

LA VIABILITE DES RADIO DE PROXIMITE

Une Guide Formation



Produit par Search for Common Ground avec l'appui du projet franco-britannique «Médias pour la démocratie et la bonne gouvernance en RDC», financé par DFID (Department for International Development) et FCI (France Coopération Internationale)
Contributeurs Principales: Thomas-Paul Banze; Pacifique Kalau; Destin Lwanga; Aloys Niyoyita; Nestor Nkurunziza.
Produit en Juin 2010



Il y a une quinzaine d'année, les radios associatives et/ou communautaires étaient rares en Afrique. On remarquait une activité significative de quelques-unes en Afrique australe et orientale. Sur le reste du continent, particulièrement en Afrique de l'Ouest et centrale, l'activité de ces stations était presque inexistante.

Aujourd'hui la radio communautaire connaît une expansion remarquable. On en compte plus de 200 au Mali, plus de 70 au Burkina-Faso et plus au moins 170 en République Démocratique du Congo RDC, etc.

Disséminés souvent dans les petites villes ou dans des localités périphériques, ces radios permettent la circulation des informations locales en général et, dans une moindre mesure, des nouvelles nationales. Au moment où la plupart des états africains expérimentent la démocratisation et la décentralisation, ces stations jouent un rôle crucial dans la transmission de l'information entre l'autorité et la population, entre les élus et les électeurs ; mais aussi, sur le plan horizontal, entre les citoyens eux – même. Elles instaurent ainsi un débat continu sur les problématiques sociales.

Hier conçues comme de simples moyens de mobilisation pour le développement communautaire, elles sont de plus en plus sollicitées par les décideurs, et elles deviennent, par la force des choses, l'un des espaces clés où se forge la bonne gouvernance, en ce sens qu'elles sont appelées à informer la population sur les lois votées, sur les échéances et les modalités électorales en vue d'assurer la représentation populaire pour la direction de la société. Elles permettent aussi de donner la voix aux citoyens pour participer et donner leur avis sur la gestion de la communauté ; elles rendent plus facile la promotion de la transparence dans la gestion de la chose publique et, lorsque les élus sont amenés à rendre compte de leur gestion, ces radios sont la voie obligée, dans des pays où, comme au Congo, avec un taux d'écoute de 88% d'audience, la radio constitue le meilleur moyen d'informer les zones rurales ou les petites villes

Néanmoins les radios communautaires rencontrent au moins deux problèmes essentiels qui pourraient ou freiner leur essor, leur efficacité, ou les rendre objets de manipulations politiciennes, ou tout simplement en faire disparaître un certain nombre. Il s'agit :

1. de la confusion dans la perception de la mission des radios communautaires
2. de la gestion pour leur survie.

Le premier aspect touche à la professionnalisation, tandis que le second concerne la viabilisation des ces stations selon les ressources disponibles et mobilisables dans la communauté.

Ce manuel est alors un outil de formation en gestion des radios communautaires en Afrique. Il est conçu autour de deux objectifs principaux :

1. Contribuer à rendre les radios communautaires administrativement professionnelles
2. Apprendre aux responsables des radios communautaires les stratégies d'autofinancement pour les rendre plus indépendantes, plus viables et pérennes.

Pour répondre à ces défis, RFPA présente une série de modules qui servent comme une guide sur les différents aspects de la gestion et des opérations au sein de stations de radio communautaires. Cette série de 10 modules explore des sujets liés à la gestion administrative, la génération de ressources, les outils financiers, les stratégies de marketing et les lignes directrices pour la programmation. Les modules sont basés sur un programme de formation qui a été mise en œuvre par Search for Common Ground en RDC pour soutenir le développement et la gestion durable des stations de radio communautaires comme un outil de consolidation de la paix et de la communication stratégique.

Le premier module porte sur les différents aspects de la gestion administrative. Le sous-module sur la bonne gouvernance vise à faciliter la réflexion analytique sur la bonne gouvernance afin d'acquérir une meilleure compréhension de la notion et de son applicabilité aux radios communautaires. La deuxième sous-section module est strictement lié à ce premier et donne un aperçu des documents juridiques les plus importants, leur contenu et leurs rôles dans la vie des radios communautaires. La prochaine édition du module examinera les questions liées à la structure de gestion et des ressources humaines.

Ce manuel cible donc les directeurs de stations, les chefs de programmes, les directeurs techniques et des membres des conseils d'administration, dont le rôle est essentiel dans le fonctionnement régulier d'une radio communautaire.

D'après les données recueillies sur 20 radios du Katanga, du sud Kivu et de la Province Orientale en RDC, seulement 20% d'entre elles utilisent un manuel des procédures, 35% affirment accorder un contrat de travail aux prestataires, et près de 20% évaluent leurs personnels. Faibles dans la gestion, mais aussi lacune dans les capacités de générer des ressources pour faire fonctionner la radio.

L'approche se veut participative, interactive, partant du constat du fonctionnement de la radio, explorant les forces et faiblesses et discutant des standards de gestion pour établir des principes de fonctionnement professionnelles. Elle permet aussi d'explorer les opportunités de mobilisation de recettes en fonction des réalités de chaque localité. Des outils de gestion sont enfin distribués comme modèles, adaptables certes, pour aider les responsables des stations à mieux structurer leur maison, gérer les personnels et les équipements, planifier les activités, évaluer programmes et personnels, projeter les développements.

RFPA est ravi de pouvoir partager ces modules avec vous au cours des prochains mois, et invite vos commentaires sur leur pertinence et leur utilité au sein de vos stations de travail. Les commentaires sont toujours les bienvenus à rfpa@sfcg.org!

GESTION D'UNE STATION DE RADIO



DEMARCHE DE CE MODULE

Objectif global :

- Apprendre à gérer administrativement la radio communautaire.

Objectifs spécifiques :

- Comprendre les principes clés de bonne gouvernance.
- Maîtriser les textes de gestion d'une radio communautaire.
- Contribuer à établir une politique efficace de gestion des ressources humaines.

Activités :

- (1) Echange sur les principes de bonne gouvernance.
- (2) Un état des lieux du fonctionnement de la radio.
- (3) Analyse et partage des textes de base de gestion d'une radio communautaire.
- (4) Echange sur la mise en place des organes de gestion démocratiques de la radio communautaire.
- (5) Identifier et promouvoir les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans une radio communautaire.

Approche :

- (1) Exercice de perception : Le formateur met à la disposition des 10 participants 3 fruits (oranges, ...) et les invite à les distribuer à l'ensemble du groupe (120 min).
- (2) Carrefour en 2 groupes de 5, puis mise en commun (60 min).
- (3) Jeu Q/R pour relever les textes existant, puis exercice de simulation (pour le manuel de procédure). Un client va solliciter la diffusion de son communiqué à la radio ; il trouve le réceptionniste, le/la secrétaire-comptable, le chargé de programmes et le Directeur bien postés. Quelle démarche ? (135 min).
- (4) Carrefour et mise en commun (60 min).
- (5) Etude de 3 cas de participants sur leur recrutement en tant que personnel de la radio. Combien de fois ont-ils été évalués ? Combien de fois ont-ils bénéficié de formation relative à leur fonction ? (45 min).

Résultats attendus :

A la fin de cette partie, les participants seront capables de :

- Les participants identifient et comprennent les 5 principes clés de bonne gouvernance pour analyser la gestion d'une communauté donnée
- Les participants font l'état des lieux du fonctionnement de leur radio,
- Les participants disposent et utilisent des outils de gestion des ressources humaines.

Durée : 420 minutes/ soit 7 heures

PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE

Sous-module de Formation de Bonne Gouvernance

Ce sous – module sur la bonne gouvernance ici est conçu pour :

- Montrer des principes simples de fonctionnement de la bonne gouvernance
- Donner un guide d'analyse de la bonne marche dans une radio communautaire.

Structuration:

Unité I : Perception de la gouvernance

Unité II : Composants de la bonne gouvernance

Unité III : Principes clés de bonne gouvernance

Objectifs:

- *Faire découvrir ou rappeler ce que c'est la gouvernance*
- *Comprendre comment la gouvernance fonctionne*
- *Rappeler les principes de bonne gouvernance*
- *Faire le lien entre bonne gouvernance et gestion de la radio communautaire*

Objectifs: Cette partie cherche à

- Créer un climat de proximité vis-à-vis de la notion
- Déterminer l’image (ou les images) que les participants se font de la gouvernance
- Comprendre les avantages escomptés de la gouvernance pour les participants
- Aider les participants à analyser l’écart entre l’image qu’ils ont de la bonne gouvernance et la réalité observée dans leur communauté

Notes au formateur	Activités
<p>Durée : 40</p> <p>Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flipscharts ▪ Feutres en couleurs ▪ Scotch <p>Les journalistes comme d’autres citoyens imaginent la gouvernance chacun à sa manière selon sa perception</p> <p>Fans cette première approche, le formateur s’évertuera à pousser les participants à « se faire une représentation en équipes de la bonne gouvernance ». Les différents dessins « construits » permettent aux participants de projeter leur image, leur rêve de la question sous étude.</p> <p>Cela pourrait être instructif de faire une équipe de filles à part pour comparer les perceptions selon le genre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les participants sont regroupés en équipes de 3 personnes ; avec pour chaque équipe une page de flipchart et des feutres avec diverses couleurs. Le papier est collé au mur. ▪ Instruction : sur le papier dessiner comment vous imaginez les effets de la bonne gouvernance, mais vous dessinez collectivement ; l’un après l’autre. ▪ Observation et expression : les participants se mettent un peu en retrait pour observer les différents dessins et ceux des autres groupes commentent ce que ces dessins signifient pour eux. Chacun exprime ce qu’il a compris dans le dessin des autres. A la fin les dessinateurs expliquent leur propre dessin. ▪ Questions guides : <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment vous comprenez ce dessin ? ○ Exprimez ce que représente la gouvernance pour le groupe ○ Expliquez – nous ce que vous exprimez dans votre dessin ▪ Comparaison avec la réalité : Est-ce que ce que vous imaginez dans vos dessins est différent de ce qui se passe dans votre localité ? Expliquez.

Unit II. Composants de la bonne gouvernance

Objectifs:

- Aider les participants à éclater la notion de bonne gouvernance pour analyse
- Définir les « ingrédients essentiels » de la bonne gouvernance

Notes au formateur	Activités
<p>Durée : 60 minutes</p> <p>Ressources :</p> <p>1 flip chart</p> <p>Des cartons bristol</p> <p>Des feutres</p> <p>Beaucoup de citoyens voient la gouvernance comme un tout : qui veut dire pour eux bien diriger.</p> <p>La démarche consiste à pousser les participants à explorer la notion de bonne gouvernance en l'éclatant en des composants plus simples.</p> <p>L'exercice donne l'opportunité de dire ce que l'on croit être « ingrédients » pour une bonne gouvernance.</p> <p>Il revient au formateur de classer toutes les « bonnes réponses » afin de montrer que tous ces ingrédients rentrent en réalité dans quatre composants essentiels :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Représentation▪ Transparence▪ Droit de participation pour tous▪ Devoir de rendre compte pour les élus ou gestionnaires désignés	<ul style="list-style-type: none">▪ Donner cinq bouts de papier bristol à chaque participant.▪ Demander que chacun y écrive cinq ingrédients fondamentaux pour faire une sauce appelée « Bonne gouvernance » : Vous voulez que vos dirigeants gèrent correctement votre localité, donnez-leur cinq critères ou principes à respecter pour y arriver.▪ Coller au tableau ou sur un flipchart toutes les réponses/papier bristol▪ Demander aux participants de lire les données recueillies▪ Rapprocher les réponses qui sont proches ou du même champ sémantique▪ Demander aux participants de donner un nom ou une expression pour chaque groupe d'ingrédients▪ Mettre les catégories ainsi obtenues sur des flipcharts.▪ Coller à un mur de côté les flipcharts <p>Pour une exploitation ultérieure : rapprocher les composants trouvés avec les principes clés de bonne gouvernance.</p>

Unité III. Principes clés de bonne gouvernance

Cette unité cherche à :

- Encourager les participants à donner leur définition des quatre principes clés
- Encourager les participants à déterminer l'intérêt des principes clés de bonne gouvernance et la manière dont ils peuvent être mis en œuvre
- Les aider à comprendre l'importance de chaque principe et comment il fonctionne dans une communauté

Notes au formateur	Activités
<p>Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none">• Fiches non remplies de Gouvernance Fiche principes clés• Flipscharts reprenant la même fiche (autant qu'il y a de groupes de travail)• Feutres• FICHE EXERCICE 1 : principes clés. <p>Cette unité est dans la continuité des unités II dont elle dépend. Elle utilise une fiche préconçue qui doit être complétée en petits groupes avant une mise en commun. On peut cependant la faire remplir en plénière pour des raisons de temps. La réflexion peut d'ailleurs en être plus dynamique si bien gérée par le facilitateur.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Le formateur forme encore une fois des groupes de travail ou reprend ceux de tout à l'heure• Il distribue des fiches vides selon le modèle ci-dessous (FICHE EXERCICE 1 : principes clés).• Les groupes remplissent la fiche en répondant aux questions posées.• Plénière : pour compléter la même fiche chaque groupe défendant ses assertions.• Veiller à trouver un consensus avant de noter sur le flipchart la version retenue• Distribuer la fiche complétée après cet exercice ; la faire lire, discuter. <p>Remarquer que les principes sont ceux-là mais que la mise en œuvre peut emprunter mille modalités</p>

Les participants remplissent en groupes les cases vides ci-dessous.

Principe	C'est quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
Représentation.			
Transparence.			
Respect des règles.			
Participation citoyenne.			
Redevabilité.			

La plupart des radios communautaires fonctionnent rarement sur base de textes de gestion : statut, règlement d'ordre intérieur, contrat de travail, fiche d'évaluation du personnel, pour ne citer que les cas les plus criants. Or ces textes permettent une gestion légale et légalisée, un fonctionnement plus huilé de la structure et une gestion plus aisée des éventuels conflits. Cette partie du module explore donc cette codification en même temps qu'elle en montre les applications dans la radio communautaire.

I. Le Statut

Le statut est un document juridique qui met ensemble des textes de gestion qui règlent la situation d'un groupe d'individus, d'une entreprise ou d'une Association, et leurs obligations.

Le statut sert aussi à distinguer les indépendants des autres catégories d'actifs qui sont essentiellement composées des salariés. Il existe des nombreux statuts juridiques mais 3 grandes catégories dominant :

- Le statut des entreprises individuelles ;
- Le statut des organisations de la société civile ;
- Le statut des associations commerciales.

Les radios associatives sont des entreprises de presse. Pour qu'elles soient viables, elles ont besoins d'avoir les documents essentiels de gestion, comme le statut qui est un premier document que la radio doit avoir avant son ouverture.

II. Règlement d'Ordre Intérieur

Le Règlement d'Ordre Intérieur est un document important qui a pour objet de préciser ou de compléter le statut. Les principales dispositions prévues dans le statut sont également intégrées dans ce document afin que les membres disposent à la lecture d'un seul texte de l'ensemble des règles applicables à l'organe au sein duquel ils siègent.

Le règlement d'ordre intérieur a pour but de :

- Prendre les mesures nécessaires à la gestion quotidienne de l'entreprise pour éviter des dérapages et encourager le principe de laissez –aller ;
- Adopter ses propres règles de fonctionnement qui viennent compléter les dispositions du Manuel de Procédures (par exemple définir les modalités d'animation des noyaux et clubs des auditeurs pour une radio associative et communautaire) ;

- Reprendre les dispositions générales de la radio ou de l'entreprise, des sanctions, de la rémunération, du contrat des travailleurs, et des congés des agents.

III. Règlement du Travail

Ceci est un document administratif, selon le secteur, privé ou public, et la matière concernée, le règlement de travail fixe les conditions générales de travail et donne aux travailleurs des informations sur le fonctionnement et l'organisation de travail dans l'entreprise ou dans l'institution qui les emploient. Son contenu, sa portée, ses modalités d'établissement et de modifications sont fixées par la loi du pays, instituant le règlement de travail.

Le règlement de travail reprend des éléments suivants :

- Les horaires de travail : y sont inclus les horaires réguliers de travail, les horaires de travail des travailleurs à temps partiel, les horaires des équipes successives, les horaires flexibles, les jours d'accessibilité de l'entreprise pour les travailleurs qui sont occupé en dehors ;
- Les modes de mesurage et de contrôle du travail pour déterminer la rémunération ;
- Le mode, l'époque et le lieu du paiement de la rémunération ;
- Les délais du préavis et les motifs graves justifiant la rupture du contrat de travail sans préavis, ni indemnité, pour l'une ou l'autre de partie, sous réserve du pouvoir d'appréciation des cours et tribunaux ;
- Les droits et les obligations du personnel de surveillance ;
- La durée des congés et des vacances annuelles.

IV. Manuel de Procédures

Le manuel des procédures est un document administratif d'une importance capitale pour les entreprises, institutions et même dans toute autre organisation viable. En effet, de par leur nature, ces derniers sont appelés à exécuter les opérations dont le cycle, c'est-à-dire les étapes à suivre pour réalisations, doit être scrupuleusement respecté de crainte que le fonctionnement normal de toute une entreprise ne soit désarticulée. Le Manuel des procédures adopte une perspective plus pratique et précise les mesures spécifiques de différentes activités et les processus de travail.

De manière générale, un manuel des procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de la l'activité et permet notamment :

- De définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution ;
- De tracer le cycle idéal pour la réalisation des travaux, administratifs et comptables.
- De définir les activités dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécution des opérations ;
- De connaître les outils dont doivent disposés les intervenants chargés d'exécuter les opérations ;
- D'identifier les types de contrôles fondamentaux à effectuer a priori ou posteriori (contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel) et les différents niveaux de contrôle (auto- contrôle, contrôle hiérarchique, audit, interne et externe et l'inspection) ;
- D'indiquer pour les procédures administratives les responsabilités dans l'engagement de l'institution et le schéma de traitement de dossier ainsi que les modalités de gestion des ressources humaines.

Ce document constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont les directions générales des institutions doivent se servir pour asseoir une gestion saine et transparente et assurer la pérennité ou la viabilité de l'institution dans la bonne gouvernance.

V. Le Contrat de Travail

Le contrat de travail est un document juridique relatif à l'embauche aux périodes d'essai, de contrat à durée déterminée ou contrat à durée indéterminée.

LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU CONTRAT DE TRAVAIL

Le contrat de travail existe dès lors qu'une personne (salarié) s'engage à travailler moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une personne (l'employeur). Le plus souvent, le contrat de travail doit être écrit. Son exécution entraîne un certain nombre d'obligations pour le salarié que pour l'employeur.

QUI PEUT CONCLURE UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

L'employeur peut être une personne physique (entrepreneur individuel) ou une personne morale (association S.A.R.L.) dans ce cas le contrat de travail est conclu par la personne munie du pouvoir d'engager la société. Pour les radios associative et ou communautaires l'employeur, c'est le conseil d'administration. Toute personne peut conclure le contrat de travail avec, cependant, quelques restrictions concernant le majeur sous tutelle. Le contrat de travail doit être conclu avec son représentant, le tuteur, les jeunes de moins de 18 ans. Ceux-ci ne peuvent en effet conclure le contrat de travail sans l'autorisation de leur représentant légal (père, mère, tuteur) sauf s'ils sont émancipés, c'est-à-dire considérés comme majeur après la décision de la justice. En outre, selon leur âge certaines règles doivent être observées :

- Il est interdit d'employer des enfants de moins de 14 ans, sauf dans les entreprises familiales ;
- L'emploi de jeunes de 16 ans est possible seulement en pré-apprentissage et en apprentissage, pendant une partie des vacances scolaires ou encore sur autorisation du préfet pour les activités du spectacle des mannequins ;
- Agé de 16 ans à 18 ans, les jeunes peuvent être recrutés cette fois-ci avec contraintes spécifiques pour l'employeur, en matière de sécurité et de durée du travail.

QUELLES OBLIGATIONS DECOULENT DU CONTRAT DE TRAVAIL ?

L'employeur et le salarié doivent respecter les obligations nées du contrat de travail et exécuter celui-ci de bonne foi.

L'employeur est tenu de :

- fournir un travail dans le cadre de l'horaire établi ;
- verser le salaire correspondant au travail effectué ;
- respecter les autres essentiels du contrat (qualification, lien du travail quant il est précisé dans le contrat) ;
- faire effectuer le travail dans, dans le respect du code du travail et de la convention collective applicable à l'entreprise.

Le salarié, quant à lui doit :

- Observer les horaires de travail ;
- Réaliser le travail demandé conformément aux instructions données ;
- Respecter les engagements mentionnés dans le contrat de travail et, lorsqu'il en existe un, les clauses déloyales à son employeur.



RESOURCES EXTERNES

Pour en savoir plus sur la gestion des stations de radio communautaires, veuillez consulter la liste supplémentaire ci-dessous.

« *A Guide to Sustainability* » par Developing Media Partners. Disponible à

<http://www.radiopeaceafrica.org/assets/texts/pdf/Lo%20Res%20Guidebook.pdf>

« *Community Media Sustainability Guide – The Business of Changing Lives* » par Internews. Disponible à

<http://www.internews.org/research-publications/community-media-sustainability-guide-business-changing-lives>

« *Governance, Management, and Sustainability of Community Radio Stations* » par J-A. 'Rantimi Jays, Université de Leiden, Belgique. Disponible à

<http://www.internews.org/research-publications/community-media-sustainability-guide-business-changing-lives>

« Guide de la Gestion de la Radio Locale Rurale » par AIF et CIERRO. Disponible à

<http://www.rfiplaneteradio.org/rfi/dynFile/edito/1/file1///101.pdf?PHPSESSID=5173a523c82e7844a5d8b383b4bc6104>

« *Manuel de la radio communautaire* » par UNESCO. Disponible à

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001245/124595f.pdf>

« *Radios communautaires en Afrique de l'Ouest* » par S.Boulc'h, COTA. Disponible à

<http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/HS5.pdf>

« *The African Community Manager's Handbook – A Guide to Sustainable Radio* » par AMARC. Disponible à

http://www.amarc.org/documents/manuals/The_African_CR_Manager.pdf

En espérant que vous trouvez ce manuel fort utile dans votre travail, RFPA invite vos commentaires sur sa pertinence et son importance au sein de vos stations de travail. N'hésitez pas à nous contacter à rfpa@sfcg.org!