



Structures et stratégies d'organisation

Ian Pringle et Polly Gaster



Dans ce chapitre

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

Structures et stratégies d'organisation

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

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

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

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

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

Une organisation tournée vers les personnes

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

Les réseaux

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

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

Les partenariats

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

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

Indications générales pour l'organisation d'un CMC

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





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

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

Les associations

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

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

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

L'organisation structurelle

Assemblées et statuts

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

Codes de conduite

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

L'adhésion

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

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

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

Bureaux et comités

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

Les coopératives

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

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

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



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

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

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

Le partage des tâches et des responsabilités

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

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

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

Créer des groupes de travail

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

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



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

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

Il est possible de les schématiser de la manière suivante:

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

Systèmes opérationnels

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

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

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



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

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

Développer votre organisation

Les réunions

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

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

Quelques astuces pour des réunions efficaces

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

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

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

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



Elaboration des politiques du CMC

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

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

Planning stratégique et développement de l'organisation

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

Consultations et retour d'expérience

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

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



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

Crédits : Hobby Bagalema

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

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

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

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

Ian Pringle et Polly Gaster