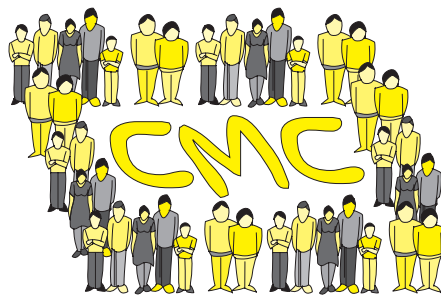




La Gestion des Ressources Humaines

Le CMC : un dispositif géré par et
pour la communauté

Ian Pringle



Dans ce chapitre

- **Les différents types de ressources humaines**
 - **Prévoir les besoins en ressources humaines pour votre CMC**
 - **Créer les compétences et les aptitudes**
-



La Gestion des Ressources Humaines.

Votre CMC est une communauté au même titre qu'un centre multimédia. Par conséquent, ses membres - les ressources humaines de votre communauté - devront être au centre de l'organisation de votre CMC.

Pour survivre, un CMC se doit d'être focalisé sur les membres de sa communauté. Au jour le jour, ce sera l'engagement et les contributions continues de votre communauté - par exemple le don d'un bâtiment, un an de frais d'adhésion, ou une semaine de bénévolat - qui permettront à une structure communautaire telle que votre CMC de fonctionner de façon autonome, économique ET durable.

Le CMC diffère des radios commerciales et des cybercafés, tout comme il diffère des écoles ou des agences gouvernementales locales. Comme pour d'autres médias communautaires, il vous faudra trouver des moyens de vous organiser et de fonctionner, différents de ceux employés par les entreprises ou les institutions officielles.

Ainsi, le besoin d'innovation et de projets alternatifs est tout aussi vital pour la gestion des ressources humaines de votre CMC que pour celle des ressources techniques, financières ou autres.

La gestion des ressources humaines de votre CMC est un mécanisme progressif - il demande la construction d'une relation fonctionnelle avec votre communauté autour de la bonne utilisation des outils d'information et de communication.

En définitive, mettre les membres de la communauté au centre du fonctionnement d'un CMC est vraisemblablement l'action la plus importante et la plus viable à entreprendre - de plus il s'agit là d'un processus perpétuel et organique.

La processus de construction d'une propriété communautaire demande :

- De faire comprendre l'importance de l'information et de la communication : Que signifient ces mots ? Quels rôles, au jour le jour, peuvent-ils jouer dans la vie des membres de votre communauté ?
- De faciliter la participation des membres dans l'organisation et dans l'utilisation des médias locaux comme outils pour le développement de la communauté.

Les différents types de ressources humaines

L'animation d'un centre multimédia communautaire demande l'implication d'un nombre considérable de personnes. Il y a d'abord ces personnes qui font marcher le centre de l'intérieur, qui gardent la radio à l'antenne et maintiennent les ordinateurs. Ensuite il y a toutes les personnes à la périphérie, les auditeurs et utilisateurs de l'information, les associations communautaires et les membres individuels. Bien évidemment, l'un des aspects qui rend le multimédia communautaire si passionnant est l'échange et le croisement constant de ces différents rôles.

Votre CMC doit disposer de :

- Une image officielle
- Un noyau dur de personnes dévouées
- Suffisamment de collaborateurs pour pouvoir agir et avancer
- Des systèmes flexibles pour engager et former les personnes et pour organiser et soutenir l'intégralité du réseau.

Pratiques diverses

Mettre en place un plan de gestion des ressources humaines revient à faire correspondre effectivement vos besoins aux ressources disponibles.

- Certains CMC utilisent uniquement des bénévoles
- Certains n'emploient qu'un seul salarié rémunéré, qui endosse le rôle de responsable de la station ou du centre
- D'autres CMC gratifient tous leurs employés et ont suffisamment de fonds pour rémunérer une équipe de techniciens et d'animateurs



Les meilleurs profils pour les ressources humaines de votre CMC sont ceux qui semblent naturellement et intuitivement attirés par son concept. On peut citer l'exemple d'une employée de CMC qui définissait son centre et son implication personnelle comme étant "Pas tant une station de radio... plus une manière d'être"

Le degré de participation de votre communauté et, corollairement, le niveau d'activité, se développera et diminuera selon les besoins, les capacités et les disponibilités de la communauté, et suivant sa réaction aux tendances, aux cycles et aux forces extérieures. La participation communautaire n'est jamais une constante, et votre CMC passera inévitablement par différents cycles, changements et crises liés à ses ressources humaines.

Observations clés

Votre CMC doit trouver une solution en matière de mobilisation des ressources humaines adaptée à votre situation locale et singulière. Pour ce faire, voici quelques observations à prendre en compte :

- L'accent ne doit pas être mis sur l'embauche et le **travail salarié** ou rémunéré. Ceci ne veut pas dire qu'il ne faut pas recruter d'employés, mais seulement qu'il s'agit de garder à l'esprit différentes alternatives.
- Les **bénévoles** forment une partie intégrante et essentielle du CMC à l'intérieur des limites particulières d'un budget souvent restreint, et ils contribuent également à l'efficacité des moyens mis en œuvre pour répondre aux besoins de la communauté. Il est important de mettre l'accent sur la participation et les apports non rémunérés au sein d'un CMC, par exemple en ce qui concerne l'accès à une formation, l'expérience pratique et le capital social.
- Du à ce besoin constant d'alternatives, votre CMC devrait encourager l'innovation et la création de solutions novatrices, c'est-à-dire sortir *des sentiers battus*. Pour ce faire, vous et votre CMC devez aussi sortir de vos sentiers battus. Soyez créatifs et expérimentez de nouvelles idées.



Un environnement accessible et stimulant est essentiel pour attirer et retenir des collaborateurs, particulièrement les groupes marginalisés. Votre CMC doit être un espace accueillant, accessible aux membres de la communauté souhaitant participer librement, soit un espace ouvert à l'innovation et à la créativité : matériellement comme dans les comportements de ceux qui s'y trouvent.

Aussi, commençons à explorer certains des différents modèles de ressources humaines que vous devrez examiner.

- **Le personnel rémunéré**

Le choix de vos ressources humaines dépend fondamentalement de vos réalités particulières. Vous devez donc vous poser un certain nombre de questions à ce sujet :

- À quel titre a-t-on besoin d'employés rémunérés ou salariés, et pour quels postes spécifiques ?
- Y a-t-il d'autres moyens de remplir certains de ces postes ?
- Quels rôles endossent ces salariés par rapport au reste du personnel ?

Des employés rémunérés et dédiés seront, bien entendu, un énorme avantage pour votre CMC. Cependant, ces derniers peuvent aussi compliquer la stratégie générale des ressources humaines, puisque leur paiement a aussi le potentiel de dévaloriser, voire même de décourager d'autres types de participation, particulièrement le bénévolat et le volontarisme.



C'est pourquoi la rémunération ne devrait jamais servir d'unique réponse à la question des ressources humaines. Elle n'est jamais une solution isolée ou en elle-même. Il s'agit de prendre une approche holistique et de considérer tous les types de ressources humaines.

Il est non seulement important de rechercher et de valoriser les compétences adaptées, mais il est également essentiel de prendre en compte de bonnes prédispositions et une compréhension solide des principes, enjeux et buts du CMC. Même si vous sélectionnez les participants pour leurs capacités d'animateurs ou de techniciens, les employés des CMC agissent tout autant comme des "travailleurs sociaux". Les membres de l'équipe doivent comprendre leur rôle d'**auxiliaires** et non pas seulement d'**employés rémunérés**. Même si, inévitablement elle trouvera largement de quoi faire, l'équipe ne devrait pas se focaliser sur l'idée de faire, mais plutôt de permettre aux autres de faire. En d'autres mots, la coordination des bénévoles doit être une partie intégrante de la fonction de chaque employé.

Les principaux secteurs de responsabilités du personnel rémunéré sont :

- L'administration
- La maintenance technique
- La programmation
- La coordination

Dans de nombreux cas, toutes ces responsabilités se rejoignent en un seul et même poste. La fonction stratégique qui doit être incorporée prioritairement dans tout poste est vraisemblablement celle de la **coordination du bénévolat**.

• Les collaborateurs intermittents

Bon nombre de CMC proposent des avantages à leur personnel intermittent, par exemple sous forme de laisser passer pour les transports (ou tickets de bus), de rafraîchissements, ou d'un repas occasionnel. Parfois un salaire symbolique est versé pour un programme ou du travail à mi-temps.

Les collaborateurs intermittents forment une catégorie qui se situe quelque part entre les salariés et les bénévoles. Votre aptitude à les rémunérer pourra varier d'une saison à l'autre ; elle dépendra peut-être aussi de vos dons et des projets que vous envisagez.

Par exemple, une petite ONG pourrait proposer un contrat à votre CMC, pour le développement de données à mettre en ligne ou un nouveau programme radio. Pendant quelques mois il serait alors peut-être nécessaire de recruter des personnes supplémentaires pour entreprendre un tel projet.

L'avantage majeur pour ces employés est qu'ils obtiennent une forme de compensation pour leurs efforts. Ceci les encourage à offrir plus de leur temps au CMC.

Le recours à des employés temporaires se fait dans une situation ambivalente pour le CMC : entre, d'une part, ses besoins en matière de ressources humaines et d'autre part le manque de fonds nécessaires à la rémunération du personnel ou d'une équipe travaillant à temps plein.

Les employés intermittents peuvent constituer une part importante des ressources humaines d'un CMC, mais les CMC se doivent d'être attentifs à ne pas les exploiter ou leur donner de

Les salaires et la rémunération

Les salaires des employés des CMC devraient être le reflet des réalités locales, selon les expériences de chacun.

Il peut être intéressant d'examiner la rémunération d'autres travailleurs locaux. Par exemple :

- Quels sont les salaires des professeurs ou des commerçants locaux ?
- Quel est le coût de la vie ?
- Comment seront perçus les salariés au sein de la communauté ?

Si vous employez plus d'un salarié, il est utile pour votre comité d'envisager la formalisation d'une grille de salaires. Il ne sera peut-être pas possible de rémunérer tous les employés de la même façon, mais il est important de considérer l'impact qu'aura votre grille de salaires sur le CMC comme sur la communauté.

Restez simple, et n'oubliez pas que l'argent n'est PAS le meilleur moyen de valoriser la contribution d'un individu.



faux espoirs. Il est tout aussi important que ni le noyau dur de l'équipe, ni les intermittents, ne limitent intentionnellement ou par inadvertance la participation des bénévoles ou de la communauté.

Comprendre les rôles, les droits et les responsabilités de chacun

Il est arrivé que dans un CMC, des tensions se soient créées entre les intermittents et les responsables du centre. Les intermittents, payés au programme, étaient numériquement supérieurs aux employés permanents, à hauteur de 3/1. Les employés intermittents contribuaient considérablement aux opérations quotidiennes du CMC, mais un malentendu s'était créé autour de leur rôle, ce qui, avec le temps, engendra un ressentiment et une tension considérables. Certains intermittents considéraient qu'ils méritaient d'être salariés, ou du moins d'avoir la possibilité de "gravir les échelons". D'autres pensaient que le travail intermittent prenait trop de place et étouffait les opportunités de collaboration bénévole.

Quelques principes du bénévolat

- Les bénévoles ne se substituent pas aux salariés
- Les bénévoles ne devraient pas être perçus ou exploités comme de la main d'oeuvre gratuite
- Leur participation ne devrait pas être considérée à long terme, ni même comme un engagement régulier
- Un CMC se doit d'être **flexible** pour offrir des conditions acceptables aux bénévoles
- Les bénévoles peuvent offrir simplement une heure ou deux par semaine ou par mois
- L'apport des bénévoles est souvent irrégulier et/ou saisonnier
- Les bénévoles doivent être **épaulés**, récompensés et encouragés ; leurs contributions doivent être reconnues.

Il est important de s'assurer que les rôles, les droits et les responsabilités de l'ensemble de vos ressources humaines soient clairement compris et acceptés.

• Les bénévoles

Si les bénévoles font partie de votre stratégie d'ensemble, votre équipe devrait se concentrer sur les points suivants :

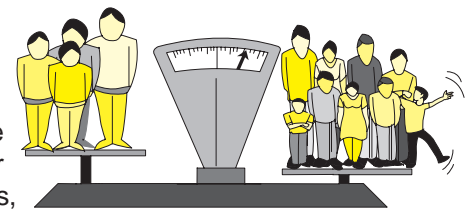
- L'identification des compétences et des vocations des candidats au bénévolat
- La mise en valeur de leur formation et de leurs contributions
- La maintenance des systèmes

Les avantages du bénévolat peuvent être significatifs pour votre CMC. Tout dépend des ressources humaines préexistantes, et, avant tout, de celles qui peuvent être créées au sein de votre communauté.

Y a-t-il dans votre communauté des personnes, de tout âge, ayant du temps libre ? Pour un nombre considérable des membres de la communauté, votre CMC sera une opportunité unique d'agir. Souvent ces personnes, et plus particulièrement les jeunes, se trouvent frustrées par l'absence d'opportunités de contribuer à une action forte de sens et de valeur.

Le bénévolat est une donnée particulière dans toute entreprise communautaire. Le succès de votre CMC pourra être mesuré par le niveau des contributions communautaires dont bénéficiera le centre. Le bénévolat est essentiellement l'élaboration de liens avec des individus et de ce fait avec la communauté, et non le moyen de profiter de collaborations gracieuses.

Les bénévoles peuvent contribuer dans tous les domaines du fonctionnement d'un CMC - du standard téléphonique aux programmes, de la maintenance technique à la recherche de financements. Cependant le bénévolat peut aussi s'avérer être un sérieux défi dans les communautés les plus démunies, où le temps libre, particulièrement celui des femmes, est un luxe que beaucoup ne peuvent pas se permettre d'offrir. Pour bon nombre de gens, le bénévolat est un concept nouveau et parfois difficile à saisir.



La force des bénévoles réside en leur bonne volonté et leur grand nombre. Les CMC sont conduits par la force, non pas d'une large palette de services assurée par un petit nombre, mais au contraire d'un nombre limité de services assuré par un grand nombre d'individus. On pourrait croire qu'il est plus risqué de travailler avec des bénévoles plutôt que de gérer un média avec un personnel rémunéré. En fait, les deux cas de figure ne peuvent tout simplement pas être comparés. Les médias communautaires existent sur un niveau tout autre



que celui des autres types de média. L'une des caractéristiques qui différencie les CMC est la centralisation autour de la participation individuelle, à la fois en tant qu'apport productif, et rendement constructif.

Certains CMC, pouvant se permettre de rémunérer leurs employés, font très peu appel aux bénévoles pour des raisons de confiance ou de gestion. D'autres CMC comptent presque exclusivement sur des bénévoles pour faire marcher leurs centres. Beaucoup trouvent un juste milieu.

Conduire un CMC avec des bénévoles demande un **investissement** : former les personnes, les superviser, être patient durant leur apprentissage et vis-à-vis de leurs erreurs, ou encore accepter de les voir partir. Cela étant, les bénévoles peuvent créer un effet multiplicateur de ressources dans le sens de la formation des formateurs investissez dans la formation de cinq bénévoles, formez et aidez-les à satisfaire leurs besoins, et vous pourriez avoir en retour trois employés assidus, ainsi qu'un lien renforcé avec la communauté locale.

Travailler avec des bénévoles demande de la **flexibilité** et des dispositions particulières pour les satisfaire. Il faut se focaliser sur ces bénévoles pour capitaliser l'immense potentiel du bénévolat. L'organisation des participations bénévoles doit être flexible : par moments ces derniers seront présents de façon intensive, mais à d'autres ils seront totalement absents. Il faut y être préparé. Il faut savoir adapter votre stratégie de ressources humaines aux capacités et aux disponibilités de vos bénévoles ainsi qu'aux besoins de votre CMC.

Evitez de créer de faux espoirs quant à la promotion salariale des bénévoles ou des employés intermittents.

Le CMC de Koutiala, au Mali, ne compte pas moins de quatre catégories de bénévoles : les collaborateurs extérieurs ; les personnes ressources ; les bénévoles et les stagiaires. Le "collaborateur extérieur" tient un poste rémunéré ailleurs, et aide le CMC de façon régulière et avec des horaires fixes. Certains contribuent ainsi depuis plus de 10 ans. La "personne ressource" est un expert local à qui le centre fait appel pour identifier, expliquer ou commenter une information particulière, dans le cadre, mettons, d'une émission de radio sur des thèmes aussi variés que la santé, l'agriculture, la culture locale etc. Le "bénévole" est une jeune personne ou un(e) étudiant(e) qui apporte son aide dans diverses tâches, selon ses disponibilités. Enfin, le "stagiaire" arrive d'une structure éducative ou de formation, qu'elle soit locale, nationale ou étrangère, et ce dans le but d'acquérir de l'expérience pratique. À Koutiala, les "collaborateurs extérieurs" sont les participants les plus dévoués et les plus investis, tandis que les "bénévoles" sont les moins impliqués et ne sont pas soumis aux mêmes contraintes.

Quelques conseils sur la rétribution/valorisation des bénévoles

- Proposez des contrats ou des accords vous liant aux bénévoles où vous détaillerez leurs droits et leurs responsabilités
- Officialisez les postes attribués ou les catégories qui leurs incombent, sous des dénominations tels que "présentateur" ; "opérateur technique" ; "administrateur de télécentre" ; "instructeur informatique"...
- Assurez la reconnaissance publique des bénévoles ; à la radio, au centre, dans vos publications
- Offrez des récompenses et des incitations, comme par exemple des remises à faire valoir au télécentre ou auprès des commerces et institutions partenaires
- Produisez des cartes d'identité du centre, témoignant de l'appartenance des bénévoles
- Fournissez d'autres types de compensation : des rafraîchissements, des aides au transport, un repas occasionnel

La reconnaissance et l'encouragement des employés et bénévoles

La reconnaissance des collaborateurs ne devrait pas dépendre de leur rémunération. Malheureusement, la somme payée est souvent considérée comme une indication de la valeur qu'accorde le CMC (et donc la communauté) à leurs contributions. **Il est indispensable que les CMC motivent et encouragent leurs employés et les bénévoles par le biais de moyens alternatifs à la simple rétribution pécuniaire.** Pour plus d'informations, référez-vous au passage sur le bénévolat.

Beaucoup des collaborateurs, plus ou moins motivés, se présentent au CMC en réponse à un besoin : celui d'occuper leur temps et de mettre leur énergie au service des autres, dans le but d'agir pour le changement. Il est essentiel que vous identifiiez et institutionnalisiez les exigences du CMC pour que celles-ci rejoignent ce désir de participer et de contribuer.



Directives à l'usage des employés, élaborées par le CMC de Kothmale

Extraits

- *Internet et les nouvelles technologies de communication qui l'accompagnent ne doivent pas être exhibés comme des gadgets technologiques ou miraculeux - ces instruments doivent être présentés comme des outils utiles à la communauté dans sa vie de tous les jours.*
- *La première condition du succès est la participation active de la communauté - pour ce faire, l'accès aux ordinateurs et autres dispositifs doit être proposé de manière attractive et simple.*
- *Les employés ne devraient pas être trop précautionneux quant aux risques de pannes d'ordinateurs, les utilisateurs doivent pouvoir donner libre cours à leurs expérimentations.*

La stratégie

Il n'y a pas de solution miracle dans la gestion d'un CMC. La publicité et la rémunération des employés ne sont pas la solution. De plus, il n'est pas dit que votre CMC fonctionnera nécessairement une fois l'équipement arrivé.

Planifiez vos besoins en ressources humaines bien avant de prévoir l'organisation de votre personnel, votre budget et votre équipement.

Les gens ont besoin de conduire eux-mêmes le train du progrès, et non juste le prendre en route. En d'autres termes, ils doivent être impliqués dans toutes les étapes du parcours. L'un des thèmes clefs des CMC est la **participation**. Ceci s'applique à tous les niveaux d'opération, mais est d'autant plus vrai en ce qui concerne votre vision et votre organisation des ressources humaines.

- Considérez tout particulièrement les **jeunes** et les **femmes** de votre communauté, pour optimiser l'impact.
- Les jeunes ont une relation mutuellement avantageuse avec le CMC ; ils lui apportent d'excellentes capacités d'apprentissage, une ouverture d'esprit, et du temps libre ; ils en repartent avec quantité de nouveaux savoirs, un capital social élargi, et de meilleures perspectives d'avenir.
- Parce qu'elles sont au centre du développement de la communauté, les femmes doivent être impliquées à tous les niveaux de votre CMC, et leurs besoins doivent être une priorité.

Tant que faire se peut, faites en sorte que la question des ressources humaines fasse partie intégrante de vos statuts. Ceci aide à les responsabiliser plus facilement et à savoir d'avance les lignes directrices et les procédures reflétant au mieux vos buts et vos priorités.

• Les membres

Il est utile de commencer l'identification de vos ressources humaines à partir de ceux qui constituent la base fondatrice du CMC, à savoir les membres de la communauté.

Que ce soit officiellement, au travers d'une coopérative ou d'autres formes d'organisation ou tout simplement de par leur implication en tant que bénévoles, auditeurs ou utilisateurs, votre but premier doit être de faire en sorte que les "*membres de la communauté*" deviennent aussi "*membres du CMC*".

Idéalement, une grande adhésion communautaire devrait attester la propriété locale de votre CMC, un ingrédient clef du succès et de la durabilité de tout CMC.

• La participation de la communauté

A présent, il doit être acquis que la ressource la plus importante de votre CMC est la communauté en elle-même. Bien entendu, le terme 'communauté' inclut ici les auditeurs et utilisateurs, mais aussi tout individu, organisation et groupe travaillant sur les NTIC et les médias locaux - il s'agit entre autres des ouvriers, professeurs, travailleurs sociaux, responsables de la communauté et membres du gouvernement local.

Pour apporter des innovations et des appuis au CMC, vous devriez envisager l'idée de faire appel à différents acteurs spécialisés dans un domaine particulier : par exemple, les cybercafés privés peuvent fournir leur expérience technique et leur point de vue sur les questions de durabilité. Les ONG et autres programmes de développement peuvent avoir des objectifs parallèles aux vôtres. Il est possible que vous partagiez les mêmes intérêts avec d'autres organismes communautaires, comme par exemple les groupes d'utilisateurs ou les réseaux de micro-crédits. À vous de juger quels types de liens vous pouvez tisser. Vous

pourriez aussi inviter les représentants d'autres groupes à siéger dans l'un de vos comités, ou à former une cellule de conseil.

• Le noyau dur

Au centre de votre CMC se trouvent ces personnes qui le font vivre - les personnes qui comprennent instinctivement et intuitivement votre mission et vos dispositions. Souvent, un noyau dur de personnes dévouées se détache du lot.

Suggestions quant à l'inclusion des femmes et des filles

Prévoyez et organisez un recrutement à part pour les filles et les femmes.

- Assurez-vous que les femmes sont représentées à la fois dans le comité et dans l'équipe, non pas uniquement comme un échantillon, mais en tant que participantes à part entière
- Incluez les femmes et les filles dans la stratégie générale du CMC, de la programmation à la mise en place matérielle des dispositifs
- Assurez-vous d'avoir des programmes féminins, en plus des espaces dédiés aux ressources digitales qui les intéressent plus particulièrement
- Organisez des tranches horaires où seules les femmes auront accès aux ordinateurs ou aux programmes
- Assurez-vous que les femmes sont entièrement impliquées dans le recrutement, la formation et la gestion...soit dans la totalité des champs d'activités de votre CMC



Pour le reste, ces règles valent tout aussi bien pour la participation de n'importe quelle catégorie de personnes, qu'il s'agisse des jeunes ou des personnes handicapées.

Le plus important est de les faire participer !

Qu'il soit composé de salariés, de bénévoles ou d'un mélange des deux, le noyau dur assure une certaine continuité, permettant une rotation au sein des collaborateurs à court terme, et une plus grande flexibilité vis à vis des demandes saisonnières.

Votre noyau dur peut prendre les responsabilités pratiques qui incombent par ailleurs au comité ; par exemple planifier une stratégie d'appel de fonds. Sur les opérations à petit budget, les membres volontaires d'un noyau dur peuvent même prendre en charge les responsabilités des salariés. Il est vraisemblable que votre noyau dur contribuera à la flexibilité de votre CMC et à ses missions quotidiennes.

Ceci dépend bien évidemment de votre situation propre, mais l'un des facteurs que tous les CMC ont en commun est leur attractivité. Soyez préparés pour la demande et sachez faire un usage positif de l'énergie et des aptitudes de ceux qui se présenteront à vous.

Qui forme le noyau dur d'un CMC ?

Les individus qui composent votre noyau dur et la façon dont ils interagissent en tant qu'équipe seront le reflet de votre communauté locale ainsi que de votre CMC :

- Votre noyau dur pourra inclure les fondateurs du centre ou les représentants de l'organisation mère, voir des membres de son comité de gestion
- Il inclura très certainement vos employés
- Il comprendra peut être certains responsables locaux, des professeurs, des acteurs de l'extension ou du développement
- Le noyau dur devrait aussi inclure des conseillers ou collaborateurs ne provenant pas directement de la communauté, concernés d'une manière ou d'une autre par les médias communautaires
- Pour bon nombre de CMC, il y aura aussi des personnes très motivées par le CMC, pour une raison ou une autre - des bénévoles qui ne se fatigueront jamais de travailler en studio, conduire des interviews ou créer de nouveaux programmes sur ordinateur.

Le renforcement des compétences et des ressources



Jeunes volontaires au télécentre Baraka, au Sénégal

Crédits : Laurent Elider

L'un des aspects les plus importants de votre CMC sera le renforcement des ressources de votre communauté afin de faire face aux besoins locaux, par exemple en matière de création de revenus, d'amélioration de l'éducation, de bonne gouvernance ou de santé.

Il vous faudra aussi considérer le renforcement des compétences et des ressources de votre propre équipe dans la gestion et la stratégie de votre CMC.

Ceci est valable autant pour les personnes intervenant à la radio et à la télévision, qu'au niveau des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La formation que vous proposerez devra couvrir un large panel de compétences, préalablement identifiées et ordonnées. Vous pourriez proposer une formation autour de la conduite d'interviews ou le montage ou encore sur la façon de générer et formater des données à mettre en ligne.

• Carrières et compétences

Bien qu'une formation classique est importante, il est tout aussi essentiel de créer une culture de parrainage, de formation par les pairs. L'appui et l'encouragement émanant des pairs a souvent pour résultat, de façon systémique, de doper l'intérêt, et, éventuellement, d'influencer positivement les compétences et le potentiel de la majorité de l'équipe, voir de l'intégralité du réseau de votre CMC.

Appartenir à un CMC peut contribuer de plusieurs façons à assurer le marketing personnel ; cela étant, vous devez rester attentifs à ne pas encourager les candidats à considérer le CMC de façon exclusive comme une échelle de promotion de la carrière professionnelle. Il est également assez risqué de faire croire que la connaissance informatique, ou tout autre type de formation, est le sésame de l'emploi.

Les collaborateurs oeuvrant au sein d'un CMC sont souvent jeunes, avec un niveau éducatif limité, en matière linguistique et en ce qui concerne leur connaissance du monde. Cela étant, ces jeunes personnes apportent avec elles un fond inépuisable d'énergie et de créativité, et l'appliquent à tout ce qu'elles touchent.

La formation : un investissement précieux

Les salariés et les bénévoles, au départ sans aucun bagage en matière de nouvelles technologies, doivent être formés à un certain nombre de fonctions, dont, entre autres, le maniement du CDROM, la maintenance des logiciels, et les compétences administratives liées au CMC.

L'idéal est encore une formation "sur le tas" mais celle-ci doit être correctement structurée et canalisée, et demande des outils supplémentaires, sous forme notamment de manuels, tutorats, conseils en ligne, forums, etc.

Problèmes de forte rotation

Garder ses salariés et bénévoles est sans doute un défi puisqu'il y a une grande rotation due aux facteurs suivants :

- La fuite des cerveaux survenant lorsque les personnes revoient leurs attentes à la hausse, poursuivent leurs études ou quittent la région
- Les collaborateurs formés sont sollicités par des organisations leur offrant une meilleure situation
- L'énergie des premiers jours diminue à mesure que les jeunes mûrissent, se marient, et prennent de nouvelles responsabilités entraînant de nouveaux besoins financiers et limitant leur temps libre
- Certains jeunes responsables/coordonateurs ne peuvent pas toujours assurer le haut niveau de responsabilité qu'induisent la gestion des ressources financières, la gestion des ressources humaines ou la gestion administrative
- La difficulté d'harmoniser les rôles et les responsabilités entre les collaborateurs rémunérés et ceux qui ne le sont pas
- Certaines personnes démontrent un manque de savoir-faire en matière de relations interpersonnelles, se montrent peu assidues ou ne progressent pas malgré leur formation
- Des disparités se font sentir dans les niveaux de rémunération à la fois en interne et entre les CMC, par exemple sur les salaires accordés aux projets, les niveaux de salaires nationaux, les salaires déduits des revenus locaux.

Les solutions à envisager comprennent :

- Un recyclage continu et décentralisé
- Un réservoir de volontaires et de membres du comité de gestion, sans cesse consolidé et étendu
- L'intégration des collaborateurs et membres du comité local dans l'administration et la formation
- Une grande considération accordée aux collaborateurs et des mesures incitatives pour récompenser leur apport, par exemple, une reconnaissance manifeste, une formation ou un accès Internet gratuit, des t-shirts, des rafraîchissements.
- Une grille comparative des salaires et des rémunérations

Il est indispensable d'assurer un environnement de travail agréable et convivial pour la communauté comme pour les employés, dans le but d'assurer que ceux-ci soient fiers de travailler dans votre CMC.



L'un des grands avantages du CMC par rapport aux instituts médiatiques et informatiques est que le CMC ne sert pas uniquement à développer les compétences, mais il en fait aussi usage. Vous devez promouvoir votre CMC comme un endroit où les personnes peuvent mettre en pratique leurs compétences, innover et créer, et, en définitive, oeuvrer pour la communauté toute entière.

Ian Pringle travaille avec des stations de radios communautaires et des CMC au Canada et en Asie du Sud. Actuellement il est consultant pour l'UNESCO et est basé en Inde.
Email : i.pringle@unesco.org