

13

COMMUNICATION ET DOCUMENTATION

ART ET TECHNOLOGIE DES MEDIA-RADIO

*ÉTUDE
PRÉLIMINAIRE*

la **FORMATION**
PROFESSIONNELLE et
TECHNIQUE

Québec 

COMMUNICATION ET DOCUMENTATION

ART ET TECHNOLOGIE DES MEDIA-RADIO

*ÉTUDE
PRÉLIMINAIRE*

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1996 – 96-0659

ISBN : 2-550-30804-2

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 1996

ÉQUIPE DE PRODUCTION

L'étude préliminaire en *Art et technologie des médias - radio* a été produite par les personnes suivantes :

Recherche et rédaction	Anne Mingant Agente de recherche
Soutien à la recherche	Sylvie Varin
Coordination	France Bergeron Agente de développement pédagogique
Éditique	Ginette Lalonde
Révision linguistique	Sous la responsabilité de la Division des services linguistiques du Ministère
Responsable du projet	Jean-Pierre Fons

REMERCIEMENTS

Le ministère de l'Éducation du Québec s'associe au cégep de Jonquière pour remercier les personnes des milieux du travail et de l'éducation qui ont participé à cette étude; leur collaboration a été particulièrement précieuse et enrichissante.

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION	1
1.1. Situation	1
1.2. Méthodes de recherche	3
2. L'INDUSTRIE DE LA RADIODIFFUSION – LA RADIO	7
2.1. La structure du secteur de la radio	7
2.1.1. La part du secteur radio dans l'économie	8
2.1.2. Une évaluation quantitative de l'industrie	12
2.1.3. Les modes de propriété des stations de radio	17
2.1.4. Les marchés servis	25
2.1.5. Le financement des stations de radio	27
2.1.6. La structure d'écoute	33
2.1.7. Le cadre législatif : la réglementation du CRTC	36
2.2. L'évolution de l'environnement sectoriel	38
2.2.1. La fin des années 80 : un média en crise	38
2.2.2. La restructuration de l'industrie et les tendances observées	48
2.3. La situation de l'emploi dans l'industrie	54
2.3.1. La structure d'emploi et les besoins quantitatifs	55
2.3.2. L'évolution du marché du travail	67
3. LE PROFIL DE LA MAIN-D'OEUVRE DU SECTEUR DE LA RADIO	71
3.1. Les caractéristiques de la main-d'oeuvre et les conditions de travail	71
3.1.1. Les moyennes d'âge et la répartition selon le sexe	71
3.1.2. Les statuts professionnels	73
3.1.3. La rémunération	74
3.1.4. La formation antérieure	76

3.2. Les fonctions de travail et les tâches respectives	79
3.2.1. La classification nationale des professions	79
3.2.2. La description des fonctions de travail	82
3.2.3. La description des tâches relatives aux fonctions de travail	90
3.3. Les compétences et les qualités exigées	103
3.4. Les axes de formation à développer	113
 4. LES PROGRAMMES DE FORMATION	 115
4.1. Les programmes de formation offerts	115
4.1.1. La formation collégiale	115
4.1.2. La formation universitaire	119
4.1.3. Les autres types de formation	121
 CONCLUSION	 123
 ANNEXE I Liste des personnes consultées	 127
 ANNEXE II Schéma d'entrevue	 131
 ANNEXE III Établissements de formation en radiodiffusion . .	 143
 ANNEXE IV Liste des documents consultés	 147

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Évolution du PIB au Canada – secteur des médias électroniques (radio et télévision)	9
Figure 2	Participation des sous-secteurs d'activité au chiffre d'affaires de l'industrie des médias au Québec	11
Figure 3	Répartition linguistique des stations de radio – 1991	15
Figure 4	Structure de propriété de l'industrie canadienne de la radio – 1991	18
Figure 5	Structure de propriété des stations de radio au Québec – 1991	18
Figure 6	Provenance des recettes de la radio privée au Canada	29
Figure 7	Provenance des recettes des radios privées au Québec – 1989	30
Figure 8	Dépenses d'exploitation de la radio privée au Canada selon les postes budgétaires – 1993	32
Figure 9	Postes de dépense des radios québécoises	32
Figure 10	L'écoute de la radio	34
Figure 11	Part d'écoute de la radio MA et MF – 1988-1993	35
Figure 12	Rentabilité des stations privées – 1993	40
Figure 13	Taux moyen de croissance annuelle des stations du Québec – 1989-1994	41
Figure 14	La radio MA et la radio MF : bénéfices ou pertes avant impôts – 1988-1993	43
Figure 15	L'emploi dans l'industrie des médias au Québec	56
Figure 16	Proportion des catégories professionnelles dans le secteur de la radio privée – 1986-1991	58
Figure 17	Situation des diplômées et diplômés de l'ATM – 1990-1993	61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Répartition régionale des stations de radio par type technique — 1991	14
Tableau 2	Répartition régionale des stations de radio par mode de propriété	20
Tableau 3	Augmentation du nombre de points de vente au Canada — 1981-1990	44
Tableau 4	Évolution du nombre d'emplois dans les entreprises de sous- traitance de l'industrie de la radiodiffusion au Canada . . .	51
Tableau 5	L'emploi dans l'industrie de la radiodiffusion au Canada — 1992-1994	55
Tableau 6	Perspectives d'emploi en radiodiffusion pour les années 90 : animation et technique — 1989-2000	63
Tableau 7	Rémunération moyenne par fonction de travail et par mode de propriété	75

1. PRÉSENTATION

1.1. Situation

La radio a traditionnellement constitué un média largement utilisé au Québec; selon Jean-Guy Lacroix, chercheur en sociologie des communications, «la radio est devenue un important secteur d'activité économique et une des principales industries culturelles au Québec¹», et ce, au cours des 25 dernières années.

Cependant, cette industrie connaît à l'heure actuelle de nombreuses difficultés. La radio MA non spécialisée, en particulier, trouve avec difficulté une place dans un contexte de plus en plus concurrentiel, où un nombre croissant de stations doivent se partager une même part de revenus (issus des ventes d'annonces publicitaires essentiellement); l'explosion des radios MF, depuis les années 70 surtout, et le recours massif aux autres médias (la télévision; la câblodistribution; les services payants) ont provoqué une fragmentation des revenus, qui nuit aujourd'hui à la rentabilité de bon nombre de stations. Une certaine saturation dans les heures d'écoute et le caractère changeant des auditoires ajoutent à cette situation problématique.

La rationalisation des effectifs, la constitution de réseaux nationaux et régionaux de stations de radio et l'émergence de partenariats (fusions), qui aboutissent à une concentration progressive de l'industrie, représentent des stratégies d'adaptation très répandues chez les gestionnaires des stations de radio. Les fonctions de travail du personnel des radios MA et MF tendent alors à se modifier sous l'action combinée de ces phénomènes. Les importantes transformations techniques à venir, en ce qui concerne les outils de travail (l'apparition de la radio numérique plus particulièrement), vont

1. Jean-Guy LACROIX. «La radio au Québec : un média en crise qui trahit son mandat social», dans Alain LARAMÉE, *Les communications au Québec*, Montréal, les Éditions Saint-Martin, 1993, p. 61.

aussi exiger des employées et employés des compétences particulières et nouvelles.

En raison de la complexification des tâches, qui exige une polyvalence accrue et le perfectionnement du personnel en place pour qu'il puisse répondre aux nouvelles demandes du marché du travail dans le secteur de la radiodiffusion, la formation devient un moyen stratégique pour adapter la main-d'oeuvre aux nouvelles réalités de l'industrie.

La présente étude préliminaire s'inscrit dans la révision de l'ensemble du programme *Art et technologie des médias* offert par le cégep de Jonquière pour l'ensemble du Québec. Elle doit permettre, par une consultation des spécialistes du milieu, de comprendre les nouvelles exigences du marché du travail et d'assurer une adéquation entre celles-ci et la formation offerte.

Objectifs de l'étude préliminaire

Cette étude a quatre objectifs principaux :

- 1) décrire toutes les fonctions de travail et les tâches relatives aux professions de la radio, ainsi que leur évolution, en s'appuyant sur les données de l'industrie;
- 2) préciser les compétences nécessaires à l'exercice des fonctions de travail et à l'exécution des tâches;
- 3) déterminer l'ampleur et la nature des besoins en main-d'oeuvre du marché du travail dans le secteur de la radiodiffusion; évaluer la pertinence des formations initiales actuellement offertes (collégiales et universitaires) et les besoins de formation pour les employées et employés des stations de radio;
- 4) formuler des recommandations sur l'orientation ou la réorientation du programme de formation *Art et technologie des médias*,

recommandations qui seront regroupées dans le document d'orientation.

Hypothèses de travail

Deux hypothèses générales guident cette étude :

- 1) les fonctions de travail et les tâches qui y sont rattachées tendent à évoluer et à se transformer, sous l'influence conjointe de bon nombre de facteurs socioéconomiques, et cette évolution influe sur la pertinence des formations offertes;
- 2) il existe une grande différence entre les types de stations de radio présentes au Québec (MA et MF; commerciales, publiques et communautaires), sur le plan de la main-d'oeuvre (compétences et tâches à effectuer).

1.2. Méthodes de recherche

Nous avons utilisé différentes sources d'information pour recueillir des données sur l'industrie de la radio et sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre de ce secteur. Nous avons procédé à des recherches documentaires communes et à des entretiens approfondis avec différentes personnes-ressources; nous avons ainsi associé l'analyse de données quantitatives, pour dresser un portrait général de l'industrie et de la main-d'oeuvre, et l'analyse de données qualitatives, afin de définir les tâches relatives aux fonctions de travail et les compétences nécessaires à l'exercice des professions en cause.

Les sources documentaires traditionnelles ont été complétées par des documents provenant de différents ministères et du service de placement du cégep de Jonquière ainsi que par des articles de presse portant sur l'un ou l'autre des aspects de la situation. Enfin, une consultation auprès de différents acteurs du milieu nous a permis d'actualiser les données existantes et de définir les principales tendances de l'industrie. Nous nous sommes plus

précisément penchés sur les questions relatives à l'emploi et à la définition des fonctions de travail, des tâches et des compétences avec les directions des stations de radio; par ailleurs, les spécialistes nous ont utilement renseignés sur la structure et l'évolution de l'industrie.

Les personnes consultées sont au nombre de 32 au total, et se répartissent comme suit :

- cinq gestionnaires de stations MA privées;
- cinq gestionnaires de stations MF privées;
- quatre personnes du réseau public;
- des représentantes et représentants (sept en tout) de radios communautaires;
- des vice-présidents et des directeurs des ressources humaines (cinq en tout) des réseaux Télémédia, Radio Mutuel, Radio-Nord, Diffusion Power;
- des expertes et experts (cinq en tout) du milieu représentant essentiellement des associations;
- le responsable du département *Art et technologie des médias* du cégep de Jonquière.

Plusieurs critères ont permis d'obtenir un échantillon suffisamment représentatif pour saisir les grandes tendances de l'industrie : la langue de diffusion; le type technique des stations; le mode de propriété; l'affiliation à un réseau; l'emplacement; la présentation. Étant donné l'importance des réseaux dans l'industrie québécoise des médias, nous avons par la suite décidé de compléter les entrevues par des rencontres avec les directions afin de déterminer les politiques communes aux différentes stations affiliées et de comprendre la logique de l'industrie. Les personnes que nous avons rencontrées nous ont aussi fourni une analyse sur les tendances de développement dans le secteur de la radio et sur la main-d'oeuvre, ses fonctions de travail, ses tâches et son rôle, qui consiste à travailler à la fois sur le plan du positionnement stratégique de l'entreprise et du perfectionnement des ressources humaines.

Nous avons rencontré environ la moitié de ces responsables dans le contexte d'entrevues semi-dirigées d'environ une heure; pour des raisons d'éloignement, les entrevues avec les autres personnes se sont déroulées au téléphone, également durant une heure. Les thèmes suivants ont été abordés :

- l'équipement utilisé;
- les différentes fonctions de travail dans une station;
- les tâches relevant de chaque fonction;
- les caractéristiques de la main-d'oeuvre;
- les compétences liées aux différentes fonctions de travail;
- la pertinence des types de formation en communication et en radio.

Il faut souligner que les gestionnaires ont tous et toutes manifesté de l'intérêt pour l'étude en cours et qu'ils ont, dans la plupart des cas, collaboré avec enthousiasme. Leurs observations nous ont permis de repérer quelques éléments que l'on trouvera dans l'industrie dans les prochaines années.

Ces entretiens ont ensuite fait l'objet d'une analyse permettant de décrire les fonctions de travail, les tâches et les compétences et de faire ressortir les principaux changements en oeuvre dans l'exercice des professions en cause.

2. L'INDUSTRIE DE LA RADIODIFFUSION – LA RADIO

2.1. La structure du secteur de la radio

L'industrie radiophonique constitue un secteur d'activité économique relativement récent au Canada et au Québec. Cette industrie a été particulièrement dynamique et novatrice au Québec, où la spécificité linguistique a exigé des efforts de création et de diffusion de produits culturels francophones. Elle a longtemps représenté une voie d'expression et d'action culturelles exclusive et originale qui a favorisé le développement du potentiel du milieu artistique québécois.

Depuis les premières émissions du début des années 20, époque où la radio était le seul média électronique à toucher de grands auditoires, ce secteur d'activité a fait face à une concurrence accrue et connaît en ce moment une période de transition particulièrement importante. Sous l'action combinée de différents facteurs, qui sont aussi à l'oeuvre dans la plupart des secteurs industriels à l'heure actuelle, le paysage de l'industrie aura radicalement changé d'ici quelques années. Ces transformations touchent la main-d'oeuvre, autant en ce qui concerne le volume d'emploi que les conditions d'exercice des professions de la radio.

On dresse dans cette première section un portrait succinct de l'aspect économique de la radio, et on tente de préciser les principales tendances de l'industrie pour les prochaines années afin de mieux saisir les répercussions de l'évolution de l'industrie sur l'emploi, ainsi que sur la composition et l'exercice des métiers et des professions du secteur.

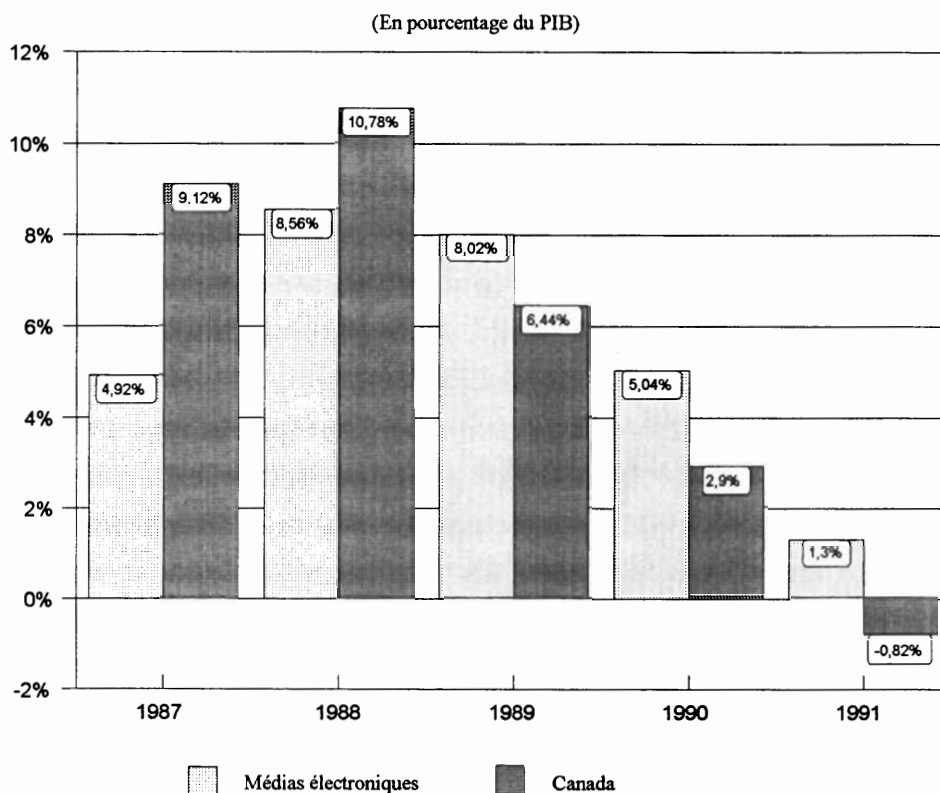
2.1.1. La part du secteur radio dans l'économie²

L'industrie des médias au Canada est relativement en bonne santé. Selon les évaluations de Statistique Canada³, le secteur des médias électroniques⁴ a continué de croître en 1990-1991, même si cette croissance était beaucoup moins importante que par le passé. La participation des médias électroniques au PIB s'élevait à 4,3 milliards de dollars en 1991, ce qui représentait 1,3 p. 100 du PIB du Canada, tandis que le secteur de la radiodiffusion comptait pour 10 p. 100 dans la contribution totale du secteur des communications au PIB.

Globalement, après une forte croissance jusqu'en 1988, le secteur de la radiodiffusion a régressé, et cette tendance semble se maintenir depuis. Il y a donc eu érosion de la part du secteur des communications dans le PIB, principalement en raison de la récession et des multiples mouvements de restructuration qui se sont amorcés dans l'industrie pendant cette période.

-
2. Une enquête de Statistique Canada sur l'industrie culturelle et la population active dans ce secteur (facteurs démographiques; emplois; rémunération; facteurs financiers; formation) doit être publiée sous peu. Il serait intéressant d'actualiser les chiffres déjà exposés avec les données récentes compilées par Statistique Canada; la radiodiffusion est une industrie en pleine mutation, et il n'existe pas d'étude sectorielle de moins de 3 à 4 ans.
 3. STATISTIQUE CANADA. *La culture en perspective*, catalogue n° 87-004, hiver-été 1994, p. 3.
 4. L'appellation «médias électroniques» regroupe les secteurs de la radio et de la télévision.

Figure 1 Évolution du PIB au Canada – secteur des médias électroniques (radio et télévision)



Source : STATISTIQUE CANADA. *La culture en perspective*, catalogue n° 87-004, hiver-été 1994, p. 3.

Comparativement aux autres secteurs de l'activité économique (le secteur manufacturier, par exemple, dont la part dans le PIB a chuté de 13 p. 100 en 1991) et à l'économie canadienne en général (une décroissance a été enregistrée en 1991), les médias électroniques conservent un apport positif. En effet, le PIB, dans l'ensemble du territoire canadien, a considérablement baissé à partir de 1988 pour devenir négatif en 1991. De plus, Statistique Canada signale que les retombées indirectes de l'activité des médias sont très

positives pour l'ensemble de l'économie : «L'effet multiplicateur a été de 1,53 en 1991, ce qui favorise la production et l'emploi d'une manière générale⁵».

À l'échelle du Québec, la contribution de l'industrie des médias, notamment de la radiodiffusion, est sensiblement du même ordre. Un sous-groupe «médias» a été constitué en 1992, à l'initiative du ministère des Communications et des acteurs économiques du milieu. La création d'un tel organe de concertation illustre l'importance de ce secteur d'activité pour l'économie de la province et traduit une volonté d'investir, de susciter des alliances et de favoriser des actions concertées.

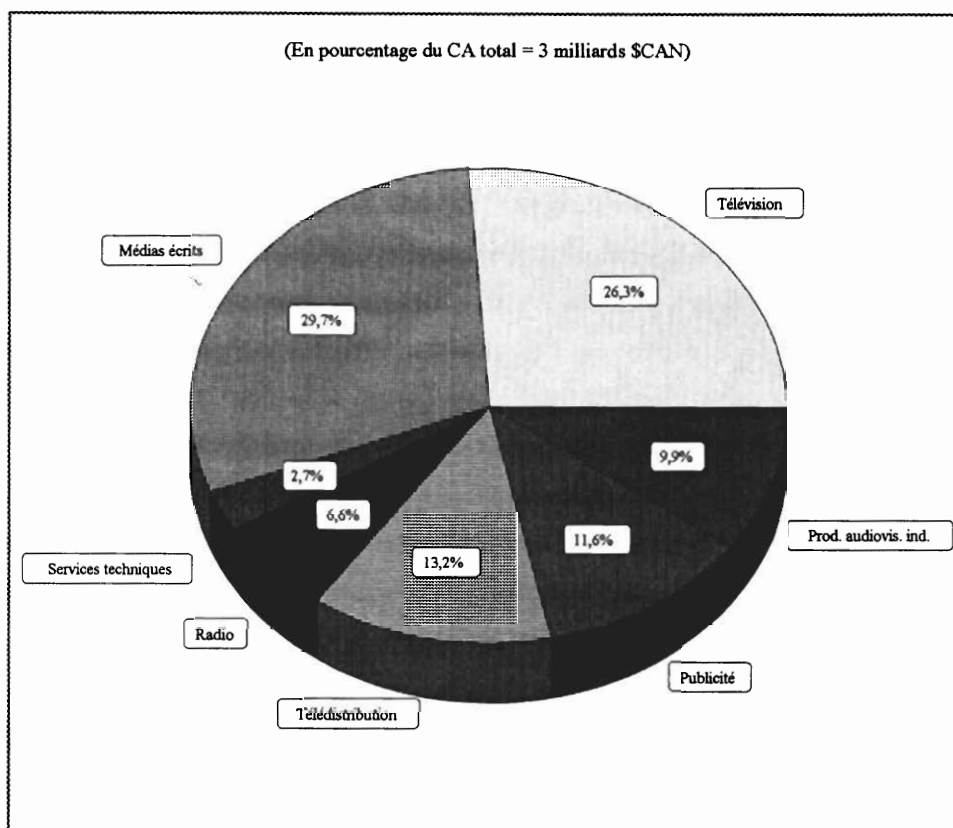
À n'en pas douter les médias québécois composent une industrie d'avenir, qui est loin d'avoir exploité tout son potentiel de développement. Il lui reste cependant des défis à relever, en particulier la capitalisation de ses entreprises de production et de distribution et l'augmentation des investissements en R-D⁶.

L'industrie des médias au Québec représente actuellement un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de dollars et plus de 1 300 entreprises. Le nombre élevé d'entreprises et de personnes qui vivent de l'exploitation d'un moyen de communication et un chiffre d'affaires en constante croissance justifient l'intérêt pour cette industrie des instances gouvernementales et la volonté de l'inclure dans un plan de développement économique provincial.

5. STATISTIQUE CANADA. *La culture en perspective*, catalogue n°87-004, hiver-été 1994, p. 3.

6. MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DES TECHNOLOGIES DU QUÉBEC. *L'Atlas industriel du Québec*, 1993, p. 116.

Figure 2 Participation des sous-secteurs d'activité au chiffre d'affaires de l'industrie des médias au Québec



Source : MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. *Prévisions de la Direction des médias, de la publicité et de l'audiovisuel, 1995.*

La participation des différents médias à l'économie de la province varie de manière assez appréciable d'un moyen de communication à l'autre. Deux médias, la télévision et la presse écrite (sous toutes ses formes) sont les plus actifs. Ils totalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'industrie et regroupent près de 50 p. 100 des entreprises (46 p. 100 appartiennent au domaine de la presse écrite).

Le secteur de la radio se place, quant au chiffre d'affaires, au sixième rang dans l'industrie, après la télévision, les médias écrits, la télédistribution (qui comprend le câble, les canaux spécialisés, les services payants et hors programmation, etc.), la publicité et la production audiovisuelle indépendante.

Les revenus de la radio au Québec sont légèrement à la hausse depuis 1989; ils étaient de l'ordre de 156 millions de dollars il y a 6 ans⁷, et ils ont atteint la barre des 200 millions de dollars en 1995, ce qui représente 6,7 p. 100 du chiffre d'affaires de l'industrie dans son ensemble.

De plus, 10 p. 100 des entreprises de l'industrie des médias au Québec exercent leurs activités dans le secteur de la radio, qui semble moins rentable du point de vue des revenus que d'autres secteurs des communications tels que la télévision et la presse écrite. Cette proportion s'explique par une fragmentation du secteur en petits centres d'exploitation diffusant dans des marchés restreints et réalisant des marges bénéficiaires minimales par rapport à des entreprises de taille plus importante et par le fait qu'une partie des exploitations n'ont pas de vocation commerciale déclarée, leur mission consistant avant tout à rendre le média et l'information accessibles.

2.1.2. Une évaluation quantitative de l'industrie

Le nombre de stations de radio recensées au Québec dépasse maintenant la centaine : 130 stations occupent actuellement les ondes. Depuis les années 70, et principalement à partir du moment où le CRTC a élaboré et mis en application sa politique concernant les stations de radio diffusant sur la bande de fréquence modulée, le nombre de points de diffusion n'a cessé d'augmenter, essentiellement en raison du nombre de licences accordées par le CRTC pour lancer des stations MF. En 16 ans, soit de 1971 à 1987, 50 stations (MF ou MA) sont apparues sur les ondes⁸, ce qui représente une augmentation de 65 p. 100. Il faut souligner cependant que ce taux de croissance a nettement faibli depuis. L'expansion de l'industrie a essentiellement eu lieu dans les années 70 et 80, et la radio a connu une période de fort ralentissement à la fin des années 80.

7. MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Les médias à Montréal : portraits et tendances. La radio*, Québec, 1989, p. 7.

8. MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois – 1992*, Québec, 1992, p. 10.

Parmi les 130 stations actuellement en fonction, 53 émettent à partir de la bande MA et 77 à partir de la bande MF. La qualité sonore a été au départ la principale différence entre les deux modes de transmission, puisque sur MF on diffuse en stéréophonie, ce qui représente un atout technique pour la diffusion musicale. La spécialisation que l'on connaît aujourd'hui n'a eu lieu que plus tard, la MA se dirigeant vers les émissions d'information et d'affaires publiques, les lignes ouvertes, les divertissements culturels et sportifs et les services aux communautés et la MF accentuant le contenu musical de sa programmation.

Le 30 septembre 1994, six stations MA ont été fermées à la suite du regroupement des activités des stations MA des deux plus importants réseaux privés. Cette fusion, qui a entraîné une centaine de mises à pied et une concentration des activités, a été une première au Québec, où l'industrie de la radiodiffusion a régulièrement pris de l'expansion.

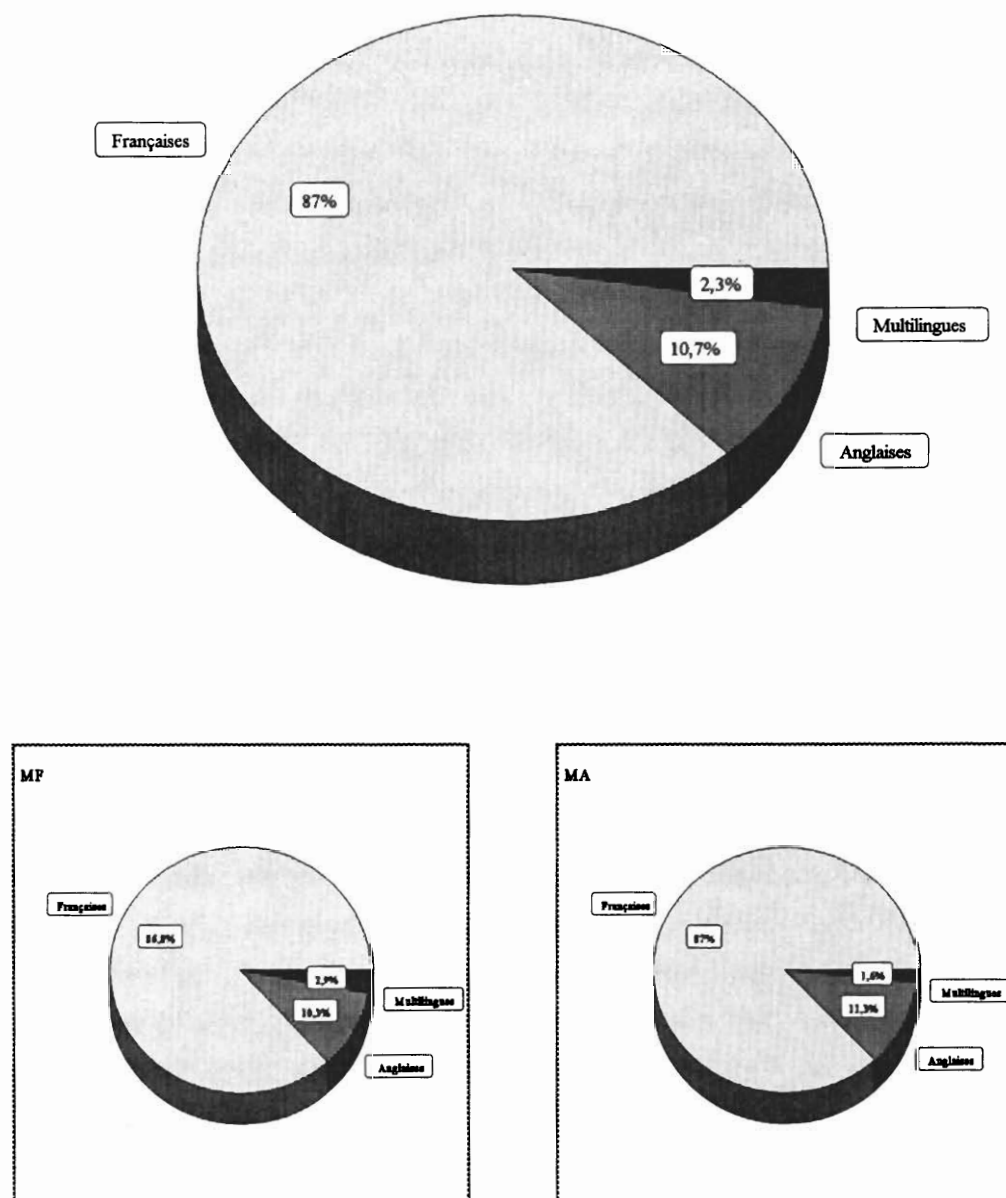
Montréal et Québec accueillent plus du quart des stations de radio du Québec; le tiers des stations MF sont concentrées dans ces villes, les MA étant, en règle générale, plus présentes et mieux implantées dans les différentes régions (sauf dans les zones limitrophes de centres urbains tels que Laval ou la Montérégie). Le Bas-Saint-Laurent, la Mauricie, l'Abitibi et la Côte-Nord représentent ensuite les régions rassemblant le plus de stations. Les stations MA se trouvent majoritairement dans la Mauricie, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et l'Estrie, tandis que les stations MF sont plutôt concentrées sur la Côte-Nord et en Montérégie; le Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi regroupent par ailleurs autant de stations MF que de stations MA.

Tableau 1 Répartition régionale des stations de radio par type technique – 1991

(En pourcentage de l'ensemble des stations du Québec)

RÉGION	GLOBAL	MA	MF
Bas-Saint-Laurent	9,2	11,3	7,4
Saguenay – Lac-Saint-Jean	7,7	9,7	5,9
Québec	9,2	4,8	13,2
Mauricie – Bois-Francs	8,5	11,3	5,9
Estrie	6,2	8,1	4,4
Montréal	16,9	16,1	17,6
Outaouais	5,4	4,8	5,9
Abitibi-Témiscamingue	7,7	8,1	7,4
Côte-Nord	7,7	4,8	10,3
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	3,8	3,2	4,4
Chaudière-Appalaches	5,4	6,5	4,4
Laval	1,5	1,6	1,5
Lanaudière	1,5	1,6	1,5
Laurentides	3,1	3,2	2,9
Montérégie	6,2	4,8	7,4
TOTAL	100	99,9	100,1

Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC,
 Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias
 québécois – 1992*, Québec, 1992.

Figure 3 Répartition linguistique des stations de radio – 1991

Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC,
Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias
québécois – 1992, 1992.*

Les stations de radio émettant exclusivement en langue anglaise sont très minoritaires dans la province (10,7 p. 100 de l'ensemble des stations) et sont essentiellement concentrées à Montréal (cette proportion est de l'ordre de 9 pour 11). Il faut aussi souligner le fait que nombre de diffuseurs francophones, dans les régions où les stations anglophones sont presque absentes, consacrent des créneaux horaires à des émissions en langue anglaise, afin d'assurer un service à un auditoire restreint mais s'intéressant de près à la radio. Le nombre d'heures de diffusion en langue anglaise varie en fonction de la proximité des provinces à dominance de langue anglaise (en Outaouais, par exemple, qui est proche de l'Ontario, on relève plus d'heures de diffusion en anglais que dans d'autres régions) et selon les particularités de la licence accordée par le CRTC. Un petit nombre de stations ont une vocation multilingue, et les auditoires rejoints se situent principalement dans les grandes villes du Québec.

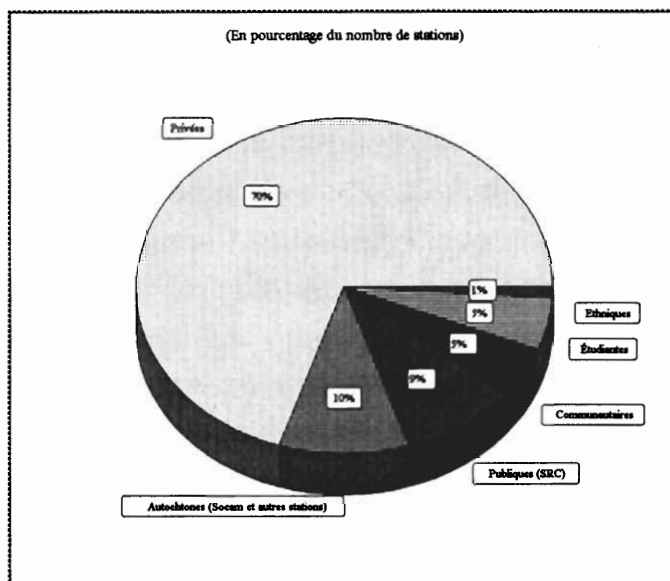
Selon bon nombre de spécialistes de l'industrie consultés pour cette étude, il y a saturation des ondes; trop de stations sont actuellement en service. Ces stations, qui plus est, visent souvent les mêmes marchés et offrent donc des services similaires; avec l'arrivée de la radio numérique et l'élimination des particularités MF et MA, la concurrence risque de s'intensifier. Les stations devront se définir des segments de marché très précis, et la MA devra trouver un contenu original et novateur pour pouvoir demeurer présente sur les ondes. De plus, la radio câblée, qui offre des services payants sans interruptions verbales, sans publicité et sans bulletins de nouvelles, pourrait avoir «un impact négatif sur l'économie de l'industrie de la radio conventionnelle⁹» et compromettre la survie de certaines stations privées qui perdraient, avec la migration des auditeurs vers les services payants et sélectifs, des parts de revenus publicitaires déjà bien entamées.

9. COLLARD, V. «Sommes-nous prêts pour la radio câblée?», *Son Hi-Fi Vidéo*, janvier-février 1994, p. 31.

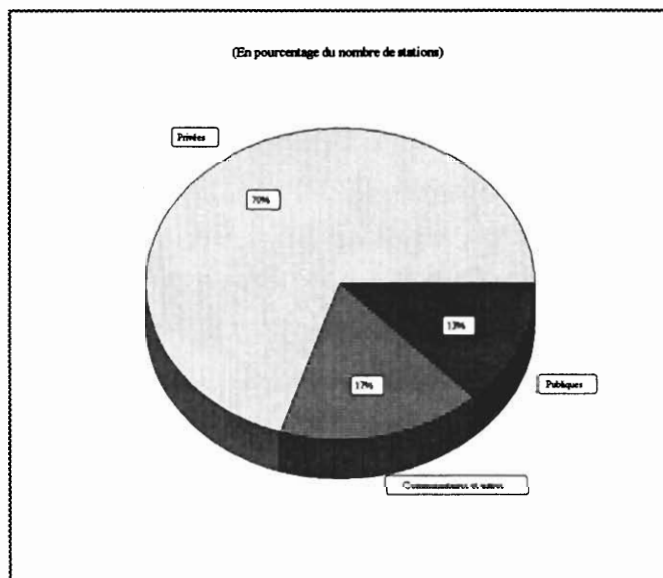
2.1.3. Les modes de propriété des stations de radio

Plusieurs modes de propriété existent au Canada et au Québec pour ce qui est des stations de radio, qui se distinguent non seulement par la nature de leur financement, leurs objectifs et leur structure décisionnelle, mais aussi par le type de licence qui leur est délivrée par le CRTC et par les conditions d'exercice que celui-ci leur impose. Nous trouvons essentiellement les trois types de stations de radio suivants : publiques, privées, communautaires.

Il faut aussi ajouter la catégorie des radios institutionnelles et étudiantes (provinciales ou nationales), qui diffusent autant en MA qu'en MF; le CRTC en a dénombré 35 en 1990 au Canada; ce nombre ne tient pas compte des stations fonctionnant en circuit fermé, qui ont une vocation éducative avant tout et possèdent un statut particulier au regard du CRTC. Ce sont des organismes sans but lucratif qui possèdent une structure permettant aux étudiantes et étudiants de l'établissement d'enseignement postsecondaire auquel ils sont associés d'être membres de la station et de participer à sa gestion, à son exploitation et à sa programmation. Nous ne traiterons pas de cette catégorie dans le présent rapport en raison de la nature particulière de son mode de diffusion et de fonctionnement.

Figure 4 Structure de propriété de l'industrie canadienne de la radio – 1991

Source : CRTC. *Rapport annuel 1990-1991.*

Figure 5 Structure de propriété des stations de radio au Québec – 1991

Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois – 1992, 1992.*

La radio privée

Plus des deux tiers des stations de radio du Canada sont privées; cette proportion est légèrement plus importante au Québec, où elle équivaut à 73 p. 100 des stations¹⁰, soit 87 diffuseurs. Les premières stations à s'être implantées au Québec (CFCF, par exemple, qui appartient au quotidien *La Presse*) se situent dans cette catégorie. Depuis 1960, le nombre de radios privées a triplé et ce sont surtout les stations diffusant à partir de la bande MF qui sont responsables de cette augmentation.

La vocation de ces stations est commerciale et la rentabilité reste leur objectif de base; le choix des programmes, des animatrices et animateurs et des contenus est déterminé avant tout par des stratégies de positionnement concurrentiel et ceux-ci sont retenus en fonction de leur potentiel commercial. La recherche en marketing, la stratégie de segmentation des marchés (cibler les auditoires) et l'analyse des besoins des clientes et clients et des consommatrices et consommateurs constituent des méthodes de travail de plus en plus répandues et des savoir-faire de plus en plus recherchés, dans une perspective de rentabilité des activités de la station.

Les radios privées se trouvent surtout à Montréal (voir Tableau 2) et dans la région de la Mauricie (26,6 p. 100); l'Abitibi, le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay–Lac-Saint-Jean et la région Chaudière-Appalaches regroupent plus du tiers (34,5 p. 100) des stations privées.

10. MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Les médias à Montréal : portraits et tendances. La radio*, Québec, 1989, p. 9.

Tableau 2 Répartition régionale des stations de radio par mode de propriété

(En pourcentage de l'ensemble des stations établies au Québec)

RÉGION	GLOBAL	PRIVÉE	PUBLIQUE	COMMUNAUTAIRE
Bas-Saint-Laurent	9,2			
Saguenay – Lac-Saint-Jean	7,7	8,9	17,6	4,3
Québec	9,2	7,8	11,8	4,3
Mauricie – Bois-Francs	8,5	6,7	17,6	13,0
Estrie	6,2	12,2		
Montréal	16,9	6,7	5,9	4,3
Outaouais	5,4	14,4	41,2	8,7
Abitibi-Témiscamingue	7,7	5,6		8,7
Côte-Nord	7,7	10,0		4,3
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	3,8	3,3	5,9	26,1
Chaudière-Appalaches	5,4	2,2		13,0
Laval	1,5	7,8		
Lanaudière	1,5	1,1		4,3
Laurentides	3,1	4,4		
Montérégie	6,2	6,7		8,7
TOTAL	100	97,8	100	99,7

Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC,
 Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias
 québécois – 1992*, Québec, 1992.

La radio publique

Les stations publiques existent depuis 1932 au Québec, et c'est en 1936 que la Société Radio-Canada est devenue l'exploitante exclusive de ce type de station. Dans le reste du Canada comme au Québec, la SRC participe de façon relativement marginale à l'économie de l'industrie. Avec près de douze stations de base et de cent réémetteurs, elle représente 10 p. 100 des

diffuseurs radio et obtient 5 à 6 p. 100 de taux d'écoute. Elle est aussi affiliée à certaines stations privées, qui lui fournissent différentes émissions afin qu'elle puisse diversifier son contenu à moindre coût.

Entièrement tributaire des subventions du gouvernement depuis 1974, la SRC enregistre depuis huit à dix ans des compressions budgétaires importantes. Elle a avant tout un mandat social, culturel et éducatif, soit celui de faciliter l'accessibilité de l'information et l'expression culturelle, tout en «reflétant la globalité canadienne et en rendant compte de la diversité régionale du pays¹¹».

Les stations principales sont situées à Montréal et à Québec en premier lieu; les régions du Bas-Saint-Laurent, du Saguenay – Lac-Saint-Jean, de l'Estrie et de la Côte-Nord disposent de stations à vocation plus régionale.

La radio communautaire

Phénomène relativement développé au Québec par rapport au reste du Canada (17 p. 100 des stations de radio du Québec, soit 26 stations à travers la province), les radios communautaires ont vu le jour en 1973 avec la création de CRKL MF à l'Université Laval. Organismes sans but lucratif, leur mandat principal est d'assurer des services à la communauté sur le plan de l'information, culturel, social, politique et économique en ce qui a trait à la région en cause et de permettre aux différents acteurs et organismes d'accéder à un moyen de communication rapide pour diffuser leurs messages sur le territoire régional.

Selon un document de l'Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec, la radio communautaire informe les auditeurs sur les enjeux auxquels leur communauté est confrontée quotidiennement. En ce sens, l'information régionale et locale est de toute première importance dans le travail de ces radios, et elle représente en moyenne 10 p. 100 de la programmation.

11. CRTC. *Rapport annuel, 1990-1991*.

Les radios communautaires sont gérées par des conseils d'administration regroupant différents acteurs de la communauté régionale qui fixent les objectifs et les orientations générales et définissent les grilles de programmation en tentant de répondre aux besoins de cette même communauté. Selon les données présentées par l'ARCQ, les radios de ce type touchent plus de 3 000 organismes à travers la province. Elles ont aussi un rôle éducatif, et elles proposent au public, dans ce contexte, des émissions variées et optionnelles. Depuis 20 ans, un accent constant a été mis sur la qualité de la programmation et de la production technique, ce qui fait dire à l'un des spécialistes que nous avons rencontrés que «les radios communautaires sont passées d'organismes communautaires faisant de la radio à des radios faisant du communautaire».

La Côte-Nord est la région où on trouve le plus de radios de type communautaire, soit un quart des stations; viennent ensuite par ordre d'importance la région de Québec, de la Gaspésie, de Montréal, de l'Outaouais et de la Montérégie. La présence des radios communautaires reste faible dans les autres régions.

Les stations autochtones sont des radios de type communautaire (elles ne sont cependant pas prises en considération dans la présente étude); on en dénombre 68 au Canada, ce qui représente 10 p. 100 de l'ensemble des diffuseurs radiophoniques. Elles ont pour mandat de servir les communautés autochtones, et elles s'adressent à leur auditoire en montagnais ou en attikamek. Regroupées en réseau (la Société de Communication Attikamek-Montagnais), 14 stations autochtones touchent près de 30 communautés.

Les réseaux

Outre le réseau public de la Société Radio-Canada, qui assure la diffusion de ses émissions à l'échelle nationale et provinciale, la radio privée au Québec s'organise aussi en réseaux. Formule originale et rentable, les réseaux, dont les tout premiers se sont constitués à la fin des années 60, ont pris véritablement leur essor à partir des années 80. Les regroupements les plus

importants, soit ceux d'au moins 5 stations de radio, sont au nombre de 7 au Québec. Il existe par ailleurs des réseaux nationaux tels que :

- Télémédia;
- RadioÉnergie (qui appartient au groupe de communications Radio Mutuel, qui est le plus ancien au Québec);
- Radiomédia, qui est le dernier arrivé dans la catégorie des grands réseaux; ce regroupement est issu de la fusion intervenue entre Télémédia et Radio Mutuel dans le domaine des radios MA en septembre 1994, qui visait à assainir et à rentabiliser le marché des MA (seules les stations dites «héritage» ont été conservées);
- Diffusion Power;
- Cogéco inc.;
- Antenne bleue.

Les grands réseaux nationaux possèdent des stations affiliées (à la fois sur la bande MF et MA) dans la plupart des régions du Québec et cherchent à atteindre des marchés très ciblés en définissant des formules spécialisées. Ainsi, les orientations de la programmation et les contenus musicaux sont habituellement déterminés par les «têtes de réseaux», qui sont le plus souvent situées à Montréal, et transmis aux stations affiliées, qui retransmettent des segments plus ou moins importants de la programmation proposée. Les décisions et les fonctions administratives sont aussi centralisées au siège social, où sont définies les normes et les orientations générales à appliquer dans l'ensemble des stations affiliées. Cependant, il faut souligner que ces réseaux fonctionnent sur le mode de l'interaction. En effet, si la tête de réseau achemine des blocs de programmation vers les stations, les meilleures émissions ou les informations locales pertinentes à l'échelle nationale peuvent être diffusées sur l'ensemble du réseau.

Outre avec les stations appartenant majoritairement au réseau, des ententes d'affiliation avec des radios indépendantes sont aussi conclues régulièrement pour des émissions particulières. Ces stations indépendantes disposent ainsi d'émissions de qualité pour combler certains créneaux horaires vides. De

plus, les réseaux sont souvent propriétaires de stations de radio à l'extérieur du Québec et tendent à diversifier leurs activités commerciales dans le secteur de la communication en se tournant vers la presse écrite, l'affichage, la télévision ou différents services connexes. Il faut noter que seulement quelques réseaux ou regroupements de stations occupent le marché radiophonique au Québec.

Un certain nombre de réseaux typiquement régionaux ainsi que des regroupements établis dans différents secteurs géographiques du Québec occupent aussi les ondes :

- Radio Nord (Abitibi-Témiscamingue);
- Réseau des Appalaches (Appalaches-Estrie);
- Groupe Radio Antenne 6 (Lac-Saint-Jean);
- Dinamide inc.;
- Jean-Pierre Coallier;
- Mont-Royal Broadcasting;
- Radio Futura ltée;
- Radio de la Capitale;
- Communications Mont-Royal;
- autres.

En moyenne, les réseaux fournissent 40 à 50 p. 100 de la programmation diffusée en ondes à leurs stations affiliées (celles du moins qui sont détenues par de grands groupes de radiodiffusion; les stations indépendantes qui achètent des émissions d'un réseau ne le font que pour quelques heures de programmation par semaine). Cette proportion augmente à la radio MF tandis que la radio MA se doit, en raison de son caractère informatif, d'offrir des contenus locaux adaptés aux champs d'intérêt de son auditoire. De manière générale, la programmation musicale est entièrement préparée à partir de la tête de réseau et diffusée directement par les stations locales. La musique constituant l'essentiel des émissions de la radio MF, la tête de réseau y a un rôle prépondérant. Les émissions du matin et de l'après-midi (dites de «retour à la maison») sont le plus souvent produites localement. Le choix et la

rotation des pièces musicales, la production des publicités nationales, une partie des blocs d'informations, les émissions sportives et certaines chroniques, capsules ou émissions de service relèvent de la responsabilité de la tête de réseau.

Outre aux réémetteurs, les stations de radio sont aussi affiliées à des fournisseurs d'informations, soit les agences de nouvelles. Les stations ont une salle des nouvelles ou du moins disposent des services d'une journaliste-reportere ou d'un journaliste-reporter dont le rôle est surtout de recueillir les informations locales. Elles s'alimentent auprès des agences essentiellement pour les nouvelles nationales et internationales. NTR et Telbec sont les deux agences les plus utilisées, près de 75 p. 100 des stations ayant recours à leurs services¹². Par ordre décroissant, les services de SBN, CNW, SRN et de l'AFP sont aussi utilisés. Quelques stations se tournent vers des agences plus spécialisées telles que RFI, pour des services particuliers.

Les radios communautaires mettent aussi progressivement sur pied une structure d'échange d'informations afin de couvrir de manière relativement complète les événements qui ont lieu dans chaque secteur géographique de leur région, de fournir une tribune aux auditrices et auditeurs et aux organismes communautaires pour débattre des enjeux relatifs à ces événements, et d'avoir une ouverture sur les autres régions.

2.1.4. Les marchés servis

Avec l'extension des réseaux dans l'industrie de la radio, il se produit une concentration des activités de création, de production et de réalisation, qui ont une importante valeur ajoutée, et une centralisation des fonctions administratives dans un centre unique servant l'ensemble des stations affiliées. Les têtes de pont sont le plus souvent localisées dans les grandes villes

12. MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois – 1992*, Québec, 1992, p. 37.

(Montréal surtout) et laissent aux stations régionales le soin de planifier les aspects typiquement locaux de la programmation.

Comme nous l'avons vu précédemment, les réseaux ont implanté des stations dans toutes les régions du Québec. Si maintenant la constitution d'un réseau s'effectue plutôt par le rachat de stations indépendantes (comme le fait Cogéco, par exemple), les grands groupes de radiodiffuseurs ont étendu leur marché il y a quelques années en créant de nouveaux postes de diffusion. Donc, sous l'influence de différents facteurs, la tendance à l'extension de l'industrie radiophonique laisse place à une concentration des activités.

Montréal représente le marché le plus important, et la concurrence est vive entre les stations. La stratégie de segmentation du marché menant à la spécialisation des produits radiophoniques représente une voie de rentabilité, dans la mesure où les annonceurs cherchent à rejoindre des groupes de consommatrices et de consommateurs bien précis, des groupes-cibles. Cette stratégie tend à être aussi de plus en plus utilisée dans les marchés locaux, où les stations affiliées tentent de prendre leur place, les unes à côté des autres, dans des créneaux spécialisés. L'étroitesse des marchés pose cependant un problème pour la survie de toutes les stations pouvant exister sur un même territoire, le volume d'annonceurs locaux n'étant pas suffisant pour assurer la rentabilité de chacune.

Malgré la concentration de l'industrie de la radio et l'augmentation de la proportion d'émissions de réseau à caractère national, il reste que la grande majorité des stations sont encore exploitées dans de petits centres et qu'elles misent sur des marchés restreints. La radio au Québec conserve donc encore sa vocation traditionnelle de couverture locale, surtout en ce qui concerne les stations MA, fondamentalement axées sur l'information. Les auditrices et auditeurs, s'ils se satisfont de programmes musicaux plus standardisés, s'attendent par ailleurs à une information qui reflète leurs préoccupations, c'est-à-dire à une information locale. M. Arpin, l'actuel président de l'ACRTF, explique comment s'organise la répartition des responsabilités entre la station affiliée et la tête de réseau :

Les radios n'ont de chance de s'implanter dans une région qu'en étant très locales. Une station doit se définir comme étant au service de sa communauté, de ses auditeurs. Le réseau n'est qu'un complément pour certains bulletins et dans les périodes d'écoute plus restreintes. [...] car une station locale ne peut avoir de succès qu'en s'inscrivant dans son marché¹³.

Il ne faut cependant pas oublier que la radio de type MA est en déclin, que la grande majorité des auditrices et auditeurs écoutent la radio pour la musique et que les services payants leur permettront bientôt d'accéder à des programmes multiples et variés qu'elles et qu'ils pourront choisir. La vocation locale et régionale du média est encore aujourd'hui une réalité, mais pour combien de temps? De plus, avec la période difficile que traverse actuellement la radio, le réseau représente pour beaucoup de stations la possibilité de réaliser des économies tout en maintenant la qualité de leurs produits et, par conséquent, le nombre de leurs auditrices et auditeurs, ce qui explique que les émissions de réseau sont donc plus nombreuses. La fermeture de six stations MA en 1994 a aussi défavorisé la couverture locale et régionale. Les radios communautaires tirent quelque peu profit de cette situation et bon nombre s'apprête à prendre un nouveau virage pour combler les places vides dans ce créneau.

2.1.5. Le financement des stations de radio

La radio publique vit, comme on l'a mentionné plus haut, essentiellement de l'aide gouvernementale depuis 1974. Pour 1990, le budget global de la SRC s'élevait à 683 millions de dollars pour l'ensemble du réseau canadien, télévision et radio incluses. Des compressions sont imposées depuis les dix dernières années et elles se traduisent par un arrêt de l'engagement de personnel. On a annoncé d'autres rationalisations qui provoqueront la suppression de 1 000 postes dans le réseau francophone, dont 350 licenciements pour l'automne 1995. Traditionnellement, les stations MA ont bénéficié de budgets beaucoup plus importants que les stations MF (le budget d'exploitation des MA est cinq fois plus important que celui des MF). La

13. «Du local aux réseaux : entrevue avec Michel Arpin», *Info Presse Canada*, janv.-fév. 1988, p. 17.

situation des stations régionales est aussi beaucoup moins avantageuse que celle des têtes de réseaux, puisque les régions ont été les premières victimes des compressions budgétaires.

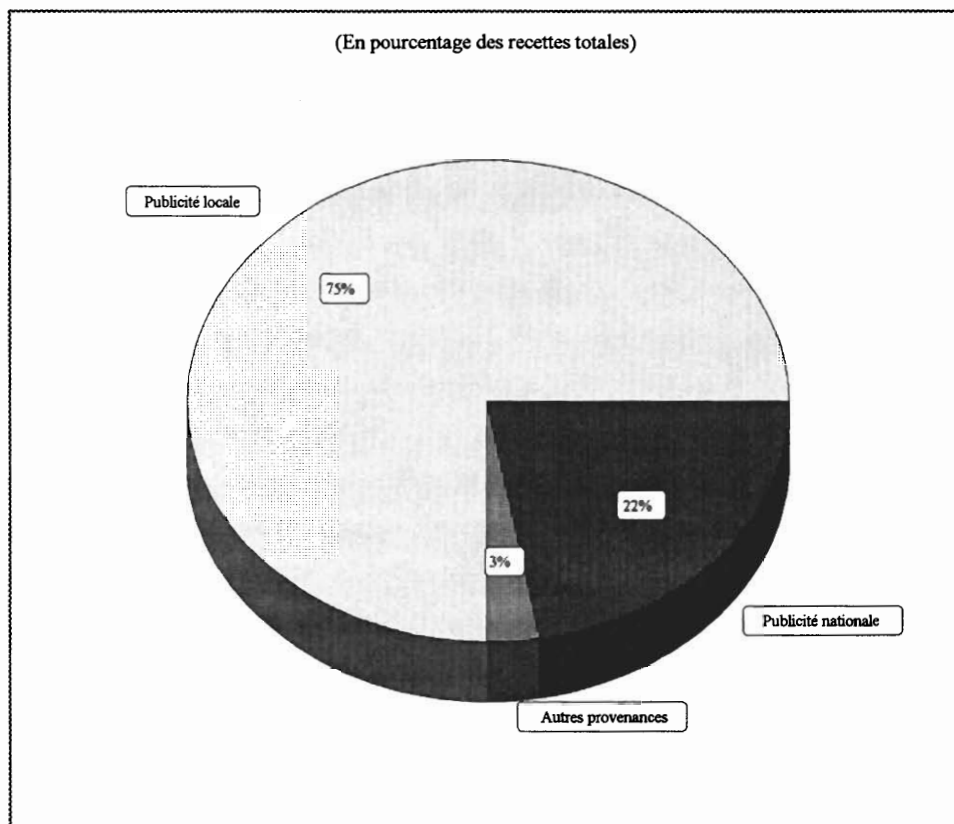
Les radios communautaires reçoivent une aide gouvernementale à l'intérieur du Programme d'aide aux médias communautaires; cette aide a été augmentée de 4 p. 100 cette année, ce qui ramène la totalité du budget d'aide à son niveau de 1985-1986, soit 1 à 1,5 million de dollars pour le Québec. Les radios communautaires tirent un complément de revenu de différentes contributions du milieu (adhésion des membres, activités de financement organisées par la station, dons, etc.), de subventions attribuées pour des projets spéciaux et, depuis 1985, de la vente d'espaces publicitaires aux annonceurs locaux. Cette dernière source de financement, dont la part est encore minime dans les budgets des radios communautaires, fait l'objet d'efforts soutenus, car les directions des stations souhaitent y avoir recours de plus en plus systématiquement. Les équipes de représentantes et de représentants s'agrandissent, des formations en marketing sont demandées et, parfois, données, les recettes publicitaires augmentent et les déficits budgétaires diminuent. Il ne faut pas oublier non plus que le bénévolat constitue une ressource indispensable pour les radios communautaires, qui fonctionnent avec des budgets très limités.

Les radios privées quant à elles dépendent presque exclusivement des ventes de temps d'antenne pour la diffusion de messages publicitaires, auxquelles s'ajoutent les droits de diffusion des stations affiliées et les recettes de production, qui représentent une part très minime de leurs revenus (les montants représentent respectivement de 0,1 à 1 p. 100 des recettes totales de 1989¹⁴). Le total des recettes des stations de radio au Québec a atteint

14. MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois – 1992*, Québec, 1992, p. 43.

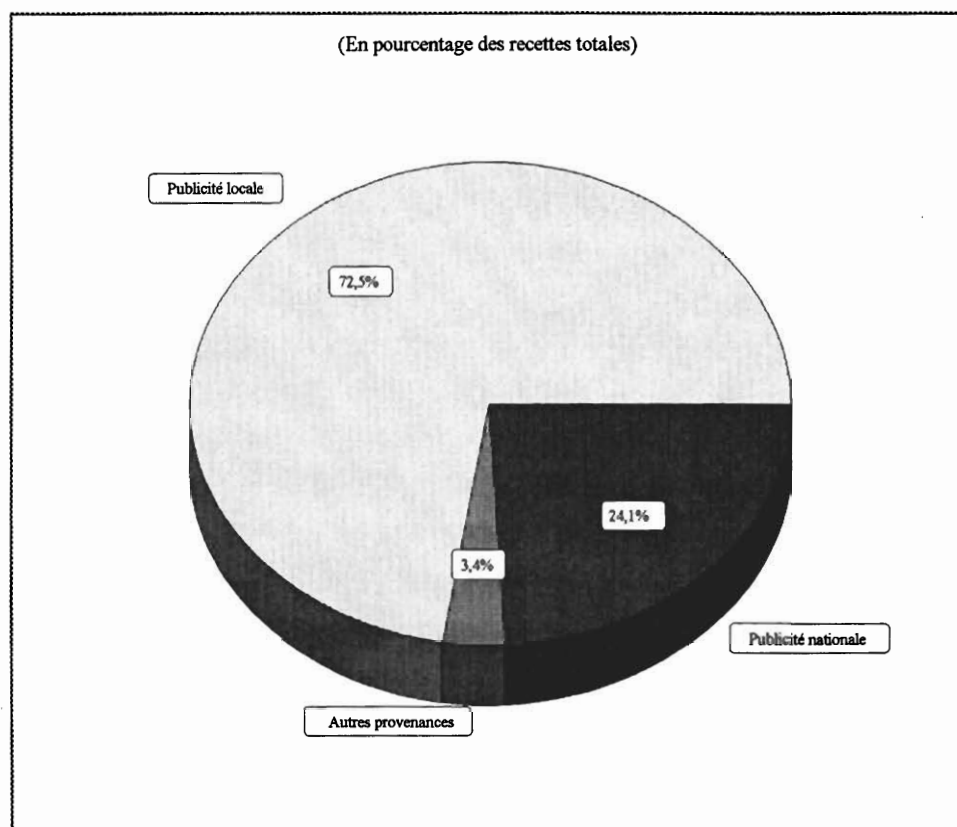
173 millions de dollars en 1989, tandis que les recettes de l'ensemble des stations au Canada ont été de 741 millions de dollars en 1993¹⁵.

Figure 6 Provenance des recettes de la radio privée au Canada



Source : IAPR. *La radio privée : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, février 1995.

15. IAPR. *La radio privée : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, Ottawa, février 1995.

Figure 7 Provenance des recettes des radios privées au Québec – 1989

Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC,
Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias
québécois – 1992*, Québec, 1992.

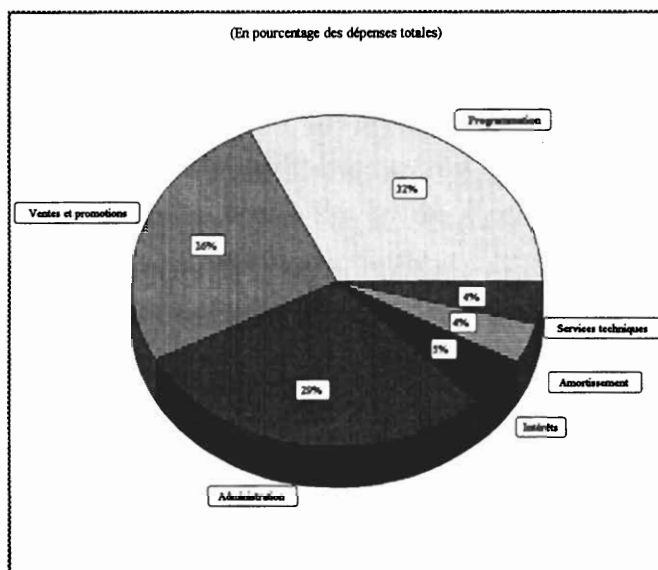
La vente de temps d'antenne aux annonceurs locaux représente près des trois quarts des revenus des stations de radio, autant au Canada qu'au Québec, en raison du caractère régional de la majorité des stations. Si cette répartition est restée la même depuis nombre d'années, la part des revenus publicitaires pour chaque station a grandement diminué, en raison de l'augmentation considérable du nombre des diffuseurs et de la fragmentation des marchés qui en a résulté. Selon l'enquête de Patrimoine canadien, en 1990, plus de la moitié des stations canadiennes avaient des revenus inférieurs à 1 100 000 dollars.

Les grands centres urbains sont moins touchés par ce phénomène, dans la mesure où le nombre des auditrices et auditeurs et des annonceurs (les deux clientèles des stations de radio) est plus important. Beaucoup de petites stations ont subi les contrecoups de l'intensification de la concurrence, n'ayant pu supporter la réduction de leur part de revenus publicitaires dans un marché déjà économiquement restreint et en butte à la récession. La fermeture pure et simple ou l'affiliation ont alors constitué les deux options s'offrant à elles. Les stations plus importantes sont moins sensibles aux fluctuations du marché. Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'un peu plus de la moitié des stations de radio se partagent la presque totalité des recettes publicitaires.

Les stations MA sont plus démunies lorsqu'il s'agit de s'assurer des revenus publicitaires; moins écoutées, elles attirent moins d'annonceurs. Ce sont les stations MF qui enregistrent actuellement les meilleurs chiffres d'affaires. L'affiliation à un réseau, de préférence à un réseau de grande envergure, représente aussi un avantage certain pour une radio. En effet, un réseau représente une force plus puissante lorsqu'il s'agit de négocier avec un annonceur national, voire international, dans la mesure où il peut offrir des avantages de mise en marché qu'une radio indépendante ne peut offrir (la diffusion d'un message dans un ensemble de stations, à moindre coût et selon les normes de qualité exigées). Or, ces contrats publicitaires, s'ils sont moins fréquents, sont beaucoup plus substantiels et sont donc recherchés.

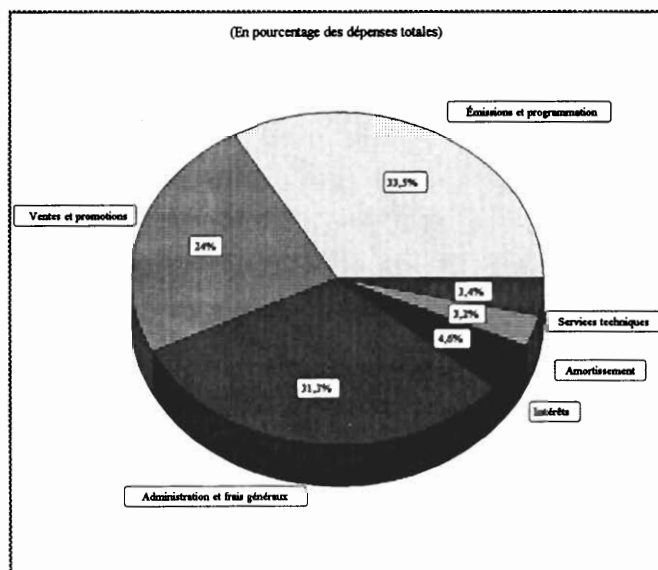
Les entreprises établissent des stratégies multiples pour faire face à la concurrence : application systématique des principes de marketing, utilisation des outils de marketing (déterminer le public-cible et définir une formule très spécialisée en conséquence), recherche de marketing (connaissance des besoins et des réactions de l'auditoire et analyse des besoins des annonceurs), etc. De plus en plus utilisées, ces stratégies visent à optimiser les efforts et les ressources investies dans la recherche des sources de financement.

Figure 8 Dépenses d'exploitation de la radio privée au Canada selon les postes budgétaires – 1993



Source : IAPR. *La radio privée : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, février 1995.

Figure 9 Postes de dépense des radios québécoises



Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois – 1992*, Québec, 1992.

Les dépenses des stations de radio au Québec se sont élevées à 167 millions de dollars en 1989, contre 772 millions de dollars pour l'ensemble du Canada. Si les radios du Canada sont déjà déficitaires en 1989, ce n'est pas encore le cas pour celles du Québec. Les coûts de production des émissions constituent le poste de dépense le plus important, notamment en raison de la masse salariale; les sommes consacrées aux salaires et aux avantages sociaux ont augmenté de 5 p. 100 en 11 ans, soit de 1980 à 1991¹⁶. Les coûts liés au fonctionnement administratif et ceux attribuables au service des ventes et promotions suivent, en deuxième et troisième position respectivement.

On observe, depuis 1986, une réduction des budgets alloués à chacun des différents postes, sauf en ce qui concerne les frais d'amortissement et d'intérêts, ce qui indique de réelles difficultés financières donnant lieu à des compressions budgétaires et à un léger accroissement de l'endettement. Cette rationalisation s'effectue d'ailleurs par le recours à de l'équipement technique plus performant et par la diffusion d'émissions de réseau plus nombreuses.

2.1.6. La structure d'écoute

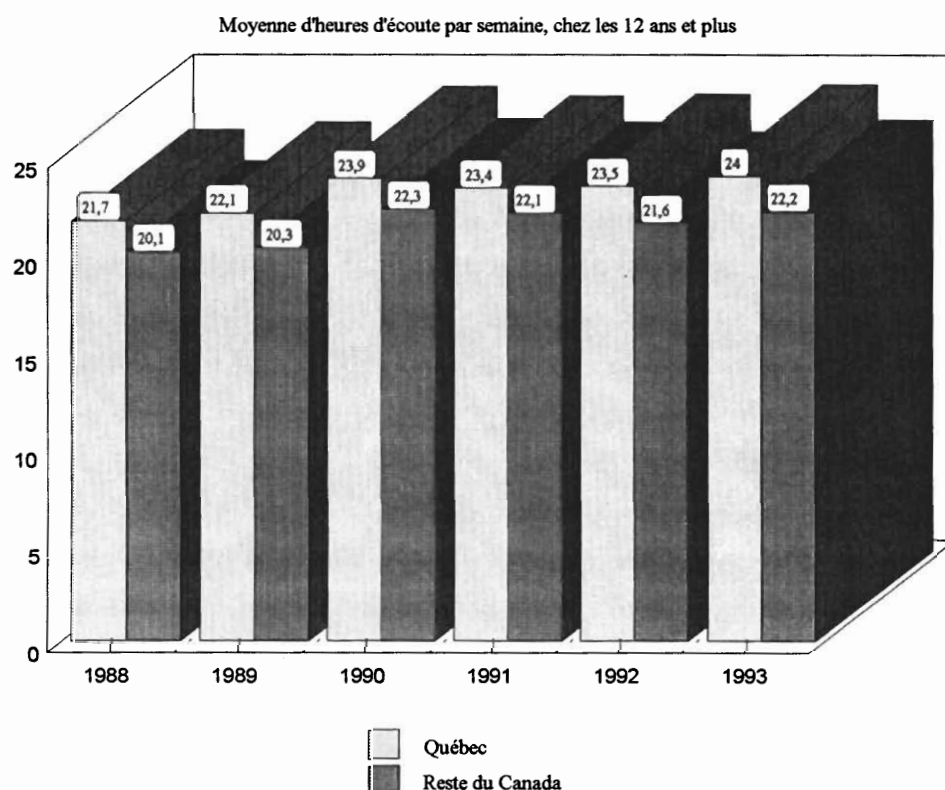
Jamais dans toute l'histoire la radio n'a été aussi populaire dans les foyers québécois. Quatre-vingt-quinze pour cent de la population l'écoute très régulièrement, et la durée d'écoute hebdomadaire a aussi considérablement augmenté. Si en 1979, la moyenne des heures d'écoute était de 20 heures et moins, elle a maintenant atteint les 24 heures (24,7 heures à l'été 1994 et 23,7 heures à l'automne de la même année), selon un sondage BBM effectué en 1993 et 1994.

Selon les sondages, les radios privées se situent en tête pour ce qui est de l'écoute ayant la faveur de plus de 89 p. 100 des auditrices et auditeurs, tandis que les radios communautaires (4 p. 100) et le réseau public (7 p. 100)

16. GROUPE CONSULTATIF DU PLAN D'ACTION POUR LA RADIO. *Plan d'action pour l'industrie de la radio : l'industrie de la radio privée est en crise*, 17 juin 1992.

se partagent 11 p. 100 de l'écoute totale¹⁷. Il faut établir une autre distinction entre la radio MA et la radio MF; en quelques années, l'écoute de la MA a considérablement baissé, alors que la MF a vu sa moyenne d'heure d'écoute doubler depuis 1976 (de 1988 à 1992, l'écoute de la MF a augmenté de 31 p. 100 au Canada¹⁸).

Figure 10 L'écoute de la radio



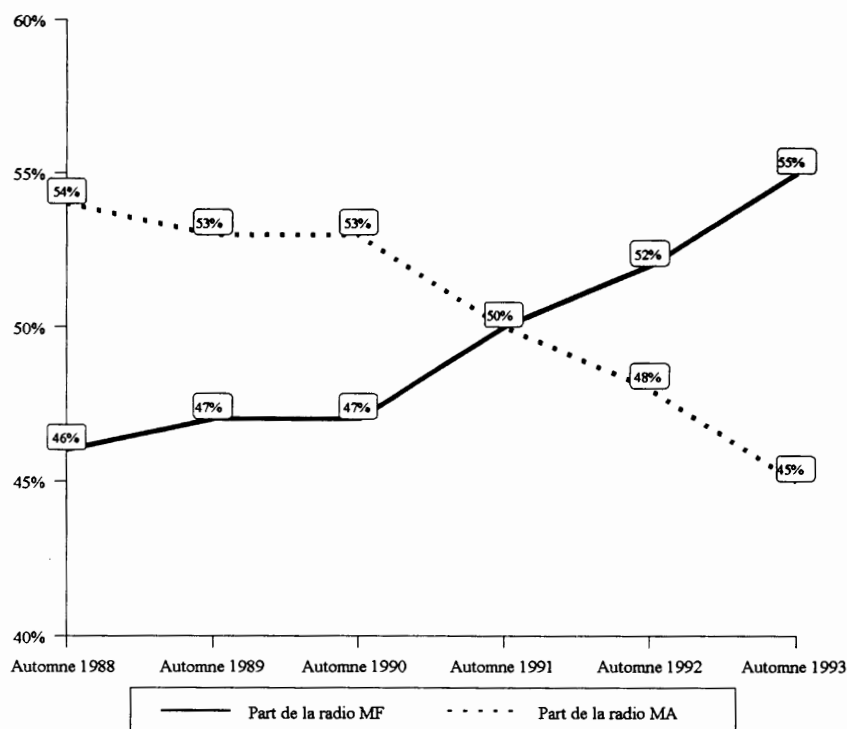
Source : «Guide des médias 1994-95», *Info Presse*, sondage BBM, automne 1988 à 1993.

17. ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE L'INDUSTRIE DU DISQUE, DU SPECTACLE ET DE LA VIDÉO. *Le marché de la radio au Québec*, document de référence, Montréal, février 1991.

18. DES ROBERTS, Gilles. «Radio : les stations AM sont à la dérive et les stations FM vivent», *Les Affaires*, samedi 4 décembre 1993, p. 15.

La multiplication du nombre de stations, la qualité du son stéréophonique et la baisse des cotes d'écoute de la MA expliquent les chiffres. Selon les sondages BBM de 1993, la progression s'est faite en deux temps : de 1980 à 1985, il y a eu une première augmentation, puis une stabilisation jusqu'en 1989. De 1989 à 1993, les MF ont encore bénéficié d'un accroissement de leur auditoire. Il faut cependant ajouter que si le taux d'écoute de la MF augmente, celui de la MA n'a pas connu un déclin proportionnel à la popularité de sa concurrente. Toujours selon les enquêtes BBM, la MA a perdu seulement 11 p. 100 des cotes d'écoute. De plus, avec la fusion de 1994, les stations MA se sont renforcées; CKAC, par exemple, est passée du sixième rang au troisième pour ce qui est des stations les plus écoutées à Montréal.

Figure 11 Part d'écoute de la radio MA et MF – 1988-1993



Source : IAPR. *La radio privé : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, février 1995.

C'est à Montréal que les taux d'écoute sont les plus élevés (58 p. 100 de l'écoute totale au Québec, contre Québec, par exemple, qui n'enregistre qu'un taux de 15 p. 100 tout en étant le deuxième marché le plus important de la province) en raison de la concentration de la population et du grand nombre de radiodiffuseurs. La trentaine de stations des trois réseaux privés les plus importants au Québec (Radio Mutuel, Télémédia et Cogéco) recueillaient en 1990 près de la moitié des heures totales d'écoute. Avec la tendance à la fusion des entreprises, cette proportion a certainement dû augmenter. Sept autres entreprises (Futura, Standard, CHUM Ltd., Capitale, Mont-Royal, Jean-Pierre Coallier et Diffusion Power) se partagent 33 p. 100 des heures d'écoute, tandis qu'une trentaine de petites stations ou de réseaux régionaux en enregistrent 10 p. 100.

Relativement peu de francophones écoutent de façon régulière les radios diffusant en langue anglaise (qui sont surtout concentrées dans la région montréalaise). Selon BBM, 87 p. 100 de l'écoute totale, dans cette région, va vers les stations francophones, avec une nette préférence pour les émissions de conception et de réalisation québécoises ou canadiennes. Enfin, l'écoute des émissions en provenance des États-Unis semble être un phénomène assez marginal, surtout présent dans la population anglophone.

2.1.7. Le cadre législatif : la réglementation du CRTC

Le CRTC a pour mandat de «sauvegarder et d'enrichir la structure culturelle, politique, sociale et économique du Canada», son principe de base étant par ailleurs la défense et la gestion du «caractère public des fréquences». Pour favoriser l'essor de la programmation canadienne, un cadre législatif a été élaboré pour normaliser les diffusions radiophoniques, et le CRTC délivre des licences en fonction de règles bien précises et sur examen des demandes. Il décide donc du nombre de stations de radio qui peuvent être exploitées sur un territoire donné.

Le CRTC a établi des normes et des quotas relativement aux contenus des programmes : présentation musicale, proportion des interventions verbales en ondes, services à la communauté, etc. Il a aussi précisé les limites des catégories de radio et leurs responsabilités respectives (définition des formules). Afin que la radio soit représentative de la culture canadienne, le CRTC a déterminé des quotas bien précis en ce qui a trait aux contenus musicaux : une radio francophone doit diffuser 55 p. 100 de chansons en français, dont une bonne part de chansons canadiennes. La publicité est un domaine qui est aussi régi par le CRTC qui, jusqu'en 1992, imposait des quotas concernant les messages publicitaires.

Sous les pressions de l'industrie de la radio, le CRTC révisé régulièrement ses règlements. Des assouplissements ont déjà été apportés en 1986 et en 1989 relativement aux quotas musicaux et en 1992 en ce qui concerne les quotas de messages publicitaires imposés aux stations MA et MF, qui n'ont désormais plus de limites pour ce qui est du nombre de messages diffusés par heure ou par jour.

L'industrie de la radio au Québec est organisée de manière particulière par rapport aux autres provinces canadiennes et par rapport au voisin américain. Cette spécificité tient avant tout au contexte linguistique, qui a amené les spécialistes de la radio à créer des productions distinctes, originales dans leur conception et leur expression. L'organisation de l'industrie en réseaux privés est aussi une formule exclusive efficace («Nulle part ailleurs au Canada, l'organisation des réseaux de radiodiffusion n'a atteint un degré de développement comparable à celui observé au Québec¹⁹»). De plus, la radio francophone est un des secteurs les plus dynamiques au Canada, non seulement du point de vue de la création mais aussi de l'écoute.

Il faut toutefois nuancer ce portrait de l'industrie radiophonique québécoise. Deux grandes contraintes pèsent sur la radio au Québec : la langue et les

19. MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE.
L'atlas industriel du Québec, Montréal, 1993, p. 116.

coûts de production. En effet, si la langue représente un stimulant pour la création, elle constitue aussi une limite pour la diffusion, puisque le marché ouvert aux productions françaises est relativement restreint en Amérique du Nord. Les coûts de production sont aussi nécessairement plus élevés, car les économies d'échelles sont relativement faibles. Enfin, du fait de l'ouverture des frontières économiques par la ratification de l'accord de libre-échange, il est souvent plus rentable d'importer un concept d'émission que de produire celle-ci du début à la fin. Certains analystes voient aussi s'approcher à grands pas la menace de l'internationalisation et de l'uniformisation des contenus.

2.2. L'évolution de l'environnement sectoriel

2.2.1. La fin des années 80 : un média en crise

À la fin des années 80, après plusieurs années de croissance, notamment en raison de l'augmentation du nombre des diffuseurs, la radio au Québec connaît une période de stagnation, puis de crise. Cette crise de nature structurelle frappe à l'échelle canadienne et touche autant les stations privées que les stations publiques, qui subissent des compressions budgétaires dès le début des années 80 avec la première récession économique. Les radios communautaires sont aussi touchées dans la mesure où les subventions gouvernementales diminuent. Nous traiterons plus particulièrement des radios privées, qui sont très touchées par les modifications du contexte économique.

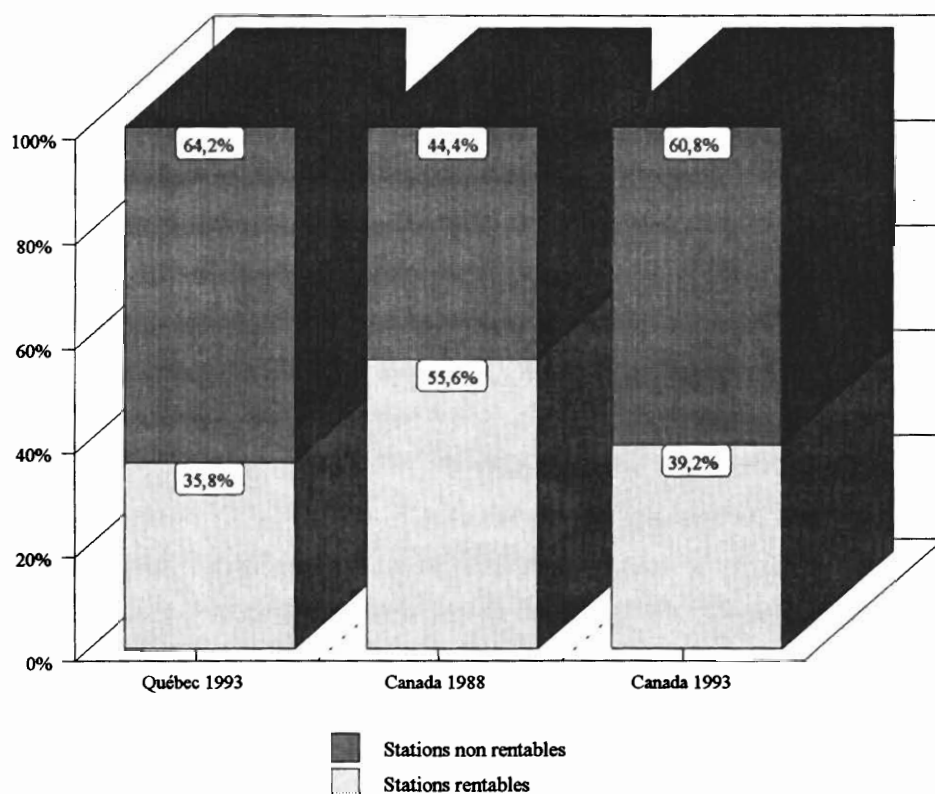
Il y a actuellement un paradoxe dans l'industrie de la radio, comme l'ont fait observer de nombreux spécialistes de l'industrie. Globalement, les heures d'écoute augmentent (l'auditoire de la radio augmente même plus vite que celui de la télévision) et la croissance des heures d'écoute est supérieure à celle de la population, et malgré cela, la radio est en crise, puisque ses revenus diminuent. La rentabilité des stations de radio est donc en cause.

Quelques faits saillants

Selon une enquête du CRTC²⁰, sur l'ensemble du territoire canadien, près de 80 p. 100 des stations de radio ont enregistré une croissance nulle ou une diminution (-10 p. 100) de leurs recettes publicitaires entre 1989 et 1993, tandis que 40 p. 100 ont vu leurs marges bénéficiaires augmenter de 1 à 10 p. 100 par année au cours de la même période.

En 1993, le nombre de stations de radio et de réseaux non rentables fut le plus important de toute l'histoire de l'industrie. C'est la quatrième année consécutive de déficit pour l'ensemble des stations du Canada, après des années de prospérité comme 1988 (10,8 p. 100 de marge bénéficiaire au Québec) et 1989 (7,9 p. 100 de marge bénéficiaire). Cette marge n'a cessé, depuis, de s'amincir. En 1991, des pertes de 2 p. 100 étaient enregistrées et en 1992, les bénéfices n'ont été que de 0,73 p. 100.

20. CRTC. *Base de données financières - Rapport sur les marchés de la radio*, 1994.

Figure 12 Rentabilité des stations privées – 1993

Source : IAPR. *La radio privé : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, février 1995.

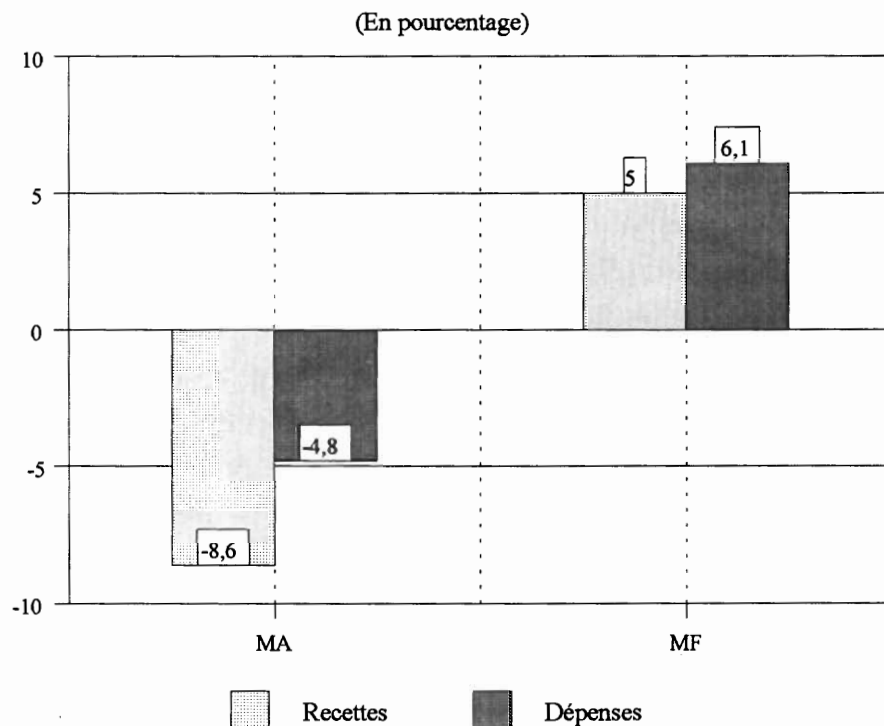
Le nombre des radios qui sont non rentables au Québec est plus élevé que celui des radios qui le sont (voir Figure 12). Près de 65 p. 100 des stations sont déficitaires et totalisent des pertes moyennes de 28,3 millions de dollars pour 1993. Malgré ces résultats peu encourageants, l'industrie radiophonique québécoise remporte la palme d'or pour le bénéfice moyen le plus élevé au Canada.

Cette situation financière s'explique en partie par le fait que la majorité des stations sont de petite taille. En effet, les plus grandes réussissent à conserver leur part de marché. Au Canada, 68 p. 100 des stations ayant des revenus de

5 millions de dollars et plus par année sont rentables mais près de 65 p. 100 des stations ont des revenus inférieurs à 500 000 dollars.

Les données financières du CRTC et de l'IAPR montrent aussi que les stations MA sont en plus mauvaise posture que les stations MF. Les radios MA sont passées d'une position enviable en 1987 (20 millions de dollars de bénéfice consolidé pour l'ensemble du Canada) à une situation déficitaire en 1992 (perte moyenne de 30 millions de dollars²¹).

Figure 13 Taux moyen de croissance annuelle des stations du Québec – 1989-1994



Source : CRTC. *Système de base de données financières, sommaire financier et statistique de la radio privée*, mai 1995.

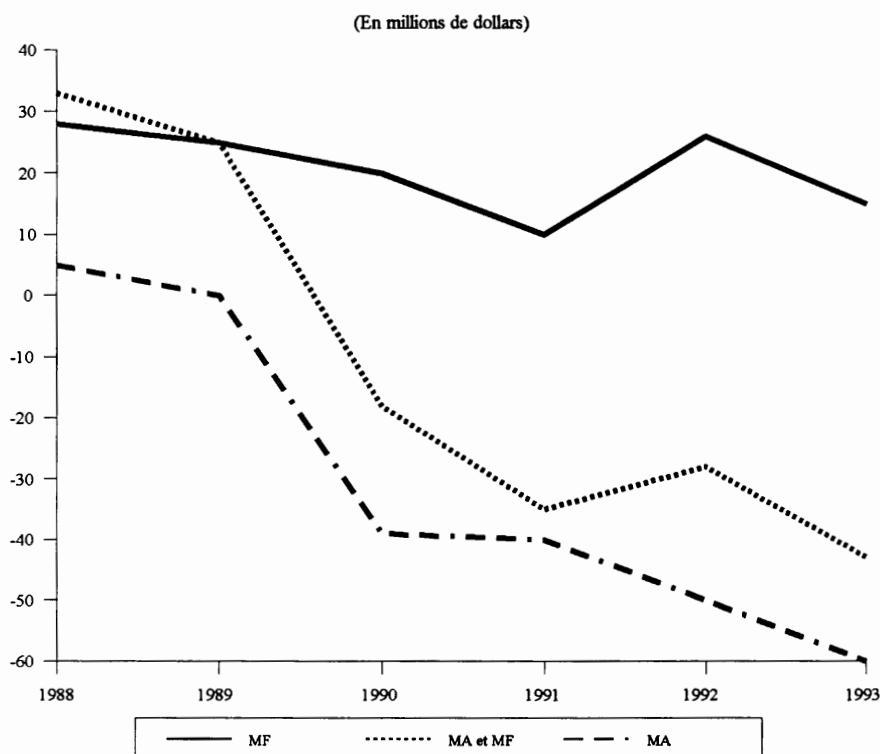
21. DES ROBERTS, Gilles. «Radio : les stations AM sont à la dérive et les stations FM vivent», *Les Affaires*, samedi 4 décembre 1993, p. 14.

Quelques comparaisons peuvent être établies entre les deux types de radio²² :

- Les MF sont, globalement, plus rentables que les MA; 48 p. 100 des MF au Canada ont réalisé un bénéfice en 1993, tandis que pour les MA la proportion est de 34 p. 100.
- Les recettes et les dépenses des MF ont augmenté proportionnellement de 1988 à 1993 (en raison de l'augmentation de leur nombre); les dépenses des MA ont diminué (au cours de la même période), ce qui témoigne d'un effort de rationalisation compte tenu de la baisse des recettes. Cependant, les dépenses des MA restent supérieures à leurs recettes, tandis que l'on observe le contraire dans les MF, qui réussissent à maintenir un équilibre précaire.
- Si, dans l'ensemble de l'industrie, la marge bénéficiaire des stations de radio est à la baisse, celle des MA diminue plus rapidement que celle des MF. Les MA n'ont pas connu de reprise depuis 1988, tandis que les MF, après un fléchissement en 1989 et 1990, ont vu leur situation s'améliorer quelque peu.
- De plus, si l'on compare les stations rentables par type, les MF enregistrent des bénéfices supérieurs aux MA; en ce qui concerne les stations non rentables, les MA totalisent davantage de pertes financières que les MF.

22. IAPR. *La radio privée : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, février 1995, p. 8 à 19.

Figure 14 La radio MA et la radio MF : bénéfices ou pertes avant impôts — 1988-1993



Source : IAPR. *La radio privée : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, février 1995.

Les facteurs-clés de cette crise financière

Plusieurs raisons expliquent la situation financière précaire de l'industrie de la radio privée au Québec et au Canada qui, rappelons-le, comprend plus de 80 p. 100 des entreprises en radio.

- L'intensification de la concurrence a entraîné une réduction importante de la part des recettes publicitaires de chaque station de radio, qui a dû partager avec toutes les autres. Ce sont surtout les marchés régionaux, relativement restreints en ce qui a trait au potentiel commercial, qui ont souffert de cette concurrence et vu leurs revenus baisser considérablement.

Cette concurrence résulte tout d'abord d'une augmentation générale du nombre de médias, pour lesquels la publicité est la principale source de financement. Il est à noter que la radio a connu une augmentation du nombre de points de vente plus faible que les autres secteurs, en particulier l'affichage, qui constitue un mode de représentation recherché par les annonceurs.

Tableau 3 Augmentation du nombre de points de vente au Canada – 1981-1990

(En pourcentage du nombre de points de vente par média)

TYPE DE SERVICE	PROPORTION
Stations de télévision privées	37 %
Services spécialisés	100 %
Publicité extérieure	131 %
Presse écrite	65 %
Radio	31 %

Source : GROUPE CONSULTATIF DU PLAN D'ACTION POUR LA RADIO. *Plan d'action pour l'industrie de la radio : l'industrie de la radio privée est en crise*, 17 juin 1992, p. 19.

L'arrivée de la télévision dans les années 50 et, maintenant, des nouveaux médias électroniques, des canaux spécialisés et des services payants (câblodistribution, télévision par satellite, services interactifs, etc.) représente aussi une menace pour l'industrie de la radio, dans la mesure où une fragmentation accrue de l'auditoire donnerait lieu à une réduction des recettes publicitaires. Ces nouveaux modes de diffusion ouvrent aussi la voie à la concurrence internationale, notamment celle des États-Unis.

Enfin, la multiplication du nombre de licences accordées par le CRTC, pour l'implantation de stations MF notamment, a engendré une forte concurrence entre les stations de radio, tant du point de vue des

recettes publicitaires que des formules; bon nombre de stations diffusant des émissions similaires dans le but d'avoir le plus grand nombre possible d'auditrices et d'auditeurs. Les forces du marché ont provoqué l'élimination des stations les moins rentables.

- Les deux périodes de récession qui ont bloqué l'économie canadienne ont aussi nui à l'industrie de la radiodiffusion. Il y a eu un ralentissement de la croissance du revenu global des stations, en raison de la disparition d'un certain nombre d'annonceurs locaux et de la centralisation des décisions des annonceurs nationaux. Ce ralentissement économique est un facteur conjoncturel, qui a aggravé la crise structurelle de la radio privée.
- Les annonceurs se détournent de la radio comme véhicule publicitaire; ils préfèrent la télévision, l'affichage, les circulaires, les promotions aux points de vente et la presse écrite, mais surtout les nouveaux médias tels que les services numérisés ou Internet. La totalité des investissements dans la publicité a donc baissé dans le secteur de la radio depuis quelques années, provoquant un ralentissement économique dans l'industrie. La radio apparaît dès lors comme un parent pauvre de la publicité, comme un média quelque peu dévalorisé, malgré les avantages certains qu'elle peut représenter. Selon des expertes et experts de l'industrie, les investissements dans la publicité pour la radio au Québec ont été de l'ordre de 185 à 200 millions de dollars ces dernières années²³. Cependant, dans le contexte concurrentiel actuel, les marges bénéficiaires restent réduites et ce sont surtout les nouveaux médias qui profitent de l'augmentation globale des investissements des annonceurs.
- La politique de prix réduits (parfois en-dessous des coûts de production) appliquée par les médias conventionnels (la télévision

23. «Radiomutuel et Télémédia s'allient dans le Bureau de la radio : front commun», *Info Presse*, Dossier Radio, février 1992, p. 22.

surtout) pour faire face à la concurrence a forcé les stations de radio à revoir leurs tarifs à la baisse, et les marges bénéficiaires en sont d'autant réduites.

- La vulnérabilité de la radio MA devant la crise actuelle est attribuable à plusieurs facteurs conjugués :
 - 1) tout d'abord les coûts liés à la programmation sont plus élevés qu'au MF, principalement à cause de la nécessité de construire les contenus tout en ayant recours à des équipes de chercheurs, de l'impossibilité de créer une synergie en réseau sur le plan de l'information, qui doit pour une bonne part avoir un caractère local et de la rémunération des animatrices et animateurs vedettes, dont la popularité est essentielle pour l'obtention de cotes d'écoute élevées;
 - 2) les effectifs sont restés importants ces dernières années; il y a eu peu de mises à pied et peu de départs malgré la situation financière difficile (la structure syndicale a freiné le processus de rationalisation);
 - 3) la qualité sonore et les formules, ainsi que le type de programmation, ont incité une partie de l'auditoire de la MA à passer à la MF; le style parfois agressif de l'animation et la faible proportion de contenus musicaux constituent les deux raisons principales de ce changement.
- De façon générale, les frais d'exploitation ont été trop élevés, autant pour la radio MA que la radio MF, ce qui a progressivement donné lieu à un déficit. L'accroissement des effectifs dans les années 80 (on enregistre une baisse peu importante sur ce chapitre), l'augmentation des frais généraux, administratifs et d'intérêt, les coûts de renouvellement de l'équipement, les exigences syndicales (le maintien de salaires élevés, le refus des coupures, le manque de souplesse dans la réattribution des tâches) sont les principales raisons de ce déficit.

- Le changement de structure dans les ventes au détail, combiné à une approche de marketing peu appropriée de la part des stations, a aussi contribué à créer le problème. D'une part, la rationalisation et la concentration des achats ainsi que la disparition, à cause de la récession, de nombre de détaillants locaux qui appuyaient les stations locales ont eu pour effet de faire diminuer les ventes globales; d'autre part, les lacunes du point de vue du marketing en ce qui concerne la connaissance du produit, l'analyse des besoins de la clientèle, l'établissement du public-cible, les argumentaires de vente pour les produits intangibles, etc. et le choix des dirigeantes et dirigeants de mettre l'accent sur la promotion (qui a été dirigée vers les consommatrices et consommateurs et les auditrices et auditeurs) plutôt que sur la vente (le recrutement d'annonceurs) ont accentué le phénomène.
- Les quotas trop restrictifs imposés par le CRTC ont exigé des diffuseurs des efforts supplémentaires sur le plan de la production. Ils ont aussi provoqué des problèmes d'approvisionnement en productions culturelles locales ou nationales parfois insuffisantes pour répondre aux exigences concernant la programmation et les normes. Ces quotas ont de plus entraîné l'exode des auditrices et auditeurs vers les stations anglophones ou d'autres médias. Enfin, le coût d'obtention des licences pour les productions canadiennes désavantage souvent les producteurs nationaux (importer revient alors moins cher).
- Les habitudes du public en ce qui concerne la radio et les médias en général ont aussi une incidence. Les auditrices et auditeurs, s'ils écoutent plus la radio, sont en revanche moins fidèles et plus exigeants en ce qui a trait à la qualité des émissions (son, contenus, variété et genres). Les stations doivent savoir maintenir la qualité technique et informationnelle de leur programmation avec moins de moyens, surtout la MA, puisqu'il se produit un glissement vers la MF. Les auditoires sont aussi plus fragmentés car plus sollicités; il s'agit donc de savoir les retenir.

Dans les années 70 et 80, le secteur de la radio a connu une croissance importante du point de vue du nombre de stations, des activités, des marges bénéficiaires et des ressources humaines. L'effet combiné de différents facteurs socioéconomiques a par la suite bloqué son développement; le rendement financier du secteur a fortement diminué et seule la radio MF privée réussit à demeurer rentable. De l'avis de plusieurs des spécialistes consultés, le gros de la crise est passé et l'industrie commence à se stabiliser; la radio doit maintenant faire sa propre publicité pour augmenter ses sources de revenus et asseoir les stations les plus résistantes. Une restructuration profonde de l'industrie est amorcée.

2.2.2. La restructuration de l'industrie et les tendances observées

Les réponses de l'industrie à la crise structurelle

Différentes stratégies sont mises en place pour faire face au contexte économique défavorable. Il s'agit avant tout pour les stations de radio de mettre en oeuvre des moyens de rentabilisation de leurs activités.

- La fusion des stations MA de Télémédia et de Radio Mutuel, qui ont ainsi créé le réseau Radiomédia le 30 septembre 1994, constitue l'une des réponses de l'industrie à la crise actuelle. L'ensemble des personnes consultées estiment qu'il y a trop de stations de radio au Québec. Quand on ne peut plus procéder à des compressions budgétaires sans nuire au fonctionnement de la station, la fermeture pure et simple reste la seule solution. Cette initiative a provoqué la mise à pied de près d'une centaine de personnes, toutes fonctions de travail confondues. Selon des spécialistes de l'industrie, d'autres fermetures sont à prévoir dans les prochains mois et les prochaines années. Les stations de radio indépendantes qui ont des budgets d'exploitation importants ainsi que les stations et les réseaux régionaux risquent de devoir prendre d'autres mesures de compression et de rationalisation.

- Il s'est effectué une consolidation du secteur privé par une concentration de la propriété par l'intermédiaire des réseaux. Ce mouvement implique la centralisation des décisions dans les têtes de réseaux et une plus grande préséance des métropoles sur les régions quant à la culture et au pouvoir décisionnel. Les avis restent cependant partagés en ce qui concerne les services locaux. Certaines personnes estiment que la présence croissante des réseaux dans le paysage radiophonique, pour la réalisation d'économies d'échelles, portera préjudice à la vocation locale de la radio (du point de vue du contenu des programmes). D'autres conçoivent le réseau comme un élément strictement complémentaire par rapport aux services locaux.

Quoi qu'il en soit, l'affiliation à un réseau apporte de nombreux avantages :

- 1) une couverture complète de l'information; se centrant sur le traitement des informations nationales et internationales, le réseau permet aux stations affiliées de se concentrer sur l'actualité locale et régionale; les stations (surtout les MA) ont alors l'avantage d'offrir à moindre coût à leurs auditrices et auditeurs une information de qualité sur différents plans en même temps que des émissions à caractère local et national;
- 2) une programmation complète (24 heures par jour) de qualité; il s'agit d'assurer une présence continue en ondes pour ne pas perdre d'auditrices et d'auditeurs au profit d'autres stations;
- 3) une diversité de services et d'émissions afin de répondre aux demandes des consommatrices et consommateurs;
- 4) des contrats de publicité d'envergure nationale appuyant les sources de revenus locales; le réseau permet à la station d'occuper plus d'espace sur le marché et de mieux faire face à la concurrence;

- 5) une réduction des coûts de production : le réseau, en créant des synergies et en centralisant certaines émissions et fonctions de travail, permet de faire des économies d'échelle en ce qui concerne l'utilisation et l'achat d'équipement et les ressources humaines.

Les avantages du réseau pourraient se résumer en deux mots, soit efficacité financière; on peut parvenir à cette efficacité par différentes voies.

- Les spécialistes du secteur et les expertes-conseil et experts-conseil (notamment celles et ceux du Bureau de commercialisation de la radio) déploient des efforts pour accroître le potentiel commercial des stations de radio afin de leur procurer davantage de recettes publicitaires. Il s'agit d'établir des stratégies de marketing, d'améliorer le produit à vendre (la programmation) et de former le personnel des ventes pour le doter d'outils de travail efficaces.
- Il se produit par ailleurs une «verticalisation» de l'industrie, qui correspond à une stratégie de repositionnement des entreprises dans un contexte concurrentiel. Engagée par les réseaux qui la pratiquent depuis longtemps, la verticalisation permet d'offrir des produits spécialisés à des publics-cibles répartis dans différents secteurs géographiques au lieu de construire une programmation «mosaïque» visant à toucher le maximum d'auditrices et d'auditeurs dans une seule région où se côtoient de nombreux diffuseurs. Cette stratégie qui se fonde sur une connaissance approfondie de l'auditoire permet la concentration des activités d'un même réseau.
- De nombreuses entreprises investissent progressivement dans des innovations technologiques comme la radio numérique. Là encore, ce sont les réseaux et leurs stations affiliées qui sont les plus avancés au Québec en raison des investissements financiers considérables que nécessite ce type d'équipement; une station indépendante ne peut assumer seule de tels coûts. La production est maintenant numérisée dans beaucoup de stations, ce qui permet de réduire certaines tâches,

donc de combler des besoins en main-d'oeuvre; l'équipement informatique permet donc de réduire les coûts sur le plan de la main-d'oeuvre essentiellement.

- Le phénomène d'impartition prend aussi plus d'ampleur; la séparation des fonctions de création, de production, de programmation et de diffusion, traditionnellement rassemblées dans la même station, est une pratique de plus en plus courante (voir Tableau 4). Il est plus rentable pour un diffuseur de confier la réalisation d'un projet à l'extérieur ou d'acheter un projet «clés en mains» que de le produire lui-même.

Tableau 4 Évolution du nombre d'emplois dans les entreprises de sous-traitance de l'industrie de la radiodiffusion au Canada

(En milliers d'emplois)

	1986	1988	1990	1991
Entreprises de production (temps plein et temps partiel)	3 021	3 589	4 214	6 467
Propriétaires-exploitants et propriétaires-exploitées	104	58	66	68
Collaboratrices et collaborateurs indépendants	-	-	-	12 474

Source : EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Les ressources humaines dans l'industrie canadienne de la radiodiffusion*, Montréal, janvier 1993.

- Le CRTC, cédant aux pressions de l'industrie, procède à des dérèglementations ponctuelles, sa dernière proposition a été annoncée au mois d'avril 1995. L'organisme souhaite modifier les règlements régissant les stations MF, en permettant l'accès à différents styles musicaux pour toutes les stations et en assouplissant les normes et les tarifs relatifs à la création canadienne.

L'évolution de l'industrie, les principales tendances

Les différentes analyses de l'industrie et les propos des spécialistes du milieu permettent de dégager différents axes d'évolution de la radio.

- La privatisation des services de radiodiffusion : en raison des déficits gouvernementaux et des compressions budgétaires qui en découlent, l'État tend peu à peu à se désengager et à remettre en cause ses subventions, autant en ce qui concerne la radio publique que les radios communautaires, dont les budgets sont d'une insuffisance chronique. Les radios communautaires tentent de s'orienter vers des sources de financement publicitaires, tandis qu'une partie de la radio publique pourrait être privatisée.
- L'intensification de la concurrence : avec l'arrivée des services spécialisés, des services payants, de la câblodistribution, etc. et les possibilités de diversification des émissions conventionnelles que permet l'évolution technologique, les petits marchés et les stations locales seront encore plus vulnérables et des regroupements devront avoir lieu.
- Certains spécialistes prévoient un affaiblissement continu de la radio MA, au profit de la radio MF et des réseaux de télévision; la MF sera amenée à concevoir des contenus informationnels, tout en restant principalement axée sur la diffusion de contenus musicaux.
- Une commercialisation accrue des activités, en raison d'un contexte concurrentiel plus important, mouvement qui accompagne celui de la privatisation et du développement des services de vente et qui deviendra une priorité pour les gestionnaires, dans la mesure où la radio privée doit accroître ses recettes publicitaires pour survivre. Des méthodes de mise en marché plus efficaces devront alors être appliquées et le service aux annonceurs et la dimension promotionnelle de la station devront être améliorés.

- L'accroissement de la propriété sous forme de réseau : les avantages sur le plan des économies d'échelle, de l'association des forces de vente (ressources humaines et pouvoir de négociation pour les contrats de publicité) et de la spécialisation des stations affiliées ont un pouvoir d'attraction certain.
- Une automatisation plus complète des processus de production et de transmission des données, par l'augmentation des investissements dans la technique numérique. La diffusion en mode numérique prendra encore plusieurs années (de 5 à 10 de l'avis des spécialistes consultés) puisque l'infrastructure de réception des signaux numériques n'est pas encore en place (la mise en marché des récepteurs et leur utilisation à grande échelle sont actuellement soumises à différentes contraintes extérieures). Malgré le coût élevé de cette technique et sa difficulté d'accès pour de nombreuses stations de petite taille, les avantages qu'elle procure à long terme justifient l'investissement. Elle permet de réduire les coûts d'exploitation et le temps de production (elle constitue une solution efficace pour l'exécution des tâches des postes de travail supprimés) et de répondre mieux et plus rapidement aux exigences des auditrices et auditeurs (nombre, variété, qualité et interactivité des émissions) ainsi que de leur offrir des services immédiats (transmission de données). Elle est, de surcroît, d'utilisation facile pour l'auditrice ou l'auditeur (syntonisation automatique d'un genre musical ou d'un réseau précis sur tout le territoire de diffusion).
- Les changements du point de vue de l'auditoire : une augmentation de l'écoute globale de la radio est prévue, en raison de la transformation des modes de vie qui laissent plus de temps pour écouter la radio (cocooning et individualisme); les consommatrices et les consommateurs deviennent plus exigeants (ils sont généralement plus instruits et attachent de l'importance à la qualité sonore), ce qui incite les stations à proposer des services multiples, variés et de qualité. Les consommatrices et les consommateurs affichent aussi une préférence

pour les produits canadiens. Enfin, les jeunes (14 à 20 ans) restent un auditoire à conquérir.

- L'impartition va devenir une pratique de plus en plus généralisée dans l'industrie. Elle représente une nouvelle stratégie d'approvisionnement économique (sur le plan des ressources humaines, de l'équipement et des frais administratifs), qui facilite le contrôle de la qualité des productions.
- L'arrivée de la radio câblée : ce service accentuera la fragmentation des auditoires et, par conséquent, des marchés publicitaires.
- La déréglementation : l'industrie réclame un assouplissement des normes imposées par le CRTC et souhaiterait même se diriger vers l'autoréglementation. Avec l'implantation des nouveaux services de radiodiffusion, il sera nécessaire d'adapter la réglementation aux besoins de l'industrie et de prévoir de nouvelles mesures de contrôle des émissions des nouveaux diffuseurs, tout en respectant le mandat de départ du CRTC.

Les spécialistes de l'industrie que nous avons rencontrés pour cette étude sont optimistes quant à l'avenir de la radio. Flexible et peu coûteux pour les annonceurs, ce «média de l'instantané» a de nombreux atouts pour relever le défi des prochaines années. «Malgré le contexte économique difficile, je pense que la radio est sans doute l'un des médias les mieux positionnés pour l'avenir. [...] Alors que la télévision suit le courant de la mondialisation, la radio s'affirme comme le média local par excellence des années 90²⁴».

2.3. La situation de l'emploi dans l'industrie

Les transformations qui ont eu lieu dans l'industrie ces dernières années ont un effet certain sur l'emploi et la main-d'oeuvre. On tentera dans cette

24. Propos de Normand Beauchamp recueillis par *Info Presse*, (1992), p. 22.

section d'aborder les besoins quantitatifs en main-d'œuvre et de tracer les orientations du marché du travail de demain dans ce secteur.

2.3.1. La structure d'emploi et les besoins quantitatifs

Évaluation quantitative de la structure d'emploi

Le nombre d'emplois dans le secteur de la radio a constamment augmenté au cours des années 80, avec l'apparition de nouvelles stations et en raison de l'orientation générale de la politique en matière de ressources humaines de l'industrie. Malgré les périodes de récession successives et la crise financière qui en a résulté, le niveau de l'emploi est resté stable jusqu'en 1990. C'est essentiellement à partir de 1991 que le nombre d'emplois dans l'industrie a chuté et ce, autant au Canada qu'au Québec²⁵, surtout dans le secteur privé.

Tableau 5 L'emploi dans l'industrie de la radiodiffusion au Canada — 1992-1994

(En milliers d'emplois)

ANNÉES	NOMBRE D'EMPLOIS
1992	47
1993	50
1994	44

Source : STATISTIQUE CANADA. *Indicateurs des services*, étude spéciale, catalogue n° 63-016, 1994.

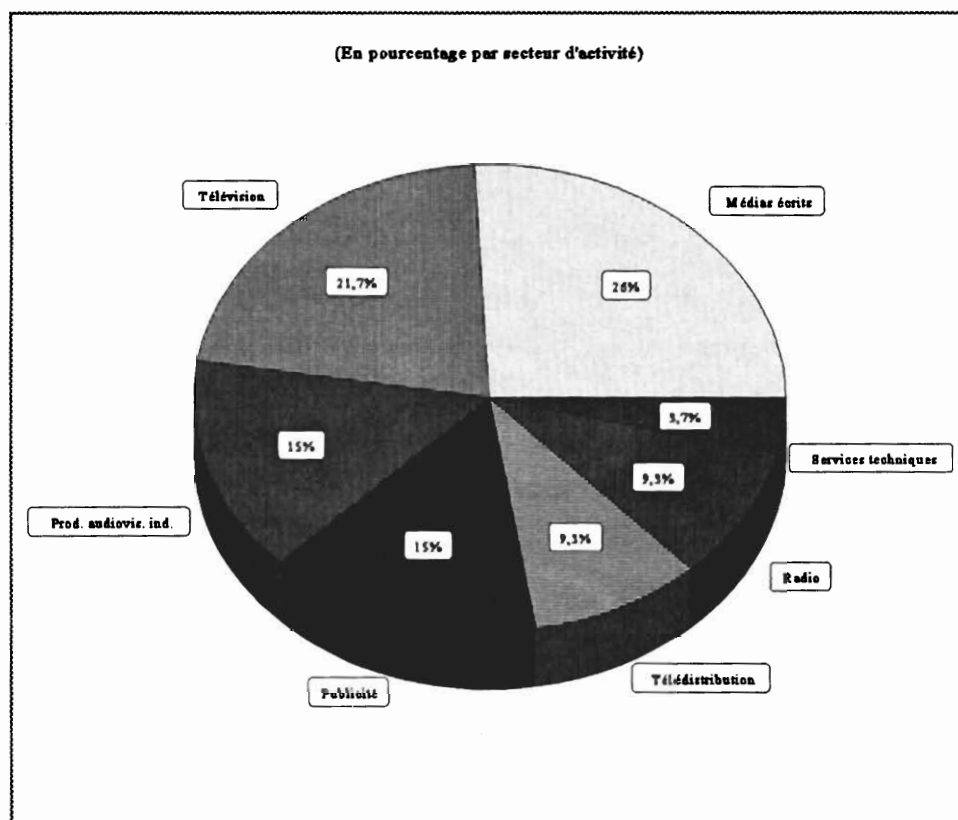
Selon les données de Statistique Canada, le secteur de la radiodiffusion (radio et télévision) représente 16 p. 100 des emplois salariés réguliers (à temps plein) de l'industrie des communications au Canada (télécommunications,

25. EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Les ressources humaines dans l'industrie canadienne de la radiodiffusion*, Montréal, janvier 1993; ASSOCIATION CANADIENNE DES RADIODIFFUSEURS. *Nos ressources humaines, la clé de notre réussite*, plan stratégique de ressources humaines, Ottawa, novembre 1992; MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. *Les médias dans la région de Montréal*, Québec, décembre 1992.

radiodiffusion, services postaux et messageries). La croissance du taux d'emploi est essentiellement attribuable à une augmentation des emplois à temps partiel.

Pour le Québec, le secteur de la radio représente une faible proportion de l'emploi dans l'industrie des médias, soit un peu plus de 9 p. 100 (voir Figure 15). Les médias écrits et la télévision ont été les deux plus importants employeurs en 1995, avec les chiffres d'affaires les plus élevés. Il faut souligner la part non négligeable du secteur de la production audiovisuelle indépendante dans l'emploi; il y a près de deux fois plus d'emplois dans ce domaine que dans celui de la radio.

Figure 15 L'emploi dans l'industrie des médias au Québec



Source : MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. Prévisions de la Direction des médias, de la publicité et de l'audiovisuel, 1995.

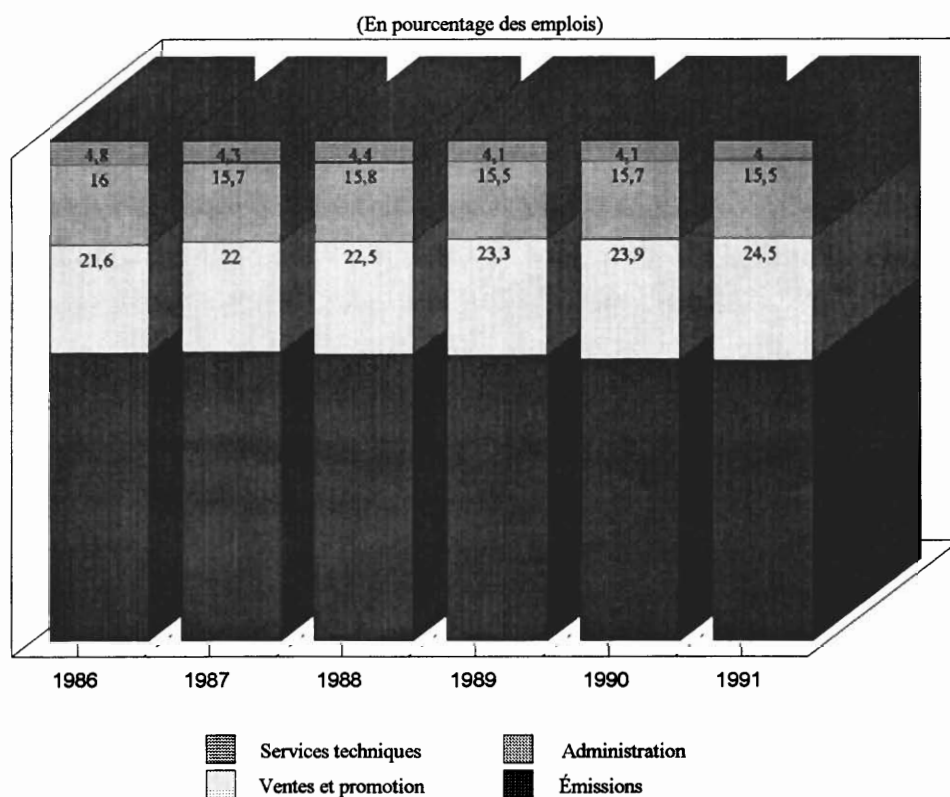
La grande majorité des stations de radio sont de petite taille. Le nombre d'employées et employés par station était de 21 à 22 entre 1986 et 1989²⁶ et ce, autant dans l'ensemble du Canada que dans la province de Québec. Cette estimation peut avoir fléchi depuis 1989, en raison de la récession et de la vague de rationalisation des six dernières années, mais la baisse d'effectifs devrait être minime aujourd'hui encore. Cette moyenne recouvre des réalités très différentes selon les stations; certains points de diffusion régionaux se limitent à quelques employées et employés (trois ou quatre personnes peuvent faire fonctionner la station), tandis que les grandes stations, qui sont surtout situées dans les centres urbains, peuvent regrouper plus d'une centaine d'employées et employés.

C'est le secteur privé qui emploie le plus de personnel de radio spécialisé au Québec, par l'intermédiaire des grands réseaux nationaux; les employeurs les plus importants sont Radio Mutuel, Télémédia, Cogéco, Radiomédia et Diffusion Power. Les radios communautaires maintiennent actuellement leur niveau d'emploi, tandis que le secteur public se dirige vers des rationalisations dans le personnel et des mises à pied importantes.

Traditionnellement, c'est dans la programmation que travaille plus de la moitié des employées et employés des stations de radio (voir Figure 16). Cependant, dans ce service on tend à voir le personnel diminuer, alors que le nombre d'employées et employés affectés aux ventes et à la promotion croît régulièrement depuis cinq ans. Les services techniques perdent aussi de l'importance au cours des années.

26. Ibid., p. 8 et p. 45.

Figure 16 Proportion des catégories professionnelles dans le secteur de la radio privée – 1986-1991



Source : MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois – 1992*, Direction générale des médias, Québec, 1992.

Les groupes désignés par la loi dans l'industrie de la radio

Les groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi (les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles) sont nettement sous-représentés dans le secteur de la radio, au Québec comme au Canada. Ces groupes représentent environ un tiers de la population active au sein de l'industrie, alors que d'ici les prochaines années, ils représenteront la majorité de la main-d'oeuvre disponible. Cette proportion a peu changé entre 1987 et 1990; selon une étude du Centre de Recherche-Action sur les Relations raciales dans l'industrie des médias, le pourcentage d'engagement

des groupes désignés en 1991 demeure faible. Il faut souligner que ce sont les femmes qui ont surtout bénéficié des mesures favorisant l'emploi des groupes désignés.

La population active au sein de l'industrie ne reflète donc pas la composition de la population québécoise et canadienne, très peu de postes de cadres étant occupés par des représentantes et représentants des groupes désignés. Les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des emplois de bureau (elles représentent plus de 80 p. 100 du personnel de soutien administratif) alors qu'on trouve les autochtones et les personnes handicapées dans la plupart des postes, excepté les fonctions de direction. Quant aux représentantes et représentants des minorités visibles, ils occupent tous les types de poste, mais bénéficient surtout d'un statut de spécialistes. Les fonctions de journalistes, de cadres et d'animatrices ou animateurs sont particulièrement touchées par le phénomène de sous-représentation des groupes minoritaires.

Malgré la volonté de hausser le taux d'engagement des groupes désignés dans les stations de radio, il reste difficile de modifier la composition de la main-d'oeuvre dans ce secteur. Les effets de la crise que l'industrie a connue ces dernières années, à savoir la baisse du volume d'emploi et le resserrement draconien du recrutement et des ouvertures de poste, empêchent le renouvellement de la population active au sein du secteur. Les mouvements internes de personnel (cumul de fonctions, promotions, etc.) suffisent actuellement pour remplacer les employées et employés qui partent et pour pourvoir les postes disponibles. De plus, les employeurs recherchent avant tout les compétences et l'expérience et ne disposent pas de programmes particuliers pour encourager l'engagement des groupes désignés. Le faible taux de roulement de personnel ne favorise pas non plus la représentation appropriée de ces catégories socioprofessionnelles.

Les débouchés sur le marché du travail

À l'échelle du Canada, parmi les sortantes et sortants des programmes d'études en communication, seulement 37 p. 100 ont trouvé un emploi dans

l'industrie de la radiodiffusion en 1988; 10 p. 100 se sont intégrés dans des entreprises indépendantes de production et de post-production, tandis que les 53 p. 100 restants occupent des postes dans d'autres industries. Les taux de chômage de 1991, pour les professions d'animatrice ou d'animateur et de technicienne ou de technicien, s'élevaient respectivement à 12,2 p. 100 et à 7,7 p. 100 au Québec²⁷.

Au Québec, selon les données du document *La Relance au collégial* pour 1990-1991 et 1992-1993 et les chiffres communiqués par le service de placement du cégep de Jonquière, le taux de placement des sortantes et sortants diplômés du collégial à l'intérieur du programme *Art et technologie des médias* a baissé à partir de 1990, pour remonter en 1993. Proportionnellement, le taux de chômage a baissé, ainsi que le nombre de personnes qui poursuivent des études, ce qui représente la voie de sortie traditionnellement empruntée par les sortantes et sortants sans emploi (voir Figure 17).

Il faut cependant apporter quelques nuances à ces chiffres à première vue encourageants.

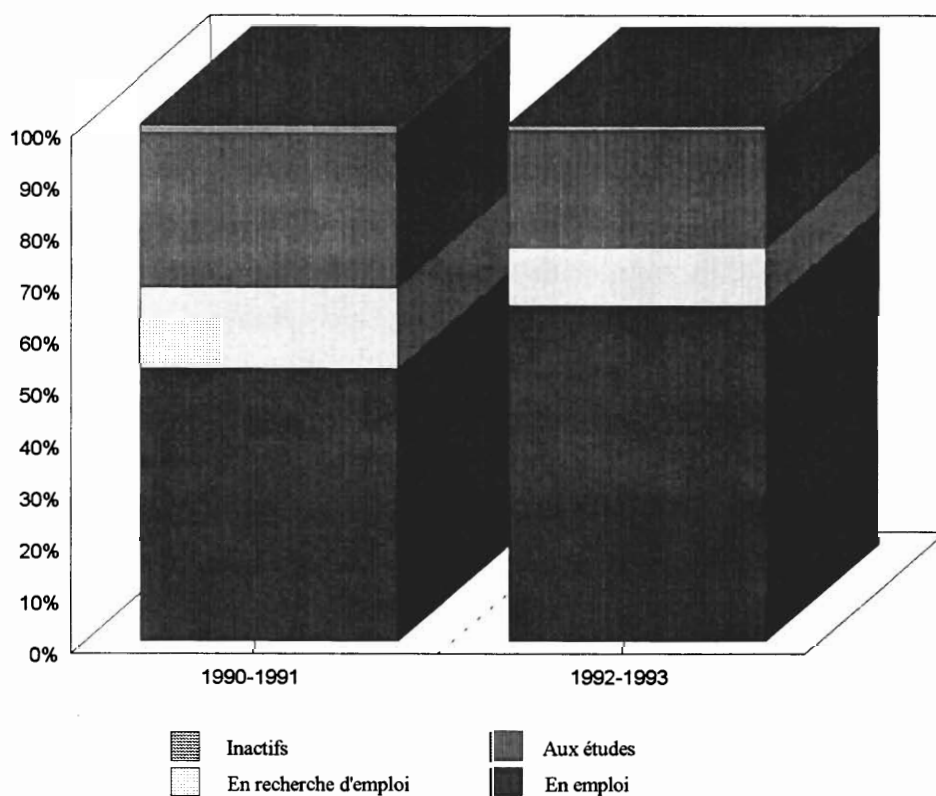
- Il y a eu effectivement progression du taux de placement pour les diplômées et diplômés de l'année 1992-1993²⁸. Cependant, par rapport à l'année précédente, 20 p. 100 d'élèves de plus ne travaillent pas dans le domaine pour lequel elles et ils ont été formés (en 1991, 91 p. 100 travaillaient dans leur champ de compétences, tandis que cette proportion avait baissé à 71 p. 100 en 1993).

27. EMPLOI ET INDUSTRIE QUÉBEC. *Emploi - Avenir : perspectives professionnelles des années 90*, vol. 2, automne 1991.

28. Il faut noter que seuls les diplômées et diplômés sont pris en considération dans ces évaluations; les taux de chômage et de placement des élèves ayant suivi le programme en trois ans, mais sans avoir obtenu de diplôme, ne sont pas indiqués. Il serait intéressant de comparer leurs taux avec ceux concernant les diplômées et diplômés.

- La hausse du taux de placement peut cacher le fait que les emplois obtenus dans le domaine des communications sont des emplois temporaires et à temps partiel surtout, et que le nombre des emplois à temps plein a chuté. La situation de travail des sortantes et sortants reste donc précaire.
- Les femmes occupent des emplois précaires plus souvent que les hommes (il y a un écart de 23 p. 100), qui trouvent aussi deux fois plus vite un emploi à temps plein.

Figure 17 Situation des diplômées et diplômés de l'ATM – 1990-1993



Sources : MEQ, Direction générale de l'enseignement collégial. *La relance au collégial 1990-1991*.
 MEQ, Direction générale de l'enseignement collégial. *La relance au collégial 1992-1993*.

Parallèlement, le nombre d'élèves diplômés s'accroît depuis 5 ans, ainsi que le nombre d'inscriptions (il y a eu 20 p. 100 d'inscriptions de plus en 5 ans). Les deux tiers des élèves inscrits sont aujourd'hui diplômés et, parmi eux ou elles, un tiers est au chômage. Si, dans l'ensemble, le taux de chômage a récemment baissé, le taux de placement dans des emplois directement liés au domaine d'étude a chuté. Les jeunes continuent donc d'être fortement attirés par les professions de la radio et des communications, mais le marché de l'emploi donne des signes évidents de saturation.

Parmi les sortantes et les sortants diplômés de l'option radio de l'ATM, la grande majorité de celles et ceux qui travaillent le font dans le domaine de la radio (85 p. 100 en 1993 et 87 p. 100 en 1994); 13 p. 100 des sortantes et sortants se sont dirigés vers la télévision ou des secteurs connexes en 1994.

L'animation (57 p. 100 en 1993 et 60 p. 100 en 1994) et le journalisme (18 p. 100 en 1993 et 16,6 p. 100 en 1994) représentent les domaines d'emploi les plus importants, tandis que l'ensemble des autres fonctions de travail occupent 3 à 6 p. 100 des diplômées et diplômés. Il est intéressant de souligner que 16 p. 100 des personnes ayant un emploi en 1994 occupaient des postes polyvalents, c'est-à-dire regroupant deux fonctions de travail (animation et journalisme, par exemple). Parmi les sortantes et sortants, 5 à 7 p. 100 se dirigent vers d'autres secteurs.

Dans l'ensemble de l'industrie, le taux de croissance du nombre d'emplois est très lent et, d'après les analyses de Emploi et Industrie Québec (EIQ), il risque d'être nul, voire négatif, dans les prochaines années (des mises à pied et des rationalisations sont à prévoir); des ouvertures de postes pourront avoir lieu à la suite de mises à la retraite ou de départs volontaires.

Tableau 6 Perspectives d'emploi en radiodiffusion pour les années 90 : animation et technique – 1989-2000

(En nombres de postes)

	DÉBOUCHÉS	MAIN-D'OEUVRE DISPONIBLE	POSTES DISPONIBLES
Animation	405	615	+ 210
Technique	220	55	- 165

Source : EMPLOI ET INDUSTRIE QUÉBEC. *Emploi – Avenir : perspectives professionnelles des années 90*, vol. 2, automne 1991.

La nécessité de rentabiliser les stations de radio est une préoccupation autant pour le secteur privé que pour les secteurs public et communautaire. Les mesures permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire sont appliquées dans l'ensemble de l'industrie. L'automatisation de la programmation et des activités de production ainsi que les systèmes de gestion informatisée permettent de réaliser des économies en matière d'exploitation et surtout de ressources humaines, qui constituent traditionnellement la matière première de l'industrie. Le recours aux systèmes automatisés et à la technologie numérique, en simplifiant le travail et en éliminant des tâches routinières, tend à supprimer des débouchés pour la main-d'oeuvre disponible. De plus, l'impartition gagnant en faveur, les possibilités de création d'emploi dans les stations de radio elles-mêmes sont réduites encore davantage. Il s'agira pour les chercheuses et chercheurs d'emploi de diriger leurs recherches vers des employeurs moins traditionnels.

La grande majorité des stations de radio dans lesquelles nous nous sommes rendus (85 p. 100) à l'occasion de cette étude ont supprimé des postes ces dernières années. Les salles des nouvelles (les journalistes surtout) ont été les premières touchées par la rationalisation des effectifs; les animatrices et animateurs, les recherchistes et, de manière plus générale, les fonctions de travail liées à la programmation arrivent au second rang pour les plus touchés

par cette rationalisation. Avec la centralisation des fonctions administratives dans les têtes de réseau et l'extension de la formule du réseau, les postes de gestion ont aussi été touchés (direction des ventes, des programmes et musicale) et associés à d'autres postes. Les fonctions de soutien administratif (secrétariat, comptabilité, routage) ont connu le même sort. Enfin, les postes de technicienne conventionnelle ou de technicien conventionnel sont de moins en moins nombreux, et c'est pour eux que les débouchés risquent d'être les plus rares à l'avenir. La pratique courante consiste à employer une technicienne ou un technicien à contrat pour l'entretien de l'équipement et à confier aux animatrices et animateurs la mise en ondes de leur émission.

Selon les commentaires recueillis, ce sont les radios communautaires qui envisagent de créer le plus de postes. Leurs intentions ne se concrétiseront toutefois qu'à condition que leur situation financière s'améliore. La création d'emploi, qui reste très réduite, s'applique d'abord au service des ventes et des promotions : les représentantes et représentants publicitaires sont les clés de la rentabilité des stations selon les dirigeantes et dirigeants, et l'augmentation des effectifs dans ce domaine traduit la nécessité pour les diffuseurs de lancer une offensive dans les marchés. Les rédactrices-productrices et les rédacteurs-producteurs polyvalents sont aussi en demande dans le domaine de la publicité; l'animation, la recherche, le journalisme sont des secteurs où quelques postes continuent de s'ouvrir. En revanche, les informaticiennes et informaticiens seront beaucoup en demande à l'avenir, en raison de l'implantation généralisée de l'informatique.

De l'avis unanime des spécialistes du milieu, il y a actuellement un net surplus de main-d'oeuvre pour le secteur de la radio :

- les rationalisations sur le plan des ressources humaines, le recours à l'automatisation des procédés de travail et la fermeture récente de six stations MA ont rendu disponible une main-d'oeuvre nombreuse, qualifiée et expérimentée;

- contrairement aux années précédentes (70 et 80), le CRTC n'a accordé que peu de nouvelles licences, ce qui ne favorise pas la création d'emplois;
- selon de nombreux gestionnaires, les établissements d'enseignement forment trop de candidates et candidats pour les capacités du marché, et les régions, fait récent, connaissent aussi un surplus de main-d'oeuvre. Les sortantes et sortants des établissements d'enseignement collégial et universitaire se font aussi concurrence dans la mesure où les gestionnaires accordent peu d'importance à la formation;
- la formule des réseaux, si elle est avantageuse pour les entreprises, nécessite une réduction du volume global de l'emploi. Elle permet de limiter le nombre de postes dans les stations affiliées en concentrant les fonctions dans les têtes de réseau, tout en provoquant la fermeture des stations indépendantes;
- le très faible roulement de personnel ne permet pas aux débutantes et débutants de s'intégrer rapidement au marché du travail; les postes d'animatrices et d'animateurs sont souvent confiés (surtout au MA) à des vedettes ou à des personnalités des médias;
- le secteur public a cessé d'engager du personnel, depuis de nombreuses années déjà, excepté des surnuméraires.

Les directrices générales et directeurs généraux se disent submergés de demandes d'emploi et d'offres de service, qui leur sont acheminées toutes les semaines. Les postes où il y a un surplus de main-d'oeuvre sont, par ordre d'importance, le journalisme, l'animation et la mise en ondes. La situation est particulièrement difficile pour les futurs journalistes. Un journaliste d'expérience déclare : «Les nouveaux venus sont pratiquement condamnés à rester contractuels jusqu'à la fin de leur carrière. Les réseaux de radio, après avoir dégraissé leurs salariats en région, ont entrepris de faire des réductions à Montréal aussi²⁹». En revanche, les gestionnaires sont toujours à la recherche de la «perle rare», d'animatrices et d'animateurs, de représentantes

29. ROY, J.-H. «Que reste-t-il de la radio privée?», *Le 30*, vol. 18, n° 4, 1994, p. 11.

et de représentants publicitaires, de directrices et de directeurs de programmes et de directrices musicales et de directeurs musicaux de talent.

Les spécialistes que nous avons rencontrés ont unanimement insisté sur la nécessité et l'utilité d'avoir de l'expérience pour travailler dans le domaine de la radio. En plein effort de restructuration pour assurer la rentabilité de leurs activités, les stations n'ont ni le temps ni les ressources humaines, et souvent financières, pour faire de la formation pratique et de l'encadrement. Les personnes engagées doivent travailler de façon autonome et efficace, immédiatement. Dans un contexte économique où la concurrence est particulièrement vive, il y a peu de marge pour l'erreur, surtout en ondes; le risque de perdre l'auditrice ou l'auditeur au profit de la concurrence est trop élevé. Il est donc nécessaire pour la future ou le futur spécialiste d'acquérir beaucoup d'expérience pratique.

Le cheminement type d'une candidate ou d'un candidat sans expérience peut être schématisé de la manière suivante :

- acquérir une solide formation pratique;
- acquérir de l'expérience dans le milieu, préférablement pendant ses études (l'insertion est ainsi plus rapide). Les radios communautaires représentent un tremplin intéressant à ce titre, puisqu'elles permettent de se familiariser avec les différentes façons de procéder et de parfaire sa formation. Cette vocation pose néanmoins plusieurs problèmes aux radios communautaires, notamment sur le plan de la crédibilité et de la rotation importante des bénévoles;
- débiter hors des grands centres, pour «se faire remarquer» par une station de calibre national;
- continuer à se former aux tâches nécessaires au fonctionnement d'une station (polyvalence).

Un dilemme se pose cependant à l'heure actuelle, essentiellement à cause de la structuration de l'industrie en réseaux. Traditionnellement, les «heures

creuses» du soir et de la fin de semaine favorisaient l'émergence de nouveaux talents; les débutantes et débutants avaient la possibilité de faire leurs classes pendant ces périodes de faible écoute. Les émissions de réseau remplacent désormais dans nombre de stations les émissions locales; il n'y a plus de place, du moins dans les radios privées et publiques, pour la formation de candidates et candidats inexpérimentés. Les possibilités d'insertion dans le marché du travail sont plus rares; les radios communautaires représentent donc une étape essentielle, mais les compétences qui y sont acquises ne conviennent pas toujours pour les radios privées, selon certains des gestionnaires que nous avons rencontrés.

L'intégration des jeunes dans le marché du travail, dans le secteur de la radio, sera difficile pendant les prochaines années. Si le talent ne manque pas, ainsi que l'intérêt pour le métier, ce sont les ouvertures dans l'emploi qui font défaut, de l'avis d'un gestionnaire. Le cheminement de carrière traditionnel semble même exclus pour les prochaines années; le passage d'une petite ville à une métropole comme Montréal et la transition du communautaire au privé ou au public ne sont plus aussi systématiques que par le passé.

2.3.2. L'évolution du marché du travail

La restructuration de l'industrie, par le recours à l'automatisation, à la concentration de la propriété et à la «verticalisation» des entreprises, a eu des conséquences sur le volume d'emploi, mais aussi sur l'organisation du travail.

- L'utilisation de la technique numérique a transformé les méthodes de travail de l'équipe de programmation et de l'équipe technique. Ainsi, certaines tâches telles que le routage ou la conception de la programmation, conformément aux quotas musicaux et à la formule choisie par la station, sont simplifiées, débarrassées de leur aspect routinier et plus vite exécutées. Le temps ainsi gagné permet à l'équipe de production d'accorder une attention soutenue à la qualité des émissions, qui doivent être originales et très bien documentées (la créativité est une qualité de plus en plus valorisée).

- Les employées et employés devront être plus productifs, tout en étant plus disponibles et plus flexibles afin d'assumer une charge de travail accrue du fait des rationalisations.
- Les syndicats devront faire preuve de plus de souplesse en raison de la réduction des effectifs, et permettre des modifications dans la définition des tâches et des statuts professionnels, mouvement qui est d'ailleurs déjà amorcé dans l'industrie.
- La polyvalence est désormais une qualité nécessaire pour travailler dans une station de radio, puisqu'elle permet une utilisation optimale des ressources humaines. Ces compressions budgétaires ayant provoqué des suppressions de postes, le cumul de fonctions et la redéfinition de tâches sont de plus en plus fréquents. Pour assumer ces responsabilités supplémentaires, les employées et employés restant en poste devront être spécialisés dans divers champs de compétences (domaine technique, journalisme, animation, etc.) et être capables d'exécuter un travail du début à la fin (les spécialités n'ont plus cours).
- L'industrie de la radio devra aussi, dans un proche avenir, prendre en considération les principes énoncés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, sous les pressions des instances gouvernementales, et favoriser l'intégration des groupes désignés dans cette même loi.
- Enfin, l'évolution actuelle de l'industrie nécessite l'acquisition ou le perfectionnement des connaissances propres au secteur. L'adaptation au nouveau contexte économique nécessite en réalité le perfectionnement des employées et employés en poste, bien plus que la formation de candidates et candidats supplémentaires. Les domaines visés sont les suivants :

- la technique numérique (pour la production et la diffusion);
- le marketing pour améliorer la commercialisation de la radio (techniques de recherche en marketing, techniques de vente, conception de campagnes de promotion et connaissance des produits);
- la gestion, et en particulier en gestion des ressources humaines, en raison de l'évolution des processus et de la main-d'oeuvre.

La technique et l'exploitation en réseau, si elles représentent les solutions qui permettront aux stations de radio de demeurer concurrentielles, ne favorisent pas la création d'emploi, puisqu'elles tendent à suppléer les ressources humaines.

3. LE PROFIL DE LA MAIN-D'OEUVRE DU SECTEUR DE LA RADIO

Cette section a pour objectif de fournir une gamme de repères sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre et de décrire le plus précisément possible les fonctions de travail ainsi que les tâches et les compétences qui y sont liées, en fonction des témoignages recueillis dans l'industrie.

3.1. Les caractéristiques de la main-d'oeuvre et les conditions de travail

3.1.1. Les moyennes d'âge et la répartition selon le sexe

Les personnes actives dans le secteur de la radio sont relativement jeunes. Selon une étude effectuée pour Emploi et Immigration Canada, seulement 7,5 p. 100 des employées et employés en radiodiffusion étaient âgés de 55 ans ou plus en 1986. Selon les données fournies par EIQ, la catégorie des moins de 25 ans représentait un tiers des effectifs de l'industrie en 1981 au Québec. Ces moyennes ont nécessairement augmenté depuis neuf ans, notamment en raison du faible taux de roulement. Mais il faut nuancer ces chiffres compte tenu de l'évolution du marché du travail; en effet, la majorité des suppressions de postes ont pris la forme de mises à la retraite (anticipées ou non), ce qui a pour conséquence de maintenir la moyenne d'âge relativement basse.

Dans les entreprises visitées pour cette étude, la structure d'âge peut être schématisée comme suit :

- chez les employées et employés occupant des postes permanents, syndiqués ou réguliers à temps complet dans les stations privées, la moyenne d'âge est plus élevée et se situe entre 35 et 50 ans. Il n'est en effet pas exceptionnel de trouver en poste des employées et employés comptant 10 à 15 ans d'expérience, parfois dans la même station et dans la même fonction. En revanche, dans les postes contractuels ou temporaires (par exemple, ceux des surnuméraires), la moyenne d'âge se situe autour de la vingtaine;

- à la SRC, les postes réguliers sont occupés par des employées et employés ayant en moyenne entre 45 et 50 ans, tandis que la moyenne d'âge est moins élevée pour les contractuelles et contractuels;
- quant aux radios communautaires, elles se caractérisent par la jeunesse de leur personnel, les bénévoles ayant en moyenne entre 18 et 25 ans. Il existe parfois des écarts assez importants toutefois, car certains bénévoles ont plus de 50 ans. Par ailleurs, l'âge du personnel salarié se situe aux alentours de 35 ans.

La moyenne d'âge peu élevée des employées et employés a des répercussions certaines sur la représentation des groupes désignés par la loi; un personnel jeune, peu enclin au changement de fonction ou de carrière, ne permet pas un renouvellement suffisant de la main-d'oeuvre pour laisser la place aux représentantes et représentants des groupes désignés ou aux débutantes et débutants. Il faut souligner aussi que les animatrices et animateurs de la radio MF sont nettement plus jeunes que celles et ceux de la MA, en raison des caractéristiques particulières des auditoires et des services qui leur sont offerts.

Les professions de la radio sont majoritairement exercées par des hommes. Selon l'étude de l'Association canadienne des radiodiffuseurs, ce phénomène est plus accentué en ce qui a trait aux postes de techniciennes et de techniciens, de cadres, de journalistes, de représentantes et de représentants des ventes et de responsables des promotions. Les fonctions de soutien administratif (secrétaire-réceptionniste ou secrétaire aux ventes), de préposées et préposés au routage, de responsables des comptes, de préposées et préposés aux comptes, ainsi que de recherchistes, sont majoritairement assumées par des femmes. Notons qu'une légère augmentation de l'effectif féminin a été enregistrée récemment.

3.1.2. Les statuts professionnels

En règle générale, les professions de la radio sont exercées à temps plein (plus de 80 p. 100 des postes sont à temps plein). Depuis 15 ans, cette proportion n'a pas vraiment diminué. Les employées et employés en fonction continuent de travailler à temps plein, en assumant davantage de responsabilités sous l'effet des réductions d'effectifs; l'engagement d'employées et d'employés à temps plein, sur une base régulière et permanente, est une pratique beaucoup moins courante que par le passé (surtout en ce qui concerne les animatrices et animateurs, dont le contrat dépend des cotes d'écoute). Les spécialistes du secteur travaillent maintenant plus fréquemment sur une base contractuelle ou temporaire. Par ailleurs, les bénévoles (soit aux alentours de 15 000 personnes au Québec), qui constituent une force active importante dans l'industrie, comptent pour une part variable des heures de travail hebdomadaires dans certaines stations.

Dans la plupart des entreprises, *à fortiori* dans les stations les plus importantes et les plus anciennes, les employées et employés sont syndiqués. Le secteur public, hormis les cadres, est traditionnellement syndiqué; dans les secteurs privé et communautaire la syndicalisation est un peu moins systématique.

Les entreprises tentent actuellement de réduire l'effectif syndiqué, et ce, de différentes manières. De l'avis des dirigeants et dirigeantes des stations de radio que nous avons rencontrés dans cette enquête, la structure syndicale aurait contribué à accentuer la crise financière que traverse l'industrie. Le syndicat est perçu comme une structure rigide de résistance au changement qui empêche l'adaptation de l'industrie aux nouvelles contraintes du contexte économique en s'opposant au cumul de fonctions et aux réductions d'effectifs et en exigeant le maintien d'un régime d'emploi lourd.

Le personnel d'une station de radio se répartit en plusieurs catégories différentes :

- les employées et employés réguliers, à temps plein ou à temps partiel (plus de deux mais moins de six jours par semaine). Chaque employée ou employé engagé peut devenir permanente ou permanent après une période de probation qui dure quelques semaines ou quelques mois;
- les auxiliaires ou surnuméraires travaillant en moyenne deux à trois jours par semaine, de façon intermittente, les week-ends, le soir et les jours fériés, ou pendant les vacances ou les congés de maladie des employées et employés réguliers;
- les employées et employés à statut particulier;
- les bénévoles.

3.1.3. La rémunération

En 1990-1991, le salaire annuel moyen du personnel du secteur *Arts et activités récréatives* se situait entre 26 et 27 000 dollars pour les hommes et entre 20 et 21 000 dollars pour les femmes³⁰. La rémunération (le salaire et les avantages sociaux) variait selon les modes salariaux évalués en fonction du mérite (la popularité des animatrices-vedettes et des animateurs-vedettes, par exemple) ou de l'ancienneté et selon la situation géographique de la station (en règle générale, les employées et employés des professions de la radio dans les grands centres urbains sont mieux rémunérés que celles et ceux qui travaillent en région, notamment en raison de leur expérience) ainsi que sa taille et son rayonnement.

La rémunération varie aussi d'un poste à l'autre; on trouvera dans le tableau suivant, qui a été établi à partir des données recueillies au cours des entrevues réalisées avec différents gestionnaires de stations, les échelles salariales du personnel du secteur de la radio ventilées par catégories d'emploi.

30. STATISTIQUE CANADA. *Recueil statistique des études de marché 1993-1994*, catalogue n° 63-224.

Tableau 7 Rémunération moyenne par fonction de travail et par mode de propriété

(Salaires annuels en milliers de dollars)

FONCTION	PRIVÉE	COMMUNAU- TAIRE	PUBLIQUE
Direction			
générale, programmation, musique	40 à 45 000 \$ (parfois plus)	22 à 40 000 \$	Pas de données
Soutien administratif			
adjoite ou adjoint, secrétaire au routage, comptable	20 à 33 000 \$	18 à 22 000 \$	Pas de données
secrétaire-réceptionniste	18 à 35 000 \$	18 000 \$	
Équipe de programmation			
animatrice-annonceure ou animateur-annonceur	30 000 \$ à plusieurs centaines de milliers de dollars + cachets	15 à 27 000 \$ + cachets	Pas de données
réalisatrice ou réalisateur	25 à 55 000 \$	S/O	
recherchiste	25 à 50 000 \$	S/O	
rédactrice-scripte ou rédacteur-scripteur	25 à 50 000 \$	S/O	
productrice ou producteur publicitaire	28 à 50 000 \$	S/O	
discothécaire-directrice musicale ou discothécaire- directeur musical	30 à 40 000 \$	S/O	
Salle des nouvelles			
chef de pupitre et journalistes avec grande expérience	32 à 40 000 \$	29 à 30 000 \$	Pas de données
journalistes	22 à 37 000 \$	15 à 29 000 \$	
Équipe technique			
technicienne ou technicien de mise en ondes	18 à 20 000 \$	S/O	Pas de données
technicienne ou technicien d'entretien	23 à 28 000 \$ à contrat	23 à 25 000 \$ à contrat	
ingénieure-informaticienne ou ingénieur-informaticien	à contrat	à contrat	
Équipe vente et promotion			
directrice ou directeur des ventes, responsable des promotions	Commission de 10 à 11 %	Commission de 10 à 11 %	Pas de données
conseillère ou conseiller aux ventes	25 à 125 000 \$		

On peut remarquer que les animatrices ou animateurs et les conseillères ou conseillers aux ventes (représentante ou représentant publicitaire) sont les mieux rémunérés, ainsi que les cadres. L'animatrice ou animateur est de plus en plus fréquemment rémunéré en fonction de son prestige et de ses prestations en ondes, surtout à la radio MA, où elle ou il joue un rôle prépondérant dans les émissions.

En ce qui concerne les conditions salariales des employées et employés du secteur public, si les données n'étaient pas disponibles, il est intéressant de préciser qu'à poste et à échelon égaux, ce sont les plus avantageuses de l'industrie et ce, depuis de nombreuses années. Le secteur public s'est acquis une réputation d'employeur généreux, autant sur le plan de la rémunération que des conditions de travail. En raison des compressions budgétaires qui ont été imposées, la redéfinition des fonctions de travail et des tâches respectives vers un surcroît de responsabilités et de tâches et la recomposition des équipes sont à prévoir.

3.1.4. La formation antérieure

La formation semble relativement peu importante pour les gestionnaires. Au moment du recrutement, le premier critère de sélection est l'ampleur et la nature de l'expérience antérieure dans le domaine des communications et des médias, ainsi que les succès enregistrés par la candidate ou le candidat dans les postes occupés. Cependant, beaucoup d'employées et employés, quel que soit le poste occupé dans la station de radio, ont suivi ou terminé le cours en *Art et technologies des médias* donné à Jonquière.

Dans le réseau public, une formation universitaire est demandée pour toutes les fonctions de travail, excepté pour les techniciennes et techniciens, qui doivent être titulaires d'un DEC spécialisé en communication (opératrices et opérateurs à la mise en ondes et preneuses et preneurs de son) ou en électronique ou autre domaine connexe (techniciennes et techniciens affectés à l'entretien). Les journalistes et les animatrices et animateurs sont souvent titulaire d'un diplôme dans une discipline des sciences humaines autre que la

communication. Leur culture générale et leur capacité de traiter des dossiers spécialisés en font des candidates et candidats particulièrement appréciés.

La radio privée et la radio communautaire ont moins d'exigences en ce qui concerne la formation. Le diplôme d'études secondaires ou l'équivalent est, dans la grande majorité des cas, le minimum demandé, quoique des animatrices et animateurs, des journalistes et des représentantes et représentants ne sont pas titulaires d'un diplôme (surtout les personnes de plus de 50 ans), mais possèdent une solide expérience du média et une culture générale étendue. Les employés de radio proviennent donc d'horizons différents.

Une formation en radio ne donne pas toujours une garantie d'engagement, puisque beaucoup d'employeurs ont déclaré rechercher des candidates ou candidats ayant «de la personnalité» plutôt qu'une formation bien précise.

Voici quelques exemples de la formation demandée pour différents postes :

Directrice générale et directeur général

- une formation collégiale en administration, associée à une longue expérience dans le domaine de la radio;
- une formation collégiale en communication, complétée par des cours de perfectionnement en administration;
- un diplôme universitaire en administration, associé à une expérience de plusieurs années dans le domaine de la radio.

Directrice et directeur des programmes

- un diplôme collégial ou universitaire en communication et une expérience de plusieurs années en tant qu'animatrice ou animateur ou chercheur.

Animatrice et animateur

- aucune formation particulière (le secondaire suffit), mais une expérience importante (surtout pour les animatrices et animateurs les plus âgés);
- un cours collégial en animation, associé à de l'expérience;
- un cours spécialisé en animation, dans un collège privé;
- un diplôme universitaire en communication, avec de l'expérience en animation;
- un diplôme universitaire (toutes disciplines) et des aptitudes pour la communication.

Journaliste (pour cette fonction de travail, la formation universitaire est plus fréquente et plus souvent exigée)

- un diplôme universitaire en communication avec option en journalisme;
- un diplôme universitaire dans une discipline connexe (sciences humaines);
- un DEC en communication avec option en journalisme;
- une attestation d'études en journalisme d'un collège privé.

Recherchiste

- la formation est semblable à celle des journalistes; des études universitaires représentent une garantie pour les employeurs.

Rédactrice-scripte et rédacteur-scripteur

- un diplôme d'études collégiales ou universitaires en journalisme;
- un diplôme d'études collégiales ou universitaires en communication;
- une attestation d'études d'un collège privé.

Représentante et représentant publicitaires

- un diplôme d'études secondaires, associé à de l'expérience dans la vente de produits intangibles;
- un DEC en commerce ou en administration-marketing;
- un diplôme universitaire (baccalauréat) en administration-marketing; le diplôme universitaire tend à devenir une norme pour cette profession.

Techniciennes et techniciens

- un diplôme d'études collégiales dans un domaine technique (électronique ou secteur connexe).

Les professions de la radio obligent à subir de multiples contraintes. Dans ce média de l'instantané, le stress est quotidien, quel que soit le poste occupé; la nécessité de se renouveler et de rester créative ou créatif pour soutenir la concurrence aggrave encore ce stress. La maîtrise des différentes tâches inhérentes au travail ne s'acquiert qu'après de nombreuses années. Il faut à la fois être créative ou créatif, bonne technicienne ou bon technicien, rigoureuse ou rigoureux, polyvalente ou polyvalent. De plus, les changements technologiques s'accroissent, suscitant parfois des difficultés d'adaptation chez les employées et employés.

3.2. Les fonctions de travail et les tâches respectives

3.2.1. La classification nationale des professions

Dans la classification nationale des professions de 1992, les fonctions de travail liées à l'industrie de la radiodiffusion sont répertoriées de la manière suivante :

5121 Auteures/auteurs, rédactrices/rédacteurs et écrivaines/écrivains

Se trouvent dans cette catégorie les conceptrices-rédactrices et concepteurs-rédacteurs et les rédactrices et rédacteurs publicitaires; leur rôle consiste à procéder aux recherches nécessaires à la rédaction de textes «non journalistiques», à «mettre en évidence les caractéristiques publicitaires des produits et services» et à rédiger des communiqués. On trouve cette fonction de travail dans différents secteurs de l'activité économique.

5122 Réviseures/réviseurs

Les chefs de la salle des nouvelles (actualités ou sports), les directrices et directeurs artistiques, les directrices et directeurs de la production, les directrices et directeurs de la rédaction publicitaire, ainsi que les réviseures et réviseurs des informations appartiennent à cette catégorie. Ces personnes ont des responsabilités de supervision et de coordination des équipes de rédaction et de création.

5123 Journalistes

Différentes appellations caractérisent cette catégorie; d'une part celles propres aux journalistes elles-mêmes ou eux-mêmes : chroniqueuse et chroniqueur, commentatrice et commentateur de nouvelles, journaliste, reportere et reporteur, etc. et, d'autre part, celle de chercheur. Cette fonction est aussi assimilée à cette catégorie en raison de la similitude des tâches à effectuer.

5131 Productrices/producteurs, réalisatrices/réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé

La responsabilité de la productrice ou du producteur et de la réalisatrice ou du réalisateur d'émissions radiophoniques est avant tout de coordonner le travail de l'équipe de production. C'est dans ce

domaine que l'on trouve le plus de travailleuses et travailleurs indépendants.

5224 Techniciennes/techniciens en radiotélédiffusion

Les monteuses et monteurs de matériel de reportage mobile, les opératrices et opérateurs de radio et les techniciennes et techniciens à la régie centrale et au poste récepteur d'ondes courtes, en radiodiffusion, sont les fonctions qui nous occupent. Le mandat de ces personnes consiste à manier l'équipement de mise en ondes et à «surveiller l'évolution des émissions» en collaboration avec l'animatrice ou l'animateur.

5225 Techniciennes/techniciens en enregistrement audio et vidéo

Il s'agit des ingénieures et ingénieurs du son, des mixeuses et mixeurs de son, des preneuses et preneurs de son et des techniciennes et techniciens de radio, de post-production et du son. L'utilisation de l'équipement est leur principale activité.

5226 Autre personnel technique du cinéma, de la radiodiffusion et des arts de la scène

Sont compris dans cette catégorie les coordonnatrices et coordonnateurs d'émissions de radio, ainsi que les régisseuses et régisseurs.

5227 Personnel de soutien et aides dans le cinéma, la radiotélédiffusion et les arts de la scène

Techniciennes et techniciens en effets spéciaux ainsi que grutières et grutiers en radiotélédiffusion comptent parmi les fonctions de travail de la radio faisant partie de cette vaste catégorie.

5231 Annonceuses/annonceurs et personnel assimilé de la radio et de la télévision

Cette catégorie regroupe les animatrices et animateurs de radio, les annonceuses-présentatrices et annonceurs-présentateurs, les commentatrices sportives et commentateurs sportifs, les lectrices et lecteurs des informations, les personnalités de la radio et les reporteuses et reporters à la circulation et à la météo.

6411 Représentante-vendeuse/représentant-vendeur de publicité (radio et télévision)

Ces regroupements ne correspondent pas toujours à la réalité du fonctionnement des stations de radio. Certaines tâches qui sont liées à ces catégories dans la classification nationale des professions sont attribuées différemment dans la pratique. Nous verrons cette question plus en détail dans la section suivante.

D'autres fonctions de travail existent dans les stations de radio, mais ne sont pas prises en considération dans cette description. En effet, les fonctions de soutien administratif et de comptabilité ne touchent pas directement aux professions de la production et de la diffusion radiophonique. La fonction de préposée et préposé au routage est cependant décrite ici, puisqu'elle touche particulièrement au processus de production de la programmation.

3.2.2. La description des fonctions de travail

Il existe des différences entre les types techniques de radio (MA et MF), ainsi qu'entre les radios privées, publiques et communautaires. Nous présentons ici des schémas types illustrant l'organisation du travail et la composition des équipes dans chaque type de station.

La radio publique

La spécialisation du travail est nettement plus poussée dans les stations de base que dans les stations régionales; Montréal, notamment, fait appel à des équipes imposantes possédant des compétences multiples et diversifiées. Sur le plan régional, les équipes sont réduites (les régions ont été les premières à subir les compressions budgétaires) et nécessairement plus polyvalentes; il n'y a donc pas vraiment de similitudes entre Montréal et les régions, mais plutôt d'importantes différences. On trouvera dans les pages qui suivent la structure fonctionnelle de CBF (Montréal) et de CJBR, une station régionale de la SRC (Rimouski).

CBF (Montréal)	CJBR (Rimouski)
Direction 1. directrice ou directeur général 2. personnel de comptabilité 3. agente ou agent aux droits d'auteurs 4. première ou premier commis aux droits d'auteurs 5. personnel de soutien administratif	1. directrice ou directeur général 2. administratrice ou administrateur comptable 3. directrice ou directeur de la programmation 4. personnel de soutien administratif
Équipe chargée de la programmation 1. directrice ou directeur de la programmation 2. adjointe ou adjoint aux émissions 3. adjointe ou adjoint de recherche aux émissions 4. programmeuse ou programmeur de musique 5. annonceurs et annonceurs 6. annonceurs-réalisatrices et annonceurs-réalisateurs 7. animatrices et animateurs à contrat 8. commentatrices et commentateurs (interviews) 9. chroniqueuses et chroniqueurs 10. réalisatrices et réalisateurs 11. assistantes et assistants à la réalisation 12. sténographes de production 13. chercheurs à contrat 14. archivistes-documentalistes à contrat 15. analystes de contenus à contrat 16. discothécaire	1. directrice ou directeur de la programmation 2. annonceurs et annonceurs 3. animatrices et animateurs 4. réalisatrices et réalisateurs 5. chercheurs à contrat 6. discothécaire

CBF (Montréal)

CJBR (Rimouski)

Salle des nouvelles

1. rédactrices et rédacteurs en chef
2. responsable des affectations
3. journalistes
4. journaliste-secrétaire de rédaction adjointe nationale ou journaliste-secrétaire de rédaction adjoint national
5. journaliste responsable adjointe aux affectations nationales ou journaliste responsable adjoint aux affectations nationales
6. journaliste-secrétaire de rédaction régionale ou journaliste-secrétaire de rédaction régional
7. journalistes spécialisées en sports, faits divers, etc. ou journalistes spécialisés en sports, faits divers, etc.

1. chef de pupitre et rédactrice ou rédacteur en chef
2. journalistes-reporters et journalistes-reporteres

Équipe technique

1. première appariteuse ou premier appariteur
2. bruiteuses et bruiteurs
3. techniciennes et techniciens généraux (son, enregistrement, cabines d'émetteurs)
4. techniciennes et techniciens du son
5. techniciennes et techniciens - régie centrale
6. premières bruiteuses et premiers bruiteurs
7. premières techniciennes et premiers techniciens
8. autres fonctions

1. techniciennes et techniciens généraux
2. techniciennes et techniciens de mise en ondes
3. preneuses et preneurs de son
4. techniciennes et techniciens de maintenance

La radio privée et la radio communautaire

Les fonctions de travail dans la radio privée et la radio communautaire (cette dernière ne diffuse que sur la bande MF) diffèrent quelque peu selon le type de station, mais aussi selon sa taille et son rayonnement. Les équipes ici présentées sont souvent plus restreintes, notamment en ce qui concerne les recherchistes, la ou le responsable de la salle des nouvelles, les chroniqueuses et chroniqueurs, les annonceuses et annonceurs, la ou le disothécaire, les techniciennes et techniciens, la directrice ou le directeur technique et la directrice ou le directeur des ventes.

STATIONS MA	STATIONS MF
Direction	
1. directrice ou directeur du réseau (tête de réseau)	1. directrice ou directeur de réseau (tête de réseau)
2. directrice générale ou directeur général	2. directrice générale ou directeur général
3. adjointe administrative ou adjoint administratif	3. personnel de gestion des comptes
4. contrôlease ou contrôleur	4. personnel de soutien administratif
5. personnel de soutien administratif	
Équipe chargée de la programmation	
1. directrice ou directeur de la programmation	1. responsable programmation (hors réseau)
2. animatrices et animateurs	2. directrice musicale ou directeur musical
3. chroniqueuses et chroniqueurs	3. animatrices et animateurs
4. annonceuses et annonceurs (publicité)	4. chroniqueuses et chroniqueurs
5. recherchistes (à contrat)	5. annonceuses et annonceurs (publicité)
6. disothécaire	6. disothécaire

STATIONS MA	STATIONS MF
Salle des nouvelles	
1. directrice ou directeur de l'information, chef de pupitre, rédactrice ou rédacteur en chef 2. nouvellistes 3. journalistes-reportereuses et journalistes-reporteurs 4. journalistes des sports, des affaires publiques, etc.	1. directrice ou directeur de l'information, chef de pupitre, rédactrice ou rédacteur en chef 2. journalistes-reportereuses et journalistes-reporteurs 3. nouvellistes
Équipe technique	
1. directrice ou directeur technique 2. techniciennes et techniciens à l'entretien 3. opératrices et opérateurs à la mise en ondes 4. techniciennes et techniciens à l'enregistrement	1. techniciennes et techniciens (à contrat) 2. opératrices et opérateurs à la mise en ondes 3. techniciennes et techniciens à l'enregistrement
Équipe des ventes et des promotions	
1. responsable des ventes 2. responsable des promotions, coordonnatrice ou coordonnateur promotions 3. représentantes et représentants publicitaires 4. rédactrice ou rédacteur publicitaire 5. productrice ou producteur publicitaire 6. préposées et préposés au routage 7. secrétaire aux ventes	1. responsable des ventes 2. responsable des promotions 3. représentantes et représentants publicitaires 4. rédactrice ou rédacteur publicitaire 5. productrice ou producteur publicitaire 6. préposées et préposés au routage 7. secrétaire aux ventes

La différence entre les stations MF et MA réside essentiellement dans le nombre d'employées et employés pour chaque fonction de travail; les stations MA ont en général plus de personnel affecté à l'information et la recherche.

L'animation est aussi une fonction qualitativement plus importante au MA qu'au MF, où la musique prend presque toute la place.

L'organisation du travail dans les radios communautaires est la même que dans les radios privées, à la différence que, faute de moyens, les équipes de travail doivent être plus polyvalentes.

L'évolution des fonctions de travail

L'accroissement de la polyvalence constitue la tendance principale dans l'évolution des professions de la radio; c'est l'élément central en ce qui concerne l'emploi compte tenu de la restructuration amorcée par l'industrie. Nécessaire dans les radios communautaires où les équipes sont très restreintes, et dans les radios privées pour les surcroûts de travail, la polyvalence est de plus en plus importante pour le réseau public, qui cherche à être plus efficace avec moins de personnel.

Si toutes les fonctions de travail sont touchées par ce décroisement, ce sont essentiellement les postes d'animation et de gestion qui intègrent des responsabilités supplémentaires. La fonction d'annonceur ou annonceuse disparaît progressivement de la radio pour laisser la place à celle d'animatrice ou animateur, qui implique un rôle de plus en plus important. La fonction de recherchiste (documentation, contacts avec les personnes-ressources et recherche musicale) tend aussi à être intégrée à d'autres fonctions, dont les responsabilités sont complémentaires, notamment l'animation. L'animatrice ou l'animateur se doit aussi de participer à la promotion de la station.

L'aspect technique du travail est confié aux animatrices et animateurs le plus souvent, du moins en ce qui concerne la mise en ondes et la production de certains messages ou émissions. La maintenance de l'équipement est maintenant confiée à une technicienne ou à un technicien à contrat ou à la pige, qui travaille pour plusieurs stations.

Les fonctions de journaliste et de représentante ou représentant publicitaire, ainsi que de directrice ou directeur des ventes et promotions, n'ont pas encore vraiment changé.

Étant donné la réduction des effectifs, des redéfinitions de tâches et des cumuls de fonctions ont lieu, et les regroupements de tâches prennent différentes formes.

1) Regroupement des postes de direction comme suit :

- direction générale, direction des programmes et direction des ventes et des promotions;
- direction des programmes, direction de l'information, journalisme, direction des promotions et gestion des horaires;
- direction générale, direction des programmes et animation.

2) Implication accrue des animatrices et animateurs qui sont amenés à jouer différents rôles; elles et ils participent de plus en plus à la création et à la production de leur émission à différents point de vue :

- animation, recherche, direction de la programmation, direction musicale et gestion de la discothèque et mise en ondes;
- animation, réalisation et montage;
- animation, direction de l'information, journalisme et lecture des bulletins d'information;
- animation, rédaction publicitaire, production publicitaire, lecture des commerciaux et promotion de la station.

3) Regroupement des fonctions de journalisme comme suit :

- journalisme, pupitre et direction de l'information;
- journalisme, reportages, rédaction de bulletins d'information et lecture de bulletins d'information;
- journalisme et recherche pour les émissions.

- 4) Plus de polyvalence aussi sur le plan des ventes :
- conception, rédaction, production et mise en ondes;
 - représentation, secrétariat aux ventes et routage;
 - secrétariat général, routage et secrétariat aux ventes.

3.2.3. La description des tâches relatives aux fonctions de travail

Cet inventaire est fait à partir des cinq grands groupes de fonctions de travail, soit la direction administrative, l'équipe chargée de la programmation, la salle des nouvelles, l'équipe technique et l'équipe chargée des ventes et des promotions, tous types d'entreprises confondus. Les fonctions de travail sont décrites de manière distinctes les unes des autres, sans tenir compte des cumuls de fonctions qui se produisent dans la pratique.

La direction administrative

- 1) La directrice générale ou le directeur général de la station ou son administratrice ou administrateur :
- supervise tous les services de la radio;
 - gère les budgets de la station;
 - établit les prévisions budgétaires et attribue les budgets;
 - gère les ressources humaines;
 - gère l'administration des immeubles;
 - représente la station auprès de la clientèle et des auditrices et auditeurs.
- 2) L'adjointe administrative ou adjoint administratif :
- assure l'intérim en l'absence de la directrice générale ou du directeur général;
 - établit l'horaire des employées et employés;

- peut avoir différentes responsabilités sur le plan de la programmation, du routage, de la comptabilité et des promotions;
- règle les factures.

3) La contrôlease ou le contrôleur :

- traite avec la clientèle et le personnel des questions liées aux budgets, à la paie et aux comptes clients;
- effectue les transactions commerciales;
- met les dossiers à jour;
- prépare les rapports comptables;
- approuve les contrats de publicité et effectue les vérifications de crédit;
- effectue le traitement de la paie;
- analyse les comptes et les transferts bancaires.

4) Le personnel de soutien administratif (secrétaires, réceptionnistes et commis) :

- reçoit les appels et le courrier et les achemine aux destinataires;
- reçoit les visiteuses et visiteurs et les renseigne;
- traite les appels et le courrier pour les promotions organisées par la station (concours, etc.);
- note et transmet les commentaires des auditrices et auditeurs;
- traite la correspondance;
- effectue du classement et met à jour les dossiers (fichiers informatiques);
- dactylographie les rapports, lettres, etc.;
- facilite la communication entre les employées et employés et la direction;
- vérifie le fonctionnement de l'équipement.

L'équipe de programmation

1) La directrice ou le directeur de la programmation :

- est responsable de la qualité des émissions (contenu et réalisation technique) et du respect de la mission que s'est donnée la station;
- détermine les orientations générales relatives à la mission de la station et à la programmation et définit la stratégie concernant les produits;
- participe à la conception des activités promotionnelles;
- établit les plans d'émission et gère la grille horaire de la station;
- veille à l'efficacité du module de production (par exemple, la production des messages en temps voulu) et au suivi des méthodes de mise en ondes;
- évalue la programmation;
- vérifie les registres des émissions;
- gère les programmes;
- gère les budgets;
- engage le personnel (pour la programmation) et répond aux offres de service;
- évalue les émissions et encadre les animatrices et animateurs, les rédactrices et rédacteurs et les productrices et producteurs.
- apporte les correctifs nécessaires;
- assure le suivi quotidien avec le réseau et coordonne les émissions de réseau;
- encadre les bénévoles;
- fait un suivi des stations de radio concurrentes et de leurs émissions.

2) La directrice musicale ou le directeur musical :

- définit la présentation musicale de la station;
- conçoit la programmation musicale et les palmarès conformément à la formule retenue par la station;

- entretient des relations avec les maisons de disque et d'enregistrement et les artistes locaux;
- participe à la conception de la programmation musicale;
- se tient au courant des nouveautés;
- conseille les animatrices et animateurs et les productrices et producteurs dans le choix des trames musicales et pour ce qui est des compilations musicales;
- achète les disques et écoute les nouveaux enregistrements;
- choisit les disques à faire écouter au comité chargé de la programmation;
- invite des artistes dans la région;
- verse les droits d'auteurs et auteurs;
- se tient au courant des nouveautés techniques (disque compact, radio numérique, etc.).

3) La réalisatrice ou le réalisateur :

- définit les grandes orientations d'un projet d'émission, en fonction de la mission de la station;
- coordonne et supervise le travail de l'équipe de production (quand il y en a une), oriente les membres de cette équipe et apporte les correctifs nécessaires;
- répartit le travail;
- retient les services des personnes-ressources dont on a besoin pour réaliser l'émission;
- gère le budget alloué pour l'émission;
- participe à la recherche sur les sujets et l'information concernant l'émission;
- prend des décisions éditoriales;
- décide du choix des trames sonores;
- produit la feuille de route et tient à jour le registre des émissions;
- effectue la mise en ondes des émissions;

- effectue les enregistrements et assume le travail en studio (montage et mixage);
- commande le matériel;
- coordonne, produit et supervise les activités promotionnelles relatives à l'émission;
- choisit les extraits des reprises;
- établit les liens avec le réseau pour l'émission;
- assure le bon déroulement de l'émission à l'extérieur de la station.

4) L'assistante ou l'assistant à la réalisation :

- coordonne les différentes activités de production de l'émission;
- établit la feuille de route;
- effectue les recherches en l'absence des recherchistes;
- participe au choix des trames musicales;
- assure la gestion relative à l'équipe de production;
- prépare le carnet des arts et spectacles et les calendriers des événements spéciaux.

5) L'animatrice ou l'animateur ou annonceuse ou annonceur :

- anime son émission;
- en effectue parfois la mise en ondes et en supervise la réalisation (quand il n'y a pas de technicienne ou de technicien ni de réalisatrice ou réalisateur);
- effectue des recherches pour préparer son émission (sujets, contenus des interventions et personnes-ressources);
- évalue les propositions des recherchistes;
- tient à jour le registre des émissions;
- anime les lignes ouvertes, les tables rondes, etc. et accueille des invitées et invités à son émission;
- coordonne les différentes séquences de l'émission et la préparation des invitées et invités;

- annonce les émissions à venir, les promotions de la station et les pièces musicales et donne l'heure;
- lit les bulletins d'information;
- produit les messages publicitaires (textes et enregistrements) s'il n'y a pas de rédactrice ou de rédacteur ni de productrice ou de producteur;
- participe aux choix musicaux et à la conception de la programmation;
- prête sa voix pour enregistrer les messages publicitaires et les annonces promotionnelles de la station;
- participe aux activités promotionnelles de la station (trouve les idées et se déplace pour animer des événements);
- peut remplacer un ou une journaliste.

6) La chroniqueuse ou le chroniqueur :

- effectue les mêmes tâches que l'animatrice ou animateur, mais dans un domaine spécialisé.

7) L'annonceuse ou l'annonceur :

- prête sa voix pour enregistrer les messages publicitaires et promotionnels;
- lit les bulletins d'information et les rapports de circulation;
- annonce les émissions à venir et les pièces musicales et donne l'heure;
- effectue des entrevues avec les invitées et invités;
- réalise des reportages commandités, à caractère social;
- veille à avoir à sa disposition l'équipement nécessaire.

8) La ou le recherchiste :

- participe à la recherche de concepts et de sujets d'émission et établit le calendrier annuel de l'émission, à l'occasion;
- est responsable de la recherche de l'information pertinente pour la préparation d'une émission (recherches statistiques, documentaires et par contacts) et prépare les dossiers d'information pour l'équipe ou l'animatrice ou animateur;
- collabore avec l'animatrice ou animateur et propose des sujets;
- recherche des personnes-ressources du milieu et des participantes et participants pour l'émission;
- sélectionne les personnes-ressources qui conviennent le mieux et les convainc de participer à une émission;
- prépare les questions de l'entrevue en collaboration avec la réalisatrice ou le réalisateur;
- planifie et organise les entrevues;
- accueille les invitées et invités;
- supervise la réalisation de l'émission (quand il n'y a pas de réalisatrice ou réalisateur);
- supervise le montage des reprises de l'émission;
- établit les échanges avec le réseau pour l'émission.

9) La ou le discothécaire :

- classe les disques et gère la discothèque (tient à jour la banque de données) à l'aide d'un système de classement (informatisé ou non);
- conseille les animatrices et animateurs et les productrices et producteurs dans le choix des trames musicales et pour ce qui est des compilations musicales;
- fournit les disques aux équipes de production;
- se tient informé des nouveautés;
- choisit les disques à faire écouter au comité chargé de la programmation;

- effectue des recherches pour des commandes auprès des compagnies de disques;
- remplace la directrice musicale ou le directeur musical auprès des maisons de disques, au besoin.

10) L'archiviste documentaire :

- classe la documentation reçue;
- effectue des revues de presse par thèmes en fonction de l'actualité.

La salle des nouvelles

1) La directrice ou le directeur de l'information ou le chef de pupitre ou rédactrice ou rédacteur en chef :

- assume les tâches de la ou du journaliste;
- recherche de l'information à partir de la station;
- vérifie l'exactitude des informations;
- prend des décisions éditoriales;
- détermine l'ordre de priorité au sein des blocs d'information;
- répartit les affectations entre les journalistes et coordonne les activités de la salle des nouvelles;
- informe les stations du réseau de la diffusion de bulletins spéciaux;
- participe à la préparation d'émissions d'information de longue durée et vérifie les informations, tant du point de vue du contenu que de la forme (qualité du produit);
- révise les textes des journalistes;
- détermine les actualités à suivre;
- réécrit les informations provenant des agences de presse;
- communique les informations régionales pertinentes aux réseaux;
- communique les bulletins d'information aux annonceurs et annonceuses;
- s'informe par l'intermédiaire des autres médias;
- surveille les stations concurrentes.

2) La ou le nouvelliste :

- reçoit les informations des agences de presse;
- réécrit les textes;
- lit le bulletin d'information en ondes;
- analyse et commente les informations.

3) La journaliste-reportere ou le journaliste-reporteur :

- effectue la collecte des informations (conférences de presse, actualité policière et judiciaire et activités parlementaires), dépiste les nouvelles et obtient communication des faits;
- vérifie et rédige la nouvelle;
- analyse et commente la nouvelle;
- effectue un suivi de la nouvelle;
- manie l'équipement pour réaliser les entrevues;
- prépare les entrevues, prend contact avec les personnes à interviewer et enregistre les entrevues;
- effectue le montage, l'enregistrement du reportage et la réalisation technique;
- communique les informations à ses collègues;
- transmet en ondes les bulletins d'information, la météo et les manchettes sportives, au besoin;
- effectue la mise en ondes du bulletin d'information;
- remplace la ou le chef de pupitre, au besoin;
- participe occasionnellement à des émissions d'information.

4) La ou le journaliste des sports, des affaires publiques, etc. :

- effectue les mêmes tâches que la journaliste-reportere ou le journaliste-reporteur dans des domaines particuliers.

L'équipe technique

- 1) La directrice ou le directeur technique :
 - assume les tâches des techniciennes et techniciens, à l'occasion;
 - supervise et coordonne le travail des techniciennes et techniciens.

- 2) La technicienne ou le technicien de maintenance :
 - s'assure que les signaux fonctionnent;
 - entretient l'équipement;
 - effectue les réparations nécessaires en cas de défectuosité;
 - informe la direction des changements technologiques et la conseille sur les achats éventuels.

- 3) La technicienne ou le technicien de mise en ondes et de régie centrale :
 - manie les consoles et les appareils de mise en ondes;
 - prépare le matériel avant les émissions (équipement, branchements, etc.) et le range par la suite;
 - effectue la diffusion des émissions de réseau;
 - coordonne les séquences de l'émission (fonction de régisseuse ou régisseur) en collaboration avec l'animatrice ou l'animateur;
 - conseille l'animatrice ou l'animateur sur le déroulement des séquences;
 - signale les problèmes survenus au cours de l'émission;
 - prépare les appareils d'enregistrement et les fait fonctionner et effectue des enregistrements (entrevues, démos, émissions, etc.);
 - vérifie les enregistrements effectués (du point de vue de la qualité sonore);
 - participe au choix des trames sonores pour les commerciaux, démos, jingles, etc.;
 - classe les cartouches et les cassettes;

- effectue les envois au réseau et aux stations affiliées;
- achemine les enregistrements de commerciaux à la régie ou au script.

4) La technicienne ou le technicien de l'enregistrement et du son :

- réalise les mixages;
- joue avec les effets sonores;
- enregistre les émissions, en studio ou à l'extérieur;
- est responsable des enveloppes sonores des émissions.

L'équipe chargée des ventes et des promotions

1) La ou le responsable des ventes :

- établit la politique générale touchant les ventes et les promotions;
- fixe les objectifs de vente;
- s'assure que les objectifs sont atteints;
- supervise le travail des représentantes et représentants et les motive;
- rencontre des clientes et clients pour vendre le produit;
- choisit l'annonceur ou l'annonceuse;
- présente les produits aux annonceurs et annonceuses locaux, régionaux et nationaux;
- Suit les tendances en matière de consommation.

2) La ou le responsable des promotions ou la coordonnatrice ou coordonnateur :

- trouve les concepts promotionnels;
- crée et entretient l'image de la station;
- établit le calendrier des événements;
- coordonne les activités promotionnelles et planifie les campagnes de promotion;

- supervise l'exécution des activités et participe à celles-ci;
- représente la station dans différents événements;
- sélectionne les animatrices et animateurs pour les événements promotionnels;
- organise les campagnes de financement;
- suit les tendances en matière de consommation.

3) La représentante ou le représentant publicitaire :

- rencontre les clientes et clients et prospecte le marché;
- analyse les besoins de la cliente ou du client et formule des suggestions;
- rédige des contrats de publicité;
- transmet les contrats et les demandes de la clientèle à la production;
- participe à la conception des activités promotionnelles et à leur mise sur pied;
- recueille les commentaires des clientes et clients sur le produit;
- communique aux intéressées et intéressés les commentaires de la clientèle sur la station et la programmation;
- rédige les textes publicitaires (quand il n'y a pas de scripteuse ou scripteur);
- communique les renseignements pertinents à la clientèle;
- recherche les meilleures techniques de mise en marché.

4) La rédactrice ou le rédacteur publicitaire :

- conçoit les concepts publicitaires et rédige les messages en fonction des dispositions du contrat et des recommandations des représentantes et représentants;
- transmet les textes à la productrice ou au producteur;
- vérifie la satisfaction de la clientèle et représente la station auprès d'elle;
- recommande une annonceuse ou un annonceur;

- vérifie le matériel avant la mise en ondes;
- prépare le matériel promotionnel de la station (demos, etc.) et classe les rubans et les contrats;
- effectue des traductions et des adaptations;
- répartit les commandes de production entre les stations du réseau.

5) La productrice ou le producteur publicitaire :

- choisit les trames sonores et les effets spéciaux;
- enregistre le message (manipulation technique : montage et mixage);
- supervise et coordonne les activités d'enregistrement;
- apporte des correctifs aux textes des scripteuses et scripteurs, au besoin.

6) La préposée ou le préposé au routage (trafic et émission) :

- insère les commerciaux dans la grille des émissions, en vérifiant le minutage;
- inscrit les changements dans la grille;
- veille à la rotation équilibrée des commerciaux;
- prend les commandes;
- tient à jour les registres des émissions;
- achemine les registres à la régie pour la mise en ondes;
- prépare les rapports;
- collabore avec les représentantes et les représentants.

7) La ou le secrétaire des ventes :

- prépare les registres des émissions, les vérifie, et apporte les correctifs nécessaires;
- traite et rédige les contrats;
- prépare les factures;
- reçoit et vérifie les contrats de vente;
- inscrit les contrats dans le système informatique;

- prend contact avec les clientes et clients pour vérifier s'ils sont satisfaits;
- s'occupe de la correspondance commerciale;
- tient à jour le tableau des horaires de diffusion des messages publicitaires;
- prépare le matériel qui sera présenté aux représentantes et représentants.

3.3. Les compétences et les qualités exigées

La direction administrative

La directrice générale ou le directeur général de la station :

- connaissance du fonctionnement d'une station de radio;
- connaissances en gestion;
- connaissances en marketing;
- bonnes connaissances de la comptabilité;
- sens de l'organisation et de la planification;
- capacité de motiver les employées et employés;
- leadership;
- aptitudes à la communication;
- capacité de travailler en équipe;
- ouverture d'esprit.

L'équipe de programmation

1) La directrice ou le directeur de la programmation :

- connaissance approfondie du fonctionnement d'une station de radio;
- culture générale étendue;
- connaissance des différentes formules de programmation;
- connaissances en marketing;

- maîtrise des techniques de réalisation;
- connaissance de la clientèle;
- connaissance de sa région et du milieu culturel;
- curiosité (se tenir au fait de l'actualité);
- capacité de juger et d'évaluer;
- qualités de pédagogue;
- capacité d'analyse;
- objectivité;
- leadership;
- disponibilité;
- capacité de travailler en équipe;
- créativité.

2) La directrice musicale ou le directeur musical :

- connaissance étendue de la musique et des différents courants musicaux;
- connaissance des différentes formules;
- connaissance des compagnies de disques;
- capacité d'établir de bons contacts avec les compagnies;
- curiosité;
- objectivité;
- oreille musicale;
- diplomatie;
- intérêt marqué pour la musique.

3) La réalisatrice ou le réalisateur :

- compétences similaires à celles des chercheurs;
- maîtrise de l'équipement analogique et numérique;
- culture générale;
- connaissance de l'actualité;
- connaissances à jour en musique;
- compréhension globale du processus de production;

- capacité de travailler en équipe;
- capacité d'adaptation;
- capacité de prendre des décisions;
- sens de l'organisation;
- rigueur;
- leadership;
- capacité d'établir et d'utiliser un réseau de contacts personnels.

4) L'assistante-réalisatrice ou l'assistant-réalisateur :

- très bonne connaissance du processus de production radio;
- sens de l'organisation;
- initiative;
- rapidité d'exécution;
- flexibilité et capacité d'adaptation;
- concentration;
- débrouillardise.

5) L'animatrice ou l'animateur :

- culture générale étendue;
- connaissance de l'actualité;
- connaissances musicales;
- connaissances techniques et informatiques (mise en ondes et production);
- connaissance de la clientèle;
- maîtrise des méthodes de recherche;
- connaissance des techniques d'entrevue;
- expression orale adéquate et exempte de fautes : diction fluide et bonne élocution;
- vocabulaire étendu;
- bilinguisme;
- autonomie;
- précision et concision;

- facilité d'élocution et voix qui passe bien à la radio;
- maîtrise de l'équipement de mise en ondes et de montage;
- respect de l'éthique professionnelle;
- disponibilité;
- créativité (capacité de se renouveler constamment et d'improviser);
- humour;
- objectivité;
- capacité de synthèse;
- personnalité extravertie;
- bonne humeur;
- dynamisme;
- capacité de provoquer;
- vivacité d'esprit;
- discipline et sens de l'organisation;
- capacité de résister au stress;
- intérêt marqué pour le métier;
- curiosité et éclectisme;
- humilité;
- entregent et charisme;
- ponctualité;
- capacité de travailler en équipe;
- style personnel;
- disponibilité.

6) La ou le recherchiste :

- bonne culture générale;
- maîtrise des méthodes de recherche;
- personnalité chaleureuse;
- excellent français parlé et écrit;
- capacité d'établir et d'utiliser un réseau de personnes-ressources;
- curiosité;
- rapidité d'exécution;
- persévérance;

- disponibilité;
- initiative;
- rigueur;
- capacité de gérer le stress;
- intégrité et honnêteté;
- discipline;
- capacité de convaincre.

7) L'annonceure ou l'annonceur

- bonne élocution;
- bonne expression orale;
- talent de comédienne ou de comédien.

8) La ou le disothécaire :

- connaissance étendue de la musique et des différents courants musicaux;
- connaissance des compagnies de disques;
- curiosité;
- sens de l'organisation.

La salle des nouvelles

1) La directrice ou le directeur de l'information ou chef de pupitre ou rédactrice ou rédacteur en chef :

- leadership;
- respect de l'éthique professionnelle;
- connaissance de son milieu de vie;
- compétences journalistiques élevées.

2) La ou le journaliste :

- bonne formation de base en journalisme;
- culture générale;
- bonne connaissance de l'actualité;
- connaissance du milieu;
- connaissance des aspects juridiques du métier;
- capacité d'établir un réseau de contacts personnels;
- connaissance et respect de l'éthique journalistique;
- connaissance de l'informatique et de la dactylographie;
- excellent français parlé et écrit;
- maîtrise des techniques d'entrevue;
- maîtrise de langues étrangères;
- connaissance générale des communications (réseaux et moyens de communication);
- concision et exactitude;
- objectivité;
- créativité;
- vivacité d'esprit;
- sens critique;
- entregent, personnalité chaleureuse et sociabilité;
- capacité d'intervenir rapidement;
- capacité de synthèse et d'analyse;
- jugement;
- initiative;
- curiosité;
- dynamisme et intérêt marqué pour le métier et engagement dans le métier;
- disponibilité;
- ponctualité;
- rapidité d'exécution et respect des échéances;
- respect des délais.

L'équipe technique

- 1) La directrice ou le directeur technique :
 - compétences similaires à celles des techniciennes et techniciens, associées à des compétences en gestion.
- 2) La technicienne ou le technicien de maintenance :
 - très bonne formation en électronique et en informatique;
 - connaissance approfondie de tous les types d'équipement;
 - disponibilité;
 - débrouillardise.
- 3) La technicienne ou le technicien de mise en ondes et de régie centrale :
 - très bonne connaissance de l'équipement analogique et numérique;
 - intérêt pour l'actualité;
 - capacité d'analyse;
 - rapidité;
 - capacité de concentration;
 - perfectionnisme;
 - dextérité;
 - capacité de gérer le stress;
 - capacité de travailler en équipe;
 - capacité d'établir des relations interpersonnelles harmonieuses;
 - débrouillardise;
 - capacité d'apprentissage.
- 4) La technicienne ou le technicien de l'enregistrement et du son :
 - compétences similaires à celles des techniciennes et techniciens à la mise en ondes;
 - oreille musicale.

Équipe des ventes et des promotions

1) La ou le responsable des ventes ou responsable des promotions ou coordonnatrice ou coordonnateur des promotions :

- connaissances particulières en marketing direct, marketing, service-conseil et service à la clientèle;
- connaissance du contexte socioéconomique de l'industrie;
- connaissance des techniques et des argumentaires de vente;
- connaissance des techniques de motivation;
- connaissance du produit à présenter;
- connaissance des techniques d'expansion des affaires;
- connaissance de la clientèle;
- connaissance des médias et du fonctionnement d'une station de radio;
- expérience dans la vente;
- expérience en relations publiques;
- leadership;
- entregent et sociabilité;
- dynamisme;
- engagement dans le métier;
- personnalité extravertie.

2) La représentante ou le représentant publicitaire :

- connaissances particulières en marketing direct, marketing, service-conseil et service à la clientèle;
- connaissance du contexte socioéconomique de l'industrie;
- connaissance des techniques et des argumentaires de vente;
- connaissance des techniques de motivation;
- connaissance du produit à présenter;
- connaissance des techniques d'expansion des affaires;
- connaissance de la clientèle;
- connaissance du fonctionnement d'une station de radio;

- culture générale;
- motivation et persévérance;
- présentation de soi agréable;
- entregent et sociabilité;
- initiative et audace;
- capacité d'analyse;
- dynamisme;
- capacité de travailler en équipe;
- ambition.

3) La rédactrice ou le rédacteur publicitaire :

- connaissance des procédés publicitaires;
- connaissance du produit à annoncer;
- connaissance de l'auditoire;
- connaissance des règlements gouvernementaux et des codes en vigueur;
- excellente expression écrite;
- créativité et imagination;
- capacité d'analyse et jugement;
- respect des échéances pour la production des textes;
- rapidité d'exécution;
- capacité de synthèse et concision;
- capacité de gérer le stress.

4) La productrice ou le producteur publicitaire :

- culture musicale étendue;
- connaissance des techniques de marketing (conception d'une publicité);
- maîtrise de l'équipement et des techniques de montage;
- dextérité manuelle;
- capacité d'établir de bonnes relations interpersonnelles;
- créativité;

- voix qui passe bien à la radio;
- compétences en animation.

5) La préposée ou le préposé au routage :

- connaissances en informatique;
- connaissance de la programmation;
- connaissance de la clientèle;
- compréhension du système d'acheminement des contrats et du fonctionnement d'ensemble de la station;
- rigueur;
- minutie;
- patience;
- sens de l'organisation;
- capacité de gérer le stress;
- capacité de travailler en équipe;
- discernement;
- bonne mémoire;
- capacité d'adaptation;
- rapidité d'exécution.

La polyvalence apparaît désormais comme une qualité essentielle pour qui veut travailler dans le domaine de la radio; elle est encore plus importante dans les stations de petite taille et de faible envergure, où le personnel doit faire preuve d'efficacité et de souplesse, maîtriser différents aspects du métier tels que le recours à l'informatique, l'utilisation des méthodes de recherches et l'application des techniques d'animation, et être capable d'assumer plus d'une fonction. L'implantation des nouvelles techniques permettant la prise en charge des tâches routinières, les employées et employés devront étendre le champ de leurs compétences pour pouvoir consacrer le temps libre dont elles et ils disposeront à des occupations productives.

La créativité, associée à des compétences techniques (montage, mixage et maniement de l'équipement conventionnel et informatique), est aussi un facteur déterminant pour réussir dans le domaine de la radio. Les candidates et candidats capables de proposer des idées et de créer des produits de qualité sur le plan technique, restent très en demande. Il s'agit donc d'associer la qualité du contenu à celle de la production technique. De plus, la capacité de gérer le stress se révèle être un atout primordial, dans un milieu de travail où la rapidité d'exécution est un gage de succès. Une productivité accrue est donc exigée dans les différentes professions de la radio.

La culture générale et la maîtrise du français sont particulièrement importantes; si l'une facilite la communication, l'autre représente une base essentielle à la créativité. La curiosité et la capacité d'apprendre sont aussi très valorisées par les employeurs, qui y voient pour leur personnel la possibilité d'acquérir plus de connaissances, d'accéder à la polyvalence et, par conséquent, de s'adapter aux changements actuels.

3.4. Les axes de formation à développer

Des consultations effectuées dans cette étude, il ressort que différents aspects doivent être développés chez les spécialistes de l'industrie; cependant, il s'agit bien plus de perfectionner le personnel en place que de pousser plus loin la formation actuelle ou d'accroître le nombre de candidates et candidats éventuels.

- Il est important que des compétences en marketing et en vente soient acquises et que les employées et employés soient dotés d'outils de marketing pour pouvoir soutenir la concurrence. Le personnel du service des ventes et des promotions est ici le premier intéressé, mais on se doit dans les autres fonctions de travail d'appliquer aussi les principes de marketing (cibler l'auditrice ou auditeur type, par exemple), afin d'assurer à la station de radio une position avantageuse du point de vue du public et des annonceurs publicitaires.

- Étant donné l'évolution rapide des techniques de production, de transmission des données et, bientôt, de diffusion, la main-d'oeuvre devra apprendre à mieux connaître les nouveaux outils informatiques.
- Une formation est aussi nécessaire en ce qui concerne les méthodes de conception et d'évaluation de la programmation.
- Les gestionnaires se doivent de perfectionner leurs compétences, particulièrement sur le plan des ressources humaines, en raison de la transformation des fonctions de travail et de l'organisation du travail.
- La culture générale reste sans cesse à enrichir, particulièrement l'histoire, la géographie, l'économie et la politique. Il s'agit pour le personnel de radio de connaître minimalement les grands repères afin d'être capable d'effectuer des analyses, ainsi que d'avoir un bagage de connaissances favorisant les activités créatives. La formation initiale, de l'avis de nombreux gestionnaires, a un rôle à jouer de ce point de vue.
- Enfin, les lacunes dans le français oral et écrit sont un problème très répandu chez les sortantes et sortants du collégial et de l'université, tout comme chez les spécialistes du domaine occupant déjà un emploi.

Traditionnellement, peu de formation est offerte dans les stations de radio en raison du manque d'argent, mais, surtout, du manque de temps. Les séances de formation données sont en général très informelles et de très courte durée.

Les régions éloignées sont quelque peu défavorisées en ce qui concerne l'accès à la formation continue. Peu de centres de formation sont accessibles du point de vue de la distance, et le personnel d'une seule station représente un effectif trop restreint pour justifier la mise sur pied de cours de formation. Des tentatives de regroupement s'effectuent à l'heure actuelle afin de créer des groupes suffisamment importants.

4. LES PROGRAMMES DE FORMATION

L'industrie de la radiodiffusion continue d'attirer beaucoup de jeunes qui choisissent la communication comme orientation. De nombreux établissements d'enseignement collégial et universitaire donnent des formations liées au domaine des communications avec option en radiodiffusion. Il n'existe pas de formation au secondaire pour ce domaine (excepté des formations connexes dans des domaines techniques pouvant déboucher sur des emplois de technicienne ou technicien de maintenance).

4.1. Les programmes de formation offerts

4.1.1. La formation collégiale

Un seul établissement public offre une formation collégiale en communications au Québec, soit le cégep de Jonquière (programme *Art et technologie des médias*). Une grande partie des spécialistes de la radio qui ont actuellement un emploi ont étudié dans cet établissement et se disent satisfaits de leur formation.

Le programme *Art et technologie des médias* dure trois ans. Est offert à l'élève un tronc commun de 630 heures et un choix parmi quatre options : **télévision, information écrite, radio et publicité.**

Au terme de sa formation, l'élève est capable de comprendre le langage, les principes et les méthodes propres aux communications, d'analyser de façon critique les messages d'information pour diffusion publique, de situer les événements rapportés dans les médias dans leur contexte géographique, historique et politique, de maîtriser le processus de communication des messages d'information, de concevoir et de produire des messages d'information en fonction de différents médias, d'exercer sa profession conformément aux lois et aux règles des entreprises culturelles et du monde du travail, ainsi que de maîtriser suffisamment l'expression orale et écrite.

En choisissant le bloc radio, l'élève approfondit l'expression orale, les modes de conduite d'entrevues et les principes et méthodes de la conception et de la réalisation d'émissions radiophoniques.

Les cours de la première année sont les suivants :

- Introduction à la carte du monde
- Histoire du Québec de 1867 à nos jours
- La vie politique
- Sociologie des moyens de communication
- Le processus de la communication
- Recherche et analyse de l'actualité internationale
- Média et professions
- Le souffle, le son et la voix
- Recherche et analyse de l'actualité canadienne
- Recherche et analyse de l'actualité québécoise
- Français écrit

Dès la deuxième année l'élève choisit une option. En **radio**, on offre dans le programme actuel les cours suivants, qui durent 1 665 heures.

- Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines
- Introduction à la radio
- La communication orale en radio I
- Traitement des contenus radiophoniques
- La communication orale en radio II
- Approche des publics radiophoniques
- La communication orale en radio III
- Musique, média et programmation musicale
- Service des nouvelles radio I
- La communication orale en radio IV
- Stage en radio

Enfin, l'établissement retient 300 heures supplémentaires de formation parmi les cours suivants :

- Initiation à la photo
- Recherche et analyse de l'actualité régionale
- Son I
- Son II
- Techniques d'entrevue : radio et télévision
- Créativité publicitaire en radio
- Actualité culturelle
- Actualité sportive
- Techniques d'enquêtes radiophoniques
- Service des nouvelles radio II
- Reportage télévisuel
- Pratique intensive de la communication radiophonique
- Présentateur en télévision
- Animateur en télévision

Cependant, beaucoup d'employeurs, de Montréal notamment, engagent des sortantes et sortants de la Cité collégiale, établissement d'enseignement public situé en Ontario. La situation géographique de ce collège attire les candidates et candidats des régions de Montréal, de l'Estrie et de l'Outaouais, qui y voient aussi l'occasion de se perfectionner en anglais.

Le cours offert en radiodiffusion à la Cité collégiale, inclus dans le secteur *Communications et hôtellerie*, comporte les options suivantes : conception graphique, journalisme, production télévisuelle, publicité, relations publiques, techniques de documentation, techniques d'imprimerie et techniques de photographie.

Ce cours technique dure deux ans et permet d'obtenir le D.E.S.O. (diplôme d'études secondaires de l'Ontario). Il est centré sur les aspects pratiques des professions de la radiodiffusion et vise avant tout la polyvalence des élèves, qui «cumuleront les différentes fonctions que l'on retrouve au sein d'une

station de radio privée, d'État ou communautaire», pour reprendre les termes de la fiche de présentation du cours.

Ce programme est axé sur les aspects pratiques des professions exercées à la radio, que ce soit dans la production ou le service des ventes et de la publicité.

Les cours offerts pour l'année 1994-1995 sont les suivants :

Étape 1 :

- Français I
- Applications informatiques I
- Idéation
- Atelier radio I
- Expression au micro
- Publicité, promotion et marketing

Étape 2 :

- Droit des médias
- Français II (production télévisuelle-radiodiffusion)
- Comportement organisationnel
- Gestion d'une station de radio
- Journalisme et radio I
- Rédaction publicitaire
- Atelier radio II
- Recherche musicale

Étape 3 :

- Langue et radio I
- Techniques d'animation
- Analyse de contenu radio
- Radio Cité I
- Radio Laboratoire I)
- Sociologie des médias

Étape 4 :

- Langue et radio II
- Radio Cité II
- Radio Laboratoire 2A
- Radio Laboratoire 2B
- Stage pratique

Un cours en journalisme de deux ans est aussi offert; il vise aussi les fonctions de journaliste en radio, de chroniqueuse ou chroniqueur, de recherchiste et d'intervieweuse ou intervieweur. Le français et les techniques de rédaction et d'expression au micro comptent parmi les matières de ce cours; le journalisme dans les différents médias est aussi traité et des ateliers pratiques sont prévus.

4.1.2. La formation universitaire

De nombreuses universités du Canada et du Québec offrent des cours en communications comportant des options pour les différents secteurs de l'industrie des médias. Au Québec, nous trouvons tout d'abord les quatre universités montréalaises :

- L'Université Concordia, qui propose des cours en anglais menant à un baccalauréat en journalisme (option radiodiffusion), à un baccalauréat et à un certificat en journalisme, à un baccalauréat en histoire des communications et à une maîtrise en études des médias;
- McGill University, qui couvre les trois cycles de formation en communication (baccalauréat, maîtrise et doctorat);
- L'Université de Montréal, qui couvre plusieurs aspects de la discipline : communications comme telles (doctorat); information et journalisme (mineure ou certificat); sciences de la communication (certificat, baccalauréat avec majeure ou mineure et maîtrise);
- L'Université du Québec à Montréal, qui décerne des doctorats, maîtrises, baccalauréats et certificats en communications et en journalisme.

Les universités québécoises suivantes proposent aussi un programme d'études en communications :

- L'Université Laval : maîtrise, baccalauréat et certificat en communications et mineure ou certificat en journalisme;
- L'Université de Sherbrooke : certificat en communications; baccalauréat et certificat en rédaction française; baccalauréat en «professional writing in English»;

- L'Université du Québec à Hull : certificat en communications;
- L'Université du Québec à Trois-Rivières : certificat en communications;

La formation universitaire est le plus souvent plus théorique que pratique et porte surtout sur les communications, la sociologie des médias et l'histoire des médias; des ateliers pratiques sont cependant offerts (dans tous les secteurs), plus particulièrement pour les diplômes de courte durée (les certificats).

On offre dans certains programmes universitaires en communications des ateliers pratiques dans le domaine de la radio, que ce soit sur l'initiation aux techniques radiophoniques ou la production. L'UQAM, par exemple, a mis sur pied différents types d'ateliers :

- initiation à la vidéo, à l'audio et à la médiatique;
- atelier de télévision, de radio et de production en médiatique;
- initiation à la photographie;
- introduction à la communication orale;
- atelier de productions-médias;
- journalisme d'enquête.

L'expérience en milieu médiatique et, parfois, l'âge peuvent être pris en considération au moment de l'admission. De plus, une évaluation des capacités d'analyse, d'expression et créatives peut être effectuée pour déterminer si une étudiante ou un étudiant doit être accepté. L'admission à la plupart des programmes de communications est contingentée dans les universités.

Le Québec est donc particulièrement bien pourvu en ce qui concerne l'enseignement relatif aux médias.

4.1.3. Les autres types de formation

Outre la formation collégiale et universitaire, de nombreux collèges privés offrent des formations de courtes durées (6 mois à un an) concernant des aspects spécialisés des professions de la radio; Promédia (animation) et l'Institut Teccart (métiers techniques), deux établissements connus de la région montréalaise, donnent de telles formations.

Des spécialistes reconnus du monde des médias (radio et télévision) donnent ces cours, dont le prix varie en moyenne entre 1 500 \$ et 2 500 \$. Promédia, par exemple, déclare former des élèves dans les aspects suivants : l'élocution sous toutes ses formes; la respiration et la pose de voix; les informations; les réclames; la lecture; l'animation; le reportage; l'interview; la narration; la langue française; les langues étrangères; les sports; les dossiers et les pays du monde. Des ateliers pratiques, individuels ou collectifs, de courte durée sont aussi donnés. Le cours dure de 15 à 16 semaines, à raison de 10 heures par semaine.

La majorité des gestionnaires que nous avons rencontrés ne croient pas à ce type de formation. Trop spécialisées et trop brèves pour permettre à l'élève d'apprendre les multiples facettes des professions de la radio, ces formations ne donnent pas une image réaliste du monde du travail et créent des illusions sur les débouchés possibles et, parfois, sur le talent et la pertinence de l'orientation des élèves.

De plus, bon nombre d'associations et regroupements professionnels de l'industrie de la radiodiffusion offrent une formation de départ sur mesure aux employées et employés des stations de radio. Différents champs de compétence sont visés par ces formations ponctuelles, qu'il s'avère difficile de dénombrer dans l'ensemble. Voici trois exemples :

- L'Association canadienne des radiodiffuseurs propose des «carrières en radiodiffusion» à des publics différents pour l'ensemble du Canada. En association avec le Radio Marketing Bureau, trois types de cours

sont offerts; ces cours s'adressent aux directrices et directeurs des ventes et promotions («certified marketing manager course»), aux représentantes et représentants publicitaires («certified radio marketer course») et aux futures directrices et futurs directeurs généraux («certified radio advisor course»).

- Le Bureau de commercialisation de la radio du Québec, après avoir effectué une étude sur les besoins en formation du personnel des ventes (marketing) et promotions, s'apprête à offrir des cours de perfectionnement pour les représentantes et représentants et les gestionnaires sur la mise en marché, le marketing, etc.
- L'Association des radios communautaires du Québec (ARCQ) offre des cours de perfectionnement à ses membres, que ce soit sur certains aspects techniques des professions de la radio, en gestion, en programmation et production publicitaire et en représentation et mise en marché, ce qui représente une préoccupation assez nouvelle pour les radios communautaires. L'ARCQ procède actuellement avec la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) à des analyses de fonctions de travail dans le but de mettre sur pied des cours de formation.
- Enfin, la SQDM s'oriente aussi vers la mise en oeuvre de cours de perfectionnement pour le personnel du secteur de la radio.

CONCLUSION

La pertinence des programmes de formation actuels

Il faut préciser que, de l'avis presque unanime des spécialistes que nous avons rencontrés, la formation ne représente qu'un point de départ pour débiter dans l'industrie. Elles et ils insistent aussi sur le fait qu'un cours, même de trois ans, ne garantit ni le talent ni l'originalité et que les qualités recherchées dans ce secteur d'emploi concurrentiel tiennent presque plus à la personnalité de l'individu qu'à sa formation. La formation est utile dans la mesure où elle permet l'acquisition de notions pratiques permettant à la sortante ou au sortant d'être le plus vite possible en mesure d'exercer sa profession.

Le programme du cégep de Jonquière est très apprécié de manière générale; les gestionnaires interrogés sur sa pertinence se sont fondés sur l'évaluation des stagiaires pour affirmer que le cours constituait une bonne formation de base. Les élèves sont formés pour toutes les fonctions de travail (du moins en ce qui a trait aux compétences de base); elles et ils sont relativement polyvalents et ont démontré une capacité et une volonté d'apprendre intéressante et une certaine débrouillardise. De plus, la formation est centrée sur les aspects pratiques des professions de la radio et les connaissances techniques des élèves sont très satisfaisantes. Enfin, elles et ils font preuve de ponctualité, de flexibilité, de disponibilité et de motivation dans leur travail. Elles et ils ont une bonne connaissance de l'équipement et des méthodes de travail.

Quelques points plus sombres apparaissent cependant au tableau :

- L'aspect technique de la formation est trop avancé par rapport à la réalité de l'industrie; les stations de radio sont loin de toutes utiliser la technique numérique et recourent encore très couramment à la technique analogique. Il faut donc continuer à enseigner les deux types de techniques afin que la relève sache les utiliser toutes les deux.

- Les élèves présentent des lacunes graves sur le plan de la culture générale, ce qui représente un réel handicap pour travailler dans l'industrie. De nombreux exemples ont été cités à cet égard par les personnes que nous avons rencontrées.
- Les élèves éprouvent aussi de nombreux problèmes du point de vue du français oral et écrit. Cet aspect est aussi particulièrement critiqué en ce qui concerne les professions de la radio.
- Les jeunes candidates et candidats manquent d'expérience, d'où une connaissance insuffisante des processus de travail, un manque de productivité, un manque d'aisance au micro et un maniement hésitant de l'équipement. Elles et ils ont donc besoin d'un encadrement plus serré, ce que ne peuvent offrir la majorité des stations.
- Il y a un décalage réel entre le monde du travail et les attentes des élèves du point de vue de la rémunération, de la spécialisation des tâches, du vedettariat dans les professions de l'animation et du journalisme, de l'accessibilité de l'emploi et du rythme de travail, ainsi que de la connaissance des différentes formules et des techniques nécessaires pour s'y adapter. De plus, certaines ou certains élèves ne sont pas dans la bonne orientation et ne s'en aperçoivent qu'à la fin de leur cours.
- Les élèves, en raison de leur jeune âge, n'ont pas toujours suffisamment de maturité pour s'adresser à des auditoires particuliers ou pour mener une entrevue.
- Dans la formation, on ne donne pas suffisamment d'éléments aux élèves du point de vue de la rédaction et de la production publicitaires pour qu'elles et ils puissent travailler dans ces domaines rapidement.
- Enfin, certaines des personnes consultées ont remarqué chez les élèves ou chez de jeunes candidates ou candidats, un manque de

connaissances concernant les règlements du CRTC, que les radios se doivent de suivre. On constate donc une transgression par rapport aux normes.

Malgré ces quelques points négatifs, il y a une nette préférence pour les sortantes et sortants du collégial par rapport à celles et ceux de l'université, qui ne sont pas formés de façon appropriée pour l'industrie actuelle et qui ont trop d'attentes par rapport au travail. La formation universitaire est perçue comme menant à la recherche en communication et non comme un moyen d'avoir des praticiennes et praticiens de la radio (que ce soit en animation ou en journalisme).

Les solutions avancées par l'industrie se résument en ces quelques points :

- Continuer à enseigner les deux types de techniques utilisées dans les radios actuellement afin d'assurer la transition entre le passage de l'analogique au numérique et de permettre aux sortantes et sortants de trouver un emploi plus aisément.
- Accroître le bagage de connaissances générales des élèves en histoire, politique, économie, géographie, culture québécoise et cultures étrangères par des cours ou des activités complémentaires.
- Inclure plus de stages dans la formation (prévoir un stage par année) et des stages de durée plus longue afin que ces périodes ne soient pas seulement des temps d'observation. Les stages doivent représenter pour les stagiaires les premières expériences pratiques véritables de longue durée et s'effectuer dans des contextes différents pour qu'elles et ils puissent orienter leurs choix de carrière.
- Établir des partenariats avec l'industrie afin de créer un lien entre le monde du travail et le milieu éducatif pour améliorer la formation pratique.

- Améliorer la connaissance du français.
- Axer les cours de journalisme sur l'information locale et régionale.
- Familiariser les élèves avec l'informatique, non seulement pour la production d'émissions, mais aussi pour la recherche documentaire.
- Développer la créativité, la polyvalence et la capacité d'adaptation et d'apprentissage des élèves.

ANNEXE I

Liste des personnes consultées

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

Michel Arpin
Radio Mutuel / ACRTF
Montréal

André Arseneault
CKMN MF
Rimouski

Paul Arseneault
CJRG MF
Gaspé

François Beaudry
Télémedia
CKAC MA
Montréal

Charles Benoît
CKMF MF
Montréal

Pierre-Philippe Bibeau
Radio Nord inc.
CKVD MA
Val-d'Or

Geoffrey O. Brown
CJMF MF
Québec

Dan Caron
CKYK MF
Alma

Yvon Chouinard
Diffusion Power
Montréal

André Côté
CBV - SRC
Québec

André Couture
CBV - SRC
Québec

Ginette D'Aigle
CBV - SRC
Québec

Pierre De Grand'Maison
CKRL MF
Québec

Robert Dubois
CFLX MF
Sherbrooke

Lyse George
BCRQ
Montréal

Daniel Giroux
INRS - Culture et Société
Québec

Annette Gravel
CHIP MF
Fort-Coulonges

Carole Lavoie
SQDM (bureau central)
Québec

Marc-André Lévesque
Groupe Antenne 6
Roberval

Jane Logan
ACR
Ottawa

Suzanne Lorrain
CHOC MF
Jonquière

Gilles Sénécal
CIEL MF
Longueuil

Suzanne Mercier
SQDM
Montréal

Denis Simard
CJBR - SRC
Rimouski

Pierre de Mondehare
CHLN MA
Québec

Denis Simard
Responsable de l'ATM
Cégep de Jonquière

Katia Morin
Ministère de la Culture et des
Communications du Québec
Québec

Marie Tétreault
ACRTF
Saint-Lambert

Michel Pelletier
Ministère de la Culture et des
Communications du Québec
Québec

Mario Toussaint
CIBL MF
Montréal

Roger Rhéaume
ARCQ
Montréal

Richard Turcotte
CKRS MA
Chicoutimi

Damien Rousseau
CHRC MA

Michel Veillette
CFEI MF
Saint-Hyacinthe

Andrée Wright
CKLD MA
Thetford-Mines

ANNEXE II

Schéma d'entrevue

SCHÉMA D'ENTREVUE – RADIO GESTIONNAIRES

1. Profil de la station de radio

- Nom et fonction de la personne-ressource.
- Quand la station fut-elle fondée?
- Quelle est la langue de diffusion de la station : le français uniquement, une autre langue, plus d'une langue (proportion d'heures par semaine ou par jour pour chacune)?
- Quel est le territoire de diffusion de la station?
- La station fait-elle partie d'un réseau?
- Pourquoi la station s'est-elle jointe à un réseau ou a-t-elle mis un réseau sur pied?
- Quel est le rôle de la station dans ce réseau (tête de pont; diffuseur)?
- La station dépend-elle d'une station mère (si la station ne fait pas partie d'un réseau)?
La station possède-t-elle des stations affiliées dans d'autres régions?
- Quelle est la formule retenue par la station de radio (type d'émissions produites et diffusées)?
Cette formule a-t-elle changé au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?
- Quelles sont les caractéristiques de votre auditoire?
Votre auditoire a-t-il évolué au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?
- Combien de personnes travaillent actuellement dans la station (toutes fonctions confondues)?
- Combien y a-t-il de personnes dans chaque type de fonction de travail (nombre de techniciens, d'animateurs, etc.)?

- Depuis les débuts de la station, le nombre de ses employées et employés a-t-il changé?
La station s'est-elle agrandie? Si oui, pourquoi?
Quels sont les postes qui ont connu la progression la plus importante? Pourquoi?
Quels sont les types de postes qui ont été supprimés en plus grand nombre? Pourquoi?
- Quelles sont vos principales activités (production; animation seulement; etc.)?
Y a-t-il eu une évolution au sein de la station au cours des dernières années (abandons ou ajouts d'activités)? Pourquoi?
- Quelles sont les sources de revenu principales de votre station?
- Quel est l'équipement utilisé dans votre station (pour la programmation, la diffusion, la production et autres activités)?
- Cet équipement a-t-il été changé récemment? Si oui, pourquoi?
Si non, prévoyez-vous le changer prochainement?
Pourquoi?
- Prévoyez-vous des difficultés d'adaptation à ces changements de la part de vos employées et employés? Si oui, pourquoi?
Que comptez-vous faire pour remédier à la situation?
- À votre avis, y a-t-il pénurie ou surplus de main-d'oeuvre qualifiée pour le secteur de la radiodiffusion?

2. Profil de la répondante ou du répondant

- Quel est votre titre?
- Quelles sont vos fonctions dans la station?
- Avez-vous occupé d'autres postes dans la station? Si oui, lesquels?
- Avez-vous travaillé ailleurs dans l'industrie?
Dans quelles entreprises?
Quels types de postes avez-vous occupés?

- Comment avez-vous été amenée ou amené à occuper votre fonction actuelle?
- Quelle formation aviez-vous au départ?
Avez-vous suivi des cours de perfectionnement? Si oui, lesquels?

3. Caractéristiques de la main-d'oeuvre et conditions d'exercice de la profession

- Quelle est la moyenne d'âge de vos employées et employés?
Quelle est la moyenne d'âge de vos employées et employés par fonction de travail?
- Quelle est la proportion d'hommes et de femmes?
- Le personnel de la station travaille-t-il à temps plein?
- Quels horaires de travail leur proposez-vous?
- Quel est le salaire moyen de votre personnel (pour chaque fonction de travail)?
- Les employées et employés de la station sont-ils syndiqués?
- Quelles sont les possibilités de carrière ou d'avancement dans la station ou dans l'industrie (cheminement pour chaque fonction de travail)?
- Quelle est la formation que vos employées et employés avaient reçue (pour chaque fonction de travail)?

4. Fonctions de travail et tâches connexes

- Pouvez-vous me citer toutes les fonctions de travail (ou postes) et leurs titres que l'on trouve dans la station?
- Au cours des dernières années, de nouvelles fonctions de travail sont-elles apparues? Si oui, lesquelles? Qu'est-ce qui a permis leur émergence?
- Pour chacune de ces fonctions, pouvez-vous décrire les principales tâches?

- Au cours des dernières années, ces tâches se sont-elles modifiées?
Quel est maintenant le rôle des employées et employés (reprendre les fonctions de travail citées par la répondante ou le répondant)?
Quelles sont les causes de ces transformations?
- Ces changements ont-ils entraîné des besoins de formation particuliers en ce qui concerne votre personnel?
De quelle nature étaient ces besoins?
Quelle formation avez-vous donnée à vos employées et employés (si vous leur en avez donné une)? En quoi consistait cette formation? Quelle en fut la durée? Où fut-elle offerte?
- La création et l'implantation d'équipement de plus en plus perfectionné ont-elles eu des répercussions sur le nombre d'emplois dans votre station? Pourquoi?

5. Engagement, compétences demandées et formation

- Quelles sont les compétences nécessaires pour occuper la fonction de _____ (reprendre chaque fonction de travail)?
- Quelles sont les difficultés les plus courantes qu'éprouvent les employées et employés (pour chaque fonction)?
Quelles sont les faiblesses les plus courantes des employées et employés (pour chaque fonction)?
- Quelles sont les causes de ces problèmes que vous pouvez cerner?
- La formation de vos employées et employés est-elle en cause?
Qu'est-ce qui leur manque?
- Quels moyens de recrutement utilisez-vous?
- Quel type de formation exigez-vous (reprendre chaque fonction de travail en précisant le niveau de formation et la discipline)?

- Quel est la candidate idéale ou le candidat idéal pour vous (reprendre chaque fonction de travail)?
Quelles compétences ou qualifications privilégiez-vous quand vous engagez une personne (reprendre chaque fonction de travail)?
- À votre avis, le personnel des stations de radio devra-t-il être plus polyvalent? Pourquoi?
- Comment évaluez-vous la formation collégiale et universitaire actuelle dans le domaine des communications?
Cette formation est-elle pertinente?
- Devrait-elle être actualisée?
Quels éléments devraient être changés?
Quels éléments devraient être ajoutés?
- Quelles compétences la formation devrait-elle permettre aux _____ d'acquérir (reprendre chaque fonction de travail)?
- En quoi devrait consister une telle formation?
- Avez-vous déjà organisé des activités de formation à l'interne pour votre personnel? Si oui, précisez-en :
 - la nature (contenus ou thèmes);
 - le nombre et la fréquence;
 - la durée.Indiquez le nombre de personnes qui ont été formées.
Indiquez le lieu où ces activités ont été exécutées et d'où provenaient les personnes-ressources de l'extérieur?
- Quels sont les changements prévus dans la station pour les trois prochaines années (nouvelles activités; changements technologiques; répartition des tâches; etc.)?
- Qu'est-ce qui vous incite à effectuer ces changements?

SCHÉMA D'ENTREVUE – RADIO SPÉCIALISTES

1. Compétences de la répondante ou du répondant

- Nom de l'entreprise ou nature du projet auquel la personne participe.
- Quel est votre champ d'expertise ou encore votre spécialisation dans le secteur de la radiodiffusion?
Dans quel domaine travaillez-vous plus particulièrement?
- Quels sont les principaux projets auxquels vous avez participé ou que vous avez mis sur pied?
- Comment avez-vous été amenée ou amené à travailler dans le secteur de la radiodiffusion?
- Quelle est votre formation?

2. Portrait sectoriel de l'industrie de la radio

- Combien y a-t-il de stations de radio au Québec (AM et FM; commerciales, publiques et communautaires)?
- Où sont-elles situées majoritairement (répartition dans les régions ou centralisation dans les métropoles)?
- Quelle est la formule la plus fréquemment adoptée par les stations?
- Combien y a-t-il de réseaux de radiodiffusion?
- Quel est le rôle de ces réseaux? Pourquoi ces réseaux ont-ils réussi à se tailler une place?
- Quels sont les territoires couverts par ces réseaux?
- Quelle est la taille des stations de radio au Québec, c'est-à-dire combien ont-elles d'employées et d'employés en moyenne et quel est leur chiffre d'affaires? (Donnez ces précisions pour Montréal, Québec et les régions.)

- Y a-t-il eu progression ou régression du volume d'emploi dans les dernières années?
Qu'est-ce qui explique cette progression ou cette régression?
- Quel type de station de radio regroupe le plus d'emplois dans cette industrie?
- De manière générale, quelles sont les tendances qui se dessinent depuis cinq à dix ans dans l'industrie?
Quels sont les facteurs qui expliquent les changements observés?
- Comment évaluez-vous la situation actuelle dans le secteur de la radiodiffusion (taux de croissance de l'industrie)?
- Comment voyez-vous l'évolution du secteur pour les prochaines années? Quelles seront les grandes tendances et les changements d'importance?
- Quels sont les facteurs qui expliquent la croissance, la régression ou la stagnation du secteur?
- Quelles ont été les conséquences de la déréglementation à laquelle le CRTC a procédé en 1992?
Quelles conséquences cette déréglementation aura-t-elle dans l'avenir?
- Quelles sont les stratégies adoptées par les gestionnaires pour faire face aux problèmes de rentabilité éprouvés?

3. L'équipement utilisé

- Quels sont les différents types d'équipement que l'on trouve dans les stations de radio?
- Quels sont les types d'équipement les plus couramment utilisés?
- Dans quelle mesure l'équipement numérique est-il utilisé actuellement?
- L'adoption et l'implantation des nouvelles techniques de communication ont-elles des répercussions sur l'emploi dans le secteur du point de vue :
 - du volume d'emplois (augmentation ou régression)?

- de la qualité des emplois (tâches plus complexes, main-d'oeuvre plus spécialisée et diminution du nombre des généralistes)?
- des compétences requises (compétences techniques accrues)?

4. Caractéristiques de la main-d'oeuvre

- Quelles sont les différentes fonctions de travail que l'on trouve actuellement dans les stations de radio?
- Y a-t-il eu évolution de ces fonctions au cours des dernières années? Pourquoi?
- Pouvez-vous décrire les tâches relatives à chacune de ces fonctions?
- Quelles sont les difficultés d'exécution des tâches relatives à ces fonctions?
- Depuis les cinq dernières années, les fonctions de travail et leurs tâches ont-elles changé (augmentation, enrichissement et nouvelle répartition des tâches)?
 - Quels ont été ces changements?
 - Y a-t-il eu de nouvelles fonctions et tâches?
 - Quels sont les facteurs ayant provoqué ces changements (nombreuses techniques nouvelles, concentration des stations, etc.)?
- Se dirige-t-on vers un enrichissement des tâches ou vers la spécialisation? Pourquoi?
- Dans les années à venir, pour quel type de poste y aura-t-il surtout la création d'emplois? Pourquoi?
- Y a-t-il actuellement pénurie ou surplus de main-d'oeuvre dans l'industrie de la radiodiffusion?
Pour quelle fonction de travail, principalement?
- Les possibilités d'emploi pour les diplômées et diplômés en communications sont-elles satisfaisantes à l'heure actuelle?
Dans l'avenir?
- À l'avenir, quels seront les besoins en main-d'oeuvre?
Pour quels postes aura-t-on besoin de cette main-d'oeuvre?

5. La formation de la main-d'oeuvre

- Quelles sont les formations actuellement privilégiées au moment de l'engagement des employées et employés? (Donner une réponse pour chaque fonction de travail en précisant le niveau de formation exigé et les disciplines en demande.)
- Quelles sont les compétences requises pour l'engagement des employées et employés (pour chaque fonction de travail)? Quelle est l'évolution prévisible de la demande relative aux compétences? Quels sont les facteurs qui expliquent cette évolution?
- Y a-t-il eu évolution dans les exigences des employeurs? Pourquoi?
- Quelles sont les faiblesses les plus courantes des employées et employés? Leur manque de compétences? (Donner une réponse pour chaque fonction de travail.)
- La formation est-elle considérée comme un outil d'amélioration du rendement et de la productivité privilégié par les gestionnaires des stations de radio? Pourquoi?
- Selon vous, à l'avenir, les employées et employés devront-ils devenir plus polyvalents (préciser pour quelles fonctions de travail)?
- Comment évaluez-vous la formation collégiale et universitaire actuelle?
- Quels seraient les éléments à améliorer dans cette formation? Pour quelles raisons?
- À votre avis, serait-il nécessaire d'offrir des programmes de formation supplémentaire par rapport à ceux qui existent déjà?
Si oui :
 - S'agirait-il de programmes d'études collégiales ou universitaires ou les deux?
 - À qui s'adresserait ces programmes (aux personnes ayant déjà un emploi, à celles désirant se perfectionner ou à celles souhaitant acquérir une nouvelle formation)?
 - Dans quelles régions du Québec ces programmes seraient-ils offerts?

ANNEXE III

Établissements de formation en radiodiffusion

ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION EN RADIODIFFUSION

Cégep de Bois-de-Boulogne

Titre du cours : *Carrefour de la technologie et de la culture*
(communication et gestion d'entreprises culturelles)

Durée : Donnée manquante

Cégep de Drummondville – Centre de formation musicale et de ses technologies appliquées (CFMTA)

Titre du cours : *Techniques de sonorisation et d'enregistrement musical*

Durée : 30 semaines

Titre du cours : *Conception sonore assistée par ordinateur*
(enregistrement et montage audio-numérique avec Pro Tools)

Durée : 30 semaines

Communications Jacques Lepage enr.

Titre du cours : *Animation radio et télévision*

Durée : Donnée manquante

École de radio-télé et d'élocution Promédia

Titre du cours : *Animation radio-télé*

Durée : Donnée manquante

Titre du cours : *Journalisme parlé*

Durée : Donnée manquante

École des Hautes Études Commerciales (HEC)

Titre du cours : *Programme d'études en gestion d'organismes culturels*

Durée : Donnée manquante

Institut Frebas

Titre du cours : *Conception sonore, audio*

Durée : 9 mois

Institut Teccart (Techniciennes et techniciens)

Titre du cours : *Technique de l'électronique (télécommunications)*
Durée : 3 ans

Le Bureau de Post Éclipse Têlar inc

Titre du cours : *Introduction aux médias*
Durée : 24 heures

L'École du show-business

Titre du cours : *Ateliers pratiques spécialisés dans l'industrie du disque et du spectacle*
Durée : 20 heures par atelier

Musitechnic Services éducatifs inc.

Titre du cours : *Conception sonore assistée par ordinateur (théorie de l'enregistrement du son; studio d'enregistrement multipiste; audio-numérique; etc.)*
Durée : 47 semaines (programme collégial)

Parlimage

Titre du cours : *Communication (voix; articulation et diction; expression devant le public et les médias; etc.)*
Durée : 3 jours par atelier

Production 95

Titre du cours : *Les ateliers Qui fait quoi (affaires; techniques et création) 30 ateliers*
Durée : 3 heures par atelier

Vidéographe

Titre du cours : *Recherche de financement et production*
Durée : 2 jours

Titre du cours : *Prise de son*
Durée : 2 jours

ANNEXE IV

Liste des documents consultés

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- ASSOCIATION CANADIENNE DES RADIODIFFUSEURS. *Carrières en radiodiffusion*, Ottawa, 1988, 20 p.
- ASSOCIATION CANADIENNE DES RADIODIFFUSEURS. *Nos ressources humaines, la clé de notre réussite*, plan stratégique de ressources humaines, Ottawa, novembre 1992, 15 p.
- ASSOCIATION DES RADIODIFFUSEURS COMMUNAUTAIRES DU QUÉBEC. *Documents promotionnels et de présentation*, Montréal, mars 1995, 9 p.
- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE L'INDUSTRIE DU DISQUE, DU SPECTACLE ET DE LA VIDÉO. *Le marché de la radio au Québec*, document de référence, Montréal, février 1991.
- BUREAU DE COMMERCIALISATION DE LA RADIO DU QUÉBEC. *Radio : bienvenue à l'antenne de la radio privée du Québec*, document de présentation, 1994, 20 p.
- BUREAU DE COMMERCIALISATION DE LA RADIO DU QUÉBEC. *Rapport sur les besoins de formation des représentants en publicité radio*, Montréal, 1994, 42 p.
- CENTRE DE RECHERCHE-ACTION SUR LES RELATIONS RACIALES. *Les médias québécois et les communautés ethnoculturelles : la position des entreprises de médias*, Montréal, février 1993, 106 p.
- CHARON, J.-M. (dir.). *L'état des médias*, Paris, Boréal - La Découverte - Médiaspouvoirs - CFPJ, 1991.
- COLLARD, V. «Sommes-nous prêts pour la radio câblée?», *Son Hi-Fi Vidéo*, janvier-février 1994, p. 30-32.
- CRTC. *Base de données financières - Rapport sur les marchés de la radio*, 1994.
- CRTC. *Glossaire de la radio*, septembre 1991, 11 p.
- CRTC. *L'année en rétrospective*, rapport annuel, 1991.

- CRTC. *La radio MF au Canada : une politique en vue d'assurer un service radiophonique diversifié*, 1975, 30 p.
- CRTC. *Politiques relatives à la radio communautaire et à la radio de campus*, mai 1992, 22 p.
- CRTC. *Rapport annuel 1990-1991*.
- CRTC. *Rapport sur les marchés de la radio*, 1993, 30 p.
- CRTC. *Système de base de données financières, sommaire financier et statistique de la radio privée*, mai 1995.
- DELAGRAVE, P. «La radio numérique révolutionnera l'industrie de la radio à compter de 1995», *Les Affaires*, samedi 12 mars 1994, p. 20-21.
- DES ROBERTS, Gilles. «Radio : les stations AM sont à la dérive et les stations FM vivent», *Les Affaires*, samedi 4 décembre 1993, p. 14-15.
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Les ressources humaines dans l'industrie canadienne de la radiodiffusion*, Montréal, janvier 1993, 130 p.
- EMPLOI ET INDUSTRIE QUÉBEC. *Emploi - Avenir : perspectives professionnelles des années 90*, vol. 2, automne 1991.
- GAGNÉ, S. «Radio numérique : une radio sans interférences», *Québec Science*, février 1993, p. 16-17.
- GROUPE CONSULTATIF DU PLAN D'ACTION POUR LA RADIO. *Plan d'action pour l'industrie de la radio : 1. L'industrie de la radio privée est en crise, 2. Perspectives nouvelles pour l'industrie de la radio canadienne*, 17 juin 1992, 76 p.
- GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MISE EN OEUVRE DE LA RADIODIFFUSION AUDIONUMÉRIQUE. *La radio numérique. La voie du futur : vision canadienne*, 1993, 31 p.
- IAPR. *La radio privée : aperçu de l'industrie en 1993*, Patrimoine canadien, Direction générale de la politique de la radiodiffusion, Ottawa, février 1995, 24 p.
- LARAMÉE, A. *Les communications au Québec*, Montréal, les Éditions Saint-Martin, 1993, p. 61.

LECLERC, J.-C. «Le CRTC et la cannibalisation du système», *Le 30*, vol. 18, n° 2, février 1994, p. 26.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. *Liste des stations de radio au Québec*, Québec, mars 1995, 6 p.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction des médias, de la publicité et de l'audiovisuel. *Portrait des principaux secteurs composant l'industrie québécoise des médias (estimés)*, Québec, 1995.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, Direction générale de l'enseignement collégial, Direction de la recherche et du développement, Secteur des études. *La relance au collégial. Situation au 31 mars 1993 des sortantes et sortants diplômés de l'enseignement collégial en 1991-1992 : formations préuniversitaires et techniques*, janvier 1994, 260 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, Direction générale de l'enseignement collégial, Direction de la recherche et du développement, Secteur des études. *La relance au collégial. Situation au 31 mars 1994 des sortantes et sortants diplômés de l'enseignement collégial en 1992-1993 : formations préuniversitaires et techniques*, janvier 1995, 260 p.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE. *L'atlas industriel du Québec*, Montréal, 1993.

MINISTÈRE DES AFFAIRES INTERNATIONALES DU QUÉBEC, Direction de l'organisation et de la gestion des programmes. *Québec actuel : les médias*, 16 octobre 1990, 5 p.

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. *La radio privée : malaise dans l'administration. Aperçu de l'offre et de la demande pour la formation et le perfectionnement professionnels des cadres dans l'industrie de la radio au Québec*, mars 1988, 35 p.

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. *Les médias dans la région de Montréal*, Québec, 22 décembre 1992.

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Les médias à Montréal : portraits et tendances. La radio*, Québec, 1989, 27 p.

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC, Direction générale des médias. *Rapport statistique sur les médias québécois - 1992*, Québec, 1992, 85 p.

NADEAU, J.-B. «Un A pour les deux B de Radio Mutuel», *Commerce*, octobre 1993, p. 14-18.

ROY, J.-H. «Que reste-t-il de la radio privée?», *Le 30*, vol. 18, n° 4, avril 1994, p. 11-13.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE, Direction de la planification. *Plan sectoriel de développement de la main-d'oeuvre de la région de Montréal, Secteur des communications - 1994-1997*, Montréal, mars 1994, 41 p.

STATISTIQUE CANADA. *Indicateurs des services*, étude spéciale, catalogue n° 63-016, 1994.

STATISTIQUE CANADA. *La culture en perspective*, catalogue n° 87-004, hiver-été 1994.

STATISTIQUE CANADA. *La culture en perspective*, catalogue n° 87-004, printemps 1995.

STATISTIQUE CANADA. *Recueil statistique des études de marché 1993-1994*, catalogue n° 63-224.

TOUSSAINT, M. «Radiomédia information : une agence encore en gestation», *Le 30*, vol. 19, n° 1, janvier 1995, p. 10-11.

VALADE, N. «Information locale et régionale : un nouveau défi pour les radios communautaires», *Le 30*, vol. 19, n° 2, février 1995, p. 19-20.

«Dossier radio : fragmentation», *Info Presse*, février 1993, p. 38-49.

«Dossier radio : ondes en mouvement», *Info Presse*, février 1994.

«Du local aux réseaux : entrevue avec Michel Arpin», *Info Presse Canada*, janv.-fév. 1988.

«Radio Mutuel et Télémédia s'allient dans le Bureau de la radio : front commun», *Info Presse*, dossier Radio, février 1992, p. 20-28.

