions en matière de bénéfices
 - les prévisions en matière de dépenses

Le plan d'affaires permet aux contributeurs financiers et donateurs potentiels de juger de la valeur du CMC et de ses chances de réussite. Il fournit également une aide aux dirigeants du CMC dans la planification des besoins et l'identification des problèmes. Un bon plan d'affaires s'avère très utile dans la prise de décisions à court terme, et aide à fixer des objectifs concernant le futur du CMC. Les efforts de collecte de fonds doivent toujours être intégrés au plan d'affaires.

La diversification des sources de financement et des partenariats

Les CMC doivent être conscients des points suivants lorsqu'ils planifient la mobilisation de fonds venant de sources différentes :

- Il est important de rester informé par rapport aux priorités de développement de la communauté donatrice, vu son dynamisme. Explorez les opportunités qui vous permettront d'accéder aux réseaux de donateurs ; recherchez leurs publications éventuelles ; essayez de visiter leurs sites web.
- Les donateurs ont plus tendance à financer des initiatives de développement qui ont une réelle substance plutôt que des infrastructures ; par exemple le développement de contenus, la formation ciblée, les campagnes de développement. Il s'agit là d'éléments qui requièrent l'usage des services du CMC.
- Les institutions gouvernementales ou du secteur public sont susceptibles de distribuer des fonds pour les programmes de développement nationaux ou communautaires. Soyez à l'affût de ces programmes et tentez toujours d'y jouer un rôle.
- Les organisations de la société civile telles que les ONG et les organisations communautaires peuvent distribuer certains fonds pour le développement d'initiatives qui sollicitent les services des CMC, comme, par exemple, le VIH/SIDA, l'autonomisation des femmes, etc.

- Le secteur privé achètera probablement un service ou un produit émanant d'un CMC. Un produit du CMC pourrait contenir de l'information sur les marchés ou les producteurs locaux (voir le modèle infomédiaire ci-dessus). Cependant, soyez vigilants en matière de partenariats dans ce secteur, afin d'éviter les conflits d'intérêts.
- La diaspora est une source potentielle de contribution aux CMC, mais généralement, leur contribution prend la forme du bénévolat, de l'expertise et de l'assistance technique plutôt que de contributions financières.

L'exercice suivant vous aidera peut-être à conceptualiser le temps qui vous sera nécessaire pour l'élaboration de votre plan d'affaires.

Les étapes du plan d'affaires

Etape 1 - Enumérez tous les éléments essentiels que vous devez inclure dans votre plan d'affaires - les services, la promotion commerciale, le projet opérationnel et la structure.

Etape 2 – Contrôlez chacun des points suivants :

“Compris dans le budget”- assurez-vous que le revenu ou le coût figure bien dans votre projet financier. Par exemple, si vous distribuez des t-shirts dans le cadre votre promotion commerciale, le coût de fabrication des t-shirts doit figurer dans les prévisions budgétaires

“Valeur importante” - chaque partie de votre plan d'affaires doit servir les valeurs de votre déclaration de mission ainsi que votre capacité à la respecter et la concrétiser

“Prouvé” - Montrez que vous savez soutenir la justesse de votre argumentation par l'expérience ou par le biais de documents

“Approuvé” - Montrez que tous les acteurs internes, y compris dont le comité de gestion, le personnel et la communauté, ont approuvé votre argument

Etape 3 - Si vous avez fait ce qu'il fallait dans la deuxième étape, alors présentez le plan d'affaires sous un format simplifié. Par exemple,

Argument majeur	Compris dans le budget	Valeur importante	Prouvé	Approuvé
Emménager dans des locaux plus spacieux	Oui	Oui	Oui	Oui

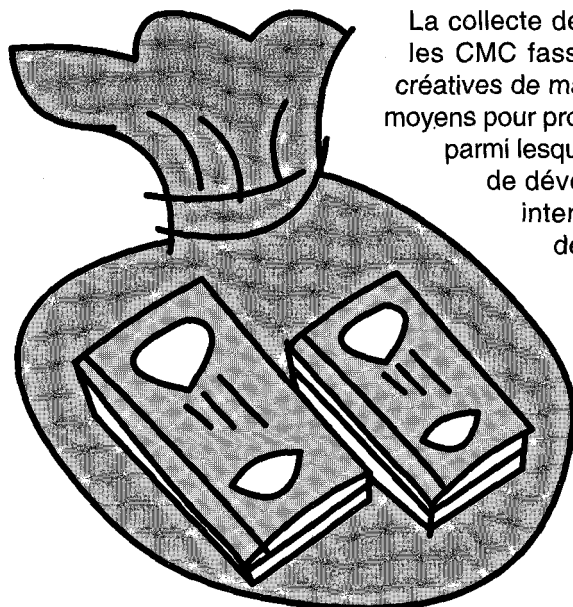
A présent, vous disposez de tous les éléments dont vous avez besoin pour la réalisation de votre plan d'affaires ! Référez-vous aux annexes et adaptez le format selon vos besoins.

La collecte de fonds dans communauté

Vous pouvez employer des moyens créatifs pour générer des fonds à partir de votre communauté même, en plus des services que vous mettez à disposition tels que la formation aux TIC, l'accès à Internet, les annonces par radio, et la couverture d'événements par radio en direct et en différé. Un des membres de votre communauté peut s'intéresser à la possibilité de faire une contribution spécifique, par exemple en vue de l'élargissement de la bibliothèque. La communauté entière peut s'intéresser à l'idée de payer une contribution pour la diffusion d'une pièce de théâtre créée par l'école ou pour la couverture d'un événement local important.

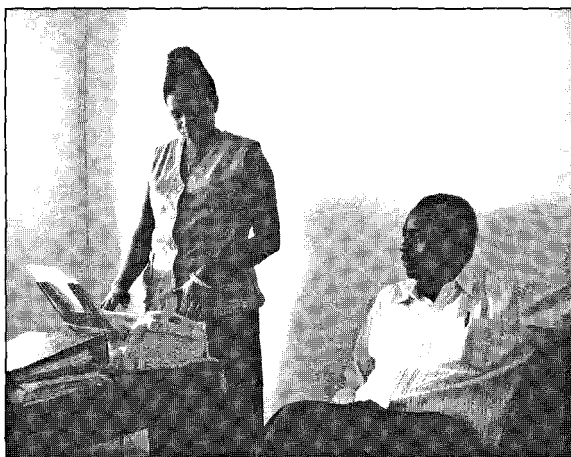
Impliquer la diaspora

La diaspora possède souvent une aisance financière qui pourrait avoir une importance significative pour le développement de la communauté. Proposez à cette diaspora de vous venir en aide financièrement par le biais de contributions, telles que l'assistance et le soutien technique.



La collecte de fonds dans la communauté nécessite que les CMC fassent appel à des techniques diversifiées et créatives de maillage de réseaux. Ils disposent de plusieurs moyens pour promouvoir leurs services auprès de la diaspora, parmi lesquels l'organisation de débats sur des questions de développement, informant ainsi la communauté internationale de manière proactive du développement de leurs communautés, par la diffusion de suggestions sur le rôle de la diaspora dans le développement communautaire, et par l'annonce de services qui peuvent avoir un intérêt pour la diaspora.

Les relations de travail avec les opérateurs commerciaux



Un homme d'affaires faxant une offre commerciale depuis le télécentre de Sengerema, en Tanzanie, avec l'aide d'une animatrice.

Les CMC pourraient être perçus comme des voies potentielles permettant d'atteindre de nouveaux marchés dans un pays ou dans une région. Le secteur communautaire aura un intérêt à s'élargir et à accéder à des marchés nouveaux. Ainsi, il peut s'avérer utile d'explorer les façons d'établir des partenariats. Cependant, vous devrez vous méfier des organisations commerciales qui emploient des approches amicales ou hostiles pour reprendre petit à petit les fonctions du CMC.

Votre CMC peut demander la participation du secteur privé, qui peut apporter un soutien précieux aux initiatives de développement, et ce pour des raisons de responsabilité sociale des entreprises.

Une possibilité pour votre CMC peut être d'établir des relations avec des opérateurs commerciaux une fois que vous aurez repéré un service ou un produit que vous pourriez redistribuer à un niveau communautaire.

Hezekiel Dlamini est le Conseiller de l'UNESCO pour la communication et l'information en Afrique de l'Ouest.
Email: h.dlamini@unesco.org

A
quoi sert
la
recherche ?



Recherche et évaluation
L'approche de la Recherche-Action
Ethnographique

Jo Tacchi, Don Slater et Greg Hearn



Dans ce chapitre

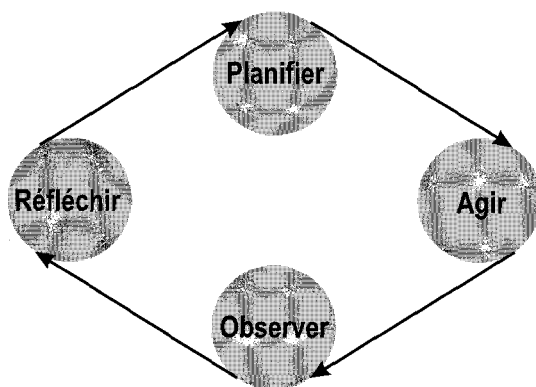
- **A quoi sert la recherche**
- **Recherche - action ethnographique**
- **Recherche étendue, recherche ciblée**
- **Planifier votre recherche**

Recherche et évaluation

La recherche-action ethnographique est une méthodologie qui propose une approche flexible et modulable de la collecte d'informations sur les centres multimédia communautaires, sur leurs usagers, et plus largement sur les communautés. Cette méthodologie est basée sur l'association de deux approches en matière de recherche : **la recherche ethnographique et la recherche-action.**

Traditionnellement, **l'ethnographie** est une approche de recherche utilisée pour appréhender différentes cultures. Une approche ethnographique garantit que la réalisation d'un projet sera accompagnée d'une bonne compréhension du contexte et des besoins locaux.

La recherche-action est une approche utilisée pour promouvoir de nouvelles activités à travers un nouvel entendement des situations. Elle est basée sur le cycle planifier, agir, observer et réfléchir - ceci permet aux activités d'un projet d'être continuellement nourries des riches données collectées grâce à l'approche ethnographique.



Dans ce chapitre, nous présenterons un aperçu de la recherche-action ethnographique. Pour un guide complet de cette approche, nous vous conseillons l'ouvrage suivant : *Ethnographic Action Research: A User's Handbook de l'UNESCO (Tacchi et al. 2003).*

A quoi sert la recherche?

L'approche de la recherche-action ethnographique encourage le CMC à développer une "culture de recherche" intégrée à son fonctionnement quotidien. La recherche elle-même a toujours pour objectif d'aider le CMC à se développer et à travailler plus efficacement dans son contexte local.

Il existe quatre questions sous-jacentes au mécanisme de recherche, questions qui devront être examinées durant le cycle de vie du CMC :

- Qu'essaie-t-on de faire ?
- Comment essaie-t-on de le faire ?
- En quoi peut-on dire que notre action est une réussite ?
- Comment mieux faire/ faire autrement ?

Qu'essaie-t-on de faire ?

La réponse à la première question déterminera la fonction et les objectifs de votre projet.

Chaque CMC a sa propre orientation et tente de produire un résultat. Par exemple, définir la fonction d'un CMC clarifie publiquement sa raison d'être, et, identifier précisément ses



objectifs lui permet de ne pas changer de direction. Ces objectifs peuvent ensuite être utilisés pour apprécier la réussite du centre. En d'autres termes, les objectifs décrivent ce qui devrait émaner de l'action du CMC.

Comment essaie-t-on de le faire ?

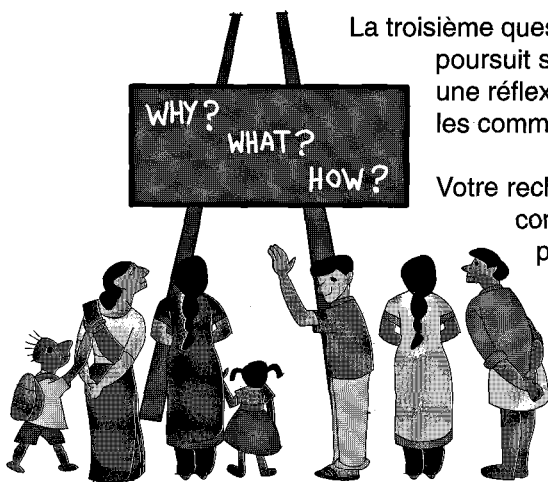
La seconde question transforme les objectifs en un plan d'action précis. Comment le CMC essaie-t-il d'atteindre ses objectifs dans son fonctionnement quotidien ? Cette question demande une bonne connaissance des points suivants :

- Les activités de votre CMC
- La manière dont vous essayez de remplir votre fonction et d'atteindre vos objectifs au quotidien, dans votre fonctionnement, et en relation avec les partenaires, y compris la communauté que vous servez
- Une connaissance des structures et des systèmes internes de votre CMC, entre autres, la manière dont vous utilisez les ressources du CMC

En quoi peut-on dire que notre action est une réussite ?

La troisième question exige une évaluation réaliste et réfléchie de la manière dont votre CMC poursuit ses objectifs et tente de remplir sa fonction ; cela n'est possible qu'à travers une réflexion et une bonne connaissance du CMC, ainsi qu'à travers une enquête sur les communautés sur lesquelles vous souhaiteriez que votre CMC ait un impact.

Votre recherche établira le degré de réussite de votre action, du point de vue de vos communautés locales, de vos usagers, des employés et des bénévoles de votre projet, de vos donateurs ainsi que des agences extérieures.



Comment mieux faire/faire autrement ?

Une fois les résultats de votre recherche connus, la quatrième question exige une réévaluation de votre fonction et de vos objectifs, une révision de vos démarches et de vos pratiques, ainsi qu'une analyse de votre efficacité, de vos succès, et de vos limites. Cette question requiert que vos plans et actions soient redéfinis par la recherche, qu'une réflexion et une évaluation soient entamées dans le but d'améliorer l'efficacité générale de votre CMC.

Au-delà de ces quatre questions, il existe d'autres interrogations plus spécifiques qui devront être envisagées au fur et à mesure que le CMC se développe. La recherche-action ethnographique vous aidera à poser ces questions clés et à définir des interrogations plus spécifiques adaptées à votre CMC et à son objectif .

Que cherche-t-on ?

Plutôt que de se concentrer de façon restrictive sur les technologies de communication elles-mêmes et leurs "impacts", une approche ethnographique implique que la recherche soit faite en étudiant toute la structure de la communication et les flux d'informations en relation avec les modes de vie des communautés :

- les types d'activités de communication et d'information qu'elles pratiquent (ou souhaiteraient pratiquer)
- les ressources de communication à leur disposition et comment elles envisagent l'utilisation de ces ressources
- les relations et les institutions sociales à travers lesquelles elles communiquent.

Une fois développée cette vue d'ensemble, il est bien plus facile de comprendre l'impact et le potentiel d'un média particulier, ou d'appréhender comment la communication s'insère dans



les autres activités des individus. Il s'agit de placer un média particulier et ses usages dans une plus large "écologie communicative".

Dans le cas des CMC, il est important d'envisager le contexte général (ou écologie communicative) et les réseaux et canaux de communication sociaux (flux d'information). Souvent, nous avons affaire à des médias nouveaux qui n'ont pas encore pris une forme fixe. Nous devons, et pouvons, les adapter aux manières locales de communiquer. De plus, dans le cas du multimédia, nous devons réunir des médias ayant des histoires et des institutions différentes, en les adaptant de manière créative afin d'en faire quelque chose de nouveau, d'efficace, et - c'est important - localement adapté et adéquat.

L'ethnographie

Le sens littéral de l'ethnographie est "écrire ou représenter une culture". Traditionnellement l'ethnographie est fondée sur un engagement à long terme dans le champ de recherche, ou "site de recherche" (soit votre CMC et sa communauté). Une méthode clé est l'observation participative, où l'ethnographe participe aux activités de la société ou la culture qu'il étudie (il vit avec les personnes), tout en conservant une position analytique ou une position d'observateur, afin qu'à travers la réflexion et l'analyse, il puisse décrire et interpréter le sujet de l'étude. Un ethnographe recherche les modèles, décrit les relations, les entendements et les significations locales. L'ethnographie est une approche 'holistique' du sujet d'étude, ce qui veut dire que l'ethnographe prend en compte le contexte social dans son ensemble et l'intégralité des rapports sociaux.

La clé de l'ethnographie est que l'on entreprend de se focaliser sur la compréhension d'un lieu spécifique, en détails et en ses propres termes. L'ethnographie s'accorde parfaitement avec la recherche-action parce qu'il s'agit de comprendre comment votre communauté particulière et votre projet particulier fonctionnent ensemble.

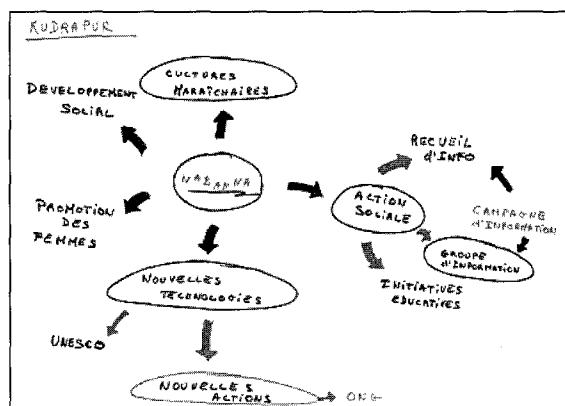
Dans le cadre de notre action, l'approche ethnographique a pour objectif de saisir l'éventail complet des relations et des processus sociaux mis en œuvre autour d'un CMC. Il s'agit, entre autres, de :

- l'entourage immédiat d'employés et de participants actifs : la manière dont ils s'organisent, dont ils travaillent, dont le CMC s'intègre dans leurs vies
- les usagers : leurs vies et leurs activités de tous les jours (à la fois à l'intérieur du CMC et dans leurs familles, avec leurs amis, leurs réseaux sociaux, au travail et ainsi de suite)
- le contexte social plus global du projet: les divisions sociales au sein de la communauté, les langues, l'économie locale, les ressources sociales et culturelles, les relations et les institutions de pouvoir dans la communauté
- les structures et les dispositifs sociaux au-delà de la communauté : les infrastructures, les politiques gouvernementales, les développements économiques.

La recherche-action

La recherche-action est une manière de planifier votre recherche en relation constante avec les besoins de votre CMC. L'objectif est de construire une culture de la recherche au sein de votre CMC, afin que la recherche et la documentation fassent partie intégrante de son fonctionnement quotidien. Tout le monde contribue et s'instruit de la recherche, vous en parlez lors de vos réunions, les salariés et les bénévoles y pensent lorsqu'ils programment une activité.

La recherche-action ethnographique implique la production de connaissances par le biais de méthodes planifiées, structurées et conscientes. Tous les participants d'un CMC peuvent contribuer à la recherche, par le retour de leurs expériences et leurs observations, et par une implication active dans les processus de recherche. On génère une vaste quantité de connaissances lorsqu'on travaille, et on qualifie généralement ces connaissances "d'expérience" ou "d'instinct". Collecter, enregistrer et analyser ces connaissances constitue également une bonne recherche.



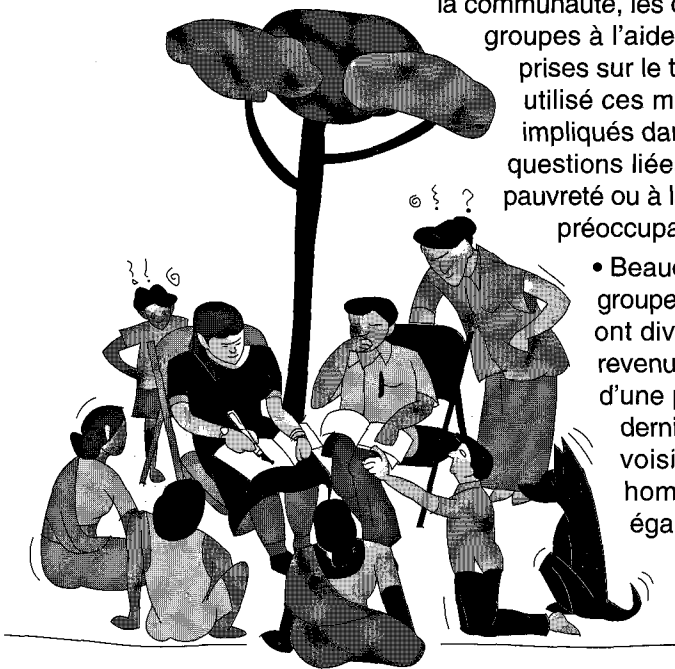
Configuration sociale de la communauté de Nabanna en Inde

Exemple No1

Budikote est un village de 750 habitations, entouré de plusieurs petits villages. Le CMC de Namma Dhvani utilise de façon combinée la radio câblée, la production de programmes, des ordinateurs et Internet. Le centre a tissé des liens importants avec quinze groupes d'entraide féminins, tout en impliquant le reste de la population.

Le CMC s'est servi des méthodes suivantes afin d'établir leur cartographie sociale :

- Dû à l'importance du rôle que tiennent les groupes d'entraide pour le centre et au sein la communauté, les collaborateurs du CMC participant à la recherche ont étudié ces groupes à l'aide d'interviews individuelles, d'exercices en groupe, et de notes prises sur le terrain à l'occasion de leurs rassemblements. Ils ont également utilisé ces méthodes pour approcher certains des groupes d'entraide non impliqués dans le projet NTIC. Toutes ces méthodes ont été appliquées aux questions liées à la pauvreté (y compris aux perceptions individuelles de la pauvreté ou à la définition de la pauvreté) aux usages des médias, ainsi qu'aux préoccupations sociales de la communauté.



- Beaucoup de personnes à faibles revenus n'appartiennent pas à un groupe d'entraide. C'est pourquoi les collaborateurs de Namma Dhvani ont divisé leur schéma en deux catégories : les personnes à faibles revenus qui sont organisées (soit les membres des groupes d'entraide) d'une part, et les personnes 'non organisées' d'autre part. Pour cette dernière catégorie, ils ont organisé des exercices de groupe avec les voisins, effectué des interviews à domicile, et ont interrogé les hommes (les époux des membres de groupes d'entraide, mais également d'autres hommes).

- Les enquêteurs se sont entretenus avec les membres de la communauté ayant une connaissance particulière de la région : les enseignants, les travailleurs sociaux, le personnel médical, les responsables religieux, les opérateurs du réseau câblé et les membres du comité local.

- L'équipe du CMC s'est assurée qu'elle couvrait bien toutes les couches de la population, à savoir des foyers de différentes religions, de différentes castes, de différentes professions, des foyers du village de Budikote lui-même et d'une sélection de villages avoisinants. Non seulement tous ces groupes ont leur importance pour le projet, mais ils illustrent également différents niveaux de pauvreté, d'usages des médias et différentes manières de travailler avec le CMC.
- Les investigateurs ont mené une enquête auprès 130 foyers de Budikote et d'un village voisin, avec un questionnaire très complet s'intéressant notamment aux informations concernant les finances de la famille, l'éducation et les usages des médias.
- Ils ont également recueilli un important ensemble de notes de terrain sur la vie du village : les événements et les drames publics, observations sur les lieux de rencontre et de communication (par exemple les puits, les cafés, les regroupements dans la rue lors de coupures de courant...) ainsi que sur les utilisations quotidiennes du CMC.
- Le CMC a également effectué des recherches régulières sur ses émissions : lors de la diffusion d'un programme, les salariés et les bénévoles vont dans les rues afin de repérer quelles émissions on visionnait ou écoutait dans les maisons ; ils discutent également avec les passants sur leurs usages des médias.
- Enfin, les enquêteurs ont établi la cartographie du CMC lui-même, en réalisant le schéma de son organisation ; ce schéma permettait de visualiser les fonctionnements du centre, les rôles de chacun, et les manières dont le centre faisait participer les membres de la communauté à sa gestion et son fonctionnement.

Pour certains collaborateurs du CMC, prendre part à la recherche peut simplement se traduire par une nouvelle façon d'envisager son travail et de partager ses connaissances. Vous pourriez encourager les collaborateurs de votre CMC à réfléchir sur ce qu'ils apprennent, individuellement comme avec leurs collègues. Toutes ces mesures transforment l'activité en recherche-action : ils pourront réfléchir sur le travail du CMC, en tirer des leçons et envisager des moyens de le développer et le répliquer.

Recherche étendue et recherche ciblée

Dans une approche de recherche-action ethnographique, vous aurez à la fois à entreprendre ce que l'on appelle "recherche étendue" et "recherche ciblée".

• La recherche étendue (cartographie sociale et mise en contexte)

L'objectif général de la recherche *étendue* est de construire une vue d'ensemble du CMC et de son contexte social, en utilisant un éventail de méthodes, afin d'effectuer une analyse complète du CMC et de son contexte.

Comme vous pouvez le constater à partir de ce premier exemple, on peut établir une infinité d'objectifs pour ce type de recherche qui s'accorde avec une perspective étendue. Tout dépend de la communauté que vous souhaitez cartographier. En effet, même si vous devez déterminer la configuration sociale exacte de votre communauté, il vous faudra pourtant l'adapter constamment, au fil de ce que vous découvrirez. Dans le cas de Budikote, les participants ont commencé par se concentrer sur les groupes d'entraide, avant de réaliser qu'ils passaient peut-être à côté d'autres groupes de personnes très différentes.

Généralement, les objectifs de la cartographie sociale comprennent les buts précis suivants :

- la collecte d'informations démographiques et statistiques locales
- une description des infrastructures de communication et d'autres services
- la construction et la compréhension de l'écologie communicative locale
- la construction et la compréhension des informations locales et des besoins en communication
- l'identification des acteurs principaux de la communauté
- établir une cartographie des relations entre les acteurs
- réaliser une analyse profonde du CMC, de ses structures et de ses mécanismes

Il vous sera possible d'ajouter d'autres objectifs selon le contexte dans lequel vous vous trouvez.



Photo courtesy : Alfonso Gumucio-Dagron

Une collaboratrice de la radio Primerisima du Nicaragua interviewant des mineurs en grève

• La recherche ciblée

La recherche ciblée peut être utilisée afin de se concentrer sur des questions spécifiques ayant émergé de la recherche étendue, sur des groupes particuliers appartenant à votre communauté cible, ou sur des aspects précis du travail de votre CMC. Grâce à votre recherche étendue, vous aurez déjà identifié les préoccupations et les domaines les plus importants/adéquats à explorer pour le développement de votre CMC. Il vous faudra ensuite cibler plus particulièrement ces domaines ou questions.

Il pourrait être intéressant d'examiner les raisons pour lesquelles certains groupes n'adhèrent pas au travail du CMC, ou pourquoi d'autres en revanche s'y associent. Vous pourriez examiner ce que ces groupes espèrent tirer de votre CMC, et s'ils ont l'impression d'y parvenir. La recherche ciblée peut être appliquée à un grand nombre de sujets tout au long de



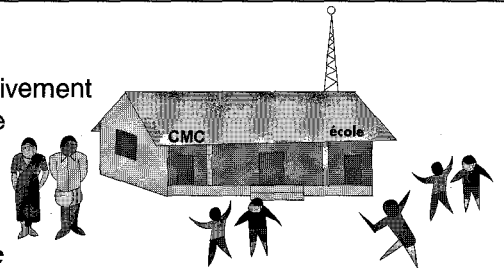
la vie de votre CMC. Les mêmes champs de recherche peuvent être explorés plus d'une fois, cependant que la participation communautaire accroît.

Par nature, la recherche ciblée devrait avoir un point de concentration clair, elle devrait ambitionner de répondre à des questions spécifiques, telles que "pourquoi les jeunes femmes ne parviennent-elles pas à tirer avantage des services que nous offrons ?" ou "comment les jeunes femmes qui utilisent nos services nous perçoivent-elles, et que tirent-elles des services que nous leur offrons ?". Ainsi, vous obtiendrez des informations qui serviront à nourrir les activités et le développement du centre, et qui permettront d'améliorer et d'adapter vos services.

Comme vous le verrez dans l'Exemple 2, la recherche ciblée peut impliquer une investigation sur des thèmes spécifiques, des types de personnes spécifiques, des démarches politiques et des acteurs spécifiques impliqués dans ces processus ou encore des groupes d'hommes ou de femmes spécifiques. Ces points de réflexion sont importants pour le développement du projet, ainsi que pour l'approfondissement de votre compréhension du centre et de son contexte local.

Exemple No2

A Budikote, les chercheurs se sont progressivement concentrés sur trois thèmes principaux. Cette spécialisation de la recherche est née à la fois du travail de cartographie sociale, et du développement du CMC lui-même.



1. L'éducation - comment travailler avec

les écoles : l'exercice de cartographie a démontré que les parents sont extrêmement ambitieux en ce qui concerne l'éducation de leurs enfants, mais qu'ils sont également très inquiets du faible niveau de ressources en la matière. Parallèlement, Namma Dhwani souhaitait se rapprocher des écoles afin d'intégrer leurs méthodes d'apprentissages plus informelles au programme scolaire.

Le centre a donc lancé un projet au cours duquel, dans le cadre de leurs travaux, les écoliers et leurs professeurs pouvaient produire des émissions radios et les diffuser à l'antenne. Cette expérience devrait être étudiée avec attention : un chercheur pourrait prendre des notes sur le terrain tout au long du développement du projet, ou interviewer les professeurs, les élèves et leurs parents sur cette expérience, étudier les programmes qui en ont résulté, observer et consigner les activités proposées en classe, etc.

2. La gouvernance et les structures politiques locales - L'exercice de cartographie sociale a indiqué que les membres de la communauté, en particulier ceux appartenant aux groupes d'entraide, avaient progressivement une bonne maîtrise des questions locales, mais que leurs relations avec les structures politiques comme le Panchayat (le conseil municipal) étaient difficiles et insatisfaisantes. L'un des objectifs principaux de Namma Dhwani est le renforcement des capacités : connaître et être conscient de ses droits et agir en conséquence.

Ainsi, l'équipe du centre a décidé de concentrer sa recherche sur les procédures politiques locales, par exemple en étudiant les documents du Panchayat (les comptes et systèmes d'information); les flux d'information entre la communauté et le Panchayat; ou les principales préoccupations des membres de la communauté ainsi que les actions entreprises pour les résoudre.

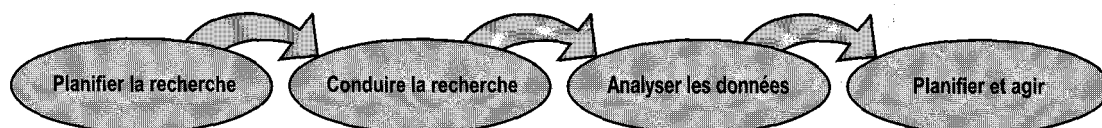
3. Personnes à faibles revenus organisées et non organisées - très tôt, ce thème s'est présenté de lui-même au cours de l'exercice de cartographie, lorsque les chercheurs ont réalisé qu'ils avaient tendance à travailler plutôt avec les groupes d'entraide qu'avec tout autre groupe ou individu. Au-delà du fait qu'il était important de s'intéresser à d'autres catégories de personnes pour bien déterminer la configuration sociale de la communauté,

l'équipe s'est très vite intéressée aux différences entre les personnes à faibles revenus organisées et celles qui ne le sont pas. Par exemple, pourquoi n'y avait-il que deux femmes musulmanes parmi les 35 groupes d'entraide de Budikote ? Et quel effet cela avait-il sur les autres femmes musulmanes ? Si les hommes avaient clairement assimilé les bienfaits de l'action des groupes d'entraide, pourquoi n'avaient-ils pas été capables de se réunir dans des structures similaires ? La recherche pouvait-elle leur offrir des méthodes d'organisation en ce sens ?

En ce qui concerne les femmes musulmanes et les hommes du village, la recherche ciblée s'est illustrée par une série d'entretiens approfondis ainsi que par des observations, afin de mieux comprendre leurs places respectives dans la communauté et les relations qu'ils entretiennent entre eux, ainsi qu'avec le reste du village.

Le processus de la recherche

Le processus de la recherche doit être répété régulièrement tout le long de la vie du CMC. Il est possible de schématiser ce mécanisme selon le schéma suivant :



Indications pour faire correspondre méthodes de recherche et besoins en données

Il vous faudra sélectionner les méthodes et techniques les plus appropriées pour le projet de recherche ou l'étude d'évaluation de votre CMC.

Evitez d'utiliser une seule méthode

En règle générale et pour tout type d'étude, il est bon de suivre plus d'une méthode. Certaines méthodes sont mieux adaptées à certains types de données ou de contextes sociaux. Le fait de se reposer sur une seule méthode, généralement sur un questionnaire d'enquête, réduit invariablement la qualité des données recueillies et ne permet pas de les comparer et de les croiser. L'information sur les usages des outils est mieux obtenue à travers un entretien : vous ne connaîtrez les raisons pour lesquelles une personne souhaite utiliser un outil et son impression suite à son expérience qu'en lui posant la question.

Adopter une méthode en tenant compte des ressources humaines disponibles

Vous aurez à prendre en compte un certain nombre de considérations, notamment le temps et les ressources alloués au projet, ainsi que la disponibilité de chercheurs formés et d'enquêteurs sur le terrain. Seuls les chercheurs ayant une formation spécifique en élaboration, en codage et en analyse peuvent mettre en oeuvre efficacement ces méthodes.

Par ailleurs, certaines méthodes telles que l'observation, les rapports de performance et les auto évaluations sont plus solides. Les techniques de groupe requièrent un médiateur compétent pour la conduite des discussions. Les questionnaires d'enquêtes sont souvent plus difficiles à établir qu'on ne le pense, cependant des assistants sur le terrain avec une formation minimale peuvent travailler efficacement à partir d'un questionnaire de qualité. Un questionnaire bien établi est l'instrument essentiel à la bonne collecte des données.



Posez-vous les questions suivantes

- A quoi sert la recherche ?
- Qu'essaie-t-on de découvrir grâce à la recherche ?
- Comment utilisera-t-on les résultats de la recherche ?

Partagez les réponses à ces questions avec l'ensemble des participants à la recherche.

Faites correspondre la méthode au type de données qui intéressent les acteurs et partenaires

Identifiez le type de données dont les différents acteurs et partenaires pourraient avoir besoin. Au niveau local, il est probable que les informations approfondies et qualitatives aidant à l'éducation et à l'apprentissage seront plus utiles qu'une quantité d'informations purement statistiques. Cependant, les investisseurs potentiels dans le domaine des télécentres ou les donateurs internationaux exigeront peut-être des données valables au niveau provincial ou national. C'est pourquoi il est essentiel que vous établissiez un bon échantillonnage, ce qui aura peut-être des implications statistiques et financières. Prendre en compte le binôme partenaires et besoins en information influencera la configuration de la recherche, la stratégie d'échantillonnage et l'association des méthodes.

Extraits du document "Assessing Community Telecentres, Guidelines for Researchers", Ottawa: IDRC, 2000 - sélectionnés par **Laurent Elder**.

Chaque piste de votre recherche devrait suivre ce mécanisme, et il est possible que vous ayez plusieurs pistes de recherche en cours au même moment.

Vous devrez suivre ce mécanisme tant en matière de recherche étendue qu'en matière de recherche ciblée.

Planifier la recherche

Pour toute activité de recherche, il existe un certain nombre de questions fondamentales à traiter avant de passer à l'action. Cette règle se vérifie tout particulièrement en ce qui concerne les recherches participatives telle que la recherche-action ethnographique. Les participants ne s'investiront réellement dans les activités de recherche et n'accorderont le temps et les ressources humaines nécessaires que s'ils en comprennent l'objectif et en reconnaissent les avantages.

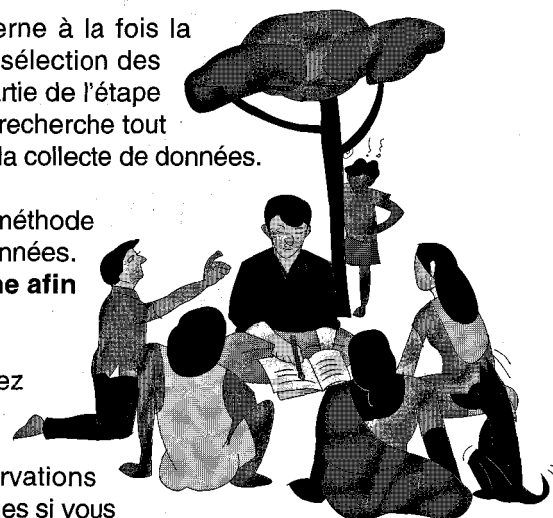
Collecter et enregistrer les données

La nécessité de planifier la recherche concerne à la fois la recherche étendue et la recherche ciblée. La sélection des méthodes et des participants fait également partie de l'étape de planification. Par la suite, vous conduirez la recherche tout en adaptant les méthodes choisies au cours de la collecte de données.

Il est possible que vous décidiez d'utiliser une méthode de recherche alternative lors de la récolte de données.

Employez plus d'une méthode de recherche afin de renforcer la validité de vos résultats.

Il est important de s'assurer que vous enregistrez vos données avec application. Il est possible que vous conduisiez une série d'entrevues approfondies captivantes soutenus par les observations des participants, mais ces données seront perdues si vous ne les enregistrez pas par écrit. Vous oublierez la plus grande partie de ce que vous aviez découvert, ou alors ne garderez en tête que les éléments qui vous intéressaient à l'époque. Il vous sera impossible de codifier et d'analyser efficacement vos données du fait qu'elles n'existeront que dans votre mémoire, et que les autres ne pourront pas lire les détails de ce que vous aurez appris.





Organiser, codifier et analyser les données

Vous devez rester disciplinés et organisés, à la fois dans la manière dont vous conduirez la collecte des données, et dans votre façon de les gérer. Évitez de prendre des raccourcis sous prétexte que ces tâches prennent trop de temps. Organisez plutôt vos documents et vos textes afin de ne pas perdre de temps inutilement lorsque vous souhaitez à nouveau les consulter.

Étiquetez les données collectées suivant des paramètres essentiels tels que la date, le lieu, l'heure, les personnes présentes etc., et classez-les de manière systématique.

L'analyse est un élément permanent en matière de recherche, et non pas quelque chose que l'on laisse de côté jusqu'à ce que la collecte de données soit terminée. Il est nécessaire de penser à l'analyse dès la collecte des premières informations. En ethnographie, on prend chaque jour le temps de lire et de réfléchir sur les données de la recherche afin de:

- voir quels sont les sujets intéressants et significatifs qui s'en dégagent
- développer des idées et des interprétations que l'on pourra approfondir par des recherches supplémentaires
- Réfléchir sur *tous* les types de résultats que nous récoltons

Dans ce type d'analyse, vous rechercherez généralement des idées, des problématiques, des questions ou des thèmes communs émergeant de l'ensemble de vos méthodes de recherche. C'est l'une des raisons qui explique la nature essentielle de l'enregistrement des données. En effet, il est impossible d'analyser efficacement vos données si elles ne sont pas consignées sous forme imprimée, informatique, audio ou vidéo.

Codifier. Dans l'exemple proposé, l'éducation formelle a une grande importance pour la personne interviewée, et cette question est également importante pour le CMC. En notant l'expression "éducation formelle et informelle" sur vos notes à côté de cette partie de l'entretien, vous amorcerez une démarche que l'on qualifie de "codage". En d'autres termes, vous étiquetez simplement les sections intéressantes de vos notes avec les "codes" appropriés.

L'utilisation de codes vous permettra de quantifier l'importance et la pertinence des préoccupations de votre communauté. Dans le cas présenté ci-dessus, une fois le codage terminé, la prochaine étape pourrait être de reprendre et d'examiner les transcriptions d'autres entretiens afin de voir s'il est possible de trouver d'autres éléments sur "l'éducation formelle et informelle". Vous reprendrez vos notes de terrain et vos questionnaires ainsi que tout autre outil utile, un journal intime par exemple. Il vous faudra également vous intéresser aux productions de vos usagers, notamment les sites Internet ou les dessins, ainsi qu'à leur appréciation des différentes méthodes d'enseignement. Quel enseignement tirez-vous de toutes ces informations au sujet de "l'enseignement formel et informel" ?

Il sera ensuite temps d'organiser et d'examiner vos données en termes de 'codes' particuliers. Cette démarche vous permettra d'envisager toutes les matériaux collectés en termes de thèmes ou d'idées significatives. En ce qui concerne la recherche-action ethnographique, une grande partie du travail d'analyse est effectuée par le codage, l'organisation et l'exploration des données. Au fur et à mesure de l'avancée de vos recherches, vous aurez ainsi l'opportunité d'examiner de nouveaux codes, aboutissant ainsi à une compréhension de plus en plus détaillée de votre CMC et de votre communauté.

Par exemple, lors d'une interview vous collectez des informations sur l'éducation et l'apprentissage. La personne avec laquelle vous vous entretenez a suivi des cours informatiques dans votre centre. Malgré le fait que cette personne apprécie le style informel de l'enseignement donné dans votre centre, elle et ses parents s'inquiètent car ce n'est pas "comme à l'école", que ce n'est donc pas aussi important et appréciable. De plus, parce que vous ne distribuez pas de diplômes comme le font certaines écoles informatiques privées, ses parents se posent la question à savoir ce qui justifie qu'ils aient à déboursé de l'argent pour ces cours.



Sur la base de votre codage et de votre analyse, il vous sera possible de concevoir de nouvelles manières de développer votre recherche et de la relier à votre CMC.

Par exemple :

- Vous choisirez peut-être de vous entretenir avec des professeurs enseignants dans les écoles locales ou dans les écoles informatiques privées
- Vous pourriez mettre en place une discussion de groupe avec certains usagers du centre
- Il pourrait être intéressant d'insérer une question sur l'éducation informelle dans votre formulaire de retour d'expérience
- Vous aurez l'opportunité de débattre de cette question avec vos collaborateurs ou de mettre le sujet à l'ordre du jour lors de la prochaine réunion
- Vous pourriez suggérer différentes manières d'organiser le programme de formation afin qu'ils s'intéressent à certaines des questions issues de votre recherche

Planifier et agir

A présent que vous avez récolté toutes ces données grâce à des méthodes diverses et que vous les avez organisées selon différents codes et thèmes, que pouvez-vous en faire ?

Il vous est possible d'en tirer quelques conclusions et recommandations pertinentes pour votre CMC, et d'identifier les domaines où une recherche plus approfondie est nécessaire. Il vous faudra donc réfléchir sur :

- ce que vous avez trouvé et la manière dont vous pourriez l'appliquer au développement de votre CMC
- comment approfondir votre compréhension des questions explorées, et quels sont les autres sujets à analyser

Vous pouvez rédiger des rapports à partir de votre analyse et communiquer vos conclusions au plus grand nombre. Ceci est une évaluation du travail de votre centre, de ce qu'il a accompli, et surtout de ses forces et ses faiblesses. Votre approche de la recherche vous permettra de situer cette évaluation dans un contexte social plus large que celui dans lequel oeuvre votre CMC, ainsi que de décrire en détail les avantages directs et indirects issus de l'action du CMC. La recherche est un outil remarquable qui permettra à votre CMC d'avoir toutes les cartes en mains lorsqu'il s'agira d'améliorer ses performances.

Armé de vos conclusions, vous pourrez *planifier* de nouvelles initiatives pour votre CMC puis les *réaliser* ; vous aurez ainsi la possibilité *d'observer* et de *réfléchir* à leur pertinence ou non-pertinence. Au terme de chaque cycle de recherche, vous aurez une meilleure compréhension de ce qui est possible et des façons dont votre CMC pourrait concrétiser ces possibilités.

Pour plus d'informations sur la recherche-action ethnographique

Tacchi, J., Slater, D. and Hearn, G. 2003. *Ethnographic Action Research: A User's Handbook*. New Delhi. UNESCO. <http://cirac.qut.edu.au/ictpr/downloads/handbook.pdf>

Tacchi, J., Slater, D. and Lewis, P. 2003. 'Evaluating Community Based Media Initiatives: An Ethnographic Action Research Approach'. Paper for OURMedia III conference, Barranquilla, Colombia. 19-21 May 2003. <http://cirac.qut.edu.au/ictpr/downloads/TacchiOM3.pdf>

Jo Tacchi est Chargé de Recherche Principal au Centre de Recherches et d'Applications des Industries Créatives de L'Université de Technologie de Queensland en Australie, et Chercheur Invité à l'Institut Internet d'Oxford, de l'Université d'Oxford, en Grande Bretagne.



Email : j.tacchi@qut.edu.au ou jo.tacchi@oii.ox.ac.uk

Don Slater est enseignant en sociologie à la
London School of Economics, en grande Bretagne
Email : d.slater@lse.ac.uk

Greg Hearn est Professeur à la Faculté d'Industries Créatives
de l'Université de Technologie de Queensland, en Australie.
Email : g.hearn@qut.edu.au



Comment préparer un plan d'affaires

I. Page de couverture

Inclure:

- La raison sociale du CMC
- le nom du document (<< Plan d'affaires de ...>>)
- la date de publication du document
- le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'entreprise ou de la personne-ressource
- *facultatif* : un avis informant le lecteur que le plan est confidentiel

II. Table des matières

III. Sommaire exécutif

Questions de l'investisseur:

- *Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Comment ?*
- *Est-ce le genre d'entreprise dans laquelle je veux investir ?*
- *Est-ce que j'obtiendrai le rendement que je recherche pour mon investissement ?*

Inclure les renseignements suivants:

- Indiquer qui demande l'argent, s'il s'agit d'une entreprise communautaire ou d'une entreprise à propriétaire unique.
- La taille et le taux de croissance prévu.
- La valeur totale des besoins financiers. Indiquer les principales utilisations prévues de l'argent (*achat et installation d'ordinateur, de logiciels, etc.*)
- Les sources de financement (*contribution communautaire, subvention, etc.*)
- Le taux de rendement espéré.

Note : Cette section est rédigée une fois que l'ensemble du plan est achevé. Il se peut que le lecteur décide de lire le reste du plan en se fondant sur le sommaire. Il doit par conséquent être rédigé de façon à susciter l'intérêt du lecteur.

IV. L'entreprise de CMC

Question du bailleur ou de l'investisseur

- *Pourquoi devrais-je mettre mon argent dans ce CMC ?*

Description

- Genre d'activité : communication, commerce de marchandises, services, etc.
- Genre d'entreprise : entreprise communautaire, société de personnes
- Situation : mise sur pied, agrandissement, etc.
- Taille : volume de vente, nombre d'employés, nombre et taille des installations

Direction

- Conseil d'administration et équipe de gestion : indiquer qui ils sont, quelles qualités ils apportent à l'entreprise (expérience en TIC, connaissances spécialisées, etc.).
- Indiquer quel poste chacun occupe.
- Indiquer s'il s'agira du seul emploi qu'ils occuperont.



V. Les possibilités

- *Pourquoi les gens achèteront et utiliseront –ils les services du CMC ?*
- *Est-ce qu'il y aura suffisamment de clients ?*
- *Quelles sont les perspectives d'avenir ?*

Le produit ou service

- Indiquer de quoi il s'agit et à quoi il sert.
- Décrire les caractéristiques nouvelles ou innovatrices du CMC.
- Indiquer si vous avez prévu une modification ou une mise à jour à l'avenir.

Le marché

- Indiquer qui sont les clients potentiels (corporations etc.)
- Indiquer comment votre produit ou service satisfait à leurs besoins.
- Indiquer la taille du marché. Justifier à l'aide de données obtenues par suite d'enquêtes effectuées dans la communauté, etc.
- Indiquer quel est le potentiel de croissance du marché. Justifier à l'aide de données basées sur des faits. Tenir compte des marchés locaux concurrents.
- Indiquer quelle est votre part du marché et quelle part vous espérez obtenir au cours de la première année.
- Etablissement des tarifs. Indiquer comment vous arriverez à réaliser des bénéfices tout en demeurant compétitif.
- Fournir des prévisions de ventes pour les cinq prochaines années (les pires résultats, les meilleur résultats et les attentes).

Concurrence

- Principaux concurrents : leur nom et leur part de marché.
- Indiquer si les ventes des concurrents augmentent ou baissent, ou si elles sont stables, et expliquer pourquoi.
- Points forts et faiblesses : établir la comparaison entre votre entreprise et celle des concurrents (taille, réputation, emplacement, etc.)
- Points forts et faiblesses : établir la comparaison entre votre produit ou service et celui des concurrents (qualité, prix, etc.)

Les ventes et la promotion

- Indiquer comment votre bien ou service sera vendu
- Préciser quels modes de publicité et de promotion seront utilisés (radios, porte à porte etc.)

VI. La production

L'emplacement

- Indiquer les avantages qu'offre votre emplacement (proximité des marchés, centre de la communauté, etc.)

Les installations

- Indiquer si vous êtes propriétaire ou locataire de vos installations. Préciser les conditions.
- Décrire brièvement les installations. Vous pouvez inclure des croquis ou des plans d'aménagement.
- Indiquer si des rénovations sont nécessaires, préciser le coût.



Le personnel

- Indiquer vos besoins en matière de personnel est ce que le personnel qualifié se trouve dans la communauté ou est ce qu'il faut le recruter en ville ?
- Indiquer les compétences et la formation nécessaires et le coût de la formation.
- Dresser la liste des indemnités et avantages associés à chacun des postes. Inclure les traitements, les salaires, la rémunération des heures supplémentaires et les avantages sociaux.

L'organisation physique

- Indiquer les approbations municipales ou gouvernementales particulières qui pourraient être requises sur le plan de l'environnement ou autre et préciser les délais prévus pour les obtenir.
- Indiquer combien de temps il faudra pour obtenir les installations, le matériel, le personnel, etc., et tout installer.

VII. Données financières

L'investissement requis

- Indiquer le montant total du financement nécessaire et la contribution communautaire.
- Indiquer la provenance des contributions.
- Indiquer à quel moment les investisseurs peuvent s'attendre à l'autofinancement du CMC.

Le bilan :

- Bilan d'ouverture

L'état mensuel des résultats

- État mensuel des résultats pour la première année

L'état mensuel des mouvements de trésorerie

- État mensuel des mouvements de trésorerie pour la première année

La rédaction des statuts

Les statuts présentent la nature juridique du CMC, ses objectifs et la manière dont il doit être géré. Vous trouverez ci-dessous la liste des intitulés que vous seriez susceptible de rencontrer dans les statuts habituels. Si vous en possédez déjà ou si vous possédez un document semblable, il est important que vous preniez le temps de l'amender, de façon à ce que le CMC soit inclus ou pris en considération dans chaque intitulé.

La nature et la personnalité juridique du centre

Cette partie indique votre statut devant la législation

Par exemple, le centre sera-t-il dirigé sous forme coopérative ou associative ? Que disent les lois de votre pays sur la création de chaque type d'organisation ?

Les objectifs de l'association

Il s'agit d'une liste des fonctions et des objectifs de votre centre.

Le Conseil d'Administration

Qui se chargera de surveiller la gestion du centre ? Cette activité de surveillance n'incombe pas au responsable, mais à un groupe à qui le directeur devra rendre compte. Ce groupe apportera aussi son appui de façon générale à la gestion du centre. Dans cette partie de la constitution, vous devrez décrire le rôle de chaque membre du Conseil, ainsi que la procédure de sélection pour chacun des membres.

Postes vacants

Cet article indique les différentes manières d'exclure un membre du Conseil.

Les pouvoirs et les devoirs du Conseil d'Administration

Cette partie expose précisément ce que l'on attend du Conseil. Il est extrêmement important que vous vérifiez le système juridique de votre pays, afin de comprendre ce qui est attendu de ses membres. N'oubliez pas que votre objectif est que le Conseil puisse servir de support au centre.

Les rôles de la Direction

Habituellement, cet article décrit ce qui est attendu du (des) responsable(s) du centre. Vous pourriez éventuellement y ajouter quelques éléments sur la gestion financière du centre et/ou de l'administration.

Les questions financières

Détaillez où et comment vous épargnez l'argent du centre, l'échéance des rapports financiers, et à qui revient la tâche de lire et d'approuver ces rapports.

Les ressources du centre

Cet article présente la liste des ressources meubles et immeubles que le centre possède. Celle-ci doit être mise à jour régulièrement.

L'adhésion

Si une organisation ou une association dirige le centre, vous devrez identifier les personnes qui auront la possibilité d'en devenir membre. Vous devrez également décrire les démarches d'adhésion, ainsi que les démarches relatives à la suspension d'une adhésion.

Il serait également profitable d'ajouter une description des lieux, heures et procédures relatives aux réunions générales. Présentez également, les activités pouvant être menées (programme) lors de ces réunions générales.



La dissolution

Cette partie explique comment l'organisation ou le centre peut être démantelé. Par exemple, à qui revient la décision de fermer le centre ? Qu'advient-il de tout le matériel?

Les amendements

Dans quelle mesure des modifications peuvent-elles être apportées à la constitution ? Cet article identifie la ou les personne(s) ayant l'autorité de faire des modifications, ainsi que le(s) moment(s) où ces modifications pourront survenir.

N'oubliez pas que tous les articles de vos statuts doivent servir les principes fondateurs énoncés dans vos objectifs.

Ian Pringle

Extraits des statuts de Radio Banigansé (CMC de Banikoara) - République du Bénin

Objectifs

- Permettre l'expression de l'ensemble des composantes de la population
- Appuyer et accompagner les initiatives et activités de développement socio-économiques au niveau local et régional
- Valoriser le savoir traditionnel et le patrimoine culturel des communautés concernées
- Promouvoir l'utilisation des langues des localités
- Susciter la participation des populations locales à la gestion de la radio, à son fonctionnement et son développement
- Mettre les NTIC à portée de la population
- Susciter un dialogue fécond entre le pouvoir politique et les collectivités locales

Les membres de l'association

- L'association se compose des membres actifs et des membres associés à jour dans le paiement des cotisations
- Le montant des cotisations est fixé annuellement par l'Assemblée Générale
- Il sera remis à chaque membre de l'association une carte déterminant la qualité de leur affiliation
- Tout membre de l'Association est libre de se retirer à tout moment en adressant une lettre et en remettant sa carte de membre
- La suspension provisoire d'un membre peut-être décidée par le Comité Local de Développement (CLD) en réunion
- L'exclusion définitive ne peut-être prononcée que par l'Assemblée Générale, sur proposition du CLD

Organisation de l'Assemblée Générale et du Comité Local de Développement (CLD)

- L'Assemblée Générale ordinaire est composée de tous les membres actifs de l'association en règle avec leurs cotisations.
- Elle se réunit en session ordinaire une fois par an
- L'Assemblée Générale se réunit en session extraordinaire sur convocation du Comité Local de Développement, ou à la demande d'au moins un tiers des membres actifs
- Un Comité Local de Développement est composé de 19 personnes obligatoirement choisies parmi les membres actifs et élu pour deux ans à scrutin secret par l'Assemblée Générale
- Le Comité Local de Développement est le garant du bon fonctionnement de la radio rurale locale. Il se réunit une fois par quinzaine à heure et jour fixes.

Pouvoirs de l'Assemblée Générale

- Tracer les grandes orientations de la radio et approuver son programme annuel de travail
- Approuver les statuts et leurs modifications, les comptes annuels et leur rapport moral
- Nommer le chef de station sur proposition du Comité Local de Développement
- Sanctionner la gestion du Comité Local de Développement
- Adopter le budget de la radio



Composition du Comité Local de Développement

- Un président
- Un vice-président
- Un secrétaire administratif
- Un secrétaire à l'organisation
- Un secrétaire chargé du marketing
- Un trésorier
- Un trésorier adjoint
- Un chef de station (membre de droit)

Pouvoirs du Comité Local de Développement

- Elaborer le plan d'action et le projet de budget
- Adopter la grille des programmes proposée par la station
- Exercer un contrôle régulier sur les activités de la station
- Etablir les comptes financiers et les dossiers de demande de financement
- Trouver des solutions aux problèmes identifiés

Gestion des ressources humaines de la Radio

- L'effectif du personnel doit tenir compte des besoins réels de la Radio
- Le bénévolat doit être dans la mesure du possible évité. En cas de nécessité, élaborer un cahier des charges précis spécifiant que l'intéressé n'est pas rémunéré mais peut bénéficier de cachet pour son déplacement local
- Un candidat recruté est engagé à l'essai pendant trois mois. Les termes du contrat définissent les obligations, les devoirs et les droits du contractuel
- Faire l'évaluation du personnel et organiser des auto-évaluations

Gestion des ressources financières de la Radio

- La Radio Banigansé jouit d'un statut associatif de droit privé avec une mission de service public. Elle doit donc être gérée comme une entreprise autonome.
- Le CLD, hormis la collecte des cotisations des membres de l'association, doit mener une campagne de marketing intense et uniforme (parrainage, organisation de kermesse, vente de T-shirts, casquettes, etc, et recherche de jumelage)
- Le Directeur de la Radio doit mobiliser l'ensemble de son personnel pour des actions régulières de marketing (publicité, jeux radiophoniques, sponsoring d'émissions, etc)

Contenu d'un programme de formation de 3 jours sur la production radio.

L'**objectif de la formation** est de produire en groupe trois ou quatre sujets magazines de 5-10 minutes aptes à être diffusés. Tout au long du processus de production, les participants apprennent les différents aspects de la production radio pour un média communautaire. Les sujets magazines devront peut-être être retravaillés, le volume réajusté, mais les participants seront motivés et fiers s'ils peuvent entendre leur première production sur les ondes.

Premier jour		
10h00	Présentation des participants, du programme et de l'instructeur	
10h30	Présentation du média radio	
11h00	Démocratisation des ondes	
12h00	La radio communautaire, structures, participation communautaire etc.	
13h00	Pause déjeuner	
14h00	Comment élaborer un format d'émission, un sujet magazine et un plan d'action.	
15h00	Travail de groupe: proposer un format et un plan de sujets magazines (3-4 personnes par groupe)	
16h00	Rédiger pour la radio	
17h00	Exercice d'écriture et de lecture	
Deuxième jour		
Groupe No 1 (max. 6 personnes par groupe)	Groupe No 2	
10h00	Fonctionnement du studio	Montage à partir d'un lecteur de mini disque
11h30	Montage à partir d'un lecteur de minidisque	fonctionnement du studio
13h00	Pause déjeuner	
14h00	Comment conduire une interview	
16h00	Préparer et conduire des interviews pour les sujets magazines	
17h00	Sélectionner la musique, les effets sonores, rédiger les scripts pour les sujets magazine	
Troisième journée		
10h00	Montage des interviews avec un mini disque, préparer l'enregistrement	
11h00	Enregistrement en studio par groupe (60-90 minutes par groupe)	
13h00	Pause déjeuner	
14h00	Enregistrement en studio et montage final	
16h30	Ecoute des sujets magazines et évaluation	
17h30	Evaluation de la formation	

Programme de formation complète pour une radio communautaire

Tous les jours de 10h à 18h, durant trois semaines

Cette formation est destinée aux membres de la communauté travaillant en tant que médiateurs ou bénévoles au sein d'une station de radio communautaire. L'objectif de cette formation est la production de sujets magazines de 10 à 15 minutes sur des questions locales comprenant des interviews de partenaires locaux. Ensuite, les participants produiront et enregistreront des pièces de théâtre radiophoniques et éducatives de 10-15 minutes. Tout ce travail est effectué en groupe.

A la suite de la formation, les participants devraient être capables de se perfectionner et de présenter les notions de base de la radiodiffusion aux bénévoles des radios communautaires.

Le contenu de ce module pourra être modifié selon les besoins des participants. On pourra mettre l'accent plus sur la structure et l'installation d'une radio communautaire que sur la production radiophonique ; ou plus sur la production et moins sur la structure et l'installation.

Emploi du temps recommandé

Première semaine : La radio communautaire et les formats radio	
Lundi	La radio - la technologie d'information et de communication la plus accessible
Matin	Présentation des participants, des instructeurs et du programme
	La radio comme média de masse : avantages et inconvénients
	Le champ radiophonique et le concept de radio communautaire
Après-midi	Le format d'un programme, les différentes composantes de la radio
	Proposer un format et un plan d'action pour votre sujet en groupe
Mardi	L'éthique objective du journalisme
Matin	Les rapports de pouvoir en journalisme
	Planifier les émissions en tenant compte de la question du genre
Après-midi	Fonctionnement du studio et trajectoire du signal radio
Mercredi	Recherche
Matin	Recherche et radio
Après-midi	Recherche et sujet magazine
Jeudi	Les interviews
Matin	Comment conduire une interview, avec mise en pratique sur le terrain.
Après-midi	Interviews de partenaires
	Ecoute et analyse des interviews
Vendredi	Ecrire pour la radio, animer une émission radio
Matin	Rédiger pour la radio
Après-midi	Utilisation du microphone et travail sur les sujets magazine

Deuxième semaine : Pré-production et émissions en direct	
Lundi	Montage
Matin	Montage sur mini disque, cassette et ordinateur
Après-midi	Montage des sujets magazine, des interviews, sélection de la musique, effets sonores
	Rédaction de scripts, enregistrement en studio
Mardi	Production
Matin	Production en studio et sur ordinateur
Après-midi	Ecoute et correction en groupe des sujets produits
Mercredi	Les résultats
Matin	Ecoute des différents sujets et débat
Après-midi	Visite d'une station de radio locale, commerciale ou d'état
Jeudi	Débat et animation en direct
Matin	Animer un débat et une émission en direct
Après-midi	Enregistrer en direct un débat avec des invités
	Ecoute de l'émission et analyse
Vendredi	La participation des auditeurs
Matin	La radio participative, travailler avec la communauté
Après-midi	Planifier les programmes participatifs à venir
Troisième semaine : Théâtre radiophonique et formation des bénévoles	
Lundi	Théâtre radiophonique
Matin	Introduction à la production de pièces de théâtre radiophoniques
Après-midi	Conceptualisation de pièce de théâtre radiophoniques, travail en groupe
Mardi	Production
Matin	Production en groupe des pièces de théâtre radiophoniques
Après-midi	Montage des pièces
Mercredi	Les résultats
Matin	Retouche des scènes
Après-midi	Ecoute et discussion sur les améliorations possibles
Jeudi	Formations pour la communauté
Matin	Comment piloter une formation radio pour la communauté
Après-midi	Conceptualiser une formation radio pour la communauté
Vendredi	Evaluation
Matin	Présentation des concepts et discussion
Après-midi	Evaluation de la formation
	Distribution des certificats et réjouissances

Conçu par Bianca Miglioretto

Formulaire d'évaluation de compétences en NTIC

Un exemple de formulaire d'évaluation de compétences distribué aux stagiaires suivant une formation de gestionnaire de télécentre.

COMPÉTENCE NTIC	JE N'AI PAS FAIT ÇA	JE COMMENCE A L'APPRENDRE	J'AI ENCORE BESOIN DE M'ENTRAÎNER	JE CONNAIS TRÈS BIEN CELA
Gestion de fichier				
Ouvrir un fichier	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à ouvrir des fichiers mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais ouvrir des fichiers que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais ouvrir des fichiers à la fois dans Word et dans le navigateur web
Fermer un fichier	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à fermer des fichiers mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais fermer des fichiers que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais à la fois fermer des fichiers fermer des fichiers le navigateur web
Enregistrer un fichier	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à enregistrer des fichiers mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais enregistrer des fichiers que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais à la fois enregistrer des fichiers dans Word et dans le navigateur web
Enregistrer comme fichier	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à enregistrer des fichiers dans un emplacement différent ou sous un nom différent mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais enregistrer des fichiers dans un emplacement différent ou sous un nom différent que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais enregistrer des fichiers dans un emplacement différent ou sous un nom différent à la fois dans Word et dans le navigateur web
Nommer un fichier	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à nommer des fichiers mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais nommer des fichiers que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais nommer des fichiers à la fois dans Word et dans le navigateur web
Renommer un fichier	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à renommer des fichiers mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais renommer des fichiers que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais renommer des fichiers à la fois dans Word et dans le navigateur web
Imprimer un document	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à imprimer des documents mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais imprimer des documents que dans Word ou dans le navigateur web, mais pas les deux	Je sais imprimer des documents à la fois dans Word et dans le navigateur web
Créer un répertoire	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à créer et à nommer un répertoire mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je ne sais créer et nommer un répertoire que dans Explorer, mais pas dans d'autres emplacements ou vice versa	Je sais créer et donner un nom à un répertoire dans l'Explorateur Windows, dans les boîtes de dialogue des dossiers de Word et dans le navigateur web

COMPETENCE NTIC	JE N'AI PAS FAIT ÇA	JE COMMENCE A L'APPRENDRE	J'AI ENCORE BESOIN DE M'ENTRAINER	JE CONNAIS TRES BIEN CELA
Renommer un répertoire	Je ne sais pas faire ça	J'ai déjà eu à renommer un répertoire mais je pourrais avoir besoin d'aide pour le faire	Je sais seulement renommer un répertoire dans Explorer mais pas dans d'autres emplacements ou vice versa	Je sais renommer un répertoire dans l'explorateur Window, dans les boîtes de dialogue des dossiers de Word et dans le navigateur web

Email				
Envoyer un courrier électronique	Je ne sais pas faire ça	Je peux envoyer un courrier ordinaire à un utilisateur	Je peux envoyer un courrier électronique à un utilisateur et mettre un autre utilisateur en copie. Je suis aussi capable d'écrire sur des listes de diffusion	Je peux envoyer et transférer des messages à des destinataires uniques, multiples, des listes de discussion et de diffusion
Lire un courrier électronique	Je ne sais pas faire ça			Je sais lire un courrier électronique
Répondre à un courrier électronique	Je ne sais pas faire ça	Je peux répondre à un courrier électronique que j'ai lu	Je peux répondre à un courrier électronique en incluant le message originel dans ma réponse	Lorsque je réponds à un courrier électronique, je peux déterminer précisément le destinataire du message ainsi que l'extrait du courrier originel devant être intégré dans la réponse
Fichiers attachés	Je ne sais pas faire ça	Je peux envoyer un fichier attaché, mais ne peux le recevoir, ou vice versa. J'ai parfois des difficultés avec cela	Je peux envoyer et recevoir des fichiers attachés ordinaires	Je peux tout à fait gérer de façon intégrale mes fichiers attachés. Je peux également en recevoir et en envoyer
Dossiers	Je ne sais pas faire ça	Je peux ranger le courrier dans des dossiers, mais parfois, j'ai du mal à en créer	Je peux ranger le courrier dans des dossiers	Je peux gérer le courrier en le rangeant dans des dossiers et en rangeant ces derniers dans d'autres dossiers.
Se connecter (en entrant les paramètres de connexion)	Je ne sais pas faire ça	Je ne connecte pas régulièrement sur l'Internet en entrant les paramètres de connexion mais j'ai déjà eu à le faire	Je peux me connecter sur l'Internet en entrant les paramètres de connexion	Je peux me connecter sur l'Internet en entrant les paramètres de connexion et suis capable de comprendre pourquoi cela ne marche pas à tous les coups



Annexe 7

Grille de programme hebdomadaire de radio Jamana de Koutiala au Mali

Horaire	7h00 à 7h 15	7h 15 à 8 h	8 h à 8 h 30	8 h 30 à 9 h 55	10 h à 10 h 05	10 h 05 à 12 h
Lundi	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	AN KA WILI MUSOW	Flash d'information en français	TULON ani YELE
Mardi	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	AN KA WILI MUSOW	Flash d'information en français	TULON ani YELE
Mercredi	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	AN KA WILI MUSOW	Flash d'information en français	TULON ani YELE
Jeudi	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	SUMU	Flash d'information en français	Jeux concours Arc-en ciel
Vendredi	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	FURALANDA	Flash d'information en français	AW NI GWA
Samedi	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	WANE KA KENE	Flash d'information en français	NIDOGO FOLI
Dimanche	Horoscope	Détente musicale	Publicité + annonces + avis et communiqués	SUMU	Flash d'information en français	JANSALI KENE

Horaire	12 h à 13 h	13 h à 14 h	14 h à 14 h 30	14 h 30 à 15 h	15 h à 15 h 30	15 h à 16 h 55
Lundi	AN SARD'INE	MEDUIM ZOUK LOVE	DESSRT MUSICAL	PEULH	Publicité + annonces + avis et communiqués	JAMA SPORT Informatique
Mardi	JAMANA LOISIRS	MEDUIM ZOUK LOVE	DESSRT MUSICAL	DOGONO	Publicité + annonces + avis et communiqués	DUNDUNBA TOP
Mercredi	JAMANA LOISIRS	MANA KENE	DESSRT MUSICAL	SONINKARA	Publicité + annonces + avis et communiqués	NANKAMA
Jeudi	JAMANA LOISIRS	MANA KENE	DESSRT MUSICAL	ALLAHOU	Publicité + annonces + avis et communiqués	NANKAMA
Vendredi	JAMANA LOISIRS	MANA KENE	DESSRT MUSICAL	SONRHAÏ	Publicité + annonces + avis et communiqués	GROBONEW KA KENE
Samedi	JAMANA LOISIRS	SON CUBANO	DESSRT MUSICAL	BOA	Publicité + annonces + avis et communiqués	DEMISSEW KA KENE
Dimanche	LAGUINE FOLI	TOP JAZZ	DESSRT MUSICAL	BOA	Publicité + annonces + avis et communiqués	TRIBUNE EDUCATION

Horaire	17 h à 17 h 15	17 h 15 à 18 h	18 h à 18 h 10	18 h 10 à 18 h 30	18 h 30 à 18 h 40	18 h 40 à 19 h
Lundi	Journal d'information en français	Santé	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale
Mardi	Journal d'information en français	JAMA CHANLLENGE	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale
Mercredi	Journal d'information en français	JAMA CHANLLENGE	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale
Jeudi	Journal d'information en français	HIP HOP	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale
Vendredi	Journal d'information en français	HIP HOP	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale
Samedi	Journal d'information en français	MIXA TOP	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale
Dimanche	Journal d'information en français	MIXA TOP	Bulletin d'information en Bamanan	Publicité + annonces + avis et communiqués	Bulletin d'information en Minianka	Détente Musicale

Horaire	19 h - 20 h	20 h - 21 h	21 h - 23 h 00
Lundi	SOURAFANA DAMU	Miniankala Dambe	Wassolo Foli
Mardi	SOURAFANA DAMU	T.L Prêche Médarsa	GALADIE
Mercredi	SOURAFANA DAMU	Waléw lakale jemu	Folklore Minianka
Jeudi	SOURAFANA DAMU	T.L An sard'ine	Dosso Foli
Vendredi	SOURAFANA DAMU	Kunafoni N'pala	Ambiance VSD
Samedi	SOURAFANA DAMU	Religion catho T.L	Contrat T.L Top Ambiance
Dimanche	SOURAFANA DAMU	T.L Prêche Sunna	B. N. T

Ce manuel sur les CMC est le produit de suggestions et des retours d'expériences des communautés urbaines et rurales, des ONG travaillant pour le renforcement des capacités communautaires, des planificateurs de communication travaillant dans le développement, des petits entrepreneurs exerçant aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain.

" Ce qui me sera le plus utile, à moi et aux gens avec qui je travaille qui gèrent justement des télécentres, ce serait un guide pratique, simplement rédigé, qui peut nous apprendre comment on met en place et gère un centre multimédia communautaire, un guide qui pourra être adapté à différents cas de figure – car il n'y a pas de solution unique "

"Créer des partenariats...comment lier média et problématiques de développement ?"

"Communautés, acteurs, publics...mais qu'est-ce qu'une communauté ?"

"Comment analyser les besoins fondamentaux, les divisions sociales, les tensions et inégalités dans notre localité ? Quels rôles peuvent jouer les médias communautaires face à ces enjeux ?"

Nous avons besoin de conseils sur ces questions"

Propos recueillis lors d'une enquête auprès d'acteurs des Centres Multimédia Communautaires.

Ce manuel est un guide qui sera utile si vous gérez déjà une radio communautaire ou un centre multimédia communautaire, si vous êtes fournisseurs de services de communication ou si vous avez un projet de mise en place d'un centre de communication communautaire.



<http://www.unesco.org/webworld/cmc>

Pour plus d'informations, contactez
Stella Hughes : s.hughes@unesco.org

1, rue Miollis, 75352 Paris Cedex 15