



Compétences et formations

*Polly Gaster, Bianca Miglioretto
et Atieno Aluoch*



Dans ce chapitre

- **Les compétences requises dans un CMC**

- **La formation**

- **Points à méditer**

- **Faire durer votre projet**

Compétences et formations

Au moment de monter votre CMC, il vous faudra réfléchir aux personnes qui pourront en assurer la gestion, ainsi qu'aux types de compétences disponibles localement. Dans le cas du Mozambique par exemple, très peu de régions rurales ont la capacité de fournir un enseignement supérieur sur place. Ainsi, les jeunes se déplacent inévitablement vers les grandes villes à la recherche d'un lieu où continuer leurs études. Parallèlement, le marché du travail est restreint par les limites de l'économie locale.

Si vous savez que seuls quelques membres de votre communauté ont eu accès à l'enseignement supérieur, commencez par identifier les ressources humaines déjà disponibles, avant de tenter la planification d'une structure sophistiquée, ayant des départements, des groupes de travail, des techniciens et des personnes diplômées.

Prenons l'exemple de la radio. La nette division des tâches que l'on retrouve habituellement au niveau des radios professionnelles est caractérisée par la présence d'un technicien, d'un présentateur et d'un journaliste. Cette assignation précise des tâches n'existe pas dans la radio communautaire, où l'on attend de chaque membre de l'équipe qu'il ait de multiples compétences, et qu'il soit capable d'accomplir la totalité des tâches pour ensuite se concentrer sur ses domaines de prédilection. Les collaborateurs ne pourront choisir une spécialisation que lorsqu'ils auront eu l'opportunité d'aborder chaque aspect de la gestion d'une station de radio en profondeur.



Avec une formation, la plupart des personnes apprennent à prendre l'antenne, à devenir polyvalents, et à produire des programmes qui attireront de nouveaux auditeurs et collaborateurs. Le défi de la radio communautaire est d'ouvrir l'antenne à chacun, non seulement en accordant des interviews, mais également en offrant aux gens la possibilité de passer derrière la table de mixage ou le micro.

C'est un fait : toute personne ayant envie d'apprendre et disposant d'un formateur peut acquérir des compétences.

Les compétences requises dans un CMC

Imaginez que vous possédiez un équipement rudimentaire, comprenant un réseau d'ordinateurs reliés à une imprimante, un accès à Internet et au courrier électronique (ou courriel), une radio valise, une photocopieuse, un fax, un téléphone... à présent, de quelles compétences avez-vous besoin pour gérer le centre ?

Pour commencer :

• Les compétences techniques

- Compétences informatiques de base - le traitement de texte, les bases de données, l'organisation et la gestion des dossiers et des informations, les procédures de sécurité telles que la manière d'allumer, d'éteindre correctement un ordinateur ou de réaliser des sauvegardes.
- Aptitudes à utiliser l'internet et le courrier électronique - pour communiquer, rechercher des informations et les enregistrer
- Aptitudes à utiliser les équipements radios - fonctionnement du studio, diffusion, enregistrement, conduite d'interviews, édition et production de programmes, procédures de sécurité.



Lorsqu'une personne vient d'apprendre quelque chose pour la toute première fois et qu'elle n'a pas encore acquis beaucoup d'assurance, il peut être extrêmement troublant et perturbant pour elle de se retrouver, par exemple, devant un clavier ayant une disposition différente des touches, ou un programme de traitement de texte différent. De la même manière, si une personne a visité une grande station radio où on lui a affirmé qu'il est impossible de bien travailler sans deux studios et une tonne de matériels, il est possible que celle-ci ait tendance à mépriser sa petite radio-valise et à dire qu'elle ne peut pas travailler dans de telles conditions !

Gardez à l'esprit que les objectifs d'une radio communautaire dépassent ceux d'une radio commerciale ou nationale. En effet, le CMC sert de porte-voix à votre communauté, et pour atteindre cet objectif, utilisez le meilleur de vos compétences, pour obtenir de grands résultats avec de petits moyens.

- Maintenance - maintenance informatique de premier niveau, installation de programmes, utilisation des anti-virus, maintenir le matériel radio en propreté et en bon ordre.

- **Les compétences en matière d'organisation**

- Gestion - comment assurer la continuité des activités et du service, planifier les activités, régler les factures, faire les comptes, organiser les réunions, s'assurer du suivi des méthodes de travail préalablement établies, soutenir les bénévoles, préparer les rapports.
- Activités liées à la radiodiffusion - organisation des horaires de programmation, des emplois du temps des bénévoles, coordination.

- **Compétences créatives**

- Capacité à faire des formations, à former les bénévoles pour la station radio
- Créativité et journalisme - production de programmes radio, création de contenus web, édition d'un journal local, volonté d'expérimentation de nouvelles idées.

- **Compétences en matière de communication et en animation**

- Mobilisation - travailler avec la communauté afin de garantir son engagement, liaison avec les personnes ressources de la communauté ainsi que les sources d'information potentielles, maintien du contact avec les autorités et les organisations, recherche de soutien et de sponsors, élaboration de techniques pour attirer de nouveaux clients pour les services payants, recherche de financement.
- Communiquer avec les membres de la communauté sur les activités du CMC
- Veillez à l'intégrité des installations et de l'équipement et faire comprendre la notion de propriété

Il est souvent possible de trouver des personnes possédant déjà des compétences utiles ou une expérience antérieure, même dans les domaines où le CMC innove. Parmi les volontaires par exemple, il se peut que vous trouviez une personne ayant précédemment travaillé dans une autre radio communautaire, ou dont un membre de la famille en a fait l'expérience, des étudiants qui ont produit un journal pour leur école, un électricien en herbe, ou encore un professeur à la retraite ou une aide médicale avec un peu de temps libre...

Les postes les plus difficiles à pourvoir sont souvent ceux liés à la gestion, l'organisation et à la finance d'une part, et les postes à pourvoir dans les secteurs créatifs d'autre part. Cependant, une bonne formation peut résoudre la plupart de ces difficultés.

Quelle formation ?

Mettez les gens en situation

Lorsqu'elle est correctement structurée et ciblée, la formation sur le terrain est une réussite. Le mieux est de former les personnes au sein même du centre, en utilisant l'équipement fourni pour les activités quotidiennes du CMC. On connaît des exemples de personnes ayant été formées à l'extérieur en matière de radiodiffusion ou d'informatique, et qui, une fois de retour, se sont trouvées incapables d'utiliser l'équipement du centre, puisqu'il différait de celui proposé lors de leur formation! Il est évident que ce type de situation doit être évité.



Votre formation devrait inclure beaucoup d'exercices pratiques. Limitez l'apprentissage théorique, et laissez les participants mettre tout de suite en pratique ce qu'ils



ont appris. Après leur avoir enseigné comment réaliser une interview, envoyez-les sur le terrain faire une interview, écoutez-la ensemble et faites un travail d'analyse critique.

La partie de la formation que les participants apprécient le plus est souvent le travail en situation dans le studio. L'un des aspects les plus importants du rôle de formateur est d'encourager les participants à essayer de produire leurs propres émissions. Réaliser une première production radio lors d'une formation donne une réelle sensation de maîtrise et d'assurance aux participants.

Développer la créativité

Le plus grand défi de la formation est de développer le sens créatif des participants. Beaucoup ont tendance à copier le style des émissions des radios d'Etat ou des radios commerciales qu'ils connaissent. Mais la radio est un média sensible, vivant et diversifié, et il existe de nombreuses manières de présenter un sujet. La radio communautaire permet d'expérimenter et d'élaborer diverses méthodes.

Il est conseillé de commencer par une formation préliminaire de 3-5 jours, lors de laquelle tous les aspects de la production radio seront enseignés (voir l'exemple de planning de formation présenté en annexe). Ensuite, les participants pourront acquérir de l'expérience sur le terrain. Enfin, ils recevront une formation approfondie sur différents aspects de la radio communautaire.

Former les formateurs

Sélectionnez les meilleurs éléments de votre équipe pour suivre une initiation à l'informatique ou au fonctionnement de la radio auprès de la structure professionnelle la plus proche - une école informatique, un centre de formation radio, une station radio bien établie, ou auprès de toute autre structure appropriée. Lorsque ces personnes reviendront, elles seront prêtes à former les bénévoles pour la radio et à donner des cours d'informatique au sein du CMC.

Les personnes à former devraient être choisies parce qu'elles ont le profil requis ; elles n'auront pas forcément de compétences techniques antécédentes, mais elles devront avoir une instruction de base suffisante pour pouvoir assimiler la formation et transmettre aux autres ce qu'elles ont appris.

Choisissez des personnes qui ont des chances de rester un bon moment avec le CMC, des personnes stables, dignes de confiance et qui ont un bon contact avec les autres. Envoyez au moins deux personnes ou trois dès lors que vous en avez les fonds et qu'elles ont le temps. Cette précaution permet d'avoir des collaborateurs plus compétents que d'autres dans des domaines spécifiques, et réduit également le risque de voir disparaître toutes les compétences lorsque les personnes formées quittent le centre.

N'oubliez pas que les stagiaires formateurs doivent revenir avec les manuels et les programmes qu'ils ont utilisés lors de leur formation, afin que vous puissiez les adapter et les reproduire (avec les autorisations nécessaires).

Formation élémentaire pour le CMC

Prévoyez une ligne budgétaire afin d'offrir une initiation à l'informatique à votre équipe, ce qui la motivera. Vous devriez également proposer cette formation aux membres de votre comité de gestion ou de votre comité communautaire de pilotage, afin de renforcer leur lien avec le CMC.

La formation pourra être donnée par vos propres instructeurs, et devra au moins couvrir les compétences décrites précédemment. Une fois le module terminé, tout le monde devrait être capable d'écrire et d'imprimer des textes, de faire une mise en page simple pour les

Le CMC devrait posséder ses propres manuels et programmes d'apprentissage, et mettre en place des épreuves à l'issue desquelles il peut accorder un certificat de fin de formation. Ces mesures sont valables tant pour les cours payants du public que pour les bénévoles et le personnel.



journaux et les tracts publicitaires, d'effectuer des recherches sur Internet, de sélectionner et d'organiser les informations recueillies.

Selon l'équipement dont vous disposerez, l'équipe devra aussi savoir se servir de CD-ROM pour la recherche d'information, ou pour y enregistrer du contenu ou de la musique. Ce contenu sera ensuite utilisé par la radio. Si vous ne possédez pas un studio de montage numérique dans votre CMC, l'équipe en charge de la radio peut télécharger les interviews avec un magnétophone numérique sur ordinateur, les monter puis les transférer sur CDROM pour diffusion à la radio.

Les modules spécialisés

La méthode la plus simple pour accéder à une formation spécialisée est de se mettre en contact avec les autres organisations du pays travaillant dans votre secteur d'activité, et de les rejoindre dans leurs activités de formation, selon le même principe que la formation de formateurs.

Cette méthode présente également l'avantage de vous faire rencontrer des personnes d'autres régions du pays, travaillant dans des projets de radio, de télécentres ou de CMC, et de profiter de leurs expériences.

Par contre, si vous souhaitez former un plus grand nombre de personnes (disons au moins six), plutôt que de les envoyer se faire former dans un autre centre, il serait peut-être moins onéreux et plus productif d'avoir recours aux services d'un formateur professionnel qui viendra au CMC durant une semaine faire ses cours.

Les modules spécialisés peuvent comprendre:

- La gestion financière
- Le Web design
- La production de programmes radio
- La collecte de l'information
- La maintenance avancée



Les ateliers de formation

Un bon moyen de mobiliser un grand nombre de personnes est d'organiser un atelier sur une demi-journée. L'objectif pourrait être une introduction générale à la radio, l'apprentissage de nouvelles compétences, ou encore de faire venir un groupe spécifique de la communauté. Essayez de réunir des personnes de différents profils - il est possible que grâce à ce type de contact, vous rencontriez ceux qui se révéleront être les membres les plus précieux de votre équipe de bénévoles.

Pour la réussite d'un atelier de formation :

- Choisissez un thème
- Désignez le groupe cible prioritaire pour le thème de la formation
- Fixez-vous un horaire, une date et un lieu qui arrange le groupe cible
- Établissez un ordre du jour clair et précis, avec des heures de début et de fin prédéfinies
- Préparez l'atelier avec vos communicateurs ou facilitateurs ainsi que toutes les fournitures dont vous aurez besoin
- Communiquez sur cet événement, particulièrement auprès de votre groupe cible, avec des invitations et des contacts individuels si nécessaire
- Si votre budget le permet, proposez une petite collation (boissons fraîches et biscuits) pendant ou après la séance

Visites d'études et réseaux

L'une des meilleures manières d'apprendre est de voir de vos propres yeux comment d'autres personnes gèrent des situations similaires aux vôtres. Il est toujours très bénéfique d'envoyer un groupe de personnes visiter un autre CMC, télécentre ou une station radio - les participants reviennent avec un enthousiasme renouvelé et de nouvelles idées sur ce qu'il faut faire ou éviter. L'expérience d'un ou deux jours de travail avec les responsables d'un CMC établi plus anciennement, et dans leurs locaux, est bénéfique aux gestionnaires de CMC



Selon votre localisation et la taille géographique de votre pays, ce déplacement peut s'avérer plutôt coûteux. Cependant, il ne l'est peut-être pas plus que d'envoyer vos collaborateurs à une formation formalisée dans la capitale par exemple, et l'exercice est au moins aussi profitable. Bien évidemment, vous devrez ensuite retourner l'invitation à ces organisations, pour que leurs équipes puissent à leur tour profiter de vos expériences et vous donner peut-être quelques conseils utiles.

L'un des grands avantages des visites d'études et de la participation aux formations d'autres organisations est qu'elles vous permettent de tisser des liens et des amitiés, de créer des relations de travail durables avec d'autres groupes. Vous verrez qu'il en résultera rapidement un réseau informel d'entraide. Par exemple, les CMC pourront se consulter les uns les autres par téléphone ou par courrier électronique en cas de problème. Peut-être que l'un des centres possède un excellent technicien qui pourrait être invité à donner un cours ou animer un atelier de travail. Un autre CMC tout proche pourra peut-être vous prêter des cassettes ou une cartouche d'encre si vous venez à en manquer, etc.

Un bon réseau peut réellement vous aider dans la consolidation à long terme et la pérennisation de votre centre.

Le tutorat

Il serait utile d'avoir pour votre CMC une personne ressource disponible pour vous soutenir en cas de besoin, un "tuteur" ou mentor. L'idée est de disposer d'un contact - ou contrat - permanent avec des professionnels expérimentés, qui acceptent de vous fournir leur soutien dans certains secteurs d'activité. Généralement, cette collaboration comprendra un soutien "en ligne", par téléphone ou par email, ainsi que des visites régulières (peut-être une fois par mois, ou tous les trois mois) pendant une période donnée.

Points à méditer

Qui va-t-on former?

Il est à la portée de presque tout le monde d'acquérir des compétences techniques. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'on n'apprend que lorsqu'on en a l'occasion.

A travers le monde, certains mythes culturels perdurent et empêchent les femmes et les filles de participer à une formation d'orientation technique. A cause de divers présupposés culturels, les filles auront souvent du mal à prendre la parole dans une salle remplie d'hommes. Cela sera également le cas pour des jeunes n'ayant reçu qu'un enseignement minimal, les personnes handicapées ou les communautés paysannes plus à l'aise dans leurs champs que derrière un bureau. Il est important que vous vous appliquiez à équilibrer la sélection des personnes à former, afin de créer une ambiance de travail adéquate dans laquelle chaque personne sera à l'aise avec l'autre, et où vous, en tant qu'instructeur, pourrez accorder une attention équivalente à chacun.

Quelques recommandations sur les contrats

Il vous faudra établir des termes de référence pour vos contrats.

Quelques tuyaux :

- *L'objectif - par exemple la formation technique, la maintenance, le soutien à la gestion*
- *La méthode de travail - par exemple la formation d'un certain nombre de personnes sur une période donnée, la supervision de certaines activités, la conduite d'ateliers, une assistance pour la trésorerie ou la rédaction de projets.*
- *Comment le travail sera fait et à quelle fréquence.*
- *Les coûts, y compris les voyages et/ou les coûts de communication pour le tuteur*

Il vous faudra choisir votre consultant avec la plus grande précaution, non seulement sur la base de l'expertise technique mais également d'une expérience antérieure des projets communautaires et du travail en milieu rural, de compétences linguistiques, d'une compréhension des questions liées à la dimension genre, etc.



Vous pourriez également envisager d'organiser des cours spécifiques pour certains groupes. Il est possible que les femmes se sentent plus à l'aise si elles ont accès à des séances de formation entre femmes. Une femme formatrice pourra leur servir de modèle. Les plus jeunes ont souvent tendance à apprendre plus vite, et pourront vous assister dans la formation des participants plus âgés. Même s'il peut ne pas être recommandé de séparer les groupes selon des critères de sexe, d'origine, de langue etc., de façon permanente, cela peut les aider à prendre de l'assurance dans les premiers temps.

Prévoyez les formations en tant qu'activités régulières ; répéter les modules de base et les ateliers afin de vous assurer que tous les nouveaux bénévoles seront aussi compétents et se sentiront aussi valorisés que leurs prédécesseurs.

Les correspondants locaux sur le terrain auront besoin d'une formation spécialisée pour le maniement du matériel (comme le magnétophone) et la préparation des bulletins d'information. Certains professionnels locaux peuvent être sollicités et encouragés à produire des programmes radio sur leur secteur d'activité.

Impliquer les personnes moins instruites et les personnes handicapées

L'analphabétisme ou le handicap ne devrait pas empêcher les membres de la communauté de participer pleinement aux activités du CMC. Il n'est pas nécessaire de savoir lire ou écrire pour produire un programme radio. Les personnes sourdes et muettes découvriront un tout nouvel aspect de la communication en travaillant sur le site Internet du CMC ou en administrant des groupes de discussion par courrier électronique. Les aveugles peuvent gérer un studio de radio si des autocollants en braille sont apposés sur tous les leviers de contrôle.

Les outils de formation

Tant que faire se peut, tous les participants à une formation formalisée devraient recevoir des manuels. Si cela n'est pas envisageable, le CMC devrait alors avoir une bibliothèque permanente de manuels et de brochures à l'usage des personnes en formation et comme référence pour les autres.

Créer ses propres outils

Les pays anglophones ont le moins de difficulté à trouver des outils de formation, localement ou sur Internet. Si votre langue locale n'est pas l'anglais, il vous faudra peut-être les traduire ou les adapter dans vos langues locales. Bien sur, si cela est plus rentable, il vous est possible de créer des manuels dans votre propre langue. Gardez à l'esprit que la traduction ne suffira pas à résoudre les problèmes que vous rencontrerez lors de l'enseignement de nouveaux concepts.

Apprendre par la pratique

Une fois que les personnes ont acquis les compétences, elles doivent avoir la possibilité de les mettre en pratique immédiatement. La formation ne devrait commencer qu'une fois l'équipement arrivé et installé. Après la formation, les personnes formées continuent leur apprentissage par la pratique, et peuvent également transmettre leurs connaissances aux autres.

Rendre votre projet durable

A l'image de ces projets qui ne prévoient que le financement de l'équipement initial et n'ont plus assez de fonds pour les pièces de rechange et la maintenance, certains projets ne

planifient que la formation initiale sans prendre en compte le suivi. Cette négligence peut s'avérer néfaste pour la pérennité du CMC. La formation continue doit être planifiée et budgétisée dès le début, afin que vos ressources humaines puissent être consolidées et étendues. Il faut toujours planifier une formation continue, et assurer un soutien par le biais des manuels, des logiciels de formation, des tutoriels, des conseils, d'un accompagnement en ligne et des groupes de discussion.

N'oubliez pas que les compétences acquises au sein de votre CMC ne sont pas perdues lorsqu'un membre de votre équipe vous quitte - elles sont utilisées ailleurs, et font partie de l'expérience et de la contribution d'un individu tout au long de sa vie. Mais il est vrai qu'elles sont perdues pour vous ! C'est pourquoi vous devrez vous assurer que vous ne dépendez pas d'une ou deux personnes. Assurez-vous que les employés formés partagent leurs compétences et continuent leur travail de mobilisation.

Le kit de formation multimédia (MMTK) : un outil de formation modulable

En 2002, l'UNESCO a lancé la création d'un Kit de Formation Multimédia (MMTK) ayant pour objectif de fournir un ensemble structuré d'outils aux formateurs des télécentres, des CMC, des organisations de médias communautaires et au secteur du développement, afin de contribuer à combler le fossé entre médias nouveaux et traditionnels.

Les outils disponibles dans la MMTK ont été créés par un groupe d'organisations partenaires, et couvrent divers champs de compétences. Les modules et les éléments de modules peuvent être utilisés comme les pièces d'un puzzle, que les instructeurs sélectionnent et assemblent afin de construire le programme d'un atelier de formation. Par exemple, pour un atelier sur les compétences en technologies de l'information pour une association de femmes, un instructeur pourra sélectionner des chapitres de "Faire des recherches sur Internet" et de "Violences faites à l'encontre des femmes", et les combiner pour en faire un seul module de formation.

Les thèmes disponibles sont entre autres : "Faire des recherches sur Internet", "Production audionumérique", "Production de contenu pour la radio", "Rédiger pour Internet", "Résolution collaborative des problèmes", "Utilisation des logiciels libres" et "Rendre compte du VIH/SIDA". Les outils distribués jusqu'ici ne représentent qu'un premier pas vers la collection complète qui est encore en développement.

Tous les outils sont distribués sous une licence Creative Commons qui permet leur libre usage et la distribution à des fins non commerciales.

Les outils sont distribués en format CD par l'UNESCO et peuvent être téléchargés à partir du site suivant : <http://www.itrainonline.org/itrainonline/mmtk/>



"Initiation à l'informatique au télécentre de Sengerema en Tanzanie"

Photo courtesy : Habby Bugalima

Ann Tohill

APC – Association for Progressive Communications
AATohill@apc.org



Références

- **Qu'est-ce que la radio communautaire ? Un guide pratique, AMARC Afrique et Panos Afrique Australe.** ISBN: 0 620 22999 3, 1998, email amarc@global.co.za;
- **Réseau africain de Radios Rurales et Locales** : <http://www.radios-rurales.net/Aide/index.htm>
- **Women on Line Training Material** de AMARC Europe Women's Network (ouvrage qui encourage les femmes à utiliser les nouvelles technologies pour la radio); <http://www.amarc.org/wol/> disponible en Anglais, en Espagnol et en Allemand.
- **Itrain Online, ressources pour la formation** : <http://www.itrainonline.org/itrainonline/french/>

Polly Gaster est responsable des Services d'Information et de Développement de Contenu au Centre Informatique de l'Université Eduardo Mondlane (CIUEM), à Maputo. Mme Gaster coordonne également le projet de passage à grande échelle des CMC au Mozambique.

Email: polly@nambu.uem.mz

Bianca Miglioretto est animatrice et formatrice pour la radio communautaire. Elle a acquis de solides compétences à Madagascar, aux Philippines et en Suisse.

Email: bianca@swix.ch

Atieno Aluoch est consultante en TIC. Elle a travaillé en Afrique de l'Est, en Afrique Australe, en Amérique du Nord, en tant que formatrice en TIC.

Elle a ainsi donné des cours d'initiation aux TIC aux femmes et a animé des ateliers sur l'élaboration des politiques des TIC.

Email: saluoch@yahoo.com