

DIAGNOSTIC PARTAGE - PRECONISATIONS D'ACCOMPAGNEMENT

XXXXX. Radio XXXX XXXX

Avertissement : les informations contenues dans ce document sont réservées au fonctionnement du Dispositif Local d'Accompagnement et ne peuvent être échangées que dans ce cadre.

* **Nom de la structure** : XXXXX. Radio XXXX XXXX

Adresse : Code postal :

Commune : XXXXX CEDEX

Tél. Fax :

Mél : Site Internet :

Numéro de Siret :

Date de création : 1996 Nombre de salariés : 5 (4,5 ETP¹)

Type de structure : Association loi 1901 (hors IAE) Structure coopérative Entreprise d'Insertion ETTI Régie de quartier

Chantier d'insertion Association intermédiaire Autre :

Agréments : Jeunesse et Sport - N°

Président : Directeur :

Interlocuteur pour le diagnostic : Personnes rencontrées :

Nature de la demande initiale formulée par téléphone par

Faire le point sur le projet et consolider l'organisation, volonté de mieux faire les choses

Connaissance du DLA: FOL

Date du diagnostic : Réalisé par :

Validation du diagnostic par les instances de la structure : oui non Date :

¹ ETP : Equivalent Temps Plein

I. LA STRUCTURE ET SON ENVIRONNEMENT

✕ Contexte de création et historique :

- ✓ L'association XXXXX. (Association pour le Développement d'un Outil Radiophonique Etudiant à XXXXX) gère Radio XXXXX XXXXX, radio universitaire associative (catégorie A²) créée en 1996.
- ✓ Elle est née de la volonté d'un groupe d'étudiants de la filière information/communication de l'université de XXXXX.
- ✓ L'association a commencé à émettre en septembre 1996 avec des autorisations de 6 mois renouvelables de la part du CSA³ pendant 2 ans. Dès sa création, la structure a salarié deux personnes.
- ✓ La structure est passée en sommeil sur la période 98-2000 et a aussi fait l'objet d'un détournement d'argent de la part du président en place (en partie remboursé par la suite).
- ✓ L'association a redémarré son activité en 2000 et une première autorisation de 5 ans a été délivrée par le CSA en janvier 2001. Cette coupure a fait table rase du passé et la structure est comme repartie à zéro.
- ✓ Depuis février 2005, l'association occupe le bâtiment XXXX du XXXXX universitaire XXXXX de l'Université XXXXX - XXXX XXXXX. Ce changement de lieu a été une étape importante dans son développement et dans les représentations de chacun (plus de sérieux, de fierté, de rigueur et de professionnalisme dans la gestion de la radio).
- ✓ La radio a mûri, les budgets se sont progressivement étoffés. Elle s'est développée et a pris de l'ampleur au delà même du cercle étudiantin. Une partie des membres actifs ne souhaitaient pas ce développement. Cela a fait l'objet de débat en 2007, année qui a vu la nomination d'un nouveau président.

Un projet solide, un outil de travail existant, le tout dans un environnement favorable. Il n'en reste pas moins que la structure se juge mal reconnue à l'externe et a le sentiment de manquer d'efficacité et d'efficacité en interne.
L'accompagnement demandé a pour but d'aider la structure à définir une stratégie de consolidation de son activité.

² Il existe en France cinq catégories de radios privées définies par le Conseil supérieur de l'audiovisuel :

catégorie A : entrent dans cette catégorie les radios associatives de proximité ou communautaires; radios qui sont éligibles au Fonds de soutien à l'expression radiophonique.

catégorie B : il s'agit de radios locales ou régionales commerciales qui ne sont pas affiliées à un réseau national.

catégorie C : font partie de cette catégorie les stations locales ou régionales qui sont affiliées ou abonnées à un réseau national.

catégorie D : il s'agit de radios diffusant le programme d'un réseau thématique national sans décrochage régional.

catégorie E : trois radios entrent dans cette catégorie. Il s'agit des trois radios généralistes nationales (Europe 1, RTL et RMC Info) qui étaient appelées radios périphériques avant 1982 puisqu'elle émettaient alors en grandes ondes depuis l'étranger (Europe 1 depuis Felsberg en Sarre, RTL depuis Junglister au Grand-Duché de Luxembourg. RMC, bien que de droit monégasque, possède son émetteur en territoire français).

Les radios du service public (Radio France) ne rentrent pas dans ces catégories.

Selon le CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel), il existait, au 1er janvier 2003, 683 opérateurs associatifs autorisés en catégorie "A" (services associatifs éligibles au fonds de soutien) : 547 en Métropole et 136 dans les DOM-TOM.

(Sources : http://fr.wikipedia.org/wiki/Radio_en_France & http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=3)

³ CSA : <http://www.csa.fr/> et Comité technique radiophonique (CTR) : http://www.csa.fr/conseil/organisation/organisation_ctr.php

✘ Les activités :

✘ Secteur d'activité principal :

Culture/radio
associative

- ✓ La vocation de la radio est de participer au lien social et culturel des étudiants rennais ainsi que des universitaires (enseignants ou autres personnels encadrant la vie étudiante).
- ✓ Radio XXXXX XXXXX se caractérise par une programmation musicale faisant une large place aux artistes et labels indépendants.
- ✓ La station émet 24 heures sur 24 sur le XXXXX MHz et, depuis mars XXXX, en streaming⁴ sur son site Internet :
- ✓ Les différentes activités sont les suivantes :
 - Création et réalisation d'émissions sur des thèmes variés : émissions sociopolitique, et socioculturelle autour de l'actualité, émissions musicales, vie étudiante, magazines culturels, émission culturelle généraliste
 - Programmation musicale : diffusion de plus de 4400 titres par an, uniquement des nouveautés issues du répertoire musique actuelle des labels et maison de disque. La programmation soutient également les talents locaux et les autoproductions.
 - Formation : chaque nouveau bénévole est formé en début d'année universitaire par les salariés et des bénévoles confirmés, présents dans l'association depuis longtemps. L'effort de temps dédié à cette partie est évalué environ à 2,5 ETP par le président. Les formations développées concernent :
 - L'animation générale, le fonctionnement associatif
 - L'écriture radiophonique
 - Le montage numérique
 - Les techniques d'écriture des reportages et la création sonore
 - La programmation musicale
 - L'organisation et le management
 - Initiation à la radio pour des collégiens et élèves de primaire : travail en 2006/2007 avec la Maison de quartier de XXXXX, les collèges de XXXXX et XXX, l'école XXX XXX, XXX XXX et l'école Sainte XXXX XXXX XXXX.
 - Organisation d'événements : émissions en public et événements spéciaux tels que « XXXXXXXX »⁵ et le « XXXXXXXX »⁶.

✘ Les publics :

- ✓ La radio a pour objectif de s'adresser à tous les XXXXX XXXXX (60 000 étudiants), et aussi à l'ensemble de la ville.
- ✓ Les adhérents sont essentiellement étudiants (80% à la rentrée 2006 et 75% à la rentrée 2007). Les étudiants de XXXXX 2 sont les plus nombreux (37% à la rentrée de 2007). Le nombre d'étudiants de XXXXX 1 a tendance à augmenter (33% à la rentrée 2007 contre 26% en 2005).

⁴ Streaming : Technique de diffusion multimédia qui permet à l'utilisateur de lire un contenu audio ou vidéo au fur et à mesure que celui-ci est téléchargé de l'Internet., au lieu d'être obligé de le stocker d'abord sur un espace disque dans l'ordinateur récepteur

⁶ Drive-in : un film est projeté sur deux écrans au pied du bâtiment XXXXX face au parking. Le son est retransmis par voix hertzienne sur la station de Radio XXXXX XXXXX 88.4. Le public est installé en voiture équipé d'un autoradio.

✘ **L'environnement :**

✓ Les partenariats opérationnels

(la liste ci-dessous n'est pas exhaustive ; les partenariats, ponctuels ou réguliers, sont nombreux et de formes diverses. Le nombre de partenariats est en hausse.)

- Services culturels des universités XXXXX , XXXXX et du CROUS
- Enseignants des universités de XXXXX 1 et XXXXX 2
- Association XXXXXX
- XXXXXXX (festival Court Métrange¹⁰) : Organisation d'un « Drive-in » & projection en plein air d'un court métrage fantastique
- XXXX – festival de la création étudiante
- Le XXXXX : studio d'enregistrement
- Fédération
- MJC
- Association
- Maison de la Poésie
- Association musicale
- CRIJ
- Ecoles :
- Le festival de danse
- Studio
- XXXXX
- ...

✓ Fédérations – Radio XXXXX est adhérente à deux fédérations :

- La structure n'a pas de liens avec le CNRA, conseil national des radios associatives,

II. LE FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA STRUCTURE

✕ Ressources humaines :

- ✓ Radio XXXXX représente 5 personnes salariés permanents pour 4,5 équivalent temps plein et deux volontaires civils (hormis la pérennisation Ville et XXXXX des postes NSEJ il n'y a plus d'emplois aidés):
 - Le premier salarié, responsable technique, a été embauché en 2001 sur un contrat NSEJ, aujourd'hui consolidé avec l'aide du conseil général et de la Ville. Ce dernier n'a pas poursuivi sa mission salariée à l'échéance de son contrat. Il a repris un statut de bénévole. XXXXXXXX l'a remplacé et a été embauché en mai 2007.
 - XXXXXXXX, a démissionné de son poste de président pour prendre la poste de directeur d'antenne en 2001.
 - XXXXXXXX a été embauchée comme responsable d'animation en 2004.
 - Un quatrième salarié, XXXXX XXXXX, est arrivé en mars 2007 au poste de programmateur musical. Son contrat en CDD a été renouvelé en CDI en février 2008.
 - Un cinquième salarié, XXXXXXXX, a été embauché en août 2007 sur un poste de responsable de communication (CDD à mi-temps).
 - L'équipe salariée est complétée par deux personnes en service civil volontaire¹⁸ embauchés au travers de l'association XXXXXXXX sur deux contrats de 30 heures semaine pour 6 et 9 mois.
- ✓ La structure adhère à une convention collective radiodiffusion (3285).
- ✓ La radio recrute chaque année près de cent cinquante membres bénévoles : programmateurs, techniciens, animateurs, reporters, chroniqueurs... Ce sont en majorité des étudiants (de la seconde au doctorat). Cela représente 2 500 membres depuis la création de la structure. La répartition par poste sur l'année 2006/2007 est la suivante :

Type d'adhésion	Nombre adhérents	Pourcentage
animateurs et chroniqueurs	97	53%
techniciens	38	21%
rédaction vie étudiante	11	6%
rédaction matinale	9	5%
rédaction cinéma	5	3%
rédaction arts plastiques	5	3%
programmateurs	5	3%
rédaction musique	4	2%
rédaction littérature	3	2%
rédaction sport	3	2%
rédaction théâtre	2	1%
TOTAL 2006/2007	182	100%

¹⁷ NSEJ : Nouveaux Services Emplois Jeunes

¹⁸ http://www.lacse.fr/dispatch.do?sid=site/service_civil_volontaire

¹⁹ Animafac est un réseau d'échanges d'expériences et centre de ressources pour les initiatives étudiantes. Il propose depuis 1996 des instruments de développement à près de 10 000 associations dont la plupart des fédérations nationales.- <http://www.animafac.net/>

✘ Aspects juridiques et organisationnels :

- ✓ L'association est animée par un CA constitué statutairement de 25 membres :
 - 14 membres élus en assemblée générale (dont plus de la moitié doit avoir un statut étudiant)
 - 11 représentants d'institutions (Université XXXXX, Université de XXXXX, CROUS, XXXXX Métropole, Conseil général, établissements d'enseignement supérieur rennais)
- ✓ Le CA élit un bureau de 14 membres. Le président, le secrétaire et le trésorier doivent être étudiants et membres actifs de l'association.
- ✓ Les statuts ont été refondus en 2002.
- ✓ Un règlement intérieur existe (il définit des choses assez strictes comme l'attribution d'un blâme à tout adhérent absent non excusé à l'assemblée générale annuelle).

✘ Communication :

- ✓ L'association dispose d'un site Web :
- ✓ La structure est en cours de renouvellement de son identité visuelle. A cette occasion, la radio a lancé un appel à projet pour la sélection de l'ensemble de sa future charte graphique.

✘ Ressources logistiques :

- ✓ L'implantation dans les nouveaux locaux (bâtiment XXXX) s'est faite en parfaite concertation avec l'Université (association bien investie dans la réalisation des plans du bâtiment). La structure de 78 m2 dans ce bâtiment (une salle de rédaction, un studio, deux bureaux).
- ✓ Radio XXXXXXXX XXXXX dispose de deux autres studios, le premier à proximité de son ancien local de l'université de XXXXX et le deuxième, acquis en 2007, au XXXXX à XXXXX à l'université de XXXXX
- ✓ Des dispositifs techniques comme les logiciels d'« l'automatisation » permettent à la radio de diffuser 24 heures sur 24, 365 jours par an. La Radio utilise le logiciel PAULO qui est un système complet de gestion radiophonique (il permet de gérer automatiquement la programmation musicale, la planification publicitaire, la gestion des playlists et diffusion numérique).

III. ANALYSE FINANCIERE SOMMAIRE

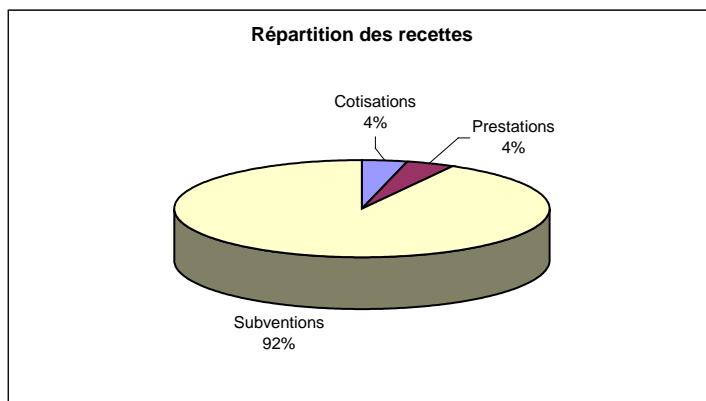
✘ Chiffres :

• Comptabilité :

	OUI ou NON	COMMENTAIRES
Expert comptable	OUI	Cabinet XXXXX
Commissaire aux comptes	NON	
Bilan et compte de résultat annuel	OUI	
Comptabilité analytique	NON	
Outils de gestion prévisionnelle	OUI	

• Répartition des recettes :

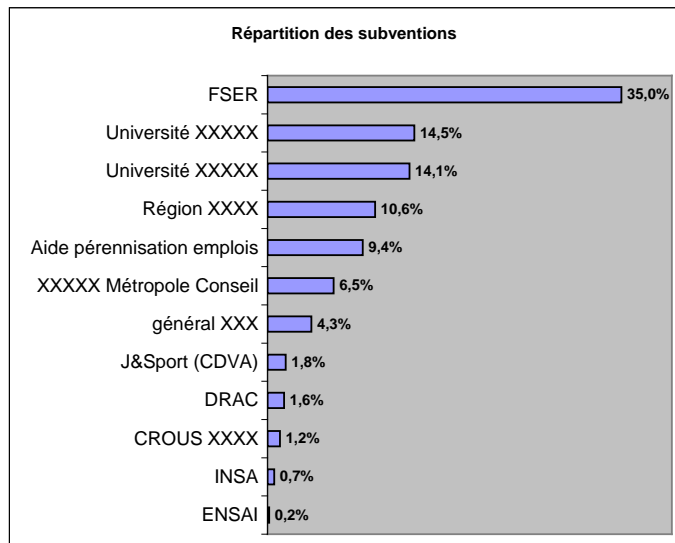
Type de financement	Montant	En %
Cotisations	5 021	3,8%
Prestations	5 597	4,2%
Subventions	122 223	92,0%
Total recettes	132 841	100%



- Partenariats financiers :

année 2007

Type de partenaires	Montant	En %
FSER	42 800	35,0%
Université XXXXX	17 745	14,5%
Université XXXXX	17 176	14,1%
Région XXXXX	13 000	10,6%
Aide pérennisation emplois	11 508	9,4%
XXXXX Métropole	8 000	6,5%
Conseil général XXXXXX	5 300	4,3%
J&Sport (CDVA)	2 194	1,8%
DRAC	2 000	1,6%
CROUS XXXXXX	1 500	1,2%
INSA	800	0,7%
ENSAI	200	0,2%
Total subventions	122 223	100%



La structure ne peut pas recevoir de subvention de fonctionnement de la Ville de XXXXX car elle est considérée comme une association étudiante or cette compétence relève de la communauté d'agglomération XXXXX. La ville finance toutes les radios associatives sauf Radio Campus XXXXX. Pourtant XXXXX Campus XXXXX est, en premier lieu, considérée comme une radio associative par tous les financeurs.

L'aide à l'emploi correspond à au travers du dispositif de pérennisation des emploi jeunes du Conseil général et de la Ville de XXXXX.

Commentaires sur les partenariats financiers :

- o En tant que radio de catégorie A, Radio XXXXX XXXXX est éligible au fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER) qui est le partenaire financier privilégié. La subvention FSER est en baisse en 2007 par rapport à 2006 (42 800 € contre 44 400 €), hors subvention investissement de 6 533€ pour le nouveau studio de XXXXXX.
Remarque informative : La législation précise que les ressources commerciales provenant de messages diffusés à l'antenne et présentant le caractère de publicité de marque ou de parrainage doivent être inférieures à 20% du chiffre d'affaires.
- o L'aide du FSER correspond environ à 32% du budget de la radio, ce qui reste assez proche de la typologie nationale des radios associatives du même type (cf. source fiche repère 2005 CNAR).
- o Le financement du ministère Jeunesse & Sport est issu du conseil de développement de la vie associative (CDVA) et correspond au soutien à la formation des bénévoles.
- o Le montant total des subventions d'exploitation a augmenté de 9,4% entre 2006 et 2007 (passage de 101 240 € à 110 715 €). Par contre, l'aide à l'emploi versée par le CNASEA (rubrique transfert de charges) a baissé de 28% (passage de 15 940 € à 11 508 €).

²⁰ <http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/radioma.pdf>

• Compte de Résultat :

TABLEAU DES RATIOS - COMPTE DE RESULTAT

Nom de la structure
Années de référence

Radio XXXXX XXXX

2007

2006

APPROCHE ACTIVITE		Part/P.Expl	Variation		Part/P.Expl
Total produits d'exploitation	133 545		2%	131 282	
Prestations					
Formation	4 891	3,66%	-8%	5 324	4,06%
Publicité	706	0,53%	63%	432	0,33%
Chiffre d'affaires net	5 597	4,19%	-3%	5 756	4,38%
Subventions					
Subvention d'exploitation	110 715	82,90%	9%	101 240	77,12%
Total charges d'exploitation	163 060		44%	113 173	86,21%
Salaires et charges sociales	96 764	72,46%	32%	73 066	55,66%
Salaires	77 792	58,25%	37%	56 783	43,25%
Charges sociales	18 972	14,21%	17%	16 282	12,40%
Dotations aux amortissements	9 673	7,24%	7%	9 045	6,89%
Dotations pour risques	12 000	8,99%			
Achats & charges externes	31 840	23,84%	58%	20 184	15,37%
Impôts et taxes	1 136	0,85%	44%	787	0,60%
Résultat net	- 32 928	-24,66%	-280,18%	18 275	13,68%
Capacité d'Autofinancement	- 11 256		-141%	27 321	
Subventions / produits exploitation	82,90%		8%	77,12%	
Charges de personnel / charges exploitation	59,34%		-8%	64,56%	

✓ Analyse

- Les financeurs ont suggéré à la structure de réduire son fonds de roulement jugé élevé. La structure a fait le choix d'investir dans l'emploi, ce qui s'est traduit par la création de deux contrats CDD.
- Le montant des charges salariales a fortement augmenté du fait des deux embauches en CDD. La part de la masse salariale représente 73% du budget en 2007 (contre 56% l'année 2006).
- Les charges de la structure ont augmenté de 44% (augmentation de 32% de la masse salariale et 58% du montant des achats et charges externes) alors que les produits n'ont augmenté que de 2%. Cela explique le résultat déficitaire de -31 928 € sur l'année 2007.
- La situation n'est pas dramatique puisqu'elle a été choisie ; la structure dispose de fonds propres suffisant pour faire face à cet exercice déficitaire ; mais **des actions doivent être identifiées et mises en œuvre pour retourner vers une situation d'équilibre.**

• Bilan :

Le bilan, à une date donnée, est la photographie de la situation patrimoniale de l'association c'est à dire sa « richesse » économique.

TABLEAU DES RATIOS - BILAN

Nom de la structure
Années de référence

Radio XXXXX XXXXX

2007

2006

APPROCHE PATRIMONIALE		Part/bilan			Part/bilan
TOTAL Bilan	150 338		-4,92%	158 119	
Immobilisations	43 847	29,17%	98%	22 097	13,98%
Créances	97 328	64,74%	26%	77 024	48,71%
Ressources durables	131 632	87,56%	-7%	140 953	89,14%
Capitaux propres	106 538	70,87%	-24%	139 466	88,20%
Provisions	12 000	7,98%			
Subvention de fonctionnement	7 184	4,78%	383%	1 487	0,94%
Fonds dédiés	5 910	3,93%			
Endettement	18 706	12,44%	9%	17 165	10,86%
Fonds de Roulement	87 785	58,39%	-26%	118 856	75,17%
Besoin en fonds de roulement	78 622	52,30%	31%	59 858	37,86%
Trésorerie	9 163	6,09%	-84%	58 998	37,31%
Indicateurs					
Total Fonds Propres / Passif	87,56%		-2%	89,14%	
Endettement global / Capitaux Propres	0,18		43%	0,12	
Res. durables/charges salariales (en mois)	16,32		-29%	23,15	

✓ Analyse de la situation financière de la structure

- La structure dispose d'un niveau de fonds propres très satisfaisant. Ceci entraîne un bon niveau de FR²¹, fonds de roulement, des indicateurs corrects : rapport "fonds propres/montant passif" supérieur à 87%, ratio d'endettement très faible et un équivalent de ratio "ressources durables/charges salariales" supérieur à une année.
- Le BFR²² a fortement augmenté entre 2006 et 2007. Ceci est dû à l'augmentation importante du montant des valeurs mobilières de placement.
- Le montant des immobilisations a augmenté de près de 30%, ce qui traduit la politique d'investissement en partie suite à la dotation de matériel pour le nouveau studio à Beaulieu.
- La provision pour risques sur l'année 2007 correspond à une provision pour litige (risque avec l'ancien prestataire en charge de la diffusion qui contexte la manière dont a été rompu son contrat).

²¹ FR : Fonds de roulement : Excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme utilisé pour le financement des activités commerciales courantes

²² BFR : Besoin en Fonds de Roulement : besoin d'argent pour le fonctionnement du cycle d'exploitation

✘ Situation de la structure :

Les forces et faiblesses :



Les points forts et les opportunités

- Liés au projet
 - La structure dispose d'un projet écrit (redéfini en 2006).
 - Des objectifs stratégiques clairs sont formulés par les dirigeants de la structure. Les objectifs visés se réalisent tous petit à petit.
 - L'identité inter-universitaire est affirmée et commence à se traduire dans les faits.
 - Les dirigeants sont dans une volonté de croissance maîtrisée.
 - Le management de la structure donne de l'importance au fonctionnement collégial dans le processus de prise de décision.
 - Les forces vives bénévoles sont jeunes ; cela permet de garantir une compréhension réelle des besoins et des attentes de la population auditrice.
 - La radio rassemble et fait se rencontrer des étudiants et des salariés (mixité sociale).

- Liés aux compétences
 - Il existe des animateurs talentueux.
 - Il existe des personnes « pivot » qui jouent un rôle très important dans la bonne marche de la radio (ex : Yvan Trelu sur la coordination du pôle information).

- Liés à l'organisation interne
 - La période de flou 98-2000 est une période de leçon dont les membres actuels disent profit pour faire preuve de vigilance et la rigueur dans la gestion.
 - Une volonté de professionnalisme est affichée.
 - Les adhérents rentrent vite dans l'action après la formation (« ils sont vite lancés dans l'arène »).

- Liés au partenariat et l'environnement
 - Les partenariats sont nombreux et tendent à se développer.
 - Les membres de la radio entretiennent de bonnes relations avec les membres des autres radios.
 - La radio est un moyen de mise en valeur des savoirs universitaires présents.
 - Le caractère universitaire est un atout pour certains médias.



Les points d'effort et de vigilance

- Liés au management
 - Les processus de prise de décisions ne sont pas toujours lisibles ou manquent de rigueur (des décisions prises peuvent être non appliquées dans la pratique ou remises en cause).
 - Le président peut avoir du mal à faire passer ou appliquer « ses » messages.
 - L'objet des instances manque de clarté (le bureau important en nombre peut être amené à dépasser son rôle purement exécutif ; le CA garde un positionnement formel).
 - Les débats ont surtout lieu en bureau qui est rarement au complet quand il se réunit.
 - Les dirigeants de la structure manquent de « prise » sur l'évolution. Le développement de l'activité est difficile à appréhender.
 - Les plus anciens de la structure ne s'intéressent pas à l'organisation de la radio (ils focalisent leur intérêt sur leurs émissions et productions personnelles). Le manque de temps est la raison invoquée. Les personnes qui s'investissent dans le fonctionnement restent souvent deux ans maximum.
 - L'impression des dirigeants est qu'il existe un sentiment de désinvolture, d'un manque de maturité de la part de certains adhérents (manque d'engagement sérieux et appliqué sur le projet).
- Liés à la gestion des ressources humaines
 - La structure n'applique pas aujourd'hui les grilles de salaire de sa convention collective (la structure juge qu'elle n'est pas en mesure de le faire).
- Liés à l'organisation interne
 - La structure fait l'objet d'un turnover très important (2/3 de renouvellement chaque année) : cela engendre des problèmes de stabilité.
 - Des méthodologies se sont surajoutées au fil du temps et ont alourdi le fonctionnement quotidien.
 - Les statuts sont à « relooker ».
- Liés au financement et à la gestion économique
 - Le phénomène du turnover pousse la structure à mener une **politique permanente de formation. C'est un phénomène spécifique aux radios étudiantes qui n'est pas observé sur les autres radios associatives.** C'est une valeur ajoutée indispensable pour laquelle la structure n'a pas le financement dédié correspondant.
 - La structure ne sait pas comment s'adapter aux demandes de certains financeurs comme le Conseil général qui n'affiche pas clairement ses critères de financement.
 - La structure se dit moins bien financée par les partenaires locaux (Ville, XXXXX Métropole et Conseil général) que ses homologues Rennais comme Radio XXXXX, Radio XXXX ou Canal XXXXX (pour des financements FSER reçus similaires).
 - La structure a besoin de mieux maîtriser ses dépenses.
 - L'affectation des ressources manque de visibilité (quel chiffrage de l'effort engagé notamment en temps passé des salariés sur les différentes missions ?)
- Liés à la communication interne et externe
 - La radio a du mal à se sortir de son image étudiante dans laquelle elle a le sentiment d'être enfermée.
 - Les valeurs ajoutées et différenciatrices de la radio ont du mal à être reconnues.
 - La structure manque de ressources internes pour mener des actions de lobbying.
 - Les membres de la structure ont le sentiment de toujours devoir prouver quelque chose, être dans le besoin permanent de valorisation.
 - Les actions oeuvrant à l'élargissement du public auditeur hors du cercle étudiant sont peu lisibles.
 - La structure n'a pas signé de contrat avec Médiamétrie²³ (coût environ de 1000 €) : la radio n'est donc pas citée dans les questions des enquêtes d'audience. XXXX XXXXX n'est donc pas en position favorable dans les résultats d'enquête. Ce mode de fonctionnement de Médiamétrie est un des critères rendant contestable le résultat de ses études.

²³ <http://www.mediametrie.fr/>

IV. L'ANALYSE DU DLA ET LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIES

✘ Le plan d'action de la structure :

- ✓ Le document rapport d'activités 2006/2007 définit des axes précis pour l'année 2007/2008 :
 - Grille plus adaptée au rythme étudiant
 - Etendre la communication et la diffusion au delà du campus universitaire, élargir le public
 - Consolider nos projets de formation en direction des scolaires (de façon autofinancée)
 - Pérenniser les emplois (passage des deux CDD en CDI)
 - Créer des évènementiels pour promouvoir les talents locaux
 - Développer une structure de production pour soutenir des projets de création
 - Développer le site Internet (utilisation des nouvelles technologies comme le Podcasting²⁴)
 - Installer le studio sur le campus de XXXXX XXXXX
- ✓ Ces projets indiquent une volonté d'être une structure « défricheuse » de talents, alternative, ouverte aux musiques peu diffusées dans les réseaux commerciaux, d'élargir son public, de diversifier ses activités.
- ✓ Parmi les autres actions opérationnelles en cours on peut noter, le projet de passage au numérique (échéance à 6 mois), l'augmentation de la puissance de l'émetteur, la refonte du visuel (appel à projet en cours).

²⁴ Podcasting : contraction de "iPod" et de "broadcasting". Terme générique désignant la possibilité de publier via un blog et ses fils RSS du contenu audio ou vidéo, à destination d'un baladeur numérique.

✘ Les besoins d'accompagnement exprimés par la structure :

- ✓ 1) Comment réaliser de meilleures actions pour mieux répondre à notre projet :
 - Repositionner les différentes fonctions dans l'association
 - Développer une culture de projet lié à notre rythme de grille d'antenne
- ✓ 2) Repenser les relations dans l'association
 - Administrateurs/Salariés – Administrateurs/Bénévoles – Salariés / Bénévoles
 - Organigramme
 - Communication Interne
- ✓ 3) Trouver un meilleur positionnement vis-à-vis des acteurs institutionnels
 - Développement des financements
 - Reconnaissance des actions menées chaque année

✘ Les besoins identifiés par le DLA :

- ✓ Le plan d'accompagnement intègre les points suivants :
 - Prise en compte et analyse du regard croisé des partenaires internes et externes de la structure (approche type 360°) sur le projet et le fonctionnement.
 - Analyse des processus de fonctionnement interne
 - Des instances
 - De l'organisation du travail (organigramme, fonctions, missions, temps passé, management,..)
 - Des liens administrateurs/salariés – administrateurs/bénévoles – salariés/bénévoles
 - Analyse du modèle économique, structure des financements
 - Mise en place d'outils de suivi, d'évaluation et de prévision (aide au pilotage)
 - Mise à plat de la fonction et des obligations employeur
 - Mise à plat des rôles, des missions ; Chiffrage et mise en adéquation des missions à remplir avec les ressources disponibles ; mise à plat des priorités ; évolution du mode d'organisation ; clarification du fonctionnement des instances et des processus de fonctionnement.
- ✓ Résultats attendus :
 - Les outils mis en place aident au suivi et à la prise de décision.
 - La meilleure lisibilité de fonctionnement rend le management global plus opérant.
 - L'utilisation des ressources et des moyens est mieux optimisée. Ils restent adaptés à l'atteinte des objectifs.
 - Le nombre d'auditeurs augmente.
- ✓ Accompagnement individuel de 5 jours environ