

# LA VIABILITE DES RADIOS DE PROXIMITE – MODULE II

## Une Guide de 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.

# INTRODUCTION



Ce module représente le deuxième d'une série de guides brèves qui visent à soutenir la pérennisation des radios communautaires. Cette série répond à la prévalence croissante des radios communautaires en Afrique sub-saharienne et aux défis auxquels font face ces stations au niveau de la gouvernance et du fonctionnement. S'appuyant sur des années d'expérience en formation, coaching et soutien en Côte d'Ivoire, la République démocratique du Congo, le Libéria et la Sierra Leone entre autres, 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.

Ce deuxième module se concentre sur les deux aspects principaux de la des stations de radio communautaires. Dans un premier temps, le guide examine les instances dirigeantes d'une station et donne des descriptions succinctes de la fonction de chaque organisme et de la structure en ce qui concerne la gouvernance de la radio. La deuxième section développe les détails de la gestion des ressources humaines. Il présente les rôles et les responsabilités impliquées pour chaque membre du personnel et les bénévoles et donne un aperçu du processus de recrutement de nouveau personnel. Il s'appuie sur les principes et les documents examinés au cours du module I, disponible à <http://www.radiopeaceafrica.org/assets/texts/pdf/2012-manual-sustain-color-en.pdf>

Le Module II adopte une approche compréhensive et peut être utile pour tout le monde dont le rôle est de gérer les opérations quotidiennes d'une station de radio: les gestionnaires de stations, les directeurs de programmes, les directeurs techniques et les membres du conseil d'administration, ainsi que d'autres les parties intéressées.

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](mailto:rfpa@sfcg.org)!



## INTRODUCTION AUX STRUCTURES DE GESTION

---

La participation des membres de l'association ou de la communauté aux activités des structures de gestion et de contrôle de la radio est essentielle. Cette participation est une caractéristique fondamentale d'une radio communautaire.

Outre cet aspect des participations, la radio communautaire se distingue d'autres types de radios par ces autres caractères, tous liés à l'implication des communautés.

- La radio communautaire existe pour servir les intérêts de la communauté ;
- Les communautés doivent avoir accès à la radio, c'est-à-dire entendre les émissions, accéder à la station librement, participer à la production d'émissions et être dans les instances de décisions et de contrôle ;
- La radio communautaire doit être orientée vers les développements de la communauté et ainsi contribuer au renforcement des capacités des membres de la communauté;
- La radio communautaire doit promouvoir les différents modes d'expressions culturelles spécifiques de l'auditoire ;
- La radio communautaire est une organisation sans but lucratif. Elle doit être guidée par les besoins de la communauté et non par des intérêts commerciaux. Toute la communauté doit bénéficier des services de la radio. Cela n'empêche pas à la radio de faire des bénéfices mais ceux-ci doivent être réinvestis dans la radio.
- La gestion doit être communautaire : tout comme la propriété et le contrôle doivent rester aux mains de la communauté. Les structures doivent combattre la cooptation par des intérêts .

Ces éléments sont extrêmement importants pour une station de radio associative qui se veut vraiment communautaire.

## STRUCTURES DE GESTION

---

Les structures suivantes servent à gérer et à coordonner les aspects financiers et opérationnels d'une station de radio communautaire. Afin d'assurer que la station fonctionne selon les principes de bonne gouvernance, il est important d'avoir des organes distincts pour la contrôle et l'exécution des activités.

### *L'Assemblée Générale*

C'est l'instance suprême de la radio. En fonction de sa taille, elle est généralement composée de membres réguliers et associés (avec ou sans droit de vote). L'Assemblée Générale (AG) détermine la mission et

l'orientation principale de la radio. Ses membres sont choisis parmi la communauté et représentent les intérêts de leur circonscription. Ils peuvent être des autorités communautaires, des experts des médias, des représentants des citoyens ou toute autre personne de la communauté. Ses attributions sont classiques :

- Election des membres du Conseil d'administration ;
- Détermination de l'orientation et du plan d'action ;
- Adoption du budget et des rapports d'activités et financière ;
- Adoption et modification des statuts et règlements de la radio.

### *Le Conseil d'administration*

C'est l'organe d'exécution des décisions de l'Assemblée générale. Ses membres sont élus par AG. La nomination des candidats devrait assurer la représentation diversifiée des différents intérêts dans la communauté, y compris les groupes qui sont généralement marginalisés du processus de décision tels que les femmes, les jeunes, les minorités ethniques, et d'autres. Le nombre de membres du Conseil d'administration varient selon la station, et dépendra de la taille de la collectivité que la station est de servir, la diversité des groupes communautaires et d'autres intérêts qui doivent être pris en considération. Le Conseil d'administration devrait être assez grand pour être représentatif, mais suffisamment petit pour être gérable en termes de réunions et de la gouvernance. Dans la plupart des structures du Conseil, des comités sont créés qui sont responsables pour des domaines spécifiques – il pourrait s'agir de la collecte des fonds, les questions juridiques, les relations communautaires ou encore l'élaboration du programme.

Voici l'exemple de composition du Conseil d'administration :

- Président
- Vice président chargé de la programmation
- Vice président chargé développement de la radio
- Vice président chargé de la technique
- Trésorier général
- Trésorier adjoint
- Secrétaire administratif
- Membre simples

***N.B. :** Le chef de la station assiste aux réunions du Conseil d'administration mais n'en est pas membre et sans voix délibérative.*

Afin de faciliter le travail du Conseil d'administration, des comités différents peuvent être établis dans le cadre du Conseil. Les membres du Conseil peuvent participer au travail de ces comités; cependant, le personnel sans droit de vote (comme le directeur de station) ou les membres de la communauté ayant les compétences et les connaissances nécessaires peuvent être également impliqués au sein de ces comités, en fonction des compétences requises. La section ci-dessous donne un aperçu des comités potentiels qu'une station et son Conseil pourrait adopter. Pas tous ces comités sont nécessaires pour le fonctionnement de la station de radio ; chaque station doit décider elle-même en fonction de ses propres besoins et ses ressources. Toutefois, les comités peuvent contribuer à coordonner le travail par domaine d'expertise d'une manière efficace et à faciliter la fonction du contrôle du Conseil d'administration.

### *La Commission de Contrôle*

Celle-ci est un organe de contrôle dans la gestion de la radio, dotée du pouvoir de contrôle des organes de la radio associative et communautaire. La commission contrôle les activités du Conseil d'Administration et de la gestion quotidienne de la radio (la direction), et fait rapport à l'organe suprême qui est l'Assemblée Générale. Elle peut diligenter un audit interne et externe. Ces attributions sont les suivantes:

- Elaboration de la grille de programmes ;
- Elaboration de la politique et des programmes d'action ;
- Recherche de solutions aux problèmes de la direction ;
- Etablissement des comptes financiers et dessiner les modalités de financement ;
- Nomination du chef de station ;
- Conceptualisation des stratégies de développement de la radio ;
- Acquisition des équipements ;
- Entretien les rapports avec les autorités locales, les partenaires et les bailleurs.

### *La Commission des Programmes*

Cet organe élabore la politique de programmes et les plans de formation pour le personnel et veille à leur exécution. Cette commission est présidée par le Vice président chargé des programmes. Le directeur des programmes et de la production au sein de la radio est membre et participe aux activités de cette commission. En effet, c'est lui qui est chargé de proposer les projets de l'élaboration de la grille de programmes, et même pour sa révision. Ce projet de grille, une fois approuvé par la commission, doit être mis en exécution par lui. La commission peut compter quatre à cinq membres pour être efficace.

### *La Commission des Finances*

Cet organe élabore la politique de programmes et les plans de formation pour le personnel et veille à leur exécution :

- Elle propose la politique financière de la radio et veille à la bonne garde des fonds et leur bonne gestion ;
- Cette commission est dirigée par le trésorier général ;
- Elle peut comprendre jusqu'à cinq membres ;
- L'agent comptable de la radio participe aux sessions de la commission et est d'office membre.

### *La Commission Technique*

Elle est chargée de proposer la politique d'acquisition et de gestion du matériel et de l'équipement. Cette commission est dirigée par le Vice-président chargé de la technique qui peut coopter jusqu'à cinq membres. Le responsable de la technique participe aux travaux de cette commission.

### *La Commission Développement de la Radio*

- Elle est chargée de prospection.
- Elle propose la politique de développement à court, moyen et long terme.
- Elle inventorie les ressources et les besoins.
- Cette commission est dirigée par le Vice-président chargé du développement de la radio.
- Le chef de station participe aux travaux de cette commission.

Il faut préciser que cette commission peut être assumée par le président de la radio s'il a le profil et la compétence. Il peut ne pas être nécessaire si le président est apte à assumer le contenu de ce poste. Car souvent les postes de président sont honorifiques et sans spécification de compétence précise.

### Le rôle de ces organes vis-à-vis la gestion quotidienne

Ces instances ont pour tâches d'orienter et non d'assumer la gestion quotidienne de la radio. Cette tâche revient à la direction de la station. Le non respect de cette disposition pourrait inciter les membres du conseil à s'ingérer dans la gestion quotidienne, ce qui constitue une source de conflits et de blocage. Cette mise au point est une importance capitale pour le bon fonctionnement de la radio.

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



La gestion des ressources humaines d'une radio a une importance capitale car il contribue à faire en sorte que le personnel de la station soient compétents. Elle incombe au directeur ou chef de station. Afin de rendre les stations de radio communautaire financièrement viables, mais aussi de produire des émissions de qualité, la personne en charge des ressources humaines (RH) doit s'assurer que les compétences des membres du personnel se complètent mutuellement et répondent aux besoins de la station ainsi que le personnel est représentatif de la communauté pour laquelle ils travaillent.

La gestion des ressources humaines se consiste en trois éléments: le personnel, le processus de recrutement et la formation. Les sections ci-dessous décrivent la structure du personnel potentielle, les considérations de gestion RH et les lignes directrices de recrutement. La formation sera adressée dans les modules à suivre.

## LA GESTION DU PERSONNEL

Les tâches principales du gestionnaire du personnel sont les suivantes:

- Le recrutement
- La formation
- La motivation
- La communication
- La prévention et le
- Traitement des conflits

Comme la plupart des stations de radio communautaire reposent en grande partie sur des bénévoles, dont beaucoup ont eu peu de formation et peu d'expérience professionnelle, la gestion des ressources humaines est essentielle pour le fonctionnement efficace d'une station. Un bon gestionnaire a besoin de comprendre comment gérer les relations entre les personnes travaillant à la station ainsi qu'entre le personnel de la station et de la communauté. Une station devrait refléter les différents intérêts présents dans la communauté, et il est donc également susceptible de refléter les différents conflits qui émergent. Un directeur de station doit être capable de prévenir les plaintes sérieuses avant qu'ils ne surviennent et de résoudre les conflits quand il est possible, tout en assurant en même temps que des émissions fiables et de qualité, répondant aux besoins d'information des auditeurs sont diffusées.

Des outils de motivation peuvent inclure: des compliments et le renforcement positif, des formations et des opportunités de renforcement des compétences, du team-building et des occasions comme des

réunions du personnel, des déjeuners de travail, et des événements de solidarité ainsi que les allocations périodiques lorsque les recettes les permettent.

## STRUCTURE DU PERSONNEL ET GUIDE DE RECRUTEMENT

---

Bien que les positions spécifiques et les structures varient de station par station en fonction de la taille de la station et de ses ressources, les positions suivantes fournissent des exemples de quelques-uns des principaux rôles et fonctions. Les positions peuvent être combinées ou séparées selon les besoins particuliers d'une station.

### *L'Equipe de Direction*

Elle doit être dynamique, engagée et compétente. Elle est l'organe exécutif chargé d'appliquer les décisions de l'Assemblée générale et du Conseil d'Administration de la radio.

#### **1. Le Chef de Station**

##### Tâches :

- Gestion quotidienne de la radio ;
- L'application des décisions du conseil d'administration ;
- Gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

##### Profil :

- Son recrutement doit être fait à partir de critère précis : compétence, sens de la responsabilité, intégrité orale, résidence dans la localité, sens de la communication et relations humaines, capacité à animer son équipe dans le sens de l'atteinte des objectifs de la radio ;
- Il doit être du niveau Bac + 2 ans si possible .

#### **2. Le Responsable de la Programmation et de la Production**

##### Tâches

- Concevoir et proposer des projets de grille de programme au comité des programmes ;
- Veiller au respect de la ligne définie et des objectifs de la radio à travers la grille de programmes ;
- Coordonner et répartir les tâches entre animateurs et producteurs et veiller à leur bonne exécution.

##### Profil

- Expérience en la matière souhaitable, à défaut lui donner une formation préalable car il joue un rôle stratégique dans la conception et la production des programmes ;
- Savoir écouter l'auditoire ;
- Connaitre les langues parlées dans la communauté.



### 3. Le Responsable Technique

Tâches :

- Responsable des équipements et matériels ;
- Maintenance préventive et curative de l'équipement ;
- Gérer la durée de vie des équipements, prévoit leur renouvellement ;
- Proposer une politique de développement technique (Ex : adaptation à l'internet abandonner le système analogique au profit de la numérisation de l'équipement) et gère le personnel.

### 4. Le Secrétaire – Comptable

Tâches :

- Secrétariat ;
- Tâches administratives ;
- Tâches comptables.

Profil :

- CAP en secrétariat – comptable

### *Principes clés du recrutement*

- Effectif non pléthorique souhaité – rappelez-vous que du revenu devra être produit tous les mois pour soutenir les positions recrutées;
- Eviter de dépenser inutilement les revenus de la radio par un recrutement complaisant ;
- Personnel polyvalent à encourager – la station de radio devrait refléter la composition de la communauté, tenant en compte de la diversité ethnique et celle du genre, ainsi que d'autres considérations;
- De préférence embauchez environ six présentateurs ou des producteurs pour répondre aux besoins de programmation;
- Recruter environ quatre techniciens.

### *Les Pigistes et les Bénévoles*

Dans chaque instance de recrutement, il faut préciser les postes de travail. Les pigistes sont des personnes qui interviennent de façon ponctuelle. Ils interviennent en fonction de leurs compétences spécifiques dans un domaine précis. Ils reçoivent des cachets négociés avec la direction de la radio.

Il faut distinguer deux type des bénévoles :

- Des personnes motivées par leur passion de la radio qui veulent apporter quelque chose à la radio et à la communauté dans un désintéressement total ou un dans l'espoir secret de trouver un emploi avec le temps. Cette catégorie de bénévoles est sans revenu.
- Des personnes qui ont déjà un emploi et des revenus mais qui veulent concrétiser leur amour de la radio en offrant leur temps libre. Ce dernier type de bénévole est de loin préférable.

## LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT

---

Le recrutement est un processus qui implique plusieurs paramètres et étapes. Pour recruter le personnel il savoir si l'effectif doit être en relation avec les objectifs et les moyens financiers de la radio, et la radio doit recruter sur base des besoins et non sur base du copinage ou de la complaisance et autre formes des relations.

La radio communautaire est l'affaire des membres, il est important que le personnel soit recruté en son sein, les membres comprennent mieux les préoccupations de la communauté ou de l'association et son plus aptes à faire des sacrifices.

### *Objectif du recrutement*

On recrute pour plusieurs raisons. Ce sont les objectifs du recrutement :

- Faire démarrer la station ;
- Améliorer la qualité de la production ;
- Accroître le volume de production ;
- Concevoir des nouveaux gens ;
- Améliorer la qualité de la production ;
- Accroître le volume de production ;
- Concevoir des nouveaux gens ;
- Faire face à la concurrence (émergence d'autres radios).

### *Définition du Profil du Poste*

Avant de recruter, la direction de la radio doit établir un profil de poste. Celui-ci décrit le travail et les activités à réaliser, les résultats attendus, les ressources et les compétences nécessaires. A ceci s'ajoute le profil du candidat recherché, sa formation scolaire et professionnelle, ses aptitudes, ses expériences, sa connaissance des langues, son savoir-être et son savoir faire.

Ce profil de poste définit précisément les éléments qui permettront de cerner les conditions de travail d'un salarié et les attentes de l'employeur vis-à-vis de ses prestations.

Une fois d'autre, le profil de poste doit inclure :

- La raison d'être du post (à quoi il sert, ce qui est attendu du candidat)
- La position hiérarchique dans la radio
- Le rôle interne et externe du poste
- Les activités et tâches à réaliser
- Le degré d'autonomie
- Les conditions salarials

N.B : Le processus de recrutement est précédé par la définition des objectifs de recrutement.

Le renforcement du personnel évolue avec le temps selon les indications du plan de développement défini par l'assemblée générale et le conseil d'administration.

#### ***Lancement des offres ou publicité***

Après la définition des objectifs de recrutement et description du ou des postes, on fait la publicité. Elle peut se faire :

- Par la voie de presse
- Par la voix des ondes
- Par affichage
- Bouche à oreille

#### ***Le Recrutement (Test divers)***

Le recrutement a pour but de fournir à la Radio un personnel qualifié en nombre adéquat. L'effectif du personnel nécessaire pour lancer les activités de la station sera recruté en fonction des besoins et surtout en tenant compte des ressources financières disponibles ou mobilisables. La charge horaire évaluée par poste de travail, permet de déterminer le nombre d'agents à recruter qu'il soit bénévole, pigiste ou salarié, le personnel choisi adéquatement en fonction des besoins et non pas en fonction d'une amitié quelconque. La professionnalisation de la radio en dépend.

Toutefois, le point de départ d'un recrutement est une identification précise de vos besoins qui peut se traduire en un profit recherché. Les besoins seront déclinés en activités afin que la personne recrutée obtienne les résultats attendus.

Après la publicité on reçoit un certain nombre de candidatures (assez bien ou passable) à la sélection elle se fait sur plusieurs brèmes :

- Examen des demandes et CV pour éliminer les candidats non conformes à la description du poste et au profil recherché ;
- Soit épreuves écrite ou orale ;
- Soit entretien avec un comité de sélection classement des candidats ;
- Prise de décision par le comité de sélection et de la direction basée sur des critères objectifs (à quel niveau le profil du candidat s'aligne avec la description du poste et les besoins de la radio, la performance à l'examen; etc);
- Publication des résultats.

### ***Publication des Résultats***

La publication de résultat peut se faire par la voie de presse ; par téléphone ; par la voie des ondes ou bien par affichage.

Il est important qu'après le teste d'embauche que le nom du candidat retenu pour le poste soit publié, car cela montrera le sérieux de l'organisation et respectera les autres candidats qui ont échoués.



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>
- « *Cahier des charges et charte proposés par URAC et Plateforme Communication* » par le Programme KURUKAN FUGAN. Disponible à [http://www.osiris.sn//IMG/pdf/Cahier\\_de\\_charge\\_radios\\_communautaires.pdf](http://www.osiris.sn//IMG/pdf/Cahier_de_charge_radios_communautaires.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>
- « *Politique de genre pour la radio communautaire* » par AMARC WIN. Disponible à [http://www.isiswomen.org/downloads/GenderPolicy/GP4CR\\_Francais.pdf](http://www.isiswomen.org/downloads/GenderPolicy/GP4CR_Francais.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](http://www.amarc.org/documents/manuals/The_African_CR_Manager.pdf)

En espérant que vous trouvez ce manuel fort utile dans votre travail, RPA 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](mailto:rfpa@sfcg.org)!