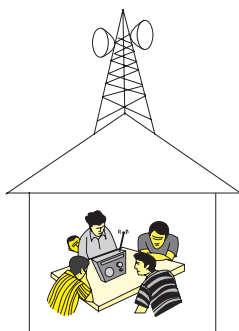


Durabilité des CMC

*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 appuierons 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.

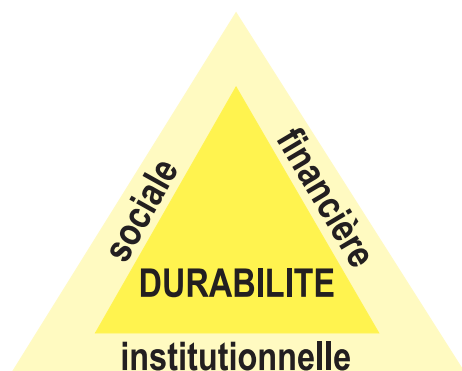


diagramme 1

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 vigilent 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

Le télécentre communautaire Baraka (Sénégal)

Sa gestion est basée sur un modèle de propriété 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 payées 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.



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

Crédits : Haby Bugalama

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 télécentre 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.

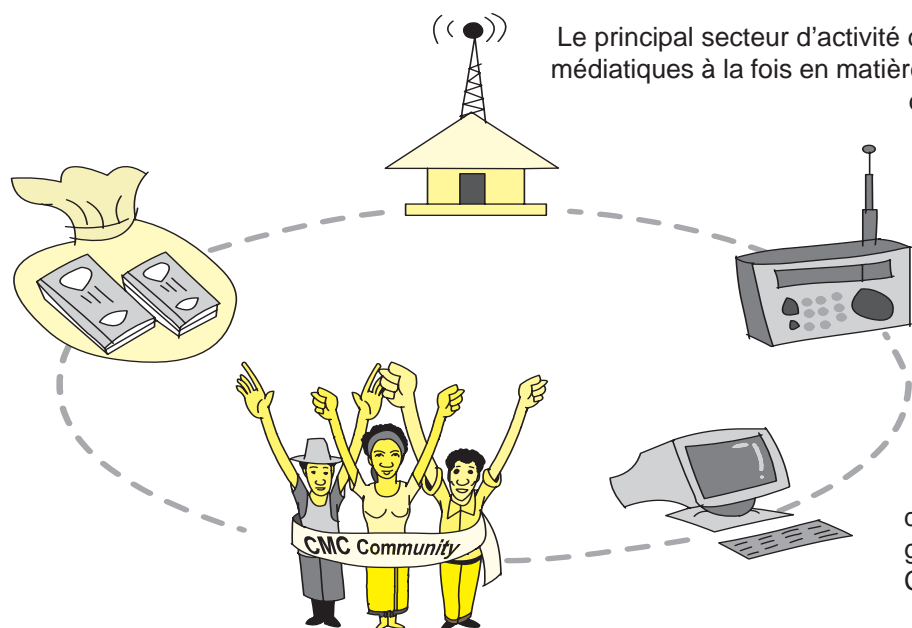
La durabilité de votre CMC est liée au niveau de la participation des usagers, au travail de renforcement des ressources humaines que vous entreprenez, et au soutien financier de votre communauté et d'autres intervenants financiers. Vous prendrez également la mesure du fait que l'intégration efficiente 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

Planifier votre pérennité financière

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.

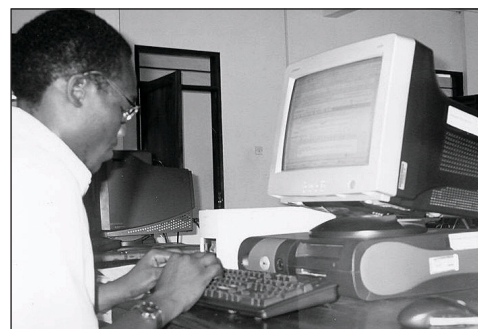
La collecte indépendante de données qualitatives et quantitatives au sujet des consommateurs, des producteurs, des communautés, de leurs habitudes et de leurs pratiques, s'avère très utile pour les initiatives de développement et pour les investisseurs.

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

Crédits : Habby Bugalerna



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.

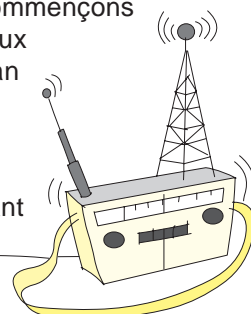
Les CMC devraient continuer à se servir de ce modèle suivant les schémas les plus usités et les plus éprouvés. Il s'agit d'un modèle facile à appliquer avec de nombreux outils disponibles sur le marché pour soutenir son application.

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 :

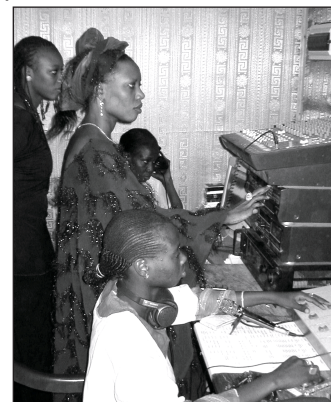
- L'introduction de services supplémentaires tels qu'une bibliothèque bien fournie afin d'améliorer son image
- La définition et la mise en oeuvre d'un modèle commercial ou d'une combinaison de modèles, par exemple, si le centre décide d'appliquer le modèle de courtage, le CMC peut commencer par repérer 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

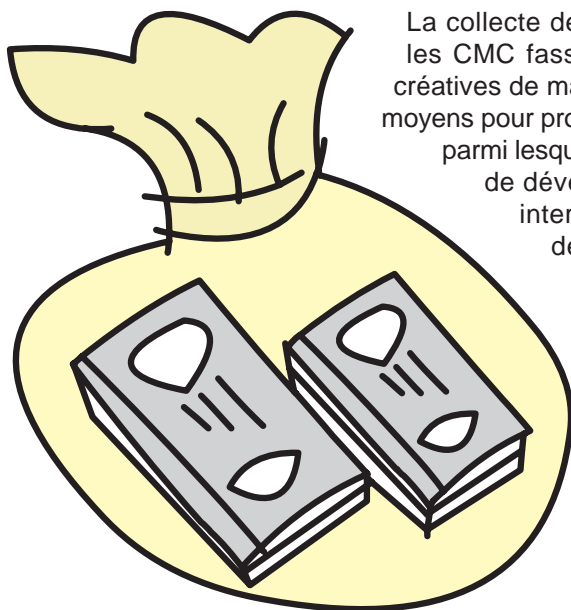
A présent, vous disposez de tous les éléments dont vous avez besoin pour la réalisation de votre plan d'affaires ! Référez-vous aux annexes et adaptez le format selon vos besoins.

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.



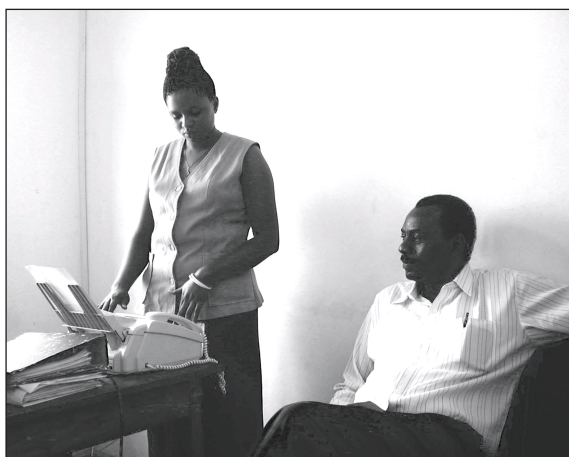
La collecte de fonds dans la communauté nécessite que les CMC fassent appel à des techniques diversifiées et créatives de maillage de réseaux. Ils disposent de plusieurs moyens pour promouvoir leurs services auprès de la diaspora, parmi lesquels l'organisation de débats sur des questions de développement, 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

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.



Crédits : Habby Bigelama

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

Hezekiel Dlamini est le Conseiller de l'UNESCO pour la communication et l'information en Afrique de l'Ouest.
Email: h.dlamini@unesco.org