

Guide 3 - Implantation d'une radio communautaire

Ce guide est conçu pour vous aider à planifier chacune des étapes de l'implantation d'une radio communautaire jusqu'à l'ouverture.

Table des matières

Avant-propos

Faire démarrer une radio est un processus long et difficile. Pourtant au-delà d'une centaine de communautés francophones, anglophones, autochtones et multi-ethniques ont réussi l'exploit de convaincre le Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes (CRTC) du bien-fondé de leur projet. Et elles sont en ondes. La radio communautaire a pris une place importante dans l'industrie de la radio canadienne. Elle est devenue même un joyau dont se prévalent les autorités mondiales dans le domaine.

1re Partie - L'implantation d'une radio communautaire

- [1.1 Présentation](#)
- [1.2 Planification](#)
- [1.3 Étapes d'évolution d'un projet](#)
- [1.4 Domaines d'activités de la radio communautaire](#)

2e Partie - Les étapes de l'évolution d'un projet examinées en détail / 1ère étape : La formulation d'un projet

- [Durée : un an](#)
- [1 - Élaborer une esquisse du projet de radio](#)
- [2 - Consulter le milieu](#)
- [3 - Constituer un comité provisoire](#)
- [4 - Réaliser les études de marché et technique](#)
- [5 - Analyse de la faisabilité du projet](#)
- [6 - On décide d'y aller](#)
- [7 - Élaborer un projet de constitution](#)
- [8 - Organiser une première campagne d'adhésion](#)
- [9 - Préparer un plan d'action pour obtenir le permis du CRTC](#)
- [10 - Organiser l'assemblée de fondation](#)
- [11- Le financement de cette étape](#)
- [12- Autres activités](#)

2e Partie / 2e étape : Demande de permis

- [Durée : entre 18 et 24 mois](#)
- [1 - Instaurer le conseil d'administration et les comités, répartir les dossiers](#)
- [2 - Recherche du financement pour le fonctionnement du projet et pour le personnel](#)
- [3 - Préparer la demande au CRTC](#)
- [4 - Rédaction de la demande de permis](#)
- [5 - Présentation de la demande et du devis technique](#)
- [6 - Campagne de prélèvement de fonds pour recueillir 25% des coûts d'immobilisations](#)
- [7 - Publication de l'avis du CRTC annonçant les audiences pour l'études de la demande](#)
- [8 - Campagne d'appuis et parachevement du prélèvement de fond](#)
- [9 - Préparatifs aux audiences](#)
- [10 - Les audiences du CRTC](#)
- [11 - La décision du CRTC](#)

2e Partie / 3e étape : La mise en ondes

- [Présentation](#)
- [Activités pour la mise en ondes de la radio vue d'ensemble](#)
- [1 - Session de planification pour l'ensemble des activités](#)
- [2 - Recherche de financement](#)
- [3 - Assemblée générale des membres élections](#)
- [4 - Embauche du personnel de direction](#)
- [5 - Formation des membres du C.A. et des comités et planification générale](#)
- [6 - Organisation](#)
- [7 - Programmation](#)
- [8 - Technique](#)
- [9 - Administration](#)
- [10 - Vente, activités bénéfiques et promotion.](#)

3e Partie - Facteurs de succès ou d'échec de l'implantation d'une radio communautaire

Nous avons adapté le diagnostic de gestion des radios des communautaires du Québec élaboré en 1984, à la situation des radios en implantation

- [1ère étape : Formulation du projet](#)
- [2e étape : La demande de permis](#)
- [3e étape : La mise en ondes](#)

Le 11 octobre 2000

Editeur : Alliance des radios communautaires du Canada

1re Partie - L'implantation d'une radio communautaire

1.1 Présentation

L'industrie de la radiodiffusion est sévèrement contrôlée. Notre réglementation est souvent montrée en exemple à travers le monde pour sa protection de la souveraineté nationale et culturelle qu'elle garantit tout en favorisant la diversité et l'accès. Ce souci de bien maîtriser le développement de cette industrie se traduit souvent par des tracasseries bureaucratiques. Nous sommes loin de la radio libre italienne où l'on pouvait mettre une station en ondes du jour au lendemain. Mais nous sommes aussi éloignés de ces pouvoirs dictatoriaux qui limitent l'accès aux ondes qu'aux partisans du régime.

Cette réglementation a donc quelques côtés moins agréables: les longues procédures administratives qui précèdent l'obtention d'une autorisation. Mais on peut rentabiliser cette étape: il suffit d'en faire un programme de formation pour les futurs gestionnaires de la radio.

On peut raccourcir l'épreuve du CRTC. Pour cela, il faut planifier chaque étape. Savoir où l'on s'en va, quel est le chemin à parcourir et aussi quel est celui que l'on a accompli aide à supporter les longueurs de la route!

Planifier vos étapes d'implantation facilitera l'obtention du permis et la mise en ondes de votre station. Dans une certaine mesure, cela agrémentara votre démarche auprès du CRTC. Cette planification sera de plus un gage de succès pour votre entreprise; elle vous aura permis de prendre dès le départ de bonnes habitudes de travail.

Le CRTC donne une définition précise la radio communautaire:

« UNE STATION COMMUNAUTAIRE EST
POSSÉDÉE ET CONTROLÉE PAR UNE
ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF
DONT LA STRUCTURE PRÉVOIT
L'ADHÉSION, LA GESTION,

L'EXPLOITATION ET LA PROGRAMMATION PRINCIPALEMENT PAR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ EN GÉNÉRAL. SA PROGRAMMATION DOIT ÊTRE BASÉE SUR L'ACCÈS À LA COMMUNAUTÉ ET DOIT REFLÉTER LES INTÉRÊTS ET LES BESOINS SPÉCIAUX DES AUDITEURS QU'ELLE EST AUTORISÉE À SERVIR. »

Ce concept de participation ne doit pas être uniquement une gestion de constitution et de règlements de la corporation. Il doit s'inscrire dans la gestion régulière de la radio. La planification accentuera la transparence du fonctionnement et des activités et, par ricochet, suscitera « l'adhésion, la gestion, l'exploitation et la programmation par les membres de la communauté en général ». L'absence d'une planification connue et partagée ne fera que maintenir la radio entre les mains de quelques dirigeants et manquer « le bateau » de la démocratisation de la communication.

La radio communautaire c'est d'abord et avant tout l'accès à l'information pour une gestion démocratique.

1.2 Planification

Comment planifier?

Tout d'abord, analyser en profondeur les besoins du milieu et les problèmes à affronter. Ensuite établir les grandes orientations du projet, fixer un objectif général dans le temps, identifier les activités sur une période donnée et calculer les ressources nécessaires. Enfin, proposer un échéancier, répartir les responsabilités et instaurer des mécanismes d'évaluation.

Voici en bref les principales étapes d'une planification.

Tout d'abord, établir un plan général; ensuite chaque comité effectue le même travail pour son secteur, de façon à l'intégrer dans la planification d'ensemble. Les comités font le même exercice: ils analysent la situation, déterminent l'orientation générale, les objectifs, les activités, les ressources, les échéances, les responsabilités et l'évaluation.

Une coordination finale entre chaque secteur permettra soit de confirmer la validité de l'échéancier global prévu, soit de modifier ledit échéancier afin d'obtenir un ensemble cohérent. La dernière étape consistera à le faire accepter par le conseil. La planification générale sert maintenant de feuille de route pour l'ensemble des opérations .

Établissons un plan

Un projet de radio passe par quatre étapes majeures avant d'en arriver à l'exploitation régulière et atteindre une vitesse de croisière. Ces étapes correspondent à des moments dans le développement d'un projet de radio.

Un projet de radio débute habituellement dans la tête de quelques « visionnaires ». De l'illumination de quelques uns à la mise en ondes de l'entreprise communautaire de communication, le chemin à parcourir est long, difficile et souvent très ennuyeux. La réglementation est lourde et ralentit beaucoup l'implantation d'une radio communautaire. Prévoyez dès le départ, un minimum de trois ans avant l'ouverture de la radio. « De l'illumination à la mise en ondes, entre trois et cinq ans » de dur labeur, qui vous fera passer par toutes les émotions.

Cette démarche d'implantation constitue un véritable test qui prouve la capacité d'une communauté de gérer, de manière démocratique, la future entreprise de communication. La gestion démocratique est le véritable défi. La véritable mission de la radio communautaire c'est d'être une corporation de communication démocratique vouée au développement de sa communauté.

Pour les gestionnaires, le grand pari de cette opération est d'inventer des méthodes de gestion qui permettent d'impliquer et de responsabiliser un maximum de personnes.

1.3 Étapes d'évolution d'un projet

Pour faciliter l'élaboration du plan d'activités nous avons segmenté le travail en étapes et domaines d'activités. Voyons en bref quelles sont ces étapes de développement d'un projet de radio.

LA FORMULATION DU PROJET

C'est la phase entre l'idée soumise par un petit groupe d'individus et la décision formelle d'une communauté d'entreprendre la mise en vigueur d'une radio communautaire. C'est le moment où l'on formule les grandes orientations de base du projet, où l'on réalise les études de marché et technique et où l'on mesure la faisabilité du projet.

LA DEMANDE DE PERMIS

C'est l'étape de la formulation et la présentation d'une demande au CRTC. On réunit les preuves visant à démontrer au Conseil le bien fondé du nouveau service de radio proposé et on souligne ses chances de succès. Cette étape se concrétise par l'obtention du permis.

LA MISE EN ONDES

Après avoir obtenu le permis du CRTC, la corporation doit maintenant mettre sur pied la radio communautaire. C'est la phase cruciale de l'établissement des infrastructures de la radio, de l'élaboration de la première grille-horaire, de la recherche de publicité et du rodage du fonctionnement interne.

LE DÉBUT DES OPÉRATIONS

Après l'ouverture de la radio tout n'est pas réglé. Il faut une certaine période avant que la station s'ajuste et atteigne une vitesse de croisière. Elle devra acquérir une stabilité afin d'offrir une programmation de qualité. Cette étape peut durer entre six mois et deux ans. Elle dépendra de l'habileté de l'équipe à bien positionner la radio dans les habitudes d'écoute des auditeurs, tout en maintenant une gestion saine et « douce ».

1.4 Domaines d'activités de la radio communautaire

La radio compte cinq grands domaines d'activités. Ces domaines se retrouvent à toute les étapes d'implantation d'une radio, plus ou moins accentués selon les étapes en question. Ils correspondent aux domaines administratifs réguliers d'une entreprise de radiodiffusion identifiés dans les formulaires de demande du CRTC.

Le domaine de l'organisation ne figure pas dans les rubriques du CRTC. La radio communautaire étant une entreprise où la participation est une caractéristique fondamentale, nous en avons fait un secteur aussi important que les autres.

Voici en résumé ce que comprend chaque domaine d'activités. Chaque groupe local peut en adapter le contenu à sa situation particulière.

ORGANISATION

Le secteur de l'organisation couvre tout ce qui a trait au fonctionnement interne de l'organisme qui dirige le projet, i.e. la structure décisionnelle et la participation. Pour la radio communautaire, c'est le lieu où s'exerce la gestion démocratique de la radio. Plus particulièrement ce secteur s'occupe de:

- la corporation
- l'assemblée générale
- les membres
- le conseil d'administration
- les comités
- la participation communautaire

PROGRAMMATION

Le secteur de la programmation c'est « l'output », le résultat de tout ce travail, les émissions et la programmation en général. Ce secteur gère de la conception jusqu'à l'évaluation des contenus radiophoniques, en passant par la réalisation:

- le comité de programmation
- la réglementation
- la promesse de réalisation
- la formation
- la grille-horaire
- l'information
- les bénévoles

TECHNIQUE

Le secteur technique couvre tout ce qui a trait au support matériel et à la qualité sonore des productions afin de garantir une très bonne performance de la radio.

- comité technique
- devis technique

achat et installation
entretien
production

ADMINISTRATION

Le secteur de l'administration comprend les finances de la radio et tout ce qui s'y rapporte.

le conseil d'administration
le conseil exécutif
la planification budgétaire
la gestion financière
la gestion du personnel

VENTE, ACTIVITÉS BÉNÉFICES, PROMOTION

Le secteur de la vente et des activités promotionnelles est chargé d'apporter à la radio les revenus locaux nécessaires à son fonctionnement.

comité de finances
prélèvement de fonds
système de vente
politique
promotion

2e Partie - Les étapes de l'évolution d'un projet examinées en détail / 1ère étape : La formulation d'un projet

Durée : un an

Cette étape débute lorsqu'un petit groupe commence à envisager d'implanter la possibilité d'une radio communautaire dans leur milieu. Souvent ces premiers intéressés ont déjà rassemblé un peu de documentation sur la radio; ils ont analysé la situation médiatique du milieu et identifié un besoin de communication pouvant, à leur avis, être comblé par une radio communautaire. Cette étape se termine par la décision, prise lors d'une assemblée publique, de demander au CRTC une licence MF communautaire.

1 - Élaborer une esquisse du projet de radio

Le tout premier geste du groupe consiste à rassembler, dans un court texte, l'information recueillie et les grandes lignes du projet de radio. Cette esquisse du projet de radio servira à:

- préciser les objectifs et les grandes orientations du projet;
- consulter le milieu, organismes et individus;
- déterminer un premier cadre de référence pour les études de marché et technique;

- présenter le projet aux autorités politiques.

La rédaction d'un texte explicitant les principaux éléments du projet sert de prétexte à une recherche qui recueillera les informations de base sur la radio communautaire. Par cette esquisse, les promoteurs expliquent les grandes lignes du projet, son évolution possible et la participation indispensable du milieu.

A titre indicatif, voici les éléments majeurs que devrait contenir ce texte.

La radio communautaire

Présentation et définition

La définition du CRTC, la situation canadienne

Votre milieu: les besoins en matière de communication

La situation des communications et le portrait des services radiophonique

Une radio pour votre milieu

Présentation des grands objectifs visés par le projet

La mission de la radio communautaire

Brève description d'une telle radio chez vous

Sa programmation

Son fonctionnement, ses équipements

Son financement (immobilisations et exploitation)

La participation du milieu

à la gestion, au financement et à la programmation

Un plan d'action pour sa mise en ondes

Identification des moyens pour y arriver;

Présentation des séquences d'implantation;

Les ressources attendues du milieu;

La participation des gouvernements;

Un calendrier d'implantation;

Un plan d'action à court terme.

2 - Consulter le milieu

Munis de ce document expliquant clairement le projet, les promoteurs rencontrent les individus et organismes susceptibles d'appuyer l'initiative. Cette première tournée vise à obtenir les premières réactions vis-à-vis de l'implantation d'une radio communautaire. Cette consultation servira non seulement à obtenir des appuis tangibles mais encore à élargir le cercle de participants. Ainsi l'on plante la semence de la participation: dès le départ, impliquer le milieu dans l'élaboration du projet d'une radio.

La consultation a pour but d'obtenir des commentaires extérieurs; vous devez donc être particulièrement attentifs aux individus et organismes impliqués dans le domaine social. Ces gens sont habituellement sensibles à la culture locale; ils vous indiqueront les réelles possibilités de soutien du milieu. A cette étape, alors que l'idée est

3 - Constituer un comité provisoire

Si la première consultation révèle un véritable intérêt pour le projet et vous permet d'identifier des appuis concrets, vous pouvez alors entreprendre la mise sur pied d'un comité provisoire un peu plus large que le groupe initial. Il sera formé lors d'une première assemblée publique regroupant les personnes et organismes désirant appuyer la mise en place d'une radio communautaire. Il sera composé d'une dizaine de personnes.

Le mandat de ce comité aura deux volets:

- analyser les possibilités réelles de d'exploitation d'une radio communautaire et en identifier les limites;
- proposer la mise sur pied d'une organisation avec un plan d'action pour l'obtention d'un permis.

Dans un premier temps, le comité provisoire sera chargé de superviser l'exécution des études de marché et technique. Il analysera toutes ces informations afin d'évaluer la faisabilité du projet.

Le comité provisoire devra se donner une formation afin que tous ses membres partagent les mêmes informations. Ils se répartiront les tâches à accomplir:

- coordination et contrôle des études;
- participation des bénévoles;
- information et promotion;
- financement et appui matériel;
- secrétariat.

4 - Réaliser les études de marché et technique

Voici les principales étapes qui conduiront à la réalisation des études préliminaires.

- La recherche du financement

- présentation du projet au SEC,
- demande de financement pour les études, l'information et la formation,
- recherche d'appuis financiers pour les dépenses de secrétariat et de communications

- La recherche de services de consultants pour les études

- s'informer auprès d'autres radios quant à l'exécution d'études semblables;
- élaborer des mandats pour les études;
- faire un appel d'offres;
- choisir les consultants;
- établir une entente ferme.

- Le contrôle de l'exécution des études

Il serait souhaitable que le comité provisoire participe à l'exécution des études. En plus d'économiser les frais inhérents à ces études, cette participation permet aux membres du comité de se sensibiliser aux études de marché pour la radio ainsi qu'aux premières données techniques du dossier.

4.1- L'étude de marché

L'étude de marché consiste à analyser les habitudes d'écoute de l'auditoire radiophonique, à dégager les besoins face à un nouveau service, à identifier un potentiel de vente publicitaire et de revenus locaux et enfin à souligner la rentabilité potentielle de l'entreprise.

Avant d'enquêter sur les attitudes de la population face à la radio communautaire, il faut que les gens comprennent ce que signifie ce concept nouveau. Une campagne de sensibilisation auprès de la population et des organismes s'avèrera donc nécessaire. La notion de radio communautaire est difficile à saisir. Le concept devra être expliqué afin que la population puisse juger en connaissance de cause.

Étapes pour l'exécution de l'étude de marché:

- sondages, enquêtes et recherches;
- compilation des résultats;
- analyse de l'auditoire potentiel et du marché publicitaire local;
- rédaction des rapports;
- acceptation des résultats.

4.2- L'étude technique

Pour l'étude technique, voici le travail préparatoire que devra effectuer le comité provisoire:

- repérage des sites pour l'installation de l'antenne;
- choix de l'aire de rayonnement;
- identification des sites pour les studios.

Par la suite, lors d'une visite, l'ingénieur prendra les mesures pour identifier le meilleur site de diffusion et déterminer la puissance nécessaire pour couvrir le territoire à desservir. Il évaluera approximativement les coûts d'immobilisation en tenant compte du site des studios et des besoins en production.

5 - Analyse de la faisabilité du projet

L'étude de faisabilité constitue la phase synthèse des études. On compare l'ensemble des coûts nécessaires pour l'implantation et l'exploitation au potentiel de revenus subventionnés et locaux. On compare aussi les

besoins en ressources humaines nécessaires pour offrir le service proposé au potentiel du milieu.

Habituellement une étude de faisabilité définit la portée générale et le cadre de référence du projet. Cette étude met en évidence la situation radiophonique existante et les résultats recherchés. L'étude de faisabilité précise tout ce qui doit être mis en place pour atteindre les résultats escomptés. On évalue la faisabilité du projet du point de vue technique, économique et social, à savoir la réalisation des objectifs et leur impact.

C'est après avoir recueilli tous les renseignements pouvant aider à évaluer les limites du projet que le comité provisoire devra analyser le plus objectivement possible la faisabilité du projet. Il comprendra les coûts d'immobilisations et d'exploitation de la radio aux ressources disponibles en tenant compte de l'envergure souhaitée (nombre d'heures de programmation et types d'émissions).

Les coûts des installations et leur financement, les revenus projetés et les dépenses d'exploitation seront calculés pour une période de cinq ans. C'est ainsi que s'évalue la rentabilité du projet.

L'analyse des résultats des études de marché et technique et la vérification de la faisabilité comprend:

- l'analyse des besoins du milieu en matière de radio, besoins exprimés par la population en générale mais aussi par les organismes;
- l'analyse du potentiel d'écoute et celui de la production;
- l'analyse du potentiel de revenus publicitaires;
- l'analyse du potentiel de financement local et gouvernemental;
- l'évaluation des propositions techniques, du rayonnement et des coûts pour les immobilisations;
- le bilan d'ensemble : l'impact sur le milieu, les ressources nécessaires et le potentiel disponible, les perspectives de rentabilité. On trace les contours du projet.

En ce qui a trait à la radio communautaire, il ne faut pas se cantonner aux aspects économiques pour évaluer le projet; il faut aussi tenir compte des facteurs sociaux et culturels. On évalue aussi les retombées sociales et linguistiques. La radio communautaire a des dimensions sociales capitales en ce qui a trait à l'acquisition de connaissances et de compétences en matière de communication. Le développement communautaire par le soutien que la radio apporte aux organisations bénévoles n'est pas à négliger dans l'évaluation finale. Ce rôle de "développeur" sera souvent prépondérant dans les arguments que le comité avancera pour justifier sa recommandation de poursuivre les démarches d'implantation. Il faut se doter des moyens nécessaires pour bien accomplir son mandat sinon un tel projet risque de desservir la communauté s'il échoue après quelques années.

Une radio peut facilement s'ajuster aux ressources et capacités d'un milieu; il n'est pas nécessaire de faire un gros projet de programmation avec un émetteur très puissant. Un petit studio, un émetteur à faible puissance avec une antenne bien placée et voilà que le tour est joué; avec une équipe de bénévoles encadrée par quelques permanents, vous pouvez diffuser. Avec très peu de moyens, une radio peut arriver à jouer un rôle considérable dans un milieu isolé et démuné de médias locaux.

6 - On décide d'y aller

Après avoir évalué la faisabilité du projet, le comité provisoire décide de recommander la poursuite de l'implantation d'une radio communautaire. Il convoque une assemblée publique pour la fondation de la radio. Ses dernières tâches pour bien préparer cette assemblée publique seront:

- élaborer un projet de constitution avec règlements;
- organiser une première campagne d'adhésion;
- préparer un plan d'action pour obtenir le permis du CRTC;
- organiser l'assemblée.

Voici en détails chacune de ces tâches

7 - Élaborer un projet de

La constitution et l'incorporation forment le corps légal de la radio. Ils fixent les règlements régissant le fonctionnement interne de la corporation. Il incombe au comité provisoire d'élaborer un projet de constitution pour donner une permanence et une stabilité à l'organisation.

L'élément clef à considérer dans l'élaboration d'une constitution est qu'une radio communautaire est "POSSÉDÉE ET CONTROLÉE PAR UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF DONT LA STRUCTURE PRÉVOIT L'ADHÉSION, LA GESTION, L'EXPLOITATION ET LA PROGRAMMATION PRINCIPALEMENT PAR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ EN GÉNÉRAL"(CRTC).

La gestion démocratique, voilà ce qui particularise la radio communautaire. C'est un outil collectif. La communauté ne fait pas seulement qu'adhérer à la radio; elle la contrôle par les orientations établies en assemblée générale et par l'élection de ses représentants au conseil d'administration. Elle participe aussi à la réalisation d'émissions.

Au fil des ans les radios communautaires canadiennes ont élaboré plusieurs modèles de constitutions et de règlements internes. Le comité provisoire a tout avantage à s'inspirer de ces structures déjà mises au point. Inutile, au cours des premières années du projet, de compliquer les structures. Il sera préférable de créer une organisation souple qui se raffinera selon les besoins. Vous aurez deux assemblées publiques avant la mise en ondes, soit suffisamment de temps pour améliorer les structures de l'organisation.

Plusieurs modèles de constitutions sont disponibles auprès de l'Association nationale des radios (FJCF) ou de l'ARCQ.

8 - Organiser une première campagne d'adhésion

Une organisation communautaire repose habituellement sur (une assise membership). Même si le projet n'en est qu'à ses débuts, il incombe au comité provisoire d'organiser une campagne d'adhésion à la radio communautaire. Avoir un appui concret dès ce moment indique la base solide du projet.

Il existe en général trois ou quatre types de membres: individus, organismes, commerçants et quelques fois des membres honoraires.

Le comité provisoire et quelques supporteurs se partagent le recrutement des individus et groupes sympathiques à la cause. Il faut recruter un maximum de membres pour avoir de la crédibilité auprès des autorités fédérales (CRTC et SEC), provinciales et locales. L'adhésion constitue le premier appui tangible de la communauté. Elle prouve aussi la capacité du groupe à recueillir le support du milieu. Cet appui des organisations et associations est très important à cette étape de l'évolution du projet: à la veille de se présenter devant le CRTC.

La deuxième campagne d'adhésion s'effectuera avant les audiences du CRTC. Elle servira surtout à amasser des fonds. Une première campagne vise surtout rassembler des membres. Il faut donner le grand coup et profiter de l'intérêt nouveau suscité par le projet.

L'assise (le membership) a plusieurs fonctions dans une organisation comme la radio communautaire. Elle sert :

- de base démocratique;
- de soutien politique au projet;
- d'appui financier;
- de bassin de bénévoles pour les activités de la radio;
- de ressource pour la programmation.

Recruter les membres de la radio est une mesure démocratique: on consulte, on recherche les avis et le soutien, on préconise la participation aux activités, l'expression des commentaires et suggestions et, ultimement, l'implication dans les travaux de mise en vigueur de la radio. Il y a du travail pour tous.

La campagne de recrutement des membres se doit d'être une opération agréable. On va chez le vrai monde, hors du cercle immédiat des promoteurs, vérifier la validité du projet. C'est la base de tout l'édifice. Elle assurera la stabilité du projet.

L'adhésion (le membership) est aussi pour les futurs bailleurs de fond, pour les futurs annonceurs et pour les promoteurs, un signe évident de la crédibilité du projet.

Il est normal de prévoir une période de deux mois pour mener cette activité à terme.

9 - Préparer un plan d'action pour obtenir le permis du CRTC

Après avoir analysé le projet de radio sous tous ses angles, le comité provisoire peut proposer des mesures pour son implantation. Il connaît tous les facteurs qui déterminent l'obtention d'un permis du CRTC. Il connaît les sources de financement et les appuis. Mais plus que tout, il a une vision claire du projet. Le comité provisoire a sondé en profondeur les aspirations et les besoins de sa communauté. Il est donc bien placé pour proposer des orientations pour l'évolution du projet, pour la programmation et pour la gestion de la radio. Connaissant les règles du jeu, il est en mesure de proposer un plan d'action pour l'obtention du permis.

Ce plan d'action doit déterminer les activités nécessaires à prévoir pour l'obtention le permis du CRTC. Le comité identifiera aussi les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif. Ce plan d'action aidera les prochains administrateurs bénévoles à mieux comprendre les tâches qu'ils devront accomplir.

Vous trouverez, au prochain chapitre, toutes les indications vous permettant d'élaborer votre plan d'action pour la deuxième étape: l'obtention du permis du CRTC.

10 - Organiser l'assemblée de fondation

Après avoir effectué les études préalables, élaboré un projet de constitution, recruté des membres et préparé un plan d'action, le comité provisoire devra organiser l'assemblée de fondation. Cette assemblée permettra de faire un bilan et de présenter les résultats des différentes études, l'analyse qu'en a fait le comité provisoire et les recommandations qui s'en dégagent.

En organisant cette assemblée vous cherchez à faire:

- approuver la poursuite de l'implantation de la radio;
- adopter un projet de constitution;
- adopter un plan d'action pour obtenir la licence;
- élire le conseil d'administration et former les différents comités.

La première décision consistera à approuver la poursuite de l'implantation d'une radio communautaire. Pour prendre une telle décision, l'assemblée devra connaître les résultats des recherches et avoir toutes les informations nécessaires pour évaluer le projet. Une attention particulière sera portée à cette question. Le comité provisoire présentera une synthèse du travail réalisé depuis les tout débuts et soulignera les principales conclusions des études. Il expliquera en détail les raisons justifiant la décision de poursuivre l'implantation de la radio. Plusieurs participants auront des questions sur le projet et des opinions à émettre. On voudra alors discuter les grandes orientations guidant la mise en oeuvre de la radio et l'élaboration d'une demande de licence au CRTC.

Après avoir décidé d'établir une radio communautaire, l'assemblée sera appelée à adopter une constitution et un plan d'action pour l'obtention de

la licence. Elle devra également élire le conseil d'administration et former les différents comités.

11- Le financement de cette étape

C'est par le biais du bénévolat que s'effectuera cette étape. Elle requiert peu de moyens financiers et prouve la détermination des promoteurs. Seules les études de marché et technique exigeront un financement extérieur. Le ministère du Patrimoine canadien accepte de financer ces études. Les frais de papeterie, de secrétariat et de communications sont habituellement assumés par les organismes locaux qui appuient le projet.

Vous pourrez organiser quelques activités bénéfice sans toutefois y investir toutes vos idées et toute votre énergie.

Vous devez aussi réserver les programmes d'emplois pour la deuxième étape. Ces projets de création d'emplois ne se renouvellent que pendant trois ou quatre ans (à vérifier !). Si votre implantation excède cette période, vous risquez d'épuiser cette option avant le début de l'exploitation. Les promoteurs du projet doivent planifier le financement de projets de création d'emplois avec les responsables locaux du ministère des Ressources humaines Canada.

12- Autres activités

Certains groupes de promoteurs profitent de cette première étape pour déjà « se mettre sur la carte ». Ils peuvent lancer un concours pour choisir les lettres d'appel pour la radio qui seront dévoilées lors de l'assemblée de fondation. Pour d'autres, la meilleure façon de montrer ce qu'est la radio, c'est d'en faire. Le comité provisoire peut aussi décider de réaliser un "spectacle" radiophonique. Le CRTC accorde des autorisations de diffusion de courte durée et à faible puissance (50 watts maximum). L'ARC du Canada possède deux unités mobiles pour la réalisation de diffusions de courte durée. Ces unités faciliteront énormément la tenue d'expériences radiophoniques.

2e Partie / 2e étape : Demande de permis

Durée : entre 18 et 24 mois

Présentation

Cette étape de l'implantation qui consiste à présenter la demande de permis au CRTC est sans doute la plus difficile. Obtenir le soutien financier des gouvernements provincial et fédéral pour l'achat des équipements, recueillir le financement local, obtenir les projets d'aide à la création d'emplois pour avoir un personnel suffisant, gérer quotidiennement les opérations du projet, maintenir l'intérêt dans sa communauté tout au long de ces démarches et enfin présenter un dossier complet au CRTC, voilà le travail qui attend la prochaine équipe de la radio.

Cette étape est très formatrice. Le projet de radio prend une forme plus précise. La réglementation régissant la radiodiffusion communautaire

n'aura plus de secret pour les dirigeants de la radio. Vous apprendrez à gérer votre entreprise et planifier son évolution. Le projet plantera réellement ses racines dans la communauté surtout lors de la campagne de financement et de recrutement d'appuis aux audiences du CRTC.

Le dossier au CRTC doit être impeccable. Certains estiment qu'il s'agit d'une garantie de succès pour la station. Le CRTC constitue une épreuve nécessaire dans l'implantation d'une radio. Les ondes hertziennes sont un bien public; la disponibilité de fréquences FM est restreinte; il n'y a pas suffisamment de bandes pour répondre à toutes les demandes. L'obtention d'une fréquence est un privilège. C'est à vous de prouver que vous allez en faire le meilleur usage.

La seconde étape d'implantation d'une radio communautaire s'échelonne habituellement sur une période de 18 à 24 mois. La durée de cette étape est souvent sujette au calendrier du CRTC. Si le CRTC peut rapidement tenir des audiences après la soumission de votre dossier, les échéances seront raccourcies. La durée de cette étape dépendra de l'efficacité du requérant à présenter un dossier bien étoffé, dans de courts délais.

1. Instaurer le conseil d'administration et des comités, répartir les dossiers.
2. Rechercher du financement pour le fonctionnement du projet et l'emploi du personnel.
3. Analyser les différents secteurs de la radio en tenant compte des besoins du milieu, les orientations du projet et la réglementation du CRTC. Formulation du projet définitif pour:
 - l'organisation;
 - la programmation;
 - le technique;
 - l'administration.
4. Rédiger les trois parties de la demande de permis au CRTC.
5. Présenter la demande et le devis technique aux fins d'examen par les fonctionnaires du CRTC et du MCC.
6. Lancer la campagne de prélèvement de fonds pour recueillir 25% des coûts des immobilisations.
7. Attendre la publication de l'avis public annonçant les audiences pour l'étude de la demande.
8. Faire une autre campagne de sollicitation d'appui et finaliser le prélèvement de fond local.
9. Se préparer aux audiences.
10. Se présenter aux audiences du CRTC.
11. La décision du CRTC.

OBJECTIF: LE PERMIS DU CRTC

Voyons maintenant pour chacune de ces activités le travail à effectuer pour l'obtention du CRTC le permis.

1 - Instaurer le conseil d'administration et les comités, répartir les dossiers

Le nouveau conseil d'administration accueille habituellement des nouveaux membres qui doivent s'initier au projet. Il faudra prendre le temps de bien les intégrer et de partager l'information. Le conseil devrait tout d'abord consacrer quelques jours à analyser avec le personnel, le travail à effectuer jusqu'aux audiences du CRTC.

Les principaux dossiers à traiter sont l'organisation, la programmation, la technique, l'administration et les activités bénéfiques. Le comité central du projet, la présidence et la direction générale se réunissent d'avance pour élaborer un plan d'action conduisant aux audiences du CRTC.

Les objectifs du conseil d'administration pour l'année seront de:

- Mettre en place une organisation qui assurera la bonne gestion du projet, avec la participation du milieu;
- Élaborer la demande de permis au CRTC et obtenir les autorisations.

Voici une liste de tâches du conseil d'administration:

1.1- Pour son fonctionnement

- Créer un comité exécutif;
- Répartir les dossiers;
- Établir un agenda de travail jusqu'à la présentation de la demande;
- Établir un agenda de réunion (une réunion par mois à jour fixe);
- Instaurer un mécanisme de coordination avec les permanents.

1.2- Pour les comités

- Mettre en place les comités, définir très précisément leurs mandats;
- Assurer la formation des membres des comités;
- Etablir un échéancier pour la présentation des dossiers au CRTC;

1.3- Pour les membres

- Assurer un contact régulier avec les membres ;
- Identifier les membres prêts à travailler;
- Préparer avant les audiences du CRTC une autre campagne d'adhésion de concert avec la campagne de prélèvement de fond.

1.4- Pour la corporation

- S'incorporer comme organisme à but non lucratif.

- Élaborer un projet de règlements internes de la corporation et une politique du personnel.
- Obtenir le statut d'organisme de charité du gouvernement fédéral.

1.4- Pour l'assemblée générale

- Rédiger et distribuer le rapport de l'assemblée de fondation.
- Planifier une prochaine assemblée générale des membres.

1.5- Pour la participation communautaire

- Assurer une présence de la radio dans le milieu; faire participer la radio aux activités de la communauté.
- Accroître la participation à l'intérieur de la radio afin que la demande de permis soit conforme aux aspirations réelles du milieu

1.6- Pour l'administration courante du projet

Le conseil d'administration sera responsable de l'administration du projet; il sera secondé par le comité exécutif et la direction générale. Il formera au besoin un comité des finances.

La gestion courante du projet jusqu'aux audiences du CRTC implique :

- d'établir les prévisions financières (dépenses et revenus) pour la période de préparation aux audiences du CRTC
- d'identifier les sources de revenus et prévoir les demandes de financement (SEC, MEIC, provincial, local)
- d'obtenir un programme d'emplois et procéder à l'engagement du personnel, en commençant par le directeur.e.
- de présenter une demande de financement au SEC pour exécuter les campagnes de promotion et de financement local
- de mettre en place un système de gestion comptable
- d'aménager des locaux pour l'équipe de permanents de la radio et lui fournir le matériel de secrétariat nécessaire à son fonctionnement.

2 - Recherche du financement pour le fonctionnement du projet et pour le personnel

La session initiale de formation et de planification a mis en évidence l'urgence de demande de financement au SEC et au MEIC et ce, afin de soutenir les opérations courantes du projet jusqu'aux audiences du CRTC. Ces demandes doivent indiquer très exactement tout le travail à effectuer ainsi que les ressources financières et matérielles nécessaires.

Les délais sont longs avant d'obtenir l'argent en banque, il faut donc y penser dès le début de cette deuxième étape. Une période de deux, trois et même quatre mois s'écoulera avant d'obtenir des réponses aux demandes de financement.

Pendant cette attente, le conseil d'administration et les comités entreprendront l'étude de la demande de permis au CRTC.

3 - Préparer la demande au CRTC

La formulation de la demande de permis au CRTC est la pièce maîtresse de cette seconde étape. Les promoteurs du projet doivent analyser les différentes composantes de la demande de permis en tenant compte des besoins du milieu, des orientations du projet et de la réglementation du CRTC.

Voici les domaines d'activités de la radio inhérents à la demande de permis.

3.1- ORGANISATION

Le conseil d'administration doit présenter au CRTC une organisation largement communautaire facilitant l'accès à la gestion et à la production. La constitution de la radio doit favoriser la réalisation du mandat attribué par le CRTC à la radio communautaire.

" UNE STATION COMMUNAUTAIRE EST POSSÉDÉE ET CONTROLÉE PAR UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF DONT LA STRUCTURE PRÉVOIT L'ADHÉSION, LA GESTION, L'EXPLOITATION ET LA PROGRAMMATION PRINCIPALEMENT PAR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ EN GÉNÉRAL.

Les règlements internes régissant la radio communautaire devront être fournis au CRTC. Les membres du conseil d'administration devront présenter leur curriculum. Une liste des membres est habituellement ajoutée en annexe afin de démontrer l'envergure de l'assise (membership). Elle répertorie les organismes membres, les individus, leur nombre et leurs caractéristiques.

3.2- PROGRAMMATION

Les responsables de la programmation devront préparer un projet de programmation qui soit à la fois conforme aux attentes du milieu et acceptable pour le CRTC.

Un comité de programmation composé d'une dizaine de personnes se réunira en moyenne une fois par mois. Un des membres de ce comité sera le porte parole auprès du conseil d'administration.

Étant donné la complexité du jargon du CRTC, une formation des membres du comité de programmation s'impose.

Rédiger une promesse de réalisation est un travail imposant. Cette promesse constitue un engagement quinquennal ferme auprès du CRTC. Le projet de programmation doit être bien étudié en fonction des ressources disponibles non pas la première année mais pendant cinq ans. Il faut se méfier de l'enthousiasme du départ qui altère toute évaluation réaliste du travail requis pour le maintien d'une radio communautaire. Le bénévolat s'épuise après un certain temps de même que l'enthousiasme

du personnel. Comment faire pour réaliser avec qualité, les engagements pris? Le CRTC a des attentes élevées vis-à-vis de la radio communautaire. Plus d'un tiers de la programmation communautaire doit être verbale, la musique doit être variée. Ce sont quelques exemples qui illustrent le défi que représente la programmation communautaire.

Le comité de programmation suivra ce processus pour élaborer la promesse de réalisation:

- Identifier les besoins non seulement par une analyse des résultats études et des commentaires exprimés lors des consultations mais encore par une étude des services radios existants et ceux qui se développeront dans un proche avenir; cela vous permettra de préciser les orientations de la programmation de votre radio communautaire, etc.;
- Connaître la réglementation; étudier à fond la réglementation FM et celle de la radio communautaire; établir des communications avec les fonctionnaires du CRTC responsables de la programmation, examiner d'autres demandes, surtout celles des radios du milieu, etc.;
- Déterminer le contenu verbal de la programmation, les émissions de premier plan, les émissions à formule mosaïque, les émissions d'intérêt public réalisées par des organismes locaux, etc.;
- Choisir le genre musical: fixer la politique musicale de la station, établir une grille-horaire de diffusion des genres musicaux, préparer une liste de disques, prévoir la production d'enregistrements locaux etc.;
- Proposer un service d'information: une politique d'information, la grille-horaire de l'information; identifier les ressources humaines nécessaires, etc.;
- Organiser le contenu communautaire: les émissions produites par les bénévoles et les organismes;
- Élaborer une politique publicitaire, les périodes de diffusion de la publicité, le genre de publicité acceptée par la station;
- Identifier les ressources: analyser les ressources humaines et techniques nécessaires pour la réalisation du projet de programmation;
- Élaborer la grille-horaire: élaborer une grille-horaire et traduire celle-ci en une promesse de réalisation pour le CRTC;
- Identifier les besoins de formation et d'encadrement pour la production.

Le travail du comité de programmation doit se faire en étroite collaboration avec les autres comités surtout quand il s'agit d'identifier les ressources humaines, techniques et financières.

Le projet de programmation doit être réaliste. Il ne faut promettre que le nombre d'heures de programmation que la radio peut vraiment réaliser. Ce projet demeure une promesse de réalisation pour les cinq prochaines années (ou pour la durée du permis accordé par le CRTC) avec possibilité de réduire ou d'augmenter de 20% les heures de diffusion tout en conservant les mêmes proportions.

LES RESSOURCES

Les ressources nécessaires pour exécuter ce travail sont:

- Un comité de cinq et à dix personnes;
- Un.e employé.e de la radio pendant toute la période de préparation au CRTC;
- Du secrétariat, de la photocopie, des communications téléphoniques;
- Un accès au centre de documentation du CRTC.

3.3- TECHNIQUE

Le secteur technique doit préparer le devis technique des studios et du site de diffusion. Le CRTC n'étudiera la demande que si le ministère des Communications a approuvé le devis proposant l'utilisation d'une fréquence à une puissance donnée. Le CRTC exigera également un aperçu de l'aménagement des studios.

Le comité technique sera composé de trois à cinq personnes se réunissant en moyenne une fois par mois. Un des membres de ce comité sera le porte-parole auprès du conseil d'administration.

Voici à titre d'exemple une liste de tâches de préparation du dossier technique pour acceptation par le ministère des Communications du Canada (MCC) et le CRTC:

- Vérifier la recevabilité par le MCC du devis technique élaboré lors de l'étude de faisabilité, si possible présenter le devis pour obtenir les acceptations techniques et signifier votre demande d'utilisation de la fréquence;
- Obtenir une entente pour l'installation de l'antenne;
- Obtenir une entente pour le site des studios;
- Revoir en détail les besoins d'équipements en tenant compte du projet de programmation et des ressources financières disponibles;
- Établir une liste des équipements nécessaires pour les studios de diffusion et de production et pour la diffusion du signal;
- Évaluer les coûts pour les achats d'équipements et pour l'installation des studios et du système de diffusion;
- Présenter au CRTC les informations techniques et se préparer pour les audiences.

RESSOURCES

- Un.e employé.e pour une période de six mois avant le dépôt de la demande au CRTC;
- Un comité de trois à cinq personnes;
- Du secrétariat, de la photocopie, des communications téléphoniques;
- Des consultations fréquentes auprès d'un expert technique.

3.4- ADMINISTRATION

Ce secteur devra présenter au CRTC des prévisions d'exploitation réalistes pour les cinq prochaines années. Il devra rassembler les informations administratives de tous les secteurs de la radio pour en faire des prévisions budgétaires cohérentes. Le conseil d'administration approuve les prévisions préparées par le comité exécutif ou le comité des finances. Le comité procède habituellement de la façon suivante pour l'étude du secteur administratif de la radio:

- analyser les besoins en personnel et la répartition du travail au sein de la station;
- analyser les dépenses d'exploitation inhérentes à la programmation, aux installations techniques, à l'administration courante de l'entreprise et enfin aux objectifs de vente et de promotion;
- comparer les prévisions de dépenses avec celles à d'autres radios;
- examiner les potentiels de revenus: ceux identifiés par l'étude de marché, ceux de la communauté, les activités bénévoles et les subventions disponibles pour le financement des immobilisations et pour les opérations courantes;
- prévoir le financement des immobilisations par le SEC et le gouvernement provincial;
- identifier le financement local; faire des prévisions réalistes de prélèvement de fond dans le milieu: elles constitueront l'objectif de la campagne;
- faire des prévisions budgétaires pour la période d'installation et pour les préparatifs d'ouverture.

Le comité de finances doit établir une cohérence dans les prévisions financières afin que les revenus soient réalistes et puissent équilibrer les dépenses. Une marge de manoeuvre trop mince réduira l'ampleur du projet, des installations techniques et du projet de programmation. Il est dangereux, dans l'enthousiasme du moment, de surestimer le potentiel de revenus . Le CRTC décèle facilement ce genre d'erreur.

4 - Rédaction de la demande de permis

Après avoir clarifié tous les domaines d'activités de la radio et établi une cohérence globale, il faut maintenant rassembler toutes les données et remplir les formulaires de demande de licence d'exploitation d'une radio MF.

La demande de permis se divise en trois parties:

1. les informations corporatives, technique et administratives;
2. la promesse de réalisation;
3. le détail de la programmation et la grille-horaire.

Le CRTC demande plusieurs informations que vous ajoutez dans des documents en annexe. Ces annexes avec une copie du devis technique constituent, en fait, une quatrième partie.

La demande de permis est souvent très volumineuse. La présentation des documents devra donc faire l'objet d'une attention particulière afin de faciliter la compréhension de la demande.

Habituellement les requérants rédigent l'ensemble de la demande; ils corrigent après avoir vérifié si tout était complet. Une fois l'examen terminé, on rédige le texte final qui sera soumis en sept copies au CRTC.

5 - Présentation de la demande et du devis technique

La demande complétée est envoyée officiellement au CRTC. Le devis technique est envoyé au ministère des Communications du Canada.

Lorsque le CRTC reçoit une demande, ses fonctionnaires vérifient d'abord si cette demande est de nature compétitive avec toute future requête d'autres requérants. Par exemple, s'il ne reste que très peu de fréquences disponibles, le CRTC avisera le public qu'il se prépare à étudier l'attribution de ces dernières fréquences et demandera à tout intéressé de formuler des propositions.

Si c'est votre cas, il retiendra votre requête afin de publier un appel de demande de licence. Cette procédure peut prolonger de deux mois l'attente précédant l'audition par les commissaires du CRTC. Les fonctionnaires du CRTC vous informeront de la situation prévalant dès que vous aurez fait parvenir votre dossier.

Si votre demande n'est pas de nature compétitive, les fonctionnaires examineront votre dossier afin de s'assurer qu'il est complet et que toutes les parties sont bien remplies. Habituellement les fonctionnaires trouvent des éléments de la demande qui ont besoin d'être clarifiés. Ils vous feront parvenir une lettre énumérant les différents points à préciser avant que le Conseil accepte la demande à des audiences.

Lorsque tout est complet, le Secrétaire Général du CRTC annonce des dates pour les audiences.

Cette période d'attente de l'annonce d'audiences est habituellement longue. Pour ne pas perdre le rythme, le conseil d'administration devrait utiliser cette période pour organiser la campagne de prélèvement de fond. C'est un élément qui peut retarder l'étude de votre dossier. Si les coûts d'immobilisations sont très élevés, le CRTC attendra d'avoir une confirmation de l'implication financière du milieu avant de procéder à l'étude de la demande.

6 - Campagne de prélèvement de fonds pour recueillir 25% des coûts d'immobilisations

L'objectif est d'obtenir de votre communauté le financement de 25% des coûts d'achat et d'installation des équipements. C'est sans doute là le défi majeur de cette seconde étape: aller chercher le financement local, solliciter les individus, les organismes et les entreprises; ou organiser une série d'activités bénéfiques. Le conseil d'administration formera un comité de prélèvement de fond pour accomplir ces tâches ou les attribuera au comité de finances.

La façon de conduire cette campagne est expliquée en détail dans un guide de la FJCF sur le prélèvement de fonds. Mais voici en bref le travail à accomplir pour la campagne de financement:

- Préparer le milieu en diffusant de l'information: une information régulière débutant longtemps avant la campagne de prélèvement devra être orchestrée afin de sensibiliser le grand public. Elle préparera le terrain au prélèvement de fond et à la campagne de promotion. Cette information doit être axée sur la nécessité d'une participation au projet;
- Analyser le potentiel de financement de votre milieu et fixer un objectif réaliste à atteindre;
- Étudier le déroulement de campagnes de financement analogues;
- Élaborer une stratégie globale; déterminer les activités de la campagne et établir un calendrier;
- Recruter et former le bénévolat pour travailler à la campagne;
- Orchestrer une vigoureuse campagne de promotion;
- Lancer la campagne de financement;
- Faire une évaluation; conserver toutes les informations utiles pour d'autres campagnes de financement.

7 - Publication de l'avis du CRTC annonçant les audiences pour l'études de la demande

Le CRTC publiera l'annonce d'audiences. Un délai de cinquante jours sera donné à tous les individus ou groupes qui voudraient appuyer ou s'opposer à la requête.

Le CRTC demande que la population ait accès à tous les documents non confidentiels se référant à la requête. Le dossier de la requête est donc déposé dans un lieu public adéquat pour un examen des documents.

8 - Campagne d'appuis et parachèvement du prélèvement de fond

Le CRTC a besoin de constater l'appui que le projet reçoit du milieu. À cette fin, vous devez encourager les organismes à présenter des mémoires supportant l'implantation de la radio communautaire et, si possible, à comparaître aux audiences. L'équipe de la radio doit aider les groupes à présenter leur mémoire et veiller à ce que ces mémoires soient acheminés au CRTC dans les délais requis. Ces appuis sont importants non seulement pour convaincre le CRTC mais encore pour consolider l'implication communautaire à la radio.

Cette période d'attente des audiences permet au conseil de compléter le dossier du financement local, provincial et fédéral pour les achats d'équipements et les débuts d'opération de la station.

9 - Préparatifs aux audiences

Les audiences du CRTC sont impressionnantes. Le décorum et la procédure sont très précis. Les représentants de la radio doivent être bien préparés pour réussir à faire passer leur message. Ils doivent bien

posséder toutes les composantes du dossier, connaître les règles de procédure et essayer de prévoir le questionnement des commissaires.

Tout doit être prévu, chaque détail est important. Tant d'efforts, d'ambition et de rêves ont été investis dans ce projet qu'il ne faut pas rater cette étape. Une mauvaise audience peut provoquer un refus. Il faudra alors recommencer ces démarches.

Voici quelques indications sur les préparatifs aux audiences:

1. Choisir ceux et celles qui présenteront la demande, s'assurer représentativité d'hommes, de femmes et de jeunes, tous issus du milieu;
2. Se répartir les dossiers;
3. Préparer la présentation;
4. Bien connaître les arguments des opposants;
5. Faire une répétition des audiences avec des experts qui questionnent comme s'ils étaient les commissaires;
6. Préparer une trousse d'information pour les commissaires.

10 - Les audiences du CRTC

Les audiences sont habituellement assez courtes comparativement à tout le temps qu'il a fallu consacrer pour y arriver. On trouve que ça passe vite, entre quatre et huit heures.

En général les commissaires questionnent en profondeur tous les aspects de la requête. Même s'ils connaissent tous les dossiers, les requérants doivent apporter toute la documentation servant à appuyer leurs affirmations.

Si l'on possède le financement requis, l'appui du milieu et la profonde conviction de la nécessité de la radio, le CRTC considérera la demande d'un oeil favorable et vous serez récompensés pour tous vos efforts !

11 - La décision du CRTC

Après trois ans de travail et une attente de deux à quatre mois après les audiences...

Votre permis est accordé, bravo!

C'est le couronnement d'un travail bien accompli, félicitations!

2e Partie / 3e étape : La mise en ondes

Présentation

Cette étape débute lorsque la radio a obtenu un permis du CRTC et se termine par la mise en ondes de la station.

Cette étape dure en général entre douze (12) et vingt-quatre (24) mois selon la complexité des installations techniques pouvant retarder la mise en ondes de la station.

Cet aperçu du travail à accomplir pour la mise en ondes d'une radio constitue une description détaillée des tâches. C'est surtout les grandes phases de la mise en ondes par secteur d'activités.

Activités pour la mise en ondes de la radio vue d'ensemble

1. Session de planification globale des activités pour la mise en vigueur de la station.
2. Demande de financement pour les emplois (MEIC), pour l'aide au fonctionnement et pour l'achat des équipements et de leur installation.
3. Assemblée générale des membres, élections au conseil et aux comités.
4. Engagement du personnel de direction (général, programmation, secrétariat).
5. Formation et planification des membres du CA et des comités
6. Organisation:
 1. Formation des gestionnaires et mise au point du fonctionnement des comités et du conseil, planification générale.
 2. Coordination: mécanismes de coordination entre les niveaux décisionnels et exécutifs.
 3. Participation: veiller constamment à assurer la plus grande implication possible du milieu dans la mise en ondes de la radio.
 4. Information régulières aux membres.
 5. Préparatifs pour ouverture et fête pour les membres.
7. Programmation:
 1. Planification globale pour l'année;
 2. Elaboration de la grille-horaire;
 3. Embauche des animateurs et journalistes de la station;
 4. Préparation des émissions des permanents;
 5. Établissement du service de l'information;
 6. Achat des disques;
 7. Recherche de projets d'émissions de bénévoles;
 8. Formation des bénévoles;
 9. Test de production/ Formation intensive;
 10. Préparation et promotion de la grille-horaire;
 11. Préparatifs pour la programmation spéciale d'ouverture;
 12. Ouverture de la radio.

8. Technique:
 1. Planification pour le secteur;
 2. Choix des experts-techniques qui aménageront et installeront les équipements;
 3. Appel d'offre pour la fourniture des équipements;
 4. Achat des équipements;
 5. Aménagement des locaux de la station, installation des équipements de production et de diffusion;
 6. Tests des équipements de production et de diffusion;
 7. Obtention du MCC et du CRTC, des autorisations d'entrée en fonction.
9. Administration:
 1. Planification budgétaire pour la période précédant l'ouverture;
 2. Mise sur pied du système de comptabilité pour la radio;
 3. Contrat de travail avec le personnel;
 4. Recherche de financement pour la première année d'exploitation;
 5. Préparation des activités d'ouverture.
10. Vente, activités bénéfiques et promotion:
 1. Planification pour le secteur;
 2. Embauche du personnel de la vente et le responsable des activités bénéfiques;
 3. Parachèvement de la campagne de prélèvement de fond, recueillir de fonds;
 4. Organisation des activités bénéfiques;
 5. Entrée en fonction du service de publicité;
 6. Organisation d'une campagne de promotion;
 7. Lancement des activités bénéfiques;
 8. Début de la vente de la publicité;
 9. Ouverture de la station.

1 - Session de planification pour l'ensemble des activités

Dès que le CRTC a publié sa décision, le conseil d'administration se réunit pour préparer l'étape suivante: la mise en ondes. Il doit faire trois choses avant de s'en remettre aux membres lors d'une assemblée générale de la corporation:

- il élabore un plan d'ensemble pour les activités de mise en marche de la station;
- il achemine dans les plus brefs délais les demandes de financement au SEC et au MEIC;

- et enfin il organise l'assemblée générale des membres.

Le plan d'ensemble indique aux membres et surtout à ceux et celles qui prendront la relève, le travail à effectuer. Ce plan identifie les grandes étapes, l'échéancier, le budget et propose une organisation du travail. Ce plan sert surtout pour indiquer aux membres les principales activités notamment l'installation des studios et équipements, la préparation de la grille, la prochaine campagne de membership, etc. C'est par ce genre d'information que l'on développe une étroite association entre les membres de la radio. Elle prouve le sérieux de l'entreprise et augmente la crédibilité lors de la recherche de financement et de publicité.

Le conseil et les comités suivants reprendront en détail le travail de planification. Mais ils peuvent aborder leur mandat avec des indications claires, ce qui facilitera la participation des nouveaux membres au conseil et aux comités.

2 - Recherche de financement

Pour sa demande de permis, la radio avait entrepris des démarches auprès du SEC et du MEIC afin d'obtenir des confirmations de soutien financier en cas d'obtention du permis. Une fois le permis accordé, on doit immédiatement soumettre les demandes de financement. Elles doivent être déposées le plus tôt possible si l'on ne veut pas retarder l'ouverture de la station.

Malgré leur caractère urgent, ces demandes doivent être bien formulées. Elles touchent une phase névralgique et rien ne doit être laissé au hasard.

Le SEC finance deux secteurs: l'achat et l'installation des équipements (50% des coûts) et les activités de préparation à l'ouverture.

- En ce qui a trait à l'achat et à l'installation des équipements, le SEC considère sa participation financière comme une contribution ce qui implique une procédure plus complexe pour l'étude de la demande et le versement des fonds. A cette étape de la mise en ondes de la radio, le conseil ne peut qu'exprimer les besoins généraux de la station en matière d'équipement, le tout devant être précisé lors de l'élaboration du cahier de charge et de la signature des contrats d'achat. Le C.A. demande donc d'ouvrir un dossier pour l'achat d'équipement et de mettre la procédure en marche. Plusieurs sessions de travail avec les fonctionnaires du SEC seront nécessaires pour bien établir la procédure administrative.
- La radio peut aussi demander au SEC d'aider à financer certaines de ses opérations: campagne de prélèvement de fonds, formation des bénévoles, discographie, soutien à l'organisation d'activités bénéfiques, promotion, etc. Ces activités et bien d'autres peuvent être appuyées financièrement par le SEC. Le conseil d'administration a intérêt à consulter les agents du SEC afin de connaître les critères exacts de ce volet du programme d'aide à la radio communautaire. Cette partie de la demande doit être complète et bien faite. Elle doit détailler chaque activité et son budget.

Pour le personnel et sa formation, la radio demande l'aide des programmes de création d'emplois du MEIC. La radio doit s'en tenir aux besoins normaux en personnel. Elle évitera de demander plus d'aide que nécessaire pour les permanents. Elle doit alors planifier en fonction des

opérations régulières de la station pour ne pas être obligée de réduire le personnel après le programme d'emplois.

La demande au MEIC se rapporte aux salaires, à la formation et à quelques frais d'opération. Il est souhaitable que le conseil de la radio planifie l'embauche du personnel d'une manière progressive. Il faut, dans un premier temps, embaucher la direction générale, les directions de la programmation et de la technique, le secrétariat. Par la suite, la direction de la station procède à l'engagement des responsables de la vente et des activités bénévoles, des animateurs.trices et des journalistes. Cette progression dans l'embauche facilite l'intégration du personnel dans l'organisation et surtout économise des semaines de travail qui seront utilisées pour l'ouverture et les débuts des opérations.

3 - Assemblée générale des membres élections

Depuis l'assemblée de fondation, le conseil d'administration avait pour mandat d'obtenir un permis du CRTC. Maintenant que la mission est accomplie, il doit en faire rapport à l'assemblée générale des membres et obtenir un nouveau mandat pour la mise en ondes. C'est l'occasion d'apporter du sang neuf à l'organisation. Le travail qui s'ensuit est considérable certes mais beaucoup plus palpitant que la rédaction d'une demande au CRTC. Parce qu'elle exerce un attrait, cette étape de l'ouverture de la station encouragera plus que jamais la participation du milieu.

L'obtention d'un permis est une victoire qui a des dividendes, c'est le temps d'élargir l'assise (membership), les sceptiques se joignent au groupe. La perspective de réaliser très prochainement des émissions intéressera beaucoup de jeunes; les commerçants veulent être tenus au courant... L'assemblée générale qui suit l'annonce du CRTC est souvent des plus palpitantes.

Le conseil pense aux comités à former et recrute des gens intéressés. Le conseil d'administration sera renouvelé tout en maintenant une stabilité par l'élection de quelques anciens membres. L'assemblée générale adoptera un plan d'action, un budget et modifiera si nécessaire ses règlements internes.

4 - Embauche du personnel de direction

La direction générale, les directions de la programmation, de la technique et du secrétariat

La première décision importante du nouveau conseil d'administration sera de procéder à l'engagement du directeur ou de la directrice de la radio. Cet artisan, pivot central de la radio, sera dès lors associé à toutes les décisions touchant la gestion de l'entreprise.

Ensemble, le directeur.trice et le conseil, procéderont au choix des personnes qui occuperont les autres postes de direction à la programmation, à la technique, aux ventes. Ils embaucheront aussi le personnel du secrétariat.

5 - Formation des membres du C.A. et des comités et planification générale

Tous les membres des comités et du conseil devrait recevoir une formation sur l'ensemble des dossiers et de la gestion qu'ils seront appelés à effectuer. Une session de quelques jours pour tous ceux et celles qui auront à gérer autant d'activités évitera plusieurs malentendus qui risqueraient d'apparaître en cours d'année.

Une telle session pourra être donnée par des ressources extérieures; on pourra aussi avoir recours à ceux qui ont conduit les opérations jusqu'à ce jour. Cette session permettra de partager l'information, d'analyser la décision du CRTC et d'examiner l'entrée en ondes d'autres radios.

La meilleure formation s'acquiert en "faisant". On recommande donc d'intégrer dans cette session, l'exercice de planification et de coordination des activités pour la prochaine année suivante: planifier le travail des comités et celui du C.A., établir un calendrier de travail et répartir les tâches de supervision des dossiers entre les membres du conseil.

Après cette session d'échanges, les responsables des secteurs d'activités peuvent commencer à assumer leurs responsabilités.

Examinons chaque secteur en détail:

6 - Organisation

Comme pour chaque activité, le travail commence par une planification des activités: clarifier le mandat et les responsabilités, fixer les objectifs généraux, déterminer les moyens pour y arriver et les ressources nécessaires, établir le moment d'exécution du travail et enfin prévoir des mécanismes d'évaluation.

L'organisation touche le fonctionnement interne, la participation et la gestion démocratique. C'est le domaine d'activités où l'on se soucie de la corporation, de ceux et celles qui militent bénévolement, de ceux et celles qui voudraient s'impliquer. C'est la vie associative.

C'est aussi se soucier de l'implication de la corporation dans la communauté, de sa présence dans les activités des autres organismes communautaires. La radio doit être communautaire non seulement par une participation ouverte à la gestion et à la production mais aussi par son implication dans la communauté. D'autant plus que vous possédez un moyen de communication. Votre vocation essentielle est de faire partie intégrante de la vie communautaire. Cette période de préparation à l'ouverture favorise une plus grande accessibilité à la radio. Ce domaine d'activité relève habituellement de la présidence.

6.1- Formation des gestionnaires et mise au point du fonctionnement

La formation des membres des comités et du conseil est essentielle pour bien lancer les activités de cette étape. La radio peut à certaines occasions regrouper près d'une centaine de personnes, bénévoles et employés, oeuvrant dans différents domaines. Il faudra donc veiller au fonctionnement des différentes instances, obtenir une appréciation

régulière du déroulement des activités et se préoccuper de l'améliorer. Pendant cette étape de préparation à l'ouverture, on devra peut être tenir d'autres réunions de ce genre afin de bien roder l'ensemble de l'organisation.

6.2- Coordination: mécanismes de coordination entre le niveau décisionnel et celui de l'exécutif.

Pour bien établir la coordination entre les permanents et le C.A. et les comités, il faut du temps et de la persévérance. Il s'agit d'un nouveau défi pour toutes les personnes impliquées dans l'ouverture de la radio. L'expérience d'autres radios peut être utile mais ici il faut surtout composer avec la situation particulière du projet.

Évitez de tomber dans la "réunionite" et épuiser ainsi les bénévoles par de multiples rencontres qui font très peu avancer les choses. Une bonne coordination entre les niveaux de décision (C.A. versus les comités, les employés versus les comités, etc.) est souvent la clef du succès. Chaque réunion sera bien préparée avec un ordre du jour et des objectifs précis et des décisions à prendre. Les comptes rendus de réunion facilitent cette coordination, même pour les comités.

Plusieurs radios ont créé un conseil exécutif pour bien assurer la coordination.

6.3- Participation: veiller constamment à encourager la plus grande implication possible du milieu dans la mise en ondes de la radio.

L'organisation continuera à évoluer. Le conseil aura à planifier une autre campagne de membership. Les membres augmenteront: résultat des campagnes annuelles de recrutement. De l'information régulière devra être communiquée autant aux membres qu'à la population en général. Comment assurer la participation de tous?

La participation à la radio peut prendre plusieurs formes. On peut siéger à des comités ou aider à l'aménagement ou encore préparer des émissions, recruter des membres. Toutes ces formes de participation méritent d'être valorisées et encouragées. Une bonne organisation s'assure d'instaurer un support à la participation. Créer un esprit dynamique et motivant au sein de la radio souvent suscite la participation communautaire aux activités.

La participation communautaire à l'implantation de la radio a une telle importance que certains membres du conseil doivent en faire leur priorité.

6.4- Information régulière aux membres.

Ne pas attendre à la dernière minute, lorsqu'on a besoin de l'appui des membres pour communiquer de l'information. Dans la plupart des cas, les journaux locaux sont favorables à la radio. Les journalistes coopèrent lorsqu'il s'agit de informer la population sur les activités communautaires.

La direction de la radio devra établir une stratégie d'information constante de la population: sur l'évolution du dossier et sur les différents aspects de la mise en ondes d'une radio.

6.5- Préparatifs pour l'ouverture et fête pour les membres.

Il est capital, au moment de l'ouverture, de remercier les membres qui constituent l'assise de l'organisation. C'est par des gestes semblables que la radio se crée une culture interne de participation, un esprit communautaire. N'hésitez pas à consacrer énergie et imagination pour faire de la fête d'ouverture de la radio une fête des membres.

7 - Programmation

Voilà la partie agréable du travail qui commence: faire de la radio! Toutes les étapes bureaucratiques sont franchies, il reste maintenant à réaliser sa promesse. Du projet écrit pour le CRTC jusqu'à la réalisation d'émissions avec nécessité d'adaptation aux publics cibles, aux habitudes d'écoute, aux engagements du CRTC, aux goûts des animateurs et aux ressources de la radio, il y a tout un monde. Le véritable test, ce sera la réaction du public, des membres et des artisan.e.s.

Un des facteurs de succès de la programmation est sa stabilité. Il ne faut pas changer constamment l'horaire des émissions ni modifier le style du contenu pour des créneaux horaires. Surtout pour une radio communautaire qui intègre plusieurs genres musicaux différents et des émissions à contenu verbal. Après la première programmation, l'on corrige et fige les points faibles, c'est tout. La radio communautaire n'est pas une radio musicale ayant toujours le même style; elle est très variée. Il faut donc bien programmer les genres d'émissions, chercher à les améliorer et développer des habitudes d'écoute. Les auditeurs vont prendre l'habitude d'écouter leurs émissions de radio aux heures qui leur conviennent. On arrive ainsi à créer ces habitudes après quelques années d'exploitation.

Le comité de programmation a donc tout intérêt à bien concevoir la première grille-horaire et à proposer un format qui durera longtemps. Ce format est un cadre général; on y place les grands genres d'émissions avec leur contenu musical spécifique. A l'intérieur de ce cadre, il y a beaucoup de place pour la créativité.

7.1- Planification de la programmation

Avant de se lancer dans les discussions sur le contenu de la programmation, le comité de programmation devrait régler sa démarche globale par une planification. Les membres du comité de programmation auront ainsi une vue d'ensemble de l'évolution de leurs travaux. Savoir où l'on s'en va, aide à développer une participation de qualité. Lors d'une session d'une journée ou lors de quelques soirées, le comité dresse le plan d'ensemble de ses opérations qui le conduira à la présentation de la première grille-horaire. C'est lors de cette session de planification qu'il clarifie son mandat, précise les échéances, redistribue des responsabilités. Ce travail s'effectue avec le directeur.trice de la programmation.

7.2- Les politiques de la programmation

Le comité examinera en détail les différentes politiques afférentes à la programmation qui ont présentées au CRTC: politique d'information, politique musicale, politique d'accès, politique publicitaire et de promotion

interne, politique d'utilisation des disques, etc.. Il les complètera si nécessaire et les appliquera dans la première programmation puisqu'elles font partie de l'engagement pris auprès du CRTC.

Voyons en détail le cheminement de la structure de la programmation.

7.3- Élaboration de la grille-horaire

Il faut d'abord déterminer le nombre d'heures de la première programmation. Le comité a une certaine latitude qui lui permet de varier de 20% le nombre d'heures indiqué sur le projet soumis au CRTC. Après avoir fixé l'ampleur de la programmation, il programme les genres d'émissions: émissions de premier plan, émissions mosaïques, émissions de formule phonographe et continuité et enfin information. Il précise une politique musicale: chaque genre de musical s'écoute à un moment particulier selon l'auditoire auquel il s'adresse: par exemple le rock, le soir pour les jeunes, la musique douce populaire, le jour, etc.

En effectuant cet exercice, le comité détermine un cadre général où il précise ses attentes à l'égard des animateurs/trices et des bénévoles. Il leur propose des contenus pour chaque bloc horaire.

7.4- Embaucher le personnel d'animation et d'information

Après avoir précisé ses attentes quant au genre de programmation, le comité, peut recommander, à la direction générale, l'embauche des animateurs et animatrices. La sélection des employés s'effectue par la direction générale mais en concertation étroite avec le comité de programmation.

7.5- Préparer les émissions des permanents

Les employé.e.s de la station affecté.e.s à la programmation préparent leurs émissions en se conformant aux consignes du comité de programmation. À partir du cadre général élaboré par le comité, les permanents précisent les moindres détails de leurs émissions. Ils préparent par écrit d'abord le déroulement de leur projet. Après l'avoir présenté au comité, ils passent au test de pré-production.

7.6- Mettre sur pied le service d'information

La politique d'information présentée au CRTC doit maintenant être mise en application. Le comité de programmation formule des attentes précises en ce qui concerne le service d'information de la station. La direction procède à l'embauche de journaliste. La radio communautaire a pour principal mandat de fournir une bonne information locale. Ce travail très exigeant requiert un professionnalisme constant pour garantir la crédibilité du service. La réputation de la radio dans la communauté se fait souvent à partir de son service d'information.

À cette étape, il s'agit de détailler le contenu de l'information recherchée et préciser ses périodes de diffusion. Le journaliste commence à constituer ses dossiers, à mettre sur pied ses réseaux de contacts et à se familiariser avec les réseaux nationaux d'information.

7.7- Constituer la discothèque

La promesse de réalisation indique les genres musicaux de la station. A partir de ces pourcentages, le comité de programmation demande au directeur.trice de la programmation de constituer la discothèque. L'achat initial de disques doit respecter un ordre établi à partir des engagements musicaux de la radio. Avec 65% de contenu musical chanté francophone, on devrait retrouver la même proportion de disques francophones dans la discothèque et ce, même si les succès anglophones sont plus facilement disponibles et moins dispendieux. Il est difficile de maintenir cet équilibre mais c'est là une responsabilité de la radio inhérente à sa vocation de valoriser la culture francophone.

Pour l'achat de disques, les responsables de l'association nationale des radios communautaires ont établi des contacts avec les maisons de distribution. Des catalogues existent, les radios en opération peuvent prêter leur liste de disques ce qui facilitera les achats pour établir le premier jalon de votre discothèque. Pour le classement des disques vous pourriez emprunter les listes et méthodes des radios déjà en ondes, ce qui faciliterait les échanges.

Cette étape préparatoire à l'ouverture permet aussi d'instaurer la politique d'utilisation des disques, le classement, l'organisation des archives et de rassembler la documentation sur les artistes. Les enregistrements devront faire l'objet d'une attention particulière et devront être facilement accessibles pour les animateurs, animatrices.

7.8- Rechercher les projets d'émissions de bénévoles

Le cadre général de la programmation d'ouverture étant fixé, le comité de programmation peut lancer un appel aux projets d'émissions des bénévoles. Il indique les genres d'émissions les bénévoles qui seront appelés à réaliser pour compléter les émissions des permanents.

Cet appel aux projets d'émission se fait par les journaux et à travers le réseau de membres de la radio. Le comité demande aux membres de la radio de formuler des projets d'émissions qui s'inséreront dans la grille-horaire. Cette procédure évite au comité de se retrouver avec des projets de même nature; par exemple des émissions rock pour jeunes.

La sélection des projets s'effectue assez tôt, avant les préparatifs d'ouverture pour permettre aux producteurs de se former et de se pratiquer.

7.9- Formation des bénévoles

Une formation et un encadrement constant de producteurs bénévoles sont requis pour assurer un minimum de qualité à la réalisation des émissions.

Des ateliers portant sur la diction, le montage, le rythme, la feuille de route, la mise en ondes, l'utilisation des disques, etc., devraient être donnés pour préparer les nouveaux producteurs. Plusieurs manuels de formation ont été rédigés par des radios communautaires. Il s'agit de s'y référer pour mettre en vigueur son propre programme de formation et d'encadrement des bénévoles.

7.10- Tests de production, formation intensive.

Dès que les équipements de studio seront installés, tout le personnel et les producteurs bénévoles devront réaliser à quelques reprises des émissions tests afin d'avoir la chance d'améliorer leur performance.

Après ces tests, la radio peut ajouter une dernière formation intensive pour polir l'ensemble de la programmation et lui donner un fini à la hauteur des attentes du public.

7.11- Préparation et promotion de la grille-horaire

Une fois que tous les éléments de la programmation sont en place, que l'on a entendu et évalué chaque émission, que l'on est certain du succès des projets et que tout a été accepté par le conseil d'administration, on publie la grille-horaire et on en publicise les aspects attrayants.

7.12- Programmation spéciale d'ouverture

Pour célébrer l'ouverture, la radio présente une programmation spéciale qui excède le cadre de la grille-horaire régulière. C'est un événement radiophonique mettant en évidence le travail effectué depuis le début de l'implantation.

Cette programmation sera enregistrée et conservée dans les archives de la radio.

7.13- Ouverture de la radio

L'ouverture de la radio doit attirer encore plus de gens à la radio pour y trouver d'autres collaborateurs. L'évènement "portes-ouvertes" doit servir à vulgariser les métiers de la radio et le fonctionnement de cette petite entreprise de communication.

8 - Technique

Introduction

L'année de la préparation à l'ouverture est certainement l'année où le dossier technique hantera tout le monde. C'est le dossier le plus lourd de conséquences à la fois pour l'ouverture mais aussi pour toute la durée de la radio. Les radios qui se sont mal installées, ont payé cher ces erreurs. L'achat et l'installation peuvent se faire assez rapidement sans pour autant être de mauvaise qualité.

La clef de succès de cette opération "achat et installation" est une bonne planification, un choix d'experts reconnus et une saine gestion.

Le technicien employé par la radio coordonnera ces travaux. En consultation régulière avec le comité technique et la direction générale, il coordonne chaque étape de la mise en vigueur de la station. Il servira de lien avec les experts qui installeront les équipements.

Il faut tout d'abord effectuer une planification générale des grandes étapes afin de mettre en ondes la radio à la date prévue pour l'ouverture. Cette planification sera revue avec les consultants techniques. Mais elle leur indiquera surtout les objectifs d'opération et pourra faire partie de l'entente de service.

Il arrive fréquemment que le CRTC en autorisant la création d'une nouvelle station FM demande de corriger certains aspects du devis technique. Il faut donc le rendre conforme aux attentes du CRTC et du MCC.

8.1- Choisir les experts techniques qui aménageront les studios et installeront les équipements

Dès que la planification générale est effectuée, le comité technique lance un appel de service pour l'aménagement des studios et l'installation des équipements. Pour aménager les studios et les locaux de la radio, il peut faire appel à des ressources locales qui sous la supervision d'experts dans le domaine, installeront de bons studios. Il s'adjoindra les services d'un expert qui le conseillera dans le choix des équipements et qui les installera. Plusieurs firmes spécialisées effectuent ce genre de travail. Certaines compagnies offriront des équipements avec les installations et la formation du technicien de la radio à l'entretien. Certaines autres firmes vous offriront de vous conseiller et de tout prendre en charge, c'est une proposition "clef en main". Ils prennent tout en charge. D'autres offriront de travailler étroitement avec vous, en s'impliquant sur place dans toutes les facettes de l'installation. Il est souhaitable que cet expert soit indépendant de toute maison de distribution d'équipement.

Il n'y pas de formule absolument sûre. Il est recommandé de faire une recherche sur les services offerts et les ententes de services auprès des autres radios. Visitez des radios, examinez en détail les installations et la performance des équipements, renseignez-vous sur les services des experts-techniques. C'est la meilleure façon d'évaluer les offres et de choisir le bon consultant. L'important c'est que l'entente soit bien claire avec des termes de paiement qui permettent à la radio de s'assurer de la bonne qualité des travaux.

Faites en sorte que le technicien de la station puisse participer étroitement aux travaux d'installation et apprendre ainsi comment entretenir l'équipement.

8.2- Faire un appel d'offre pour la fourniture des équipements

Une fois le consultant choisi, on procède à la rédaction d'un cahier de charge décrivant le type d'équipements que la station cherche à obtenir et les termes de livraison. Une date de fermeture est annoncée pour les offres. Les offres sont étudiées lors d'une réunion du comité technique, le technicien et le consultant apportent leur avis. Le comité choisit les offres les plus intéressantes et négocie avec ces firmes pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix dans les échéances fixées pour sa livraison.

8.3- Acheter les équipements

Au moment où une entente est possible, les contrats se signent, les premiers versements s'effectuent et l'attente des équipements commence. C'est à ce moment qu'une bonne gestion est importante. La coordination des paiements avec le versement de la contribution du SEC est essentielle si l'on ne veut pas retarder la livraison des équipements.

8.4- Aménager les locaux de la station, installer les équipements de production et de diffusion.

Les aménagements des locaux de la station doivent débuter le plus rapidement possible pour que les travaux soient terminés et que le personnel puisse bien travailler dans les bureaux avant l'ouverture de la station. De même, le comité technique demande à l'expert d'installer en priorité les équipements de studio de production pour que le personnel et les bénévoles puissent dans le cadre de leur formation, débuter leurs exercices de production.

Les équipements de studio sont plus faciles à obtenir, donc installés en premier lieu. Par la suite les équipements de diffusion, dont la livraison s'effectue plusieurs mois (entre 4 et 6 mois) après la signature des contrats d'achat, sont installés en dernier lieu.

8.5- Faire des tests pour les équipements de production et de diffusion

Une fois les équipements installés, les techniciens procèdent aux tests avant la mise en service définitive.

8.6- Obtenir du MCC et du CRTC les autorisations de mise en ondes.

Avant de mettre officiellement la station en ondes, vous devez obtenir du MCC et du CRTC, les autorisations techniques de conformité. Un ingénieur peut inspecter les installations et répondre aux questions du MCC.

9 - Administration

Il y a plusieurs niveaux d'intervention dans l'administration d'une radio communautaire: le conseil d'administration, la trésorerie, la direction générale, le service comptable et le secrétariat. Les représentants de ces instances forment le comité des finances en s'adjoignant le responsable des ventes.

Le succès de l'implantation de la radio dépend beaucoup de la dextérité avec laquelle le comité des finances exécutera ses tâches de planification et de contrôle. Le comité des finances permettra à l'implantation technique de se faire à l'intérieur des échéances prévues. Il planifiera les budgets pour que le personnel entre en fonction à temps pour préparer l'ouverture.

Pendant cette période de mise en ondes, le comité des finances établit le système de gestion financière permanent de la station. Pierre angulaire de la gestion de la radio, aussi important que les infrastructures techniques la gestion financière assurera une base solide à la radio. Plusieurs radios se sont retrouvées en quasi faillite d'exploitation après seulement un an d'opération à cause d'une mauvaise gestion, d'un manque de contrôle et de planification budgétaire.

Nous vous suggérons fortement de consulter l'excellent ouvrage sur la gestion de la radio communautaire intitulé:

**« Radio communautaire, Introduction à la gestion »
disponible à l'ARCQ.**

L'administration d'une entreprise comme la radio doit poursuivre parallèlement trois démarches distinctes:

- l'établissement de prévisions financières annuelles,
- la tenue d'une comptabilité journalière,
- la mise en vigueur de contrôles des entrées et sorties.

9.1- Planifier les budgets pour la période précédant à l'ouverture.

Dans votre dossier présenté au CRTC, vous avez établi des prévisions budgétaires pour la période d'ouverture. Le comité des finances étudie en détail ces prévisions et les actualise en précisant pour chaque poste, les revenus et dépenses. Il présente au conseil d'administration des prévisions réalistes avec des échéances pour les entrées et les sorties. Ces prévisions sont « passées au peigne fin » par les administrateurs car ce budget deviendra une feuille de route pour l'année de mise en ondes. Pendant cette année d'installation, la radio administrera sans doute ses plus gros budgets. Éviter toute erreur qui risquerait de retarder l'entrée en ondes. C'est pendant cette année financière que l'on fixera d'une façon définitive le calendrier budgétaire de la radio, établi par le CRTC, du premier septembre au 31 août.

Le comité des finances attachera pendant toute l'année une attention particulière au dossier technique. Le défi est de taille: s'assurer d'avoir les liquidités à temps pour payer les équipements afin de les installer à l'avance. Les délais pour le paiement des équipements, l'obtention des contributions du SEC et du gouvernement provincial, le financement local sont autant d'éléments difficiles à ajuster. Une marge de crédit sera nécessaire, utilisée avec économie pour ne pas déboursier trop d'intérêts. Là encore, nous vous suggérons de consulter d'autres radios pour éviter les d'embûches.

9.2- Établir le système de comptabilité.

La radio s'adjoit les services d'un comptable agréé qui établira un système formalisé. On lui fournira des exemples de rapport financier de radio communautaire pour qu'il ait une liste des comptes de revenus et de dépenses. Ce système doit être bien adapté à la gestion démocratique de la radio communautaire avec des rapports mensuels simples et clairs, compréhensibles pour les administrateurs. La comptabilité d'une radio communautaire est assez complexe; elle comprend plusieurs sources de financement qui ont chacune leurs exigences de contrôle. Le comptable recommandera certaines procédures pour l'instauration d'un système de contrôle des dépenses.

Consulter « Radio communautaire: introduction à la gestion »; le chapitre 8 qui aborde la gestion financière, indique toutes les procédures à suivre pour bien établir le système comptabilité de base.

9.3- Établir un contrat de travail avec le personnel.

Le personnel de base d'une radio communautaire est constitué en moyenne de 10 personnes. Ce nombre varie selon les opérations et l'ampleur de la programmation; le ratio habituellement utilisé est: une

personne pour dix heures de programmation. Ce personnel se compose de:

- un.e directeur.trice général.e
- un.e secrétaire
- un.e directeur.trice de la programmation
- un.e directeur.trice des ventes
- un.e technicien.ne
- trois animateurs.trices
- un.e journaliste
- un.e responsable des bénévoles

Dès le départ, les instances appropriées de la radio (conseil exécutif ou d'administration) établissent une description des postes, les exigences ainsi que les conditions de travail et le salaire offerts. Ces éléments constituent la base d'une entente entre les employés et l'employeur.

Établir un contrat de travail avec le personnel est essentiel pour instaurer de bonnes relations entre les salariés et les gestionnaires de la radio qui sont souvent des amis. Pendant les premières années d'implantation, c'est plus facile puisque les conditions de travail sont souvent déterminées par les normes des programmes d'emplois. On demande aux premiers employés d'effectuer beaucoup de bénévolat. Lorsqu'on arrive aux opérations régulières, les choses se compliquent. Il faut maintenant élargir le cercle et offrir à tous et toutes des chances égales aux emplois de la radio. Mais il faut surtout choisir les personnes les plus aptes à accomplir les nouvelles tâches de production radio. Pour vous faciliter la gestion du personnel et éviter toute ambiguïté, élaborer une charte de travail qui clarifiera chaque aspect de l'organisation du travail.

Une telle entente aura pour but de maintenir des relations de travail saines, productives et ordonnées entre la radio et ses salariés dans le respect des lois, des droits et obligations des parties et des objectifs fondamentaux de la radio.

Dans le Guide de la radio communautaire au Québec, on donne un exemple de charte de travail. Radio Péninsule a mis au point un bon contrat de travail. Ce sont de bons exemples à consulter.

9.4- Recherche du financement pour la 1^{ère} année d'exploitation.

Une fois les choses en place et bien engagées, on pense déjà à l'année prochaine. Les projets de création d'emplois et le financement du SEC sont longs à se concrétiser. Il faut s'y prendre d'avance pour pouvoir s'en servir au moment opportun.

Profitez de l'enthousiasme suscité par la mise en vigueur de la station pour prouver aux agents régionaux du MEIC et du SEC, l'importance de continuer à soutenir votre entreprise. Faites votre lobbying afin de vous garantir un soutien financier pendant au moins la première année d'exploitation.

9.5- Se préparer aux activités d'ouverture.

Les gestionnaires doivent aussi se préparer à l'ouverture de la radio. Certes, une telle activité comporte habituellement un budget spécial mais elle est aussi l'aboutissement d'une longue et intense période administrative. Les responsables doivent se préparer après l'ouverture à rendre compte de leur gestion aux membres de la radio.

10 - Vente, activités bénéfiques et promotion.

Vous êtes à la veille de mettre sur le marché un nouveau produit, les services de la radio communautaire. Vous introduisez un nouvel élément dans le marché très complexe des vendeurs de publicité, des organisateurs d'activités bénéfiques. L'implantation de la radio dans le marché local requière une campagne de promotion, une offensive publicitaire générale qui appuiera la vente de publicité et l'organisation d'activités bénéfiques. En même temps vous mettez sur pied l'organisation interne des services publicité et activités.

Le secteur des ventes et promotion est dirigé par un.e responsable qui relève du comité des finances ou du conseil exécutif. La direction générale est aussi étroitement liée aux activités de ce secteur névralgique; elle en assure un contrôle quotidien.

Dès le début de l'année après l'assemblée générale, le secteur effectue une planification d'ensemble de ses activités, fixe des objectifs de vente publicitaire et de revenus des activités. Campagne de promotion, mise en place du système de vente, organisation des activités bénéfiques, instauration du réseau de clients, début de sollicitation et production de messages, etc. autant d'étapes qui devront être bien ordonnées et bien organisées.

Plusieurs éléments de la vente publicitaire et de l'organisation d'activités bénéfiques sont tributaires de l'évolution des installations techniques et de la préparation de la programmation. Par exemple, avant de se lancer une campagne de promotion, il faut s'assurer de la date de mise en ondes; avant d'aller vendre de la publicité, il faut bien savoir ce que sera la programmation et la qualité des émissions. Les premiers contacts de la vente de publicité fixent pour longtemps, l'image que les commerçants se feront de votre service. Vous avez affaire à des individus qui jonglent quotidiennement avec la publicité. Ils reçoivent toutes sortes de vendeurs, ils en sont eux-mêmes. Soyez bien préparé avant de vous lancer dans la bataille publicitaire et gagnez du terrain en vous adressant à vos alliés.

Dans un premier temps, le secteur de la vente et des activités doit mettre en place son système de gestion publicitaire et d'organisation des activités (radio-bingo, radiothon, fêtes bénéfiques, etc.) . Ce système de la gestion de la publicité comprenant la carte de tarifs, les plans de saturations, le fichier des clients, la facturation est en place pour longtemps alors autant bien l'établir. Consultez d'autres radios, une visite sur place sera très profitable. Que le vendeur se fasse un stage de formation en accompagnant ses collègues de d'autres radios sur le terrain, en action de vente; vous y gagnerez votre investissement. La même remarque vaut pour le responsable des activités. Les radios qui ont de bonnes

performances dans ce secteur ont mis au point toutes sortes de trucs pour vendre la publicité ou faire fonctionner leur bingo, leur radiothon annuel, leur fête annuelle.

10.1-Engager le personnel de la vente et le.la responsable des activités bénéfiques

Le choix du.de la responsable des ventes et de l'organisation des activités est crucial. Il faut être très perspicace pour embaucher la bonne personne et faire en sorte quelle demeure en poste le plus longtemps possible. Les changements fréquents de vendeur donne une très mauvaise image de l'entreprise, alors qu'au contraire, la stabilité donne l'impression de succès et solidité. De plus, cette stabilité permet au responsable d'élargir son marché et de perfectionner son approche.

Ces deux personnes devront à la fois épouser la mission globale de la radio qui est communautaire et non pas commerciale. C'est un outil de développement pour sa communauté. Les intérêts commerciaux et communautaires seront souvent en contradiction. Souvent ces personnes chargées d'amener des revenus devront céder du bon temps d'antenne pour une émission communautaire qui se "vend moins bien"; ou encore une émission d'affaires publiques entrera en conflit avec certains gros commanditaires. Le.la responsable de la vente devra savoir composer avec des situations délicates et bien évaluer non seulement les intérêts commerciaux immédiats mais encore la mission générale de la radio. La politique publicitaire sera à cet effet très utile.

Vous devez fixer le mode de rémunération des responsables, à savoir à salaire fixe et/ou à commission. Un encadrement spécifique du.de la vendeur.se doit être mis sur pied dès les premiers temps pour soutenir les débuts d'opération de ce secteur (les vendeurs ont besoin d'encouragement).

10.2- Terminer la campagne de prélèvement de fonds, recueillir les fonds.

Il est fort possible que votre campagne de prélèvement de fonds ait été basée en bonne partie sur des promesses de dons conditionnels à l'obtention d'un permis du CRTC. Il ne vous reste donc qu'à recueillir ces fonds dès le début de l'année pour créer un fond pour l'achat des équipements. Cette campagne sera peut-être être parachevée. Profitez de l'obtention du permis et du début des installations pour recueillir les sommes qui manquent.

N'attendez pas la veille de l'ouverture pour faire ce travail ingrat. Vous aurez beaucoup d'autres « chats à fouetter ». Il constituera le premier dossier des responsables des ventes et des activités, lesquels seront aidés par tout le personnel, le conseil et les comités. Pour une campagne de financement, tout le monde doit mettre la main à la pâte; ce ne peut-être l'affaire que des responsables de la vente et des activités.

10.3- Organiser les activités bénéfiques.

Le lancement des activités bénéfiques correspond habituellement à l'ouverture de la station. Ces activités doivent être préparées de longue

date si l'on veut en faire un succès. La principale cause d'échec dans ce domaine est l'improvisation de dernière minute.

Fixez des objectifs réalistes afin de pouvoir les atteindre. Préparez-vous très bien à l'interne avant de lancer une opérations. Il existe plusieurs type d'activités bénéfiques, la plus commune est certainement le bingo radiophonique.

Rappelez vous qu'une activité bénéfique est celle qui rapporte des bénéfices pécuniaires à la radio.

10.4- Faire le service de publicité

Mettre en place votre service des ventes constituera l'étape suivante: établir la carte des tarifs, organiser la perception, la facturation, dresser une liste de la clientèle, élaborer une approche particulière à chaque genre de clients et préparer des propositions. Référez-vous aux autres stations pour examiner les systèmes qu'elles ont instaurés. Vous n'aurez qu'à les adapter en améliorant les aspects qui vous semblent moins convenir à votre situation.

Le projet initial soumis au CRTC indiquait un barème de prix pour les messages publicitaires. Cette politique de prix est à reconsidérer.

Plusieurs éléments doivent être évalués lorsqu'on établit une carte de tarifs: la demande, le marché, les concurrents et les objectifs de vente.

La demande en publicité radiophonique est-elle considérable? Le marché de la publicité locale, média écrits et électroniques est-il saturé? Quel sera votre positionnement dans ce marché? Quelle est la politique publicitaire de vos concurrents? La vôtre sera-t-elle complémentaire et concurrentielle? Quels sont vos objectifs de vente: voulez-vous adopter une stratégie de pénétration avec des messages peu dispendieux mais abondants et peut-être de moindre qualité ou une stratégie de produit de haute gamme. Il faut à la fois éviter le « dumping » et les produits de "classe". Ciblez entre ces deux options. Ces décisions se prennent à la lumière d'une petite enquête effectuée auprès de vos clients potentiels surtout ceux qui se sont montrés bien disposés à votre égard. N'hésitez pas à les consulter. Évaluez votre clientèle pour la première programmation, les habitudes d'achat publicitaire, la carte de tarifs de vos concurrents. Élaborez une hypothèse de tarification et effectuez une consultation.

Cet exercice a pour but de bien établir ses tarifs publicitaires afin de ne pas à avoir à les modifier considérablement après une première programmation. Il faut viser juste et établir également des habitudes de consommation si l'on veut développer la confiance chez ses clients.

L'organisation interne du service est un autre facteur de succès de la vente. Créez des dossiers sur chaque client en notant tous les aspects qui peuvent favoriser une bonne relation et satisfaire leurs attentes. Une approche personnalisée avec un suivi est une clef de succès. Ces dossiers sont la propriété de la station qui les conserve, même si les

responsables de la vente changent. Ils constituent une partie importante de la mémoire de la radio.

La direction générale doit s'assurer que ces renseignements se colligent régulièrement et que l'organisation interne de la publicité soit bien rodée. La direction générale a un important rôle de supervision à jouer à ce niveau. Il ne faut pas attendre que la situation soit critique pour observer le fonctionnement du service de vente fonctionne. On doit, dès le départ, institutionnaliser des rencontres quotidiennes de coordination entre la direction générale, le ou les responsables de la vente et la direction de la programmation si nécessaire. Sans être longue ces rencontres permettront de cimenter un esprit d'équipe et de dynamiser le secteur des ventes.

10.5- Organiser une campagne de promotion

L'étude de marché, les sondages maison, les campagnes de prélèvement de fonds fournissent une foule d'indications utiles pour fixer les orientations d'une première campagne de promotion. Vous savez ce que votre auditoire potentiel attend de vous et ce que vous pouvez lui offrir. Alors utilisez toutes ces données dans une campagne de promotion intensive. Affiches, collants, annonces dans les journaux, chandails, banderoles, panneaux affiches sur la route, couverture de presse, journal commémoratif de l'ouverture, voilà autant de pièces qui s'inscriront au concert publicitaire soulignant votre entrée en ondes.

De grâce, ne préparez pas cette campagne la veille de l'ouverture, mais au moins six mois d'avance. Slogan, logo et style de la campagne ont ainsi le temps d'être travaillés et bien astiqués.

10.6- Organiser des activités bénéfiques.

Le secteur des activités bénéfiques doit profiter de l'ouverture pour se lancer à plein rendement. Radio-bingo, concours, fêtes auront beaucoup plus de chances de réussite si elles sont basées sur cet intérêt pour la mise en ondes. Choisissez une ou deux activités, augmentez s'il le faut leur envergure (les prix à gagner) mais ne vous dispersez dans une foule de petites activités moins lucratives. Rappelez-vous votre objectif: recueillir de l'argent et non organiser du « fun ».

10.7- Faire la vente de la publicité.

Allez sur le terrain faire vos premiers essais, faites le tour de toute la clientèle possible, annoncez-vous, prenez le temps d'établir un bon contact, de la consulter sur les besoins en publicité et de parler de votre produit la radio, sa programmation et les avantages de la publicité, surtout au moment de l'ouverture. Même si vous ne vendez pas à tout coup, vous vous ferez connaître et vous connaîtrez votre clientèle.

Bonne chance!

10.8- Ouverture de la station

L'ouverture de la radio est l'occasion rêvée pour offensive publicitaire. Des messages de vingt et trente secondes peuvent être facilement vendus

pour que les marchands puissent s'associer à un tel évènement. L'ouverture permet aussi d'inviter ses clients à visiter la station et de leur offrir un traitement particulier, une présence en ondes ou un choix musical, la présentation au personnel de la radio, etc..

OUVERTURE DE LA STATION ENCORE UNE FOIS

FELICITATIONS !

1ère étape : Formulation du projet Phase initiale de l'avant-projet

Causes de succès

- Rassembler les informations pertinentes
- Présentation claire de la radio communautaire, de son potentiel pour la communauté
- Bonne consultation qui fait ressortir les forces et faiblesses du projet
- Élargir le groupe de promoteurs
- S'assurer de la participation d'organismes importants

Pour les études de marché et technique

Causes d'échec

- Consulter d'autres études réalisées pour des radios en ondes
- Obtenir plusieurs propositions d'offres et de service
- Donner un mandat très précis
- S'associer étroitement à la réalisation des études
- Précéder les enquêtes d'une information sur la radio communautaire

Causes d'échec

- Ne pas vraiment savoir ce qu'impliquent les études
- S'en tenir aux offres de services d'une ou deux firmes
- Établir un mandat trop large et imprécis
- Ne pas suivre de près la réalisation des études
- La population ne sait pas ce qu'est une radio communautaire

Analyse de la faisabilité

Causes de succès

- Bien considérer les besoins en service radio pour le milieu

- Bien identifier le profil de l'auditoire
- Bien évaluer les ressources du milieu
- Développer le projet en fonctions des ressources et besoins

Causes d'échec

- Élaborer le projet à partir des ambitions personnelles
- Ne pas bien cibler les auditoires
- Trop compter sur les ressources extérieures
- Élaborer le projet uniquement à partir de modèles extérieurs

Structuration du projet

Causes de succès

- Élaborer une constitution qui précise les rôles de chaque instance
- Bien préparer la première assemblée

Causes d'échec

- La confusion dans la gestion en ayant aucune répartition de responsabilité
- Assemblée de fondation avec peu de participation et mal organisée

2e étape : La demande de permis

Organisation

Causes de succès

- Diversité des personnes compétentes au le conseil
- Bonne planification d'ensemble avec analyse des éléments qui interviendront dans l'étude de la demande
- Pouvoirs du CA et responsabilités de la coordination bien définis
- Répartition équilibrée des dossiers entre plusieurs personnes
- Établir assez rapidement des relations avec le CRTC pour connaître son calendrier et ses exigences
- Se préoccuper constamment de la participation
- Se présenter aux audiences avec un fort appui du milieu

Causes d'échec

- Toutes les personnes du CA proviennent du même milieu
- Débuter les opérations sans savoir où l'on s'en va et combien de temps ça prendra
- Aucune répartition des rôles et tâches
- Les principaux dossiers sont monopolisés par quelques personnes

- Prendre contact avec le CRTC au dernier moment
- Faire avancer le dossier rapidement sans impliquer beaucoup de gens
- Un petit groupe qui se présente au CRTC, très peu représentatif

Programmation

Causes de succès

- Élaborer un projet de programmation conforme aux besoins du milieu et à la réglementation du CRTC
- Une promesse de réalisation réaliste selon le nombre d'heures et les formules d'émissions
- Faire place à la participation d'organismes communautaires et de bénévoles
- Une programmation diversifiée par son contenu verbal et musical qui apporte une alternative aux services existants

Causes d'échec

- Ignorer les politiques du CRTC
- Des engagements trop ambitieux en heures et émissions verbales
- Que la programmation soit produite uniquement par des employés
- Un contenu uniforme, un seul genre musical et peu d'innovation

Financement

Causes de succès

- Établir un plan de financement pour la période
- Obtenir du financement assez tôt pour embaucher du personnel
- Faire des prévisions réalistes
- Obtenir les garanties de financement des immobilisations
- Faire une bonne campagne de prélèvement de fonds

Causes d'échec

- Fonctionner sans budgétisation
- Attendre trop tard pour de l'aide aux opérations
- Être trop optimiste dans les revenus autonomes
- Sans garanties financières pour implanter la radio
- Ne pas obtenir l'appui financier local

3e étape : La mise en ondes

Technique

Causes de succès

- Une planification serrée de l'achat et des travaux d'installation
- Avoir une personne responsable compétente qui coordonnera les travaux
- L'embauche d'experts fiables et compétents
- Obtenir à temps le financement pour l'achat d'équipements
- Établir un contrôle des opérations et bien évaluer les travaux

Causes d'échec

- Aucun plan cohérent d'achat et d'installation
- Aucun technicien de la radio responsable de ce dossier
- Des experts qui ne respectent pas leurs engagements
- Délais dans le financement des équipements
- Aucun contrôle et évaluation

Organisation

Causes de succès

- Améliorer le fonctionnement interne du CA et des comités
- Amener du « sang neuf » dans l'organisation
- Informer régulièrement les membres

Causes d'échec

- Ne pas faire d'évaluation sur le fonctionnement interne
- Toujours les mêmes personnes qui s'épuiseront rapidement
- Limiter l'information à un petit groupe

Programmation

Causes de succès

- Bien établir le cadre général de la programmation et les politiques
- Clarifier le mandat du comité de programmation, son autorité par rapport à la direction et au CA
- Mettre en place un bon programme de formation pour les bénévoles
- Consacrer beaucoup d'énergie à l'établissement du service d'information

Causes d'échec

- Une programmation qui ne tient pas compte des habitudes d'écoute
- Une structure d'autorité pas claire entre le C.P. et le C.A. et la direction
- Lancer la programmation sans formation ni encadrement
- Négliger le service d'information

Administration

Causes de succès

- Une planification budgétaire serrée
- Élaborer une politique d'emploi et de travail
- Prévoir assez tôt les budgets pour la première années d'exploitation

Causes d'échec

- Aucun système de contrôle financier
- Se fier à la bonne entente pour établir le cadre de travail
- Attendre au dernier moment pour planifier la 1ère année d'exploitation

Vente et promotion

Causes de succès

- Planification et stratégie de pénétration du marché
- Personnel de vente compétent et stable
- Politique publicitaire équilibrée et respectueuse du mandat communautaire
- Un fort appui promotionnel
- Établir une bonne gestion de la vente et du suivi

Causes d'échec

- Faire preuve d'amateurisme dans son approche publicitaire
- Grand roulement de personnel
- Tiraillement entre le communautaire et le publicitaire
- Aucune promotion
- Désorganisation du service de vente