

LA VIABILITE DES RADIOS DE PROXIMITE – MODULE 3

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.

Ce module représente le troisième 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 troisième module se concentre sur les aspects principaux des ressources humaines des stations de radio communautaires comme par exemple la communication, la formation et la prévention des conflits au sein du personnel. Le guide fournit des idées pratiques et des conseils sur la façon dont on peut motiver le personnel, gérer les conflits et coordonner la communication à la station. Il contient également des critères et d'autres outils pour faciliter l'application des principes de gestion des ressources humaines. Le module s'appuie sur les notions et les éléments de gestions examinés au cours du module 2, disponible à http://www.radiopeaceafrica.org/index.cfm?lang=fr&context_id=3&context=manuals.

Ce Module 3 adopte une approche compréhensive et pratique 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!



Gestion du personnel

La section suivante examine les caractéristiques les plus essentielles de la gestion du personnel d'une station de radio.

De la Rémunération du Personnel

La rémunération de l'employé de la radio est une obligation de l'employeur. Elle est une des conditions de la participation du travailleur aux objectifs de la radio. La rémunération retient et incite le travailleur à la performance ou au contraire. L'effort doit être récompensé à la juste valeur. Le manque de rémunération entraîne au moindre effort, aux absences ou à la démission.

La rémunération est effectuée en rapport avec les moyens de la radio, et en conformité avec la législation. Cependant, il est recommandé de développer une culture d'entreprise dans l'espoir de chaque employé. Il doit se sentir lié par une obligation de fournir des résultats satisfaisants. Il faut qu'il intègre l'idée selon laquelle le personnel est rémunéré si la station ou la radio génère des revenus suffisants.

La rémunération des agents au sein d'une radio associative, communautaire ou rurale est à l'image de ses revenus généralement faibles. Toutefois, le personnel doit se sentir responsable de la rentrée des recettes. Son salaire peut être indexé au chiffre d'affaires, et mieux, à son mérite.

Evaluation et Formation du Personnel

La formation et l'évaluation des employés de la radio contribuent à améliorer la performance globale de la station de radio et permet de suivre les derniers développements technologiques et programmatiques. Il est un élément crucial pour renforcer les capacités du personnel et pour la production de programmes de haute qualité qui soutiennent le développement communautaire.

La Formation

La formation est perçue comme l'ensemble des actions entreprise en vue de rendre les travailleurs capables d'assurer leurs fonctions actuelles et futures. En principe, les travailleurs de la radio associative, communautaire et ou rurale sont aussi issus de l'organisation initiatrice. Ils ne sont pas forcément déjà formés pour l'activité radiophonique. Ils ont besoin de formation. La définition des besoins de formation et la prise en charge des actions doivent être confiées à une structure compétente.

La formation initiale de l'effectif de la radio doit être considérée comme une des priorités de la gestion des ressources humaines. Elles consistent à faire coïncider les exigences d'un poste de travail avec le profil de la personne qui est appelés à l'occuper (consulter le Module 2 pour plus de détail). De ce fait, elle détermine la qualité des émissions.

Les structures de formation sont les lieux indiqués pour recevoir les agents en session de formation ; le site du travail est aussi un lieu pouvant abriter certains types de formation. Il présente l'avantage de former le personnel dans son environnement et sur le matériel qu'il l'utilise ou qu'il est appelé à utiliser. Dans les deux cas, une formation « à la carte » organisée par une structure spécialisée, est recommandée pour la formation initiale du personnel.

Procédure d'Evaluation du Personnel

Le chef de station apprécie chaque année tous les agents selon les critères d'évaluation précis et adaptés à chaque poste et en rend compte au comité de gestion/ le chef de station est apprécié

- Résultats obtenus
- Conscience professionnelles
- Sens de l'intérêt communautaire
- Adaptation au poste
- Esprit d'équipe, sociabilité
- Intégrité morale
- Esprit morale
- Esprit d'initiative
- Capacité de décision
- Créativité, sens de l'innovation

régulièrement par le comité de gestion sur la base d'une grille précise et connue des parties concernées.

Cette méthode s'appuie sur des critères, dont en voici quelques-uns habituellement retenus :

Une modèle de formulaire présentant quelques critères d'appréciation et évaluation apparait sur la page suivant.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Nom de l'employé :

Fonction :

Date de l'entretien :

Période évaluée ;

Nom de l'évaluateur :

Appréciation personnelle

A.1. Question générale relative à votre fonction actuelle

1. Percevez-vous votre travail actuel ?
2. La description du poste correspond-elle à votre travail effectif ?
3. Quelles sont selon vous les priorités de votre travail ?

A.2. Événements particuliers

4. Selon vous quels ont été les faits les plus importants depuis le début de votre contrat ? Pourquoi ?
5. Quels types de faits ont eu une influence sur votre travail ou sur vous en tant que personne ?

A.3. Progrès individuel

6. D'un point de vue personnel, quels progrès avez-vous accompli ?

A.4. Positionnement

7. Comment vous percevez-vous au sein de votre environnement de travail ?

A.5. Condition de travail

8. Comment évalueriez-vous votre charge de travail actuelle ?

B. Tâches compétences

B.1. Tâches principales

9. Quelles sont les principales tâches mises en œuvre, conformément à la description de poste.

B.2. Compétences et aptitudes

10. Indiquez brièvement ce que vous pensez des compétences suivant :

- Esprit d'initiatives
- Sens des responsabilités
- Compétence de prise de décision
- Aptitude à résoudre un problème
- Relations extérieures

C. DEVELOPPEMENT professionnel

11. Résumez vos points forts et vos points à améliorer.
12. Comment percevez-vous vos objectifs professionnels ?
13. Souhaitez-vous assigner des objectifs supplémentaires ?
14. Qu'aimeriez-vous améliorer / changer dans votre travail ?
15. Un complément de formation est-il nécessaire ? Dans que domaine ?

Date :

Signature de l'employé

Signature de l'évaluateur

« Diriger » et « Motiver » le Personnel

Diriger et motiver le personnel sont deux fonctions importantes de la gestion des ressources humaines. 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.

Différents styles de gestion

Le chef de station a pour rôle de diriger un groupe de personnes dans l'accomplissement de tâches qui leur sont confiées pour atteindre les objectifs de la radio.

Le style de direction adopté détermine l'efficacité du dirigeant. Il y a autant de styles que de dirigeants ; cependant, Blake-Mouton (2002) ont regroupé les différents styles en cinq grandes catégories

Le style « paternaliste »

Il se traduit par un intérêt élevé du responsable pour les relations humaines, et un faible intérêt pour la production radiophonique. Il veut se faire accepter et approuver à tout prix par le personnel. Un tel style a pour conséquences ; une forte résistance au changement l'inefficacité.¹

Le style « autoritaire »

Il se traduit par un grand intérêt du chef de station ou le directeur pour la production radiophonique et un faible intérêt pour les hommes chargés de cette activité. Il commande, il dirige de façon autoritaire, sans discussion. Les style autoritaire a pour conséquence principale le sous-emploi considérable des capacités individuelles, le personnel développé des réactions soit de passivité et de soumission, soit d'hostilité et de sabotage.

Le style « laisser-faire »

Le responsable adopte de ce style, a un faible intérêt pour la production radiophonique et un faible intérêt pour les hommes. Il pense que les intérêts de la production et ceux des hommes sont antagonistes, mais il ne tranche pas. Le manque d'enthousiasme caractérise le personnel. La faillite de la station s'ensuit.

Le style « consultatif »

Dans ce cas, l'intérêt du responsable est moyen à la fois pour la production radiophonique et pour les hommes. Le dirigeant du style consultatif pense qu'il y a opposition entre les objectifs

¹ R.BLAKE t MOUTON, cité par J. Baptiste ILBOUDO, comment créer et gérer une radio communautaire, p38, juillet 2002

du service et ceux des hommes chargés de l'animer. Sa solution ne peut donc être que le compromis. Le service marche, mais ce n'est pas le succès performant.

Le style participatif

Il se traduit par intérêt élevé du responsable pour la production radiophonique et ses acteurs. Il pense que les intérêts de la radio et ceux du personnel sont solidaires. La réussite du service passe par l'épanouissement du personnel. Il associe ses collaborateurs à la définition des objectifs, les moyens pour les atteindre et des conditions de travail. Ce style procure un rendement et une satisfaction au maximum. Il règne au sein du personnel un esprit d'équipe et un bon moral.

N.B.: Le style participatif n'est pas toujours le meilleur. Les circonstances peuvent amener le dirigeant à adopter un comportement autoritaire face à un membre de l'équipe.

Stratégies de motivation

La motivation est considérée comme un facteur important de rendement. Sa définition a fait l'objet d'une abondante littérature très variée. Le psychologue définit la motivation comme le facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle manière. Il distingue la motivation positive qui oriente le comportement pour atteindre l'objet de satisfaction, de la motivation négative qui oriente le comportement pour éviter l'objet insatisfaction. Instinctivement, tout homme tend à chercher l'agréable et à éviter les désagréable.

Pour un chef de station, un travailleur motivé est celui qui désire réellement accomplir son travail et qui le démontre par ses efforts.

Comment Motiver ?

Il est important de donner une recette, en guise de réponse à cette question, tant les facteurs de motivation sont nombreux et divers. Néanmoins, voici quelques consistions susceptible de maximise la productivité d'un agent.

- La sécurité de l'emploi et la sécurité psychologique c'est-à-dire, le facteur confiance qui est fonction de l'environnement,
- Le salaire ainsi que les avantages en nature et les avantages locaux, retraite, couverture sanitaire,
- La considération, c'est-à-dire l'estime des autres, le respect des collègues,
- La responsabilité : le titre, le grade ou la fonction ne doivent pas être des ensembles vides, la responsabilité suppose un maximum de pouvoir effectif,
- La connaissance du mérite individuel (par exemple, être reconnu meilleur animateur du mois est une distinction qui porte des effets motivant),
- Les conditions générales du travail : disponibilité des moyens pour réaliser le travail,
- La perspective permanente d'un résultat positif. Le travail donné doit être fonction du niveau de l'agent. Un travail trop difficile ou trop routinier entraîne une baisse de la motivation. L'agent apprécie son degré de réussite par rapport au résultat positif.

Les Trois principes de la Motivation

Ces principes, s'ils sont observés, améliore la motivation du travailleur et augmente le rendement.

1ère Principe de la balance Roberval

Selon l'esprit de ce principe qui consiste à placer dans un plateau ce que donne l'agent, par exemple le rendement et dans l'autre, ce que la radio donne à l'agent ; le salaire et les avantages. Le chef ou responsable de la station veillera à l'équilibre de la balance. S'il y a déséquilibre au détriment du travailleur, la tendance est à la recherche de la compensation, soit par les malversations etc.

2ème le principe de l'équité

Deux agents de même qualification ayant apporté une contribution semblable, recevant des rétributions semblables.

3ème le principe de la montre

Le degré ou la nature de motivation d'un agent aujourd'hui, ne seront pas les même demain. La motivation s'évapore. Elle doit être entretenue de façon permanente.

Communiquer avec le Personnel

L'information et la communication favorisent la motivation des travailleurs. Le besoin de savoir et de comprendre non satisfait, la place dans une situation incertitude et d'angoisse, source de perte de motivation

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, on constate souvent des cas de déficits de communication dans de nombreuses stations radio.

En voici des exemples :

- *Information montante déficiente* : L'animateur-producteur qui ne rend pas compte au chef des programmes.
- *Information descendante déficiente* : Le chef des services techniques qui n'informe pas l'opération de prise de son.
- *Information horizontale déficiente* : Le chef des programmes qui n'informe pas le chef des services techniques.

Tout responsable d'une équipe s'efforcera de déceler les insuffisances de communication afin de les combler, parce que la bonne circulation de l'information améliore l'efficacité de la gestion des ressources humaines. En effet, elle permet de :

- Développer l'acceptation des règles de la structure

- Obtenir un plus grand engagement à l'égard des objectifs de la radio
- Fournir les données nécessaires à la prise de décisions et à l'exécution des tâches.
- Clarifier les responsabilités associées aux tâches,
- Prendre en considération des réalisations individuelles.

Les conditions d'une communication efficace

Cependant, le style individuel de gestion adopté par le responsable détermine les caractéristiques de la communication. On s'accorde à reconnaître l'existence de critères d'une bonne communication.

En voici quelques-uns :

- La capacité d'écoute et de perception
- La clarté de l'expression
- La considération des choses du point de vue de l'interlocuteur
- Le respect mutuel et la courtoisie
- L'expression des émotions et sentiments, etc.

Il y a plusieurs façons pour un directeur de station de communiquer avec le personnel et vice-versa. La meilleure méthode dépend de la fonction de la communication, les parties concernées et l'urgence du message.

Communication orale

La civilisation de l'oralité est une caractéristique de l'Afrique. Dans l'administration, le message oral est à utiliser avec discernement. Il faut éviter de diriger le service par la méthode de la TO ou (Tradition Orale), en prenant l'habitude de donner souvent des instructions par écrit, même s'il est admis que le message oral humanise les rapports entre celui qui donne et celui qui reçoit l'instruction.

En cas de transmission de message oral, il aura un contenu simple, il sera bref et constitué de mots simples, faciles à retenir. Quand il y a beaucoup d'intermédiaire, même lorsque le message est bref. Il est préférable qu'il soit écrit, sous forme de note de service. Il ne faudra pas non plus tomber dans l'excès de ne diriger que par notes de services.

Les Réunions

Voici quelques règles pour guider les responsabilités dans la préparation, la conduite et le suivi des réunions :

- Faire savoir aux participants le type de réunion d'information de recherche de solution, de préparation de décision etc. ;
- Déterminer les objectifs à atteindre et sélectionner les participants en raison de leur qualification, leur motivation ou leur efficacité ;
- Faire parvenir aux participants un ordre du jour détaillé et, le cas échéant, la documentation dans un délai suffisant pour permettre une réflexion préalable ;

- Préciser dès les débuts de la séance, le rôle de chacun de participant chaque participant doit être impliqué et se sentir responsable de la réunion ;
- L'animateur ne monopolise pas la parole. Il doit écouter attentivement les intervenants, chercher à comprendre celui qui prend la parole, il ne juge pas, favorise et stimule la liberté de pensée, il demande l'avis du groupe sur les idées exprimées ; Avant de lever la séance, il faut rappeler les décisions prises ou à prendre, les solutions trouvées et les modalités de réalisation des actions à entreprendre ;
- Le secrétaire de séance doit faire parvenir un rapport de séance fidèle à tous les participants.

Prévenir et gérer les conflits

Les conflits sont inévitables dans une station de radiodiffusion. Ils font partie de la vie de toute structure regroupant des êtres humains. L'on y rencontre une lutte sans fin pour des valeurs telles que la sécurité, le pouvoir, l'autonomie, les récompenses, les conflits sont inévitables parce que les hommes n'ont jamais les mêmes valeurs, les mêmes besoins et les mêmes intérêts. Le chef de station devra prévenir les conflits et les traiter le cas échéant. Les conflits peuvent bloquer l'activité radiophonique. Pour pouvoir traiter un conflit, il faut déterminer sa source, connaître ses différentes formes et les stratégies de traitement adapté.

Stratégies pour prévenir des conflits

Là où il y a de l'interdépendance et là où il y a de l'interaction entre individus et groupes ou entre groupes, on trouve des tensions et des conflits. La connaissance des sources potentielles des conflits permet de les prévenir.

Quelques mesures susceptibles de prévenir les conflits

- Communiquer avec le personnel ;
- Déléguer ;
- Répartir d'une manière équitable les ressources ;
- Former les équipes en tenant compte des niveaux de formation et du statut du personnel ;

Le responsable se souviendra que les conflits peuvent naître aussi :

- Du degré de l'indépendance des activités ou des tâches ;
- Des différences politiques, religieuses, ethniques ;
- De la grande différence d'âge, etc.

Les Formes de Conflit et les stratégies de traitement

Des conflits peuvent surgir entre les individus, un individu et un groupe ou une structure et le conflit entre groupe ou section.

La capacité à faire face aux tensions et à résoudre les conflits, est certainement une des qualités humaines les plus importantes à acquérir par le chef de station. Il y a trois grandes catégories de stratégie pour faire face aux conflits : les stratégies de fuite, celle d'adoucissement les stratégies de face à face ou d'affrontement.

Dans le cas des stratégies de fuite, le responsable a tendance à fuir les situations de conflit ou à éviter certains types de conflits. Il évite le sujet. Il est prêt à quitter son poste de travail. Le responsable, partisans de stratégie d'adoucissement. Retarde la confrontation. Il essaie d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façon temporaire, et en laissant les causes véritables de l'opposition dans le flou.

La stratégie d'affrontement consiste à provoquer un face à face des personnes concernées sur les problèmes qui sont à la base du conflit. Dans ce cas, plusieurs possibilités se présentent, le recours à la force physique, à la corruption à la punition ou à la négociation. Cette dernière est recommandée pour traiter tout conflit.

La négociation est un art. Elle a ses règles et ses principes.

- Déterminer la nature du conflit
- Bien préparer la négociation
- Créer un bon climat de départ
- Ouvrir le dialogue
- Ecouter et comprendre les points de vue des parties
- Trouver une solution au problème, acceptable pour tous.

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
- « *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
- « *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!