

FORMATION PRATIQUE À LA PRESSE EN AFRIQUE

- ▶ *Droit, déontologie et éthique des médias*
par André Linard en collaboration avec Bertrand Scirpo
- ▶ *Journaux et radios en Afrique aux XIX^e et XX^e siècles*
par André-Jean Tudesq en collaboration avec Serge Nédélec
- ▶ *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses*
par Gérard Ponthieu en collaboration avec Pierre Barrot
- ▶ *Créer, gérer et animer une publication*
par Daniel Fra en collaboration avec Eyoum Ngangué
- ▶ *Créer, gérer et animer une radio*
par Jean-Michel Brosseau et Jacques Soncin

Créer, gérer et animer une publication

Cette série de cinq manuels a pu être réalisée
grâce aux contributions de :
l'Agence de la Francophonie
la Commission européenne,
Direction générale du Développement
le Ministère des Affaires étrangères,
Coopération et Francophonie, bureau des médias

▷ Ont contribué à la réalisation de ce manuel

Rédaction : **Daniel Fra** (journaliste)

Eyoum Nanguè (journaliste – *Le Messenger*, Douala)

David Ndachi Tagne (journaliste – Yaoundé) :

« *Cameroon Tribune* : Un quotidien, deux langues, deux styles » pp. 19-20;

Marc Touitou (typographe – Paris) :

« Concevoir une charte graphique » pp. 34-35;

Héric Libong (*Dakar-Soir*) :

« Sénégal : *Dakar Soir* soigne son image » pp. 40-41;

« *le marin* et ses correspondants : comme un porte-avions » pp. 65-67;

Ibrahim Labas Keita (*Le Scorpion* – Bamako) :

« *La Roue*, l'affaire d'un seul homme » pp. 50-51;

Danièle Thiébaud (psychosociologue – Rennes) :

« Les outils de gestion de l'équipe » pp. 52-54;

David Applefield (*Africa News Report* – nov. 1996) :

« Madagascar : Un coup de fil à 600 dollars » p. 125;

Arnaud de La Tour (Inde – Lisbonne) :

« *Mediafax* : minimaliste, rigoureux et diffusé par fax » p. 153;

Les encadrés non signés sont des auteurs principaux.

Ouvrage coordonné par **Élisabeth Paquot**

et **Daniel Fra** (Gret – Paris), **Arnaud de La Tour** (Inde – Lisbonne).

Remerciements pour l'accès à leurs archives et conseils à

Marie-Noëlle Auberge-Barré (*Cadres CFDT*), **Luc Lefèvre**

et **Rodolphe Carlier** (Gret – Paris), **Billy Knock Kalao** (*Kpakpa*

désenchanté – Lomé) et **Yann Bessoule** (*le marin* – Rennes).

Photos de couverture : **Mandémory Touré** (*Dakar-Soir* – Dakar),

Amed Désiré Minkoh (*L'Union* – Libreville).

Clichés de « unes » de journaux : **Vincent Leroux**.

Conception et réalisation : **Cédric Scandella** pour [Et associés].

Photogravure : [Et associés].

Impression **Dumas** à Saint-Etienne.

Comité de lecture :

Christian Chadefaux (*L'Express de Madagascar* – Antananarivo),

Denis Decraene (Ministère des Affaires étrangères –

Coopération et Francophonie, bureau des médias),

Ariane Janotto (*L'Autre Afrique* – Paris),

Jean-François Lantéri (Ministère des Affaires étrangères –

Coopération et Francophonie, bureau des médias),

Marc Leysen (Commission européenne, Direction générale

du Développement).

Sommaire

Préface

Introduction

Sommaire

p. 8 ■ Préface

p. 11 ■ Introduction

■ Chapitre I

■ Concevoir un contenu éditorial

- p. 17 ■ 1) Écrire pour qui ? : le lectorat
- p. 22 ■ 2) Écrire quoi ? : le contenu
- p. 28 ■ 3) Sous quel nom ? : le titre
- p. 29 ■ 4) Quand ? : la périodicité
- p. 32 ■ 5) Où ? : la localisation du lectorat
- p. 33 ■ 6) Comment ? : la maquette

■ Chapitre II

■ Constituer une équipe

- p. 47 ■ 1) Adhérer à un projet
- p. 49 ■ 2) Le rédacteur en chef
- p. 58 ■ 3) Le secrétaire de rédaction
- p. 65 ■ 4) Les autres membres de l'équipe rédactionnelle
- p. 69 ■ 5) Le recrutement

■ Chapitre III

■ Se donner les moyens techniques

- p. 75 ■ 1) Les locaux
- p. 77 ■ 2) L'informatique
- p. 81 ■ 3) Les moyens de communication
- p. 82 ■ 4) Moyens de déplacement et divers

■ Chapitre IV

■ Contraintes légales et administratives

- p. 85 ■ 1) La loi, garde-fou incontournable
- p. 87 ■ 2) Le choix de la forme juridique de la société

■ Chapitre V

■ Trouver des financements

- p. 95 ■ 1) Inscrire les dépenses dans la durée
- p. 96 ■ 2) Comment et pourquoi s'associer ?
- p. 98 ■ 3) Des financements initiaux pour quoi faire ?
- p. 102 ■ 4) Trouver de l'argent frais

■ Chapitre VI

■ Gérer ressources et dépenses

- p. 107 ■ 1) Connaître les coûts
- p. 112 ■ 2) Influencer sur les coûts : la gestion
- p. 118 ■ 3) Répartir les tâches

■ Chapitre VII

■ Rechercher la publicité

- p. 123 ■ 1) Les tarifs
- p. 126 ■ 2) Une équipe de publicitaires
- p. 129 ■ 3) Une stratégie, des techniques et des outils
- p. 132 ■ 4) Les différents produits publicitaires
- p. 137 ■ 5) Le recouvrement
- p. 138 ■ 6) Les intermédiaires

■ Chapitre VIII

■ Diffuser le journal

- p. 141 ■ 1) Différents modes de distribution
- p. 147 ■ 2) Les entraves à la diffusion
- p. 152 ■ 3) Surmonter les difficultés
- p. 157 ■ 4) Campagnes de promotion
- p. 158 ■ 5) La régionalisation et les regroupements

p. 161 ■ Bibliographie

Préface

Diriger les médias en Afrique n'a jamais été facile pour de nombreuses raisons. La difficulté première semble liée à la question de leur propriété.

En Afrique, partis au pouvoir et gouvernements ont généralement nationalisé les médias privés, se propulsant en position de principal éditeur et radio télédiffuseurs de leur pays.

Malheureusement, dans la plupart des cas, ces gouvernements ont utilisé l'argent public pour soutenir des canards boiteux, installant à leur tête des « politiques », dont la majorité étaient dépourvus des capacités et du talent nécessaires pour diriger des entreprises de presse dans un contexte de libre concurrence qui requiert compétence et efficacité.

Les médias privés ont aussi plus que leur part de difficultés à surmonter. D'abord, ils sont récents et démunis de ressources. Même si certains pays sont logés à meilleure enseigne que d'autres, on peut identifier les problèmes les plus communs. Par exemple, dans de nombreux pays, les lois relatives à la liberté d'expression sont des versions remaniées des textes d'avant les indépendances. Dans de nombreux cas, les réglementations sur la propriété des médias et l'exercice de cette activité se montrent favorables aux personnalités gouvernementales et aux décisions ministérielles, alors que dans le même temps les médias n'ont qu'un accès restreint aux dossiers officiels et à l'information pure et simple.

De la même manière, impôts et taxes à l'importation sur les intrants indispensables à

une activité de presse – comme le matériel d'impression – représentent une sérieuse entrave à l'émergence et à l'équilibre des médias indépendants, et cela malgré la convention de Florence sur l'exonération de taxe des produits dits « culturels ». L'accès limité au crédit ne fait qu'empirer les choses et rares sont les banques disposées à accorder des prêts pour aider à la création d'un journal ou d'une radio.

Par ailleurs, la conception de l'information comme un bien qui se vend et s'achète est nouvelle en Afrique. Les potentialités du marché publicitaire doivent encore être mieux utilisées. Mais un média ne remplira son rôle que lorsqu'il sera considéré comme un bien de consommation par le public. L'analphabétisme constitue aussi un obstacle majeur au développement des journaux. Ceux-ci sont avant tout urbains et réservés à la classe moyenne des villes. Les systèmes de distribution quasi inexistantes rendent extrêmement difficile la pénétration dans les zones rurales et les parties reculées de nombreux pays, accentuant ce caractère urbain des médias.

Pour survivre dans un environnement incroyablement dur, les médias africains vont devoir imaginer, ou adopter, des techniques et des savoir-faire commerciaux et gestionnaires qui ont fait leurs preuves ailleurs. Des professionnels bien rodés, disposant de solides capacités analytiques et journalistiques, leur seront également indispensables.

Dans une large mesure, les règles de base de la gestion des médias sont négligées lorsque des journalistes chevronnés, tous au demeurant excellents rédacteurs et éditeurs, s'essaient en même temps au « management » – souvent avec des conséquences désastreuses.

Il est nécessaire de développer un fort contingent d'hommes et de femmes qui maîtrisent la gestion des médias. Cette nécessité d'une génération de dirigeants et de gestionnaires n'a jamais été aussi criante qu'actuellement, avec la floraison de nouveaux médias.

Le manque de matériel pédagogique adéquat dans le secteur n'a pas amélioré sa situation et on constate un réel besoin de livres et de manuels traitant de ces matières. La publication de cette série de manuels par le Gret ne pouvait arriver à meilleur moment. Je suis certain que ces manuels trouveront leur place dans les instituts de formation, qui réclament à grands cris ce type de matériels pédagogiques, et chez les responsables d'entreprises de presse.

En dernier lieu, j'espère que les contributions contenues dans ces manuels seront d'un intérêt immédiat pour les principaux bénéficiaires visés, les médias, et, plus largement, leurs publics.

John Mukela

Directeur du Nordic-SADC Journalism Centre
Maputo, Mozambique

Introduction

Dans la plupart des pays africains, après le renouveau amorcé il y a dix ans par des journaux privés qui accompagnaient, annonçaient ou profitaient de l'ouverture démocratique, la presse est en crise. Une crise due aux difficultés économiques, couronnées, dans certains pays, par une dévaluation redoutable pour le secteur. Une crise qui se traduit surtout par un effondrement du lectorat : certains titres, vendus au début des années 90 autour de 100 000 exemplaires, tirent aujourd'hui à 10 000.

Justement, répliqueront les optimistes, belle preuve de la résistance de ces journaux africains, qui, malgré une perte de lectorat de 90 %, sont encore en kiosques et tiennent bravement leur rôle dans le « paysage médiatique ». Peut-être. Mais pour chaque titre encore en vie combien de morts au champ d'honneur ? Et ceux qui restent, à quoi doivent-ils leur survie ? À l'improvisation, au génie d'un jour qui permet de sauver une édition, à la débrouillardise sans laquelle les kiosques seraient vides. Mais aussi parfois à la compromission, au renoncement, à la facilité, qui, tous, éloignent des idéaux de la presse des premières années. Cette survie ne va guère, on s'en doute, dans le sens d'une amélioration générale de la qualité des journaux. Et le cercle vicieux se referme : les lecteurs se détachent un peu plus encore de leurs idoles d'hier...

Pour surmonter cette crise, les journaux ont à repenser leur fonctionnement, leur organisation, leur manière de s'intégrer à une économie qui ne leur fait pas de cadeaux. Il leur faut arrêter de se comporter en « petites épiceries » pour penser et fonctionner en entreprises de presse.

Ce manuel s'adresse donc aux créateurs, promoteurs, directeurs, dirigeants de journaux, pour qui la presse est l'activité majeure et représente la source de revenus principale. Cela exclut a priori du champ les bulletins d'information de groupes, associations ou mouvements.

Le propos s'adresse à celles et ceux qui ont le pouvoir de décider des conditions dans lesquelles leur journal est ou sera réalisé.

Démarrer une entreprise de presse – ou la faire redémarrer sur de nouvelles bases – n'est pas chose aisée. Par quel bout commencer? S'attacher à élaborer un contenu rédactionnel optimal : enquêtes, interviews, grands reportages? Il faut pour cela un minimum de moyens. Où et comment les trouver, ces moyens, et sur quelle base? Chez les financiers? Chez les annonceurs publicitaires? Chez le public? Les uns comme les autres n'accordent pas leur confiance, et l'argent qui va avec, sur de belles paroles. Ils veulent voir avant de miser. Il faut dans ce cas leur présenter un contenu rédactionnel performant, et leur démontrer, projet financier à l'appui, qu'on pourra le poursuivre pendant longtemps. On revient un peu au point de départ...

Trop souvent, les promoteurs de journaux (le terme revient souvent dans les pages qui suivent pour qualifier ceux qui veulent, un jour, bientôt, créer leur journal) oublient de se poser toutes ces questions, et tant d'autres. Ou alors négligent d'y répondre précisément. Confortés par l'adage qui veut qu'« on avance en marchant », ils lancent leur numéro 1, grisés par l'euphorie (légitime pour un journaliste) d'avoir entre les mains « leur journal », du concret. Mais pour la satisfaction de ce premier numéro, combien, pour les suivants, de désillusions et de compromis?

À ces enthousiastes chefs d'entreprises de presse de demain, ce manuel se propose de rappeler par le menu les difficultés qu'ils auront à résoudre pendant, mais de préférence AVANT, de lancer leur titre.

La liste est longue de tous les problèmes pour lesquels il faut trouver une tactique, une technique, un professionnel, une organisation, un truc. Le découpage en huit chapitres s'efforce de définir les « compartiments de jeu » composant l'activité d'un journal. Ce n'est pas tout à fait le hasard si le premier de ces chapitres est consacré au contenu rédactionnel. Les « promoteurs de journaux », très souvent des journalistes, y sont particulièrement sensibles. Mais de ces huit chapitres, aucun ne mériterait en fait d'être abordé chronologiquement avant les sept autres. Après tout, discuter de l'interlignage de la future rubrique « Loisirs » n'a pas grand sens si l'on n'a pas trouvé un contrat publicitaire à l'année. Lequel contrat permettra de financer en partie l'ordinateur qui contribuera à réaliser une mise en page percutante qui saura séduire le lecteur... Rédaction, mise en page, équipements, diffusion, publicité... un journal est un ensemble dont tous les secteurs, tous les acteurs sont liés, dépendants l'un de l'autre.

C'est à la cohérence de cet ensemble – l'entreprise de presse – que ce manuel se propose d'aider les responsables de journaux à mieux réfléchir.

Achevée la lecture de ces 160 pages, le lecteur ne se sera pas pour autant transformé en super directeur – gestionnaire-animateur-financier-commercial. Il faut plus de trois ou quatre heures de lecture d'un manuel pour devenir dirigeant d'entreprise, même d'une

petite entreprise. Mais si, au terme de sa lecture, le patron de presse impatient se donne la peine de réfléchir à des solutions à tous les problèmes qui ne manqueront pas de se poser, alors ce manuel aura fait œuvre utile.

Il est par ailleurs souhaitable que ce « Créer, gérer et animer une publication » trouve, après les directeurs de journaux, un deuxième cercle de lecteurs : les journalistes. S'ils n'ont pas généralement un pouvoir de décision, ils n'en ont pas moins un droit de regard sur la manière dont doit être menée l'entreprise – leur journal. Ainsi, après la lecture de ce manuel, ils devraient se sentir davantage concernés par les réalités économiques et leurs implications sur leurs conditions de travail. Une bonne partie des pages qui suivent devraient inciter les journalistes à être plus exigeants avec eux-mêmes, mais aussi avec leurs dirigeants. Trop de « boutiquiers » embarquent encore des journalistes enthousiastes et compétents dans des projets de presse ambitieux bâtis sur du sable. Notre aide-mémoire devrait contribuer à clarifier les choses entre eux. Dans l'intérêt de tous.

▷ Chapitre I

Concevoir un contenu éditorial

La réunion de quelques individus autour d'une idée ou de convictions communes ne suffit généralement pas à créer un journal qui s'inscrit dans la durée. Le promoteur d'un journal ne pourra lancer la phase productive qu'après avoir répondu précisément à un certain nombre de questions sur le contenu.

Cette période où l'on définit le produit demande du temps, parfois trop pour ceux qui piaffent d'impatience de se lancer dans l'action concrète. Mais cette phase de définition de la formule d'un journal (son contenu, sa présentation, ses caractéristiques techniques) est nécessaire. La formule n'est pas à géométrie variable et ne changera pas au gré des événements, des modes, des revirements politiques. Elle est faite pour durer et fidéliser un lectorat.

Pour définir cette formule, un directeur de publication peut s'appuyer sur les questions de référence auxquelles tout journaliste, doit répondre : « Qui ? », « Quoi ? », « Où ? », « Quand ? », « Comment ? ».

1 ▷ Écrire pour qui ? : le lectorat

« On n'écrit pas pour soi, on écrit pour ses lecteurs. » Tout promoteur de journal devrait toujours avoir à l'esprit cette maxime du journaliste soucieux d'être lu. Avant toute chose, il est nécessaire de définir quels vont être les lecteurs

de notre journal, c'est-à-dire désigner dans la population globale quel groupe est susceptible de l'acheter régulièrement. C'est choisir sa cible.

la presse généraliste est très concurrentielle ; la presse spécialisée, avec des petits tirages, est plus facilement « vendable » auprès de lecteurs et annonceurs ciblés

Du point de vue des démographes et des statisticiens, la population d'un pays

est divisée en des dizaines de groupes ou segments. Les principaux critères de différenciation utiles dans la presse sont :

le sexe : homme ou femme ; la tranche d'âge : de 15 à 25 ans, de 25 à 45 ans, etc. ; le revenu : de 50 à 100 dollars par mois, de 100 à 200 dollars par mois, etc. ; la profession : ouvrier, étudiant, « chômeur diplômé », employé de bureau, commerçant, enseignant, etc. ; le niveau d'études : sans diplôme, brevet, baccalauréat, licence, etc. ; les langues lues : locales, nationales ou internationales ; la région d'origine ; l'habitat : rural ou urbain ; les convictions politiques ; la religion pratiquée ; les loisirs : télévision, sports, lecture, cinéma, etc.

A partir de ces données, le promoteur d'un journal définit s'il vise une cible large ou réduite.

► Cible large = journal généraliste

C'est la formule choisie par la plupart des grands quotidiens comme des hebdomadaires ou mensuels d'actualité. Ils traitent de toutes les informations sur tous les sujets, pour tous les citoyens souhaitant se tenir au courant de l'actualité. Les généralistes répondent à l'exigence d'informer la majorité sur l'essentiel. Leur domaine privilégié est celui de l'actualité récente, chaude, et tous les thèmes y ont leur place : faits divers, actualité politique nationale et internationale, faits de société, économie, sports, culture, etc.

Le principal intérêt d'une telle option est d'offrir un lectorat potentiel considérable, puisque la cible est en théorie de 100% de la population alphabétisée. Mais la médaille présente aussi ses revers : à aborder tous les sujets, on ne les traite pas nécessairement en profondeur ; tout traiter requiert des moyens qu'on n'a pas toujours ; en donnant une opinion (sur un sujet de société par exemple), on risque de mécontenter des lecteurs qui voient les choses différemment ; en restant entièrement neutre, on est suspecté par ceux qui ont une opinion... De surcroît, la presse généraliste est très concurrentielle : ses journaux ont à subir, en plus d'une concurrence entre eux, celle de la télévision et surtout de la radio, qui donnent, sinon une information plus complète, du moins une information plus immédiate, et gratuite.

► Cible restreinte = journal spécialisé

À première vue, ne viser qu'une fraction de la population, donc une cible restreinte, paraît anti-commercial. Viser un lectorat féminin, soit approximativement 51% des individus, c'est a priori se fermer aux 49% d'hommes. Aborder uniquement les problèmes des campagnes, c'est exclure les citadins, etc.

Et pourtant, l'option d'un journal à cible plus ou moins réduite présente certains avantages.

- un étudiant ne pourra que se sentir « interpellé » par *La Semaine de l'Étudiant* ou *La Vie étudiante*, une coquette par *Beauté Magazine* ou *Femme Moderne* : spontanément, ils vont sentir que le journal a été « écrit pour eux », qu'il traite de leurs problèmes, de leurs aspirations. L'acte d'achat du journal, ou au moins de lecture, est alors quasiment garanti. A deux conditions cependant : que la cible ait un pouvoir d'achat suffisant et que le contenu réponde effectivement à ses espoirs ;
- plus une cible est réduite, moins la distribution pose problème. La majorité des exemplaires d'un journal pour étudiants sera mise en vente sur ou à proximité du campus ; les 300 exemplaires d'un journal destiné à des artisans pourront facilement être livrés par porteurs ;
- un lectorat homogène est un argument commercial fort devant un annonceur publicitaire. Un garage automobile

gagnera à passer ses annonces de voitures neuves dans des journaux à lectorat masculin et à pouvoir d'achat élevé, une librairie-papeterie dans un journal de jeunes, une boîte de nuit dans un journal de spectacles, etc. Aux services commerciaux de la publication de savoir mettre cet argument en avant (*lire chapitre VII*).

- la spécialisation d'un titre sur un thème fut aussi, lors du renouveau de la presse privée africaine, un moyen d'échapper à la censure, comme le rapporte Magloire Kouassi à propos de la Côte-d'Ivoire : « *La censure, l'autocensure et le contrôle des informations à caractère hautement politique constituent des freins à la liberté de la*

Cameroon Tribune

Un quotidien, deux langues, deux styles

Le quotidien camerounais se partage en deux formules : l'une en français, l'autre en anglais. Les parties du journal, qui s'adressent chacune à un public propre, présentent des styles journalistiques différenciés.

Cameroon Tribune est sans doute le seul quotidien à afficher, en même temps que la date en français et en anglais, deux numéros différents, héritages de parcours autrefois distincts.

À l'indépendance, *La Presse du Cameroun* est l'unique quotidien national. En français. Son héritier paraît en 1974, sous le titre de *Cameroon Tribune*. Toujours en français. Un peu plus tard naît une édition en anglais à la périodicité plutôt hebdomadaire. La communauté anglophone camerounaise (20% de la population) tient à l'emploi équilibré des deux langues officielles et revendique le passage de cette édition à un rythme quotidien. Elle obtient, événement de haute portée politique, un bi-hebdomadaire à la fin des années 70, puis un quotidien dix ans plus tard.

Mais le journal va à la fois connaître des difficultés économiques (réduction des subventions accordées .../...



presse. C'est la raison pour laquelle tous les titres privés en Côte-d'Ivoire se spécialisent soit en santé, soit en sport ou en musique. Sur ce terrain, surtout en sport, on se permet quelques libertés.» (Etat de la presse en Afrique de l'ouest francophone – Panos, UJAO – 1991).

Politique, religions, économie, presse féminine, jeunes, sports, culture et arts, région, agriculture, vie syndicale, faits divers, programmes T.V., hippisme... les possibilités de spécialisation sont vastes. On peut créer un journal centré sur un seul sport, le foot pour prendre le plus populaire. Un journal féminin au sens large ne contentera pas nécessairement les mères et leurs filles : on peut donc monter un titre pour adolescentes et un autre pour des mères de famille.

C'est au porteur de projet d'avoir du flair, de savoir déceler un public, ses attentes et d'en faire un lectorat. Mais

.../... à la société éditrice d'État, la Sopecam) et subir les changements politiques des années 90 (rejet général du quotidien d'État, boom de la presse privée).

C'est à cette époque que fusionnent les deux éditions. Naît alors le « journal auto reverse » : une moitié en anglais, l'autre en français, il suffit de le retourner pour changer de langue. À la faveur de la visite du pape au Cameroun en 1995, *Cameroon Tribune* initie sa formule actuelle en intégrant les deux langues officielles.

« Ce n'était pas facile à matérialiser, affirme aujourd'hui M. Ndembiyembé, directeur du journal. On a fini par décider que les deux langues traiteraient d'informations complémentaires, et que les articles en anglais porteraient surtout sur les provinces anglophones. »

A l'intérieur, deux formules cohabitent dans un même journal : les articles sont soit dans une langue soit dans l'autre, parfois les deux pour un événement de taille. Une différence, pourtant : l'anglophone au Cameroun est réputé plus incisif dans la recherche et l'expression de la vérité. Plus révolté aussi. Le francophone, plus « diplomatique », se montre moins impulsif face à certains événements. Conséquence : on trouve parfois deux tons dans le traitement d'un même fait et le lecteur (bilingue) va plus facilement vers un article en anglais.

D. N. T.

le flair ne suffit pas ; il demande à être confirmé par un minimum de données rationnelles. Les statistiques sont sou-

le flair journalistique ne suffit pas ; il est nécessaire de mener une étude marketing pour confirmer l'intuition ; ou la modifier

vent introuvables sinon inexistantes. Avec des instituts de sondages et d'études là où ils existent, ou ailleurs avec des groupes d'étudiants, il est nécessaire de mener une étude marketing qui devra confirmer l'intuition. Ou la modifier. Outre la définition puis l'étude d'une population-cible, l'étude consistera pour la rédaction à réaliser un ou plusieurs « numéros 0 », non mis en vente mais distribués à un échantillon de lecteurs. Ces « cobayes », par leurs remarques, permettront de corriger des erreurs d'appréciation.

Un journal spécialisé a aussi ses contraintes et ses limites. Son lectorat potentiel étant réduit, ses chiffres de vente ne seront jamais astronomiques. Pour une population cible de 10 000 personnes, un titre ne vendra jamais 10 000 exemplaires. Par contre, avec 3 000 exemplaires, soit un taux de pénétration de 30 % sur cette population, on pourra parler d'un véritable succès.

Le choix d'une population cible homogène oblige surtout à présenter un contenu rédactionnel sans faille. Pas question de publier une information approximative dans un domaine comme, par exemple, l'économie, où la moindre erreur est très mal perçue par les lecteurs. C'est le rôle d'un directeur de publication de bien connaître son lectorat et de savoir répondre à ses attentes et exigences.

2 ▷ Écrire quoi ? : le contenu

« [L'une des raisons de la mévente est] d'abord la prolifération des titres qui, malheureusement, semblent tous dire la même chose. Le lecteur a le sentiment que les journalistes tournent en rond. » (Mamadou Konoba Keïta. *La Presse écrite au Mali* – Panos)

En ayant répondu à la question fondamentale du lectorat, on a en fait pratiquement répondu à celle du contenu. Spécialisé ou généraliste, un journal devra livrer à ses lecteurs l'information susceptible de les intéresser. La question à se poser est donc celle-ci : « Quelles informations attendent nos lecteurs ? » Des faits divers, des résultats sportifs, des conseils pratiques, l'actualité politique, celle des spectacles... Le plus simple pour avoir des réponses est de les poser directement aux lecteurs potentiels, par le biais des études de marché, qu'elle soient élaborées ou non.

En tous cas, au moment de fixer définitivement le contenu d'une publication, la logique commandera de ne pas choisir un produit qui existe déjà sur le marché. On constate qu'en Afrique, les journaux généralistes à dominante politique sont souvent majoritaires dans les kiosques. En fait, s'ils reflètent l'effervescence du débat politique, tous ces titres sont concurrents sur un marché restreint. Les promoteurs de nouveaux journaux feraient mieux d'éviter de n'être « qu'un journal de plus » et choisir des thèmes et un lectorat encore peu ou mal exploités. Le pluralisme de la presse ne se traduit pas tant par une voix supplémentaire dans le concert du débat politique que par l'émergence d'une presse spécialisée.

Les grands thèmes une fois fixés, il s'agit ensuite de définir la manière dont ils vont être traités.

► La ligne rédactionnelle

La ligne rédactionnelle est la vision du monde et de l'actualité à laquelle adhère toute une équipe de journalistes et qu'elle veut partager avec son lectorat. Elle ne peut changer d'un numéro sur l'autre, ni même tous les six mois : cela déboussole les lecteurs à qui il n'en faut pas plus pour se tourner vers d'autres titres.

La ligne éditoriale d'un journal ne se réfère pas obligatoirement à une idéologie politique, à celle d'un parti ou d'un leader.

... savoir quel public toucher, et la bonne manière journalistique de l'atteindre

Certains journaux peuvent bien sûr choisir cette option, dans la mesure où il existe un lectorat pour cela. Pour ce public, l'explication, la promotion et la défense d'une idéologie sont une information.

Mais même un journal à contenu politique devrait savoir avant tout rester un organe d'information. Neutre ? Pas facile, mais tout au moins s'efforcera-t-il d'être honnête vis-à-vis du public et de défendre, quand il le faut, certaines valeurs. L'honnêteté reconnue du titre permettra d'atteindre un public plus large.

En dehors du champ politique, les options de contenus rédactionnels ne manquent pas. Mais ce n'est pas tant leur choix que la manière de les traiter qui fera la différence entre un journal exceptionnel et « un journal de plus ». Il y a des dizaines de manières de traiter un sujet comme, par exemple, l'économie. Soit elle est prise comme une science dont on détaille les mécanismes, soit elle est considérée comme partie intégrante de la vie des gens. Elle peut encore être considérée comme « propriété » d'un petit groupe, avec ses codes et ses habitudes, ou alors comme source d'une activité possible pour une majorité. De cet angle de vue dépendra le traitement de l'information économique. D'un côté on aura un journal aux articles techniques, de l'autre un journal plus pédagogique et pratique. La règle, c'est de savoir quel public toucher, et la bonne manière journalistique de l'atteindre.

► Le rubriquage

Déterminer un domaine d'intérêt, large ou réduit, et une ligne rédactionnelle ne suffit pas à structurer un titre. Un journal n'est pas un fourre-tout dans lequel on empile des articles sans discernement. Le lecteur, même avide, décrochera si on lui sert un mélange d'informations non triées.

L'ensemble du contenu doit s'organiser ; le rubriquage répond à ce besoin. Élaborer un rubriquage, c'est détermi-

Un rubriquage selon les jours de la semaine

Ce qui fait le succès d'une rubrique, c'est sa régularité. Pour un quotidien, une rubrique n'est pas obligatoirement présente chaque jour de parution. Une fois par semaine peut suffire.

Faute de moyens, les journaux sont souvent limités dans leur pagination. Il est dans ces conditions rarement possible

de maintenir toutes les rubriques souhaitées par la rédaction. La solution n'est pas de supprimer telle ou

DAKAR SOIR PREND RENDEZ-VOUS AVEC VOUS !

LUNDI : TOUT LE SPORT

MARDI : LE DÉVELOPPEMENT EST POSSIBLE

MERCREDI : FORUM DES INITIATIVES - DÉCIDEURS - EMPLOIS

JEUDI : LES GRANDES QUESTIONS (DÉBATS)

VENDREDI : MAGAZINE VSD (SPECTACLES, DÉCOUVERTES, DÉTENTE)

telle rubrique, mais plutôt d'aménager. C'est le cas au quotidien ivoirien *Fraternité-Matin* qui réserve une ou deux pages à une rubrique, différente chaque jour : « science et progrès » le lundi, « arts et culture » le mardi, « équipement » le mercredi, « économie » le jeudi, « femme » et « société » le vendredi, et un magazine le samedi. *Dakar Soir* a adopté la même formule (cf. illustration)

On voit que de cette manière un quotidien généraliste se « spécialise » chaque jour de la semaine.

Cette répartition des rubriques n'est guère possible que dans un quotidien et ne paraît pas transposable à un hebdomadaire, encore moins à un mensuel : avec des délais trop longs entre deux numéros, le lecteur ne peut pas se mettre dans le rythme et comprendre la rotation des rubriques.

Autre formule pour sortir du carcan des rubriques : l'instauration d'une page de type « l'actualité » ou « l'événement ». Elle reçoit et met en valeur des sujets destinés normalement aux rubriques de la grille. « L'événement » peut traiter de santé le jour du lancement d'une grande campagne de vaccination, puis d'économie dans le numéro suivant à l'occasion de la privatisation de telle entreprise, accueillir une interview d'un important homme politique la fois suivante, etc. Placée dans les toutes premières pages, cette rubrique permet d'attacher systématiquement avec le sujet le plus fort du journal, tout en conservant sa structure. Elle s'adapte aussi bien au quotidien qu'à l'hebdomadaire ou au mensuel.

ner des sous-ensembles, fixés une fois pour toutes et qui, là encore, ne changeront pas d'un numéro à l'autre au gré de l'actualité, des lubies d'un rédacteur en chef ou de la paresse d'une rédaction. En tant que points de repères pour le lecteur, les rubriques aident aussi considérablement la rédaction à travailler. (Lire dans la même collection le manuel « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* »)

Avant de fixer le rubriquage, il est souhaitable de connaître la pagination (le nombre de pages disponibles). Celle-ci est tributaire des moyens financiers : chaque nouvelle page a un coût en papier et prestations de l'imprimeur (mais aussi en temps de travail des journalistes, lire « périodicité » p. 29). Pas question donc de fixer une pagination qui va gonfler les factures d'imprimeurs au delà des possibilités de trésorerie. Avant tout, la pagination est déterminée par les comptes prévisionnels de l'entreprise (lire chapitre VI « *Gérer ressources et dépenses* »).

Il n'est peut-être pas inutile de préciser que la pagination est nécessairement paire (chaque recto a son verso). Étant donné qu'on imprime généralement 4 pages par feuille, on ne peut augmenter les paginations que de multiples de 4 : 4, 8, 12, 16, 20, etc. En utilisant un format de papier moitié moindre que celui utilisé pour les autres pages, il est possible d'ajouter une intercalaire d'une feuille recto verso, pour obtenir des paginations de 6, 10, 14, 18 pages...

La pagination n'est pas obligatoirement fixe pour tous les numéros. Fonctionner sur 16 pages en temps normal n'exclut pas, à certaines occasions, de passer à 20 ou 24 pages :

- en cas d'événement exceptionnel qui mérite qu'on lui consacre des pages spéciales ;
- en cas de publicité exceptionnelle, lorsque le volume de la publicité dépasse largement les moyennes des autres numéros. Pour éviter que le journal ne soit réduit à une plaquette publicitaire, il faut redonner de la place au rédactionnel en ajoutant par exemple 4 pages supplémentaires.

Dans les deux cas, le surcoût en imprimerie (papier et main-d'œuvre) doit être compensé respectivement par les ventes et par les recettes publicitaires. En aucun cas, ce surcoût ne peut être répercuté sur le prix de vente du numéro.

Un quotidien peut aussi sortir dans la semaine une édition avec une pagination plus étoffée : celle du lundi avec les résultats sportifs ou celle du samedi avec davantage de publicité ou les programmes culturels du week-end.

points de repères pour les lecteurs, les rubriques aident aussi considérablement la rédaction à travailler

Pour les journaux d'information générale, le rubriquage comporte moins d'une dizaine d'ensembles. Ce sont communément : social, économie, étranger, politique nationale, faits divers, loisirs et culture, sports. Les hebdomadaires ont souvent recours à un niveau intermédiaire, celui des sections : il s'agit des trois ou quatre grands ensembles (politique, économie, sports, culture) qui découpent le journal, et possèdent eux-mêmes des rubriques. On peut aussi intégrer quelques rubriques qui feront l'originalité voire la personnalité d'un titre : enseignement, religion, hippisme, petites annonces, courrier, jeux, programmes de télévision.

On peut aussi instaurer des « rubriques à durée de vie limitée ». Ce sont des séries d'articles sur un même thème, publiées dans un nombre limité de numéros. Par exemple « *les grands travaux en cours région par région* », « *les communautés étrangères installées dans le pays* », ou « *les épouses des leaders politiques* » pour un journal féminin qui voudrait suivre à sa manière les élections, etc. Chaque jour ou chaque semaine apportera un article, toujours de même style, sur les différents aspects de tel ou tel sujet. Les bonnes séries sont un moyen de fidéliser le lecteur d'un numéro à l'autre.

Une fois le rubriquage déterminé, c'est au rédacteur en chef et surtout au secrétaire de rédaction (voir chapitre II, « *Constituer une équipe* ») de faire leur travail au fil des numéros : à eux de remplir les rubriques, en utilisant toutes les ressources de la rédaction, en collant à l'actualité sans oublier de recourir à tous les genres journalistiques connus : brèves, interviews, portraits, reportages, analyses, commentaires, rappels historiques, critiques de spectacle, etc.

Le principe d'un rubriquage est d'être immuable d'un numéro sur l'autre. Sauf, éventuellement, dans des cas excep-

tionnels dictés par l'actualité. Par exceptionnel, on entend un événement qui ne se reproduira que très rarement. C'est le cas pour les décès de chefs d'État ou la victoire de l'équipe nationale en championnat du monde.

Trouver le bon rubriquage ne se fait pas en un jour et demande parfois de nombreux tâtonnements qui peuvent déboussoler le lecteur et la rédaction (lire dans la même collection le manuel « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* » : « *Le rubriquage à La Presse d'Armor et à Dakar-Soir* »). Il sera bon pour la survie du journal de le fixer lors de la conception du projet plutôt qu'après les premières parutions.

► **Faire la « une »**

La page « une » du journal est celle dont la conception mérite le plus d'attention ; c'est elle qui va attirer le regard du passant, peut-être le transformer en lecteur, voire en acheteur.

La « une », en tant que « vitrine du journal », doit inciter à « venir à l'intérieur », c'est-à-dire à la lecture et à l'achat. Elle fait fortement appel au visuel, donc à l'émotionnel, d'où la prédilection de la photo pour cette page.

Tout un florilège de formules convient à la une : une photo unique avec un seul titre s'y rapportant, le démarrage des articles les plus intéressants, qui se poursuivent dans les pages intérieures, ou encore un résumé des principaux articles accompagné de photos. L'essentiel est qu'en présentant à chaque numéro la même physionomie (même principe de maquette, mêmes couleurs, même ton), la « une » fidélise le lecteur, l'habitue à reconnaître, d'un seul coup d'œil, son journal.

Dans un contexte de forte concurrence, le pli souvent pris par certains journaux est, afin d'attirer le chaland, de titrer le plus « fort » et le plus gras possible. Il n'est pas rare de voir en corps 200 un titre-choc qui renvoie à un article de 50 lignes, voire moins, au contenu anodin. C'est de l'escroquerie et les lecteurs ne se laissent pas bernier longtemps.

3 ▷ Sous quel nom ? : le titre

Le choix d'un titre ne peut se faire à la légère. Même si les possibilités sont quasi illimitées, on constate que de nombreux titres reviennent souvent dans les kiosques : « *Le Temps* », « *Le Soir* », « *Le Matin* », « *Le Hérault* », (« *The Herald* », pour les pays anglophones), « *La Tribune* », « *L'Echo* », « *Les nouvelles* » (« *Noticias* » pour les pays lusophones)...

Le simple bon sens devrait commander au choix du titre : le nom du journal s'efforcera donc d'annoncer le contenu, la zone (région ou ville) de diffusion, sa fréquence de parution. Pour le reste, c'est affaire de goût, et très souvent de références culturelles.

Le *fair play*, et parfois la loi, interdisent cependant quelques titres : un titre ne devra pas être repris s'il est déjà utilisé par un concurrent (la confusion serait préjudiciable aux deux) ou s'il a déjà été enregistré auprès de l'Organisation africaine de la propriété industrielle (O.A.P.I. : B.P. 887 Yaoundé Cameroun Tél : (237) 20 29 90 Fax : (237) 20 18 44) ou, dans les pays où elles existent, de structures équivalentes.

4 ▷ Quand ? : la périodicité

Quelle périodicité correspond le mieux à notre projet ? Le choix doit être raisonné et il sera fait une bonne fois pour

il est primordial que le journal respecte sa périodicité affichée, selon les termes d'un véritable contrat avec le lecteur

toutes. Quotidien, bi ou tri-hebdomadaire, hebdomadaire, bimensuel, mensuel, bimestriel, trimestriel, annuel (attention, la plupart des législations nationales sur la presse considèrent que 4 parutions par an est le minimum pour avoir droit au statut de journal) ? Chaque solution présente des avantages, mais surtout des contraintes. C'est essentiellement en fonction de son contenu qu'on détermine la périodicité d'une publication.

► La périodicité détermine le contenu

Plus la fréquence de parution est élevée (périodicité quotidienne), plus le contenu doit être l'information d'actualité. Plus la périodicité est longue (trimestrielle), plus les articles doivent traiter les sujets en profondeur ou sous des jours nouveaux (enquêtes de fond, reportages, analyses globales, informations exclusives). Un mensuel ne peut pas aborder un événement comme s'il venait d'avoir lieu alors qu'il est vieux de trois semaines. S'il n'ajoute rien de nouveau à ce qu'ont écrit les quotidiens concurrents, et ce qu'ont diffusé la radio et la télévision, personne ne l'achètera. S'il livre une révélation ou resitue un événement dans un contexte global (historique, géopolitique, etc.), il a alors des chances de trouver son lectorat. Pour connaître le succès, un hebdomadaire ou un mensuel doit apporter une plus-value en information : reportages et enquêtes de fond plutôt qu'information au jour le jour et sans perspective.

► Pas d'influence sur la masse de travail

On ne travaille pas plus dans un quotidien que dans un mensuel. Il ne faut pas croire que plus les parutions sont espacées, plus le travail de la rédaction est tranquille. Les rythmes changent, mais la masse de travail reste sensiblement la même. Dans un quotidien qui sort le matin, c'est

« un bouclage tous les soirs », une phase très intense vers la fin d'après-midi ou dans la soirée. Dans un hebdomadaire, le bouclage dure souvent toute une journée. Quant aux mensuels, certains rédacteurs en chef et secrétaires de rédaction savent qu'ils sont condamnés à passer les trois dernières nuits à rédiger et corriger papiers ou épreuves.

La conception, les méthodes de travail, les modes de traitement et la présentation graphique, sont très différents entre un quotidien, un hebdomadaire et un mensuel et répondent à une demande différente des lecteurs. Du quotidien considéré comme une source d'information éphémère (l'information est traitée au jour le jour), il faudra différencier les hebdomadaires et mensuels pour lesquels la recherche et le traitement de l'information sont plus élaborés, ainsi que le temps de lecture qu'y consacrent les lecteurs.

Pour des raisons de moyens, nombre de journaux africains paraissant une fois par semaine se comportent en fait comme des quotidiens. Pour preuve, dans certains pays, comme le Cameroun ou le Mali, les hebdomadaires se sont un temps entendus pour paraître chacun un jour de la semaine. Cette entente, si elle a pour but d'adoucir la concurrence, peut aussi avoir pour effet secondaire de diluer l'identité des titres aux yeux du public et confirmer l'analyse de M. Konoba Keïta p. 22).

Dans tous les cas, il est primordial que le journal respecte sa périodicité affichée, selon les termes d'un véritable contrat avec le lecteur. Paraître avec un ou plusieurs jours de retard, c'est pour les professionnels de la presse l'erreur à ne pas commettre. Le rendez-vous est impératif.

► La périodicité est fonction des moyens

Sortir un quotidien d'informations générales de 12 pages grand format ? D'accord. Avec 2 journalistes ? Insensé. Pourtant, combien ont cru pouvoir réaliser l'impossible... et se sont vus condamnés à « paraître à l'improviste », puis disparaître. Il faut donc accorder périodicité et moyens humains et financiers.

Le créateur d'un journal doit d'abord savoir sur combien de journalistes il peut compter : cet effectif est tribu-

taire de sa capacité à les payer et dépend donc de son budget. En fonction de l'équipe (salariés + pigistes rémunérés, auxquels peuvent éventuellement s'ajouter des bénévoles, lire chap. II « Constituer une équipe »), il s'attache à évaluer quel volume d'articles ou de prestations (mise en page, photos) l'équipe rédactionnelle peut fournir, selon les critères de contenu définis préalablement.

Par exemple, à raison d'une page écrite par jour et par journaliste, une rédaction de trois personnes peut sortir 3 pages/jour (en faisant abstraction du travail de secrétariat de rédaction). Pas question pour eux d'espérer publier un quotidien de 8 pages. Par contre, ces trois journalistes peuvent en une semaine produire (mathématiquement) 15 pages : aucun problème donc, sur le papier, pour sortir un hebdomadaire de 12 pages, voire 16 en forçant les cadences.

Les moyens techniques comptent aussi énormément : un seul ordinateur pour 6 journalistes dans un quotidien, c'est de la bagarre en prévision. Il est nécessaire de s'assurer aussi de la capacité de l'imprimeur à absorber la production de la rédaction. Rien de pire que de voir des pages livrées dans les temps patienter plusieurs jours dans les ateliers.

► Augmenter la périodicité plutôt que la réduire

Plutôt que vouloir coûte que coûte sortir un hebdomadaire économique grand format de 20 pages, sans doute vaut-il mieux, dans un premier temps, démontrer qu'on peut publier un bi-mensuel, de 20 pages également. Tous les journaux évoluent, dans leur forme, dans leur fond et aussi dans leur périodicité. Avant de vouloir tout de suite jouer dans la cour des grands, il semble préférable d'appliquer une loi de progressivité consistant à « commencer petit » (mais bien) et de « monter en puissance ». Sans trop de pertes, les lecteurs « suivent » le titre. Par contre, le mouvement inverse (un quotidien devenant hebdomadaire) admet implicitement que « l'on n'arrive plus à tenir le rythme » et risque de faire perdre la confiance du lecteur-acheteur.

5 ▷ Où ? : la localisation du lectorat

**pour un journal urbain,
donner régulièrement
des nouvelles des « provinces »
garantit un lectorat
d'originaires de ces régions**

Le problème de la localisation du lectorat dans un souci journalistique est à rapprocher d'autres considérations plus économiques. La conquête d'un lectorat consiste d'abord à déterminer une zone géographique, à estimer le nombre de lecteurs qu'elle recèle, à réaliser pour la totalité ou une partie de ce public visé un contenu qui l'intéresse et le concerne, et surtout à parvenir à lui livrer le journal pour qu'il puisse l'acheter. En ce sens, la carte du lectorat recoupe la carte de la diffusion.

En Afrique, selon les dires de nombreux directeurs de publication, le principal frein au développement des journaux est justement la distribution, essentiellement pour des questions de vétusté ou d'inexistence des moyens de communication et de transport.

Beaucoup préfèrent ne pas perdre énergie et argent à approvisionner les régions en dehors des capitales.

C'est dommage, car, comme ils le disent eux-mêmes, il y a en « régions » des lectorats sevrés d'information. Le nombre des lecteurs des grandes villes stagnant, voire refluant, depuis des années, ceux de province pourraient augmenter très sensiblement les ventes. Les solutions du problème sont d'abord du domaine de la diffusion (lire chapitre VIII) et non du contenu.

Que cela n'empêche pas les journaux de s'attacher à « couvrir » rédactionnellement les campagnes et les petits centres urbains. Un journaliste-correspondant fait son travail sur sa zone, département, circonscription, district, et peut alimenter régulièrement une rubrique. L'intérêt est immédiat : les populations des grandes villes étant majoritairement constituées de ruraux devenus citadins, ils gardent de forts liens affectifs avec leur région et village d'origine. Qu'un journal leur donne régulièrement des nouvelles « du pays » et les lecteurs lui deviennent rapidement fidèles.

6 ▷ Comment ? : la maquette

Le contenu déterminé, reste à savoir sous quelle forme le journal sera présenté aux lecteurs. Il s'agit de fixer avec précision quelles vont être les caractéristiques physiques de ce contenu. Cet indispensable travail d'équipe ne peut être réalisé qu'autour d'un spécialiste, un journaliste qui maîtrise le secrétariat de rédaction, qui possède des techniques (typographie, maquette) et qui fasse preuve d'un sens confinant à l'artistique.

On rassemble les normes de mise en page et d'habillage visuel d'un journal sous le terme de « charte graphique ». La fixation de ces règles passe par plusieurs étapes, correspondant chacune à un choix. Un journal ne se fait pas par hasard et demande réflexion à tous les niveaux. La réflexion sur la forme ne peut être dissociée de celle sur le contenu.

► Choisir un format

La taille d'un journal est en premier lieu tributaire des possibilités techniques de l'imprimerie. Dans un pays peu équipé, les journaux se retrouvent souvent tous au même format : celui de l'imprimerie nationale, ou des deux ou trois imprimeurs, dotés de toutes manières des mêmes matériels. Bon nombre de journaux sont mis en page à l'aide d'une imprimante laser au format A4 (21cm × 29,7cm), qui « com-

Anna Pozzi



Les kiosques sont souvent une enfilade de journaux de même taille, qui n'arrivent guère à se différencier.

Concevoir une charte graphique

La charte graphique est la définition point par point de tout ce qui constitue la présentation physique du journal. Un contrat, de préférence écrit et formalisé sur le papier, que tous les acteurs du journal s'engagent à respecter.

La charte graphique n'est pas un élément décoratif du contenu ; elle doit accompagner et renforcer la ligne rédactionnelle, faire l'objet de la même réflexion, du même soin, de la même rigueur et impliquer la même discipline des metteurs en page/maquettistes.

Les journalistes doivent également en tenir compte, non seulement pour rédiger en fonction du nombre de signes alloué (cf. encadré « Calculer l'encombrement en cm/col » p. 38), mais également dans la rédaction des titres, sous-titres et chapeaux. Ainsi, lorsqu'on a fixé par exemple que les chapeaux des articles sur 3 colonnes font 300 signes, tout dépassement implique un déséquilibre de l'ensemble de la page.

Quel intérêt à se fixer des règles aussi rigides ? Le bénéfice est avant tout pour le lecteur. Après un inévitable temps d'adaptation à « son » journal, celui-ci ne doit plus se sentir perdu dans la page, il doit s'y sentir « chez lui » : des éléments de repères (cabochons, lettrines, dessins, etc.) doivent lui permettre de déterminer d'un seul coup d'œil s'il est dans la page « courrier » ou la page « culture ».

La recherche de la cohésion commence d'abord par le choix de la typographie. Un journal ne devrait pas utiliser plus de 2 ou 3 polices de caractères différentes au total.

Le caractère du texte courant dans la page doit répondre à plusieurs critères : son dessin doit être sobre, les espaces entre les mots et les lettres doivent être les plus réguliers possible, la force du corps doit éviter au maximum les coupes en fin de ligne, la ligne ne devra pas faire plus de 70 signes. L'objectif est simple : éviter que l'œil du lecteur (presque inconsciemment, mais sûrement) se fatigue¹.

Cette régularité dans le texte courant doit permettre d'avoir (quand on regarde la page et non pas quand on la lit) un gris le plus stable possible. C'est sur ce fond gris que l'on va voir se détacher les titres, solides, stables, gras, contrastant immédiatement avec le texte courant.

Ainsi, presque à l'insu du lecteur, son œil balaiera .../...

.../... l'ensemble de la page, partant du haut et allant vers le bas, s'arrêtant sur les éléments les plus contrastés par rapport au gris général ; le lecteur décodera en quelques dixièmes de seconde le sens des titres et, selon sa disponibilité, ses goûts, ses centres d'intérêts, entrera dans le texte correspondant... ou ira balayer la page suivante. Un tel balayage des titres permet au lecteur de saisir le contenu du journal, de distinguer l'article important de la brève secondaire.

La conception d'une maquette et d'une formule de mise en page doit s'efforcer de respecter l'information ; il ne s'agit pas de faire n'importe quoi mais de donner un sens, une logique à la page. Cela implique de résister à la tentation de faire un exercice de virtuosité où abondent les effets inutiles et vides de sens.

C'est pourquoi il est fortement déconseillé aux équipes chargées d'élaborer une charte de page de le faire uniquement sur un écran d'ordinateur : il est impératif d'effectuer les essais sur du papier, avec un crayon, à taille réelle. Car l'écran, à côté de ses nombreux avantages, présente un énorme défaut : il ne peut donner une vue de la réalité. Ce qui paraîtra flatteur, voire réussi sur l'écran, se révélera peut-être, une fois couché sur une feuille de papier, inélégant ou gravement déséquilibré.

L'ordinateur apporte une apparence de facilité et peut masquer l'incompétence et le manque de savoir-faire. La « publication assistée par ordinateur » (P.A.O., ou M.P.A.O. pour « mise en page assistée par ordinateur ») incite trop à faire passer une représentation immédiate avant une réflexion sur l'architecture des pages. On est le plus souvent enclin, malgré soi, à s'occuper davantage de la couleur des murs que du plan des fondations et des murs porteurs. C'est le piège qu'il faut éviter dès la conception du projet de journal.

M. T.

(1) Dans plusieurs villes africaines, la nuit, les lampadaires publics sont pour beaucoup, surtout pour les jeunes, les seules sources de lumière. N'ayant pas l'électricité chez eux ils viennent lire sous l'éclairage public. Cette pratique laisse à penser que les textes devront être composés en corps suffisamment gros.

En revanche, certains affirment que les lecteurs des journaux préfèrent des articles longs, aux lignes serrées, aux lettres petites. Pourquoi ? Ils en veulent pour leur argent, dit-on, et écrire en gros caractères signifierait qu'on les vole sur la quantité !

mande» le format final : A4, ou A3 (le double, soit 29,7 cm × 42 cm). Les machines d'imprimerie, elles, acceptent généralement des formats plus grands (35 cm × 70 cm, et jusqu'à 70 cm × 100 cm), pour les impressions en feuille à feuille, et plus rarement en rotative. Chaque feuille de papier est pliée en son milieu, une ou plusieurs fois, correspondant ainsi à des cahiers de 4, 8 ou 16 pages, avec 2, 4 ou 8 pages imprimées sur chaque face (voir le rubriquage p. 23).

Du coup, les kiosques accumulent les enfilades de journaux tous de la même taille, et qui n'arrivent guère à se différencier entre eux.

Il semble difficile pour les journaux africains de se dégager de la dictature du format imposée par les matériels d'impression. A moins de disposer de leur propre matériel et approvisionnement en papier. Ou, de façon plus réaliste, d'obtenir des formats nouveaux simplement en massicotant (coupant) des formats standards. Ce qui signifie tout de même gâcher un papier qu'il faudra payer de toute façon.

► Choisir un colonnage

Contrairement à celles des livres, les lignes des journaux ne sont pas composées sur toute la largeur (ou presque, compte tenu des marges) de la page. Les pages d'un journal sont divisées sur leur hauteur par des colonnes. Le colonnage se détermine d'abord en fonction du format : sur un format de page A4, pas question de mettre 8 colonnes ; chacune d'entre elles serait trop étroite ce qui rendrait la lecture très difficile. La page A4 ne peut guère supporter que 2 à 5 colonnes. Dans la pratique, les options sont de 3 ou 4 colonnes. Pour une page A3, les possibilités sont de 4 à 7 colonnes. Pour des formats plus grands, on peut monter jusqu'à 8 colonnes.

Le colonnage est fixé une fois pour toutes, pour toutes les pages du journal. Toutefois, une page ou une rubrique peut être traitée avec un colonnage différent du reste du journal. Cela doit rester exceptionnel, afin de faire ressortir cette page ou rubrique de l'ensemble. C'est le cas pour la page « une ».

► Trouver des combinaisons de colonnage

Sur une page A3 avec 6 colonnes, on ne va pas disposer que des articles de 6 colonnes. On peut avoir sur les colonnes 1 et 2 des articles de deux colonnes, sur les colonnes 3, 4 et 5 des articles de 3 colonnes, et enfin des articles de 1 colonne sur la colonne 6 (formule A). Ou l'inverse : 1 colonne (de brèves par exemple) sur la colonne 1, des articles (de fond)

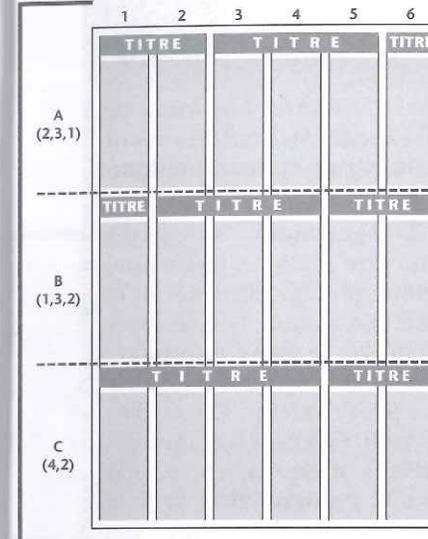
sur les colonnes 2, 3 et 4, et des articles courts (filets, grosses brèves) sur les colonnes 5 et 6 (formule B). Ou encore des articles de fonds sur les colonnes 1 à 4, et des articles plus courts sur les colonnes 5 et 6 (formule C).

Les maquettistes et secrétaires de rédaction disent travailler « en 2, 3, 1 » (A), en « 1, 3, 2 » (B), ou en « 4, 2 » (C). Il s'agit dans tous les cas d'avoir une combinaison d'articles de plusieurs tailles dans la même page, avec, de pré-

férence et en toute logique, les plus importants en tête - haut - de page.

► Choisir une typographie et des enrichissements graphiques (pour ce chapitre, cf. glossaire du manuel « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* » et la bibliographie en annexe.)

Les catalogues de police de caractères d'imprimerie sont bien trop épais pour des petits journaux d'information. Heureusement, le nombre de polices contenues dans les ordinateurs individuels est plus réduit. Pourtant, il est encore bien supérieur à ce dont on a besoin pour mettre en page un journal. Pour le rédactionnel, 3 ou 4 polices suffisent. On fixe ainsi pour chaque type de texte (titres, surtitres, chapeaux, intertitres, légendes de photos, crédits photographiques,

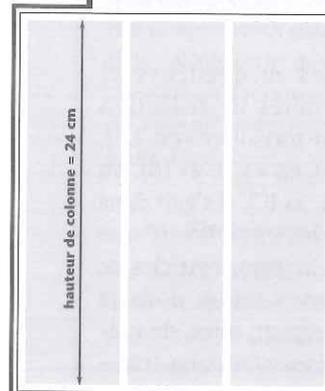


signatures, etc.) ses caractéristiques typographiques : police, corps, style, grasse, étroitesse, interlignage.

Ces valeurs purement typographiques s'accompagnent d'autres caractéristiques techniques : longueur des titres (une ligne ? ou deux ? plus ?), centrés, en fer à gauche ou à droite, utilisation de surtitres ou non, longueur des cha-

Calculer l'encombrement en signes/centimètre-colonne

Prévoir les commandes d'articles, éviter les « avaries » de mise en page, imaginer un numéro dans le détail bien avant l'heure du bouclage, c'est réalisable, en calculant notamment l'encombrement du texte.



1



2

Les opérations suivantes devront être réalisées une bonne fois pour toutes. Elles permettent de déterminer l'encombrement du texte dans une page, c'est-à-dire le nombre de signes qu'elle peut contenir. Ces opérations pourraient être menées selon des mesures et calculs chers aux typographes ; avec la P.A.O., on les réalise en quelques minutes.

- 1 création sur écran du gabarit de page selon les choix déjà opérés précédemment (nombre de colonnes, largeur des colonnes et des intercolonnes, hauteur) et création d'un bloc texte représentant les mêmes caractéristiques.
- 2 importation dans le bloc texte d'un article de 5000 signes et mise en conformité avec les options typographiques prises pour le texte courant (corps, grasse, étroitesse, interlignage).
- 3 mesure de la longueur du texte
- 4 calcul par règle de trois .../...

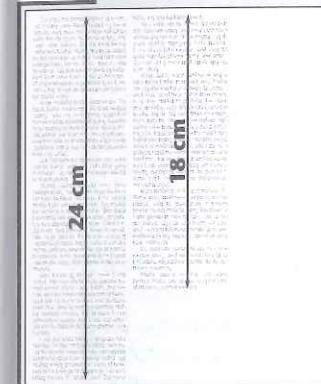
peaux, fréquence et longueur des intertitres, présentation des exergues ou accroches (une phrase extraite du texte et mise en évidence – en exergue – comme dans ce manuel), des puces, des cabochons, encadrés, encadrés tramés, noirs au blanc, logos par rubrique (par exemple un globe pour les pages internationales...), filets, à-plats, lettrines (en début de texte ? en début de paragraphe ? seulement pour les articles de tête de page ?), légendes ou titres en cartouche dans une photo, etc. Tout ce qui fait l'habillage d'une page et lui confère élégance et efficacité. Les exemples sont aussi

.../... Le « nombre d'or » ainsi obtenu est un outil très précieux pour la rédaction, et surtout le secrétaire de rédaction et/ou metteur en page. Grâce à ce chiffre, on peut connaître précisément quel volume de texte pourra

recevoir, en moyenne, une page. Une fois affinés les calculs (en retranchant notamment l'espace pris par les titres), on peut déterminer qu'une page entière de texte représente, par exemple, environ 8000 signes. Dans l'animation quotidienne de la rédaction, le secrétaire de rédaction passera commande de 8000 signes maximum par page. Grâce à ce « nombre d'or » et à condition que les rédacteurs respectent les lignages commandés, le secrétaire de rédaction évite les déboires d'un texte à couper de moitié à la dernière minute du bouclage.

Il faut rappeler à ce sujet qu'il ne peut être question, dans un journal qui se veut professionnel, de diminuer ou d'augmenter la force des caractères ou leur interlignage et

étroitesse pour allonger ou raccourcir un texte. Cette solution, simple en P.A.O., démontre, à l'œil nu, qu'on ne maîtrise ni le contenu ni la forme de son journal.



3

$$\frac{5000 \text{ s}}{42 \text{ cm}} = 119 \text{ s/cm}$$

4

nombreux que les journaux. Seul compte le fait que cet habillage n'est pas là uniquement pour faire beau, mais doit avoir un sens et une logique facilitant le « travail » du lecteur (cf. encadré « *Élaborer une charte graphique* » p. 34-35).

La fixation des caractéristiques typographiques du texte courant est la plus importante (il peut constituer plus des deux tiers de la surface d'une page) pour la bonne marche de la rédaction au quotidien. Il s'agit de trouver quelle police allie qualités esthétiques et lisibilité, dans un corps qu'on puisse lire sans effort mais qui n'ait pas un encombrement excessif (les corps généralement utilisés sont compris entre 7 et 10 ; on note que les journaux s'adressant à des cadres

Sénégal

Dakar-Soir soigne son image

L'utilisation novatrice de la photo dans le journal dakarais lui a permis de séduire un nouveau lectorat. Mais une politique photo ambitieuse demande organisation et moyens.



Le photographe de presse est un journaliste à part entière. Son travail mérite la même considération que celle accordée au texte. L'image, dans le cadre d'un reportage ou d'un portrait, ne sert plus seulement à l'illustrer, mais à raconter avec lui. Ces postulats, l'hebdomadaire *Dakar-Soir* les a introduits dans la presse sénégalaise en 1997. Une nouveauté dans une presse écrite qui faisait jouer les seconds rôles à la photo et négligeait les auteurs des photographies.

L'idée était en fait d'accrocher un public de « lecteurs » potentiels, soit lassés par des journaux peu attrayants, soit carrément analphabètes. L'objectif a été atteint auprès de ce public : le fait de voir des photos, « *des photos qui parlent* », a provoqué chez nombre de personnes – souvent âgées – le désir d'en savoir plus et de se faire lire les textes accompagnant ces images. .../...

ou à des élites utilisent de corps plus faibles que ceux des journaux populaires).

Une fois choisies toutes les caractéristiques du texte courant, on aura à calculer son « encombrement » comme indiqué dans l'encadré page précédente.

► Intégrer des illustrations

Une photographie est une information et, à ce titre, elle sera traitée avec la même considération que n'importe quel article. Elle n'est pas un simple « accessoire » du texte, mis là pour faire joli.

La difficulté reste de trouver des clichés de qualité (technique et informative). L'intégration dans la rédaction d'un véritable photographe-reporter, formé comme il se doit, est

.../... Pour mettre en œuvre sa politique, *Dakar-Soir* a misé sur trois photographes professionnels, reconnus à l'étrangers, mais pas chez eux au Sénégal : Djibril Sy, Boubacar Touré Mandémory et Touré Béhan. A *Dakar-Soir*, comme le dit Djibril Sy, ils trouvèrent « *un moyen d'expression. L'opportunité de montrer notre société à nos concitoyens* ». En d'autres termes, la possibilité d'exister en tant que photographes de presse, producteurs d'une vision de l'actualité qui informe autant qu'un article.

Une agence – Nataal – fut créée pour servir de fournisseur d'images au journal, un studio puis un labo installés près de la rédaction. Malgré les conditions d'impression parfois très difficiles, l'absence d'iconographe et d'un service organisé d'archives, les six premiers numéros de *Dakar-Soir* donnèrent toute sa mesure à l'image.

Mais la photo est une activité qui coûte cher (pelles, produits, papier). L'absence de structure administrative rigoureuse dans ce domaine occasionna de nombreuses dépenses inutiles (tirages intempestifs). Au bout de quelques semaines, les maigres ressources du journal gelèrent l'enthousiasme des photographes. Les reportages furent moins bien coordonnés, les consommables de plus en plus difficiles à obtenir. Un à un, les membres de Nataal vaquèrent à des occupations plus rémunératrices ou honorèrent des commandes étrangères.

H. L.

souhaitable. Mais tous les journalistes devraient pouvoir, avec une formation minimale, être capables de rapporter de leurs reportages des prises de vue.

un objectif simple : au moins une photo par page, une photo qui soit un vrai morceau d'information

Pour mettre en pratique cette « politique photo », on pourra commencer par se fixer un objectif simple : intégrer au moins une photo par page,

et une photo qui ne soit pas un portrait de personnalité, mais un vrai morceau d'information.

Il ne faudra pas oublier non plus que le démarrage d'une vraie politique photo implique un classement des clichés, avec un archivage qui permette de les retrouver facilement. Certains logiciels non spécialisés, comme les tableurs, permettent de réaliser sans problème ce classement, tout au moins dans les débuts.

► **La photo numérique : une solution encore onéreuse**

Côté matériel, les journaux africains pourraient profiter de la nouvelle révolution informatique en cours : la photo numérique. A l'actuel (bientôt ancien ?) système argentique (pellicules, développement, tirage) se substitue progressivement la photo informatique. Au delà même de la numérisation (passage au scanner) des clichés papier, négatifs ou diapos, l'informatique englobe désormais la prise de vue. Les nouvelles générations d'appareils ne fonctionnent plus avec des pellicules, mais avec des disquettes, insérables directement dans les ordinateurs de mise en page. Si ces appareils restent encore très chers dans leur version professionnelle, des gammes plus modestes sont abordables pour un journal, mais avec une qualité non professionnelle. Les gains sont évidents : finis les délais et frais de développement, plus de produits photographiques à conserver dans des conditions de température difficiles. Sur le long terme, l'utilisation d'appareils numériques permettra sans nul doute de faire des économies, mais, soyons prudents, leur coût est encore prohibitif pour de nombreux journaux africains. Quant à la faible qualité des images pour les appareils bas de gamme, il faudrait la relativiser, compte tenu des mauvaises qualités d'impression en aval.

► **Le succès des caricatures et bandes dessinés**

L'image, c'est aussi la caricature. Certains journaux s'en sont fait une spécialité, au point d'être parfois achetés davantage pour leurs « traits » que pour leurs textes.

« on n'attire pas le lecteur vers un éditorial sans l'appât d'une bonne bande dessinée » ; le rédacteur en chef d'un quotidien malgache

Dans les journaux pour la jeunesse, le recours à la bande dessinée est quasiment indispensable. Mais on peut aussi trouver des feuillets

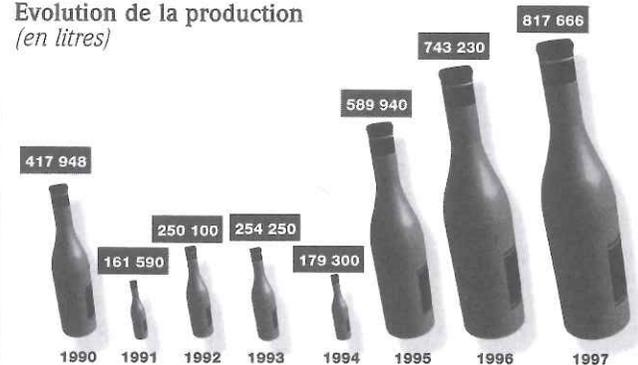
BD dans des journaux généralistes. Comme le confirme le rédacteur en chef d'un quotidien malgache, « on n'attire pas le lecteur vers un éditorial sans l'appât d'une bonne BD. La recette est tellement simple que je me demande pourquoi aussi peu de patrons de presse l'appliquent ».

► **L'infographie, une autre forme d'illustration**

Ne pas oublier une dernière forme d'illustration, l'infographie de presse, qui regroupe tous les diagrammes, courbes, tableaux, histogrammes, plans et cartes. La difficulté de publier de l'infographie réside d'une part dans le manque de sources adéquates : dans des pays où les données statistiques n'existent pas ou ne sont pas disponibles, on ne peut pas les inventer. Toutefois, lorsqu'elles sont accessibles, les données chiffrées sont appréciables ; elles sont même indispensables aux rubriques et aux journaux économiques.

Jeune Afrique Économie

Evolution de la production
(en litres)



Une manière parlante et précise de montrer une évolution grâce à l'infographie.

L'infographie n'est pas non plus une façon de « faire joli » ou de « faire sérieux ». C'est le moyen le plus direct et explicite de traduire des informations qui, présentées sous forme de texte, ne seraient pas aussi spontanément compréhensibles. Rien n'est en effet plus pénible pour le lecteur que d'ingérer un article rempli de chiffres et de pourcentages. Une seule courbe réussit le plus souvent à faire passer l'information de manière simple et compréhensible spontanément par tous. Concevoir une infographie signifie « simplifier » une idée, la rendre, d'un seul coup d'œil, compréhensible par le lecteur. Le concepteur de ce type d'informations devra toujours avoir ce souci de simplification et de clarté présent à l'esprit.

Plusieurs logiciels de P.A.O. sont aptes à traduire les chiffres bruts en croquis ou courbes. A défaut, un dessin « à la main », mais propre, peut faire l'affaire.

**Constituer
une équipe**

Dans les petites structures, la responsabilité de la rédaction est trop souvent l'affaire d'un seul homme, comme, cas extrême, à *La Roue* au Mali (encadré page 50). Cela pose généralement le problème d'une centralisation excessive sur cette seule personne, qui doit à la fois tout décider, tout diriger, qui en a rarement le temps, et qui, de ce fait, bloque le fonctionnement des « exécutants ».

Il paraît donc souhaitable que l'organisation de la rédaction s'articule au moins sur deux fonctions, sur un binôme rédacteur en chef/secrétaire de rédaction. Schématiquement, le premier conçoit à l'avance chaque numéro du journal, le second le construit ; l'un trace les plans, l'autre monte les murs.

De l'entente et de la complémentarité entre les membres de cette équipe dépend le bon fonctionnement de la rédaction. Le directeur de publication s'attachera à recruter les autres journalistes, titulaires ou pigistes.

1 ▷ Adhérer à un projet

Nul doute que tous les journaux se créent sur la base de relations personnelles, voire sentimentales, sans lesquelles il n'est guère possible de bâtir quoi que ce soit. Un groupe d'amis est souvent à l'origine d'un journal ; à ce noyau s'agglomèrent ensuite des relations, des fréquentations, d'autres amis d'amis. La perspective d'un projet crée naturellement une ambiance de camaraderie, d'autant que le journalisme est un métier de communication exaltant.

Pourtant, avec les difficultés, qui ne manquent jamais, avec l'habitude qui finit par s'installer, l'émulation du départ s'émousse au bout de quelques mois. Tous les jeunes titres en ont fait l'expérience. Et généralement, dans ce cas, la belle amitié du départ ne suffit plus comme carburant. L'ambiance de travail n'est plus aussi bonne, la qualité du journal s'en ressent.

C'est donc bien à l'origine du projet qu'il faudra tenter de se prémunir contre ce passage délicat, qui peut signer l'arrêt de mort du journal.

Sans exclure toute relation d'amitié ou familiale dans la genèse d'un journal, il faut veiller à ce que les fondations de ce projet soient avant tout techniques et professionnelles. Aussi est-il nécessaire de parvenir à faire adhérer une équipe au projet de journal. L'idéal, pour un promoteur, est de convaincre d'abord un petit noyau de professionnels aguerris. Séance de travail après séance de travail, cette équipe réduite va élaborer le projet sous tous ses aspects (rédactionnels, financiers), développés dans les différents chapitres de ce manuel.

Ce noyau dur devra dans un deuxième temps trouver d'autres compétences pour permettre la mise en route opérationnelle du journal. Ce recrutement ne saurait non plus être effectué « sur du sable » : c'est au projet dans son ensemble que devront adhérer les nouveaux venus. Il leur sera exposé clairement, sans « zones grises » : ce doit être particulièrement le cas de la ligne rédactionnelle, à laquelle chacun pourra aussi apporter suggestions et idées nouvelles.

le mieux est que l'ensemble du projet soit couché sur le papier : ligne rédactionnelle, charte graphique, budgets...

(lire chapitre précédent). Sur le plan des rémunérations, mieux vaut, pour un directeur de publication, ne pas promettre des salaires qu'il ne pourra pas assurer par la suite. Quand bien même ces rétributions seraient la moitié de celles d'autres journaux, elles doivent correspondre aux possibilités financières du journal. D'où la nécessité de les établir sur la base des comptes prévisionnels d'exploitation, dans la partie financière du projet (lire chapitre VI - Gérer ressources et dépenses 105).

L'objectif, pour un journal qui est en train de se constituer, est de rassembler une équipe où chacun accepte de remplir une fonction qui lui convient professionnellement, dans des conditions matérielles claires, et pour un projet rédactionnel, technique et financier déterminé. À la veille du lancement du n°1, toutes les conditions de réalisation du journal devront être claires pour chacun des acteurs. Le mieux est qu'à ce moment l'ensemble du projet soit couché sur le papier : ligne rédactionnelle, charte graphique, budgets prévisionnels doivent tous être formalisés par un document écrit.

L'idéal pour chacun des membres de l'équipe sera d'avoir aussi en poche un contrat de travail. Si ce document ne peut rendre compte de toutes les facettes d'un poste dans un journal, il engage en tout cas les deux signataires (l'employé et le chef d'entreprise) : qu'un des deux vienne à faillir (notamment dans le règlement des salaires ou dans l'assiduité à un poste de travail) et l'autre devrait en tirer les conséquences.

2 ▷ Le rédacteur en chef

Il n'est pas possible de faire la liste exhaustive des multiples rôles d'un rédacteur en chef, tant elle varie d'un journal à l'autre, notamment selon les fonctions que le direc-

teur de publication décide d'assumer. Rien ne doit empêcher un rédacteur en chef d'aller dans l'urgence livrer des films à l'imprimerie, ou de changer une ampoule. Mais le fonctionnement en entreprise tend à

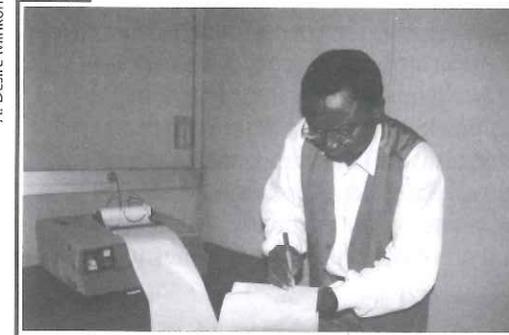
répartir les tâches suivant les compétences de chacun. Voici donc les principales fonctions que le rédacteur en chef s'attachera à remplir au mieux et avant tout.

► Diriger et animer la rédaction

Le rédacteur en chef contribuera davantage à la bonne marche générale du journal en élaborant le contenu rédactionnel du numéro suivant plutôt qu'en rédigeant un article de faits divers pour le numéro en cours. Mieux vaut qu'il laisse un pigiste traiter ce fait divers pour se consacrer à la préparation du dossier « *Spécial élections législatives* » prévu pour le mois suivant. Son rôle est surtout de déterminer, au sein de la rédaction (salariés, pigistes ou bénévoles) qui est chargé de tel ou tel article.

Le rédacteur en chef n'oubliera pas qu'il est le moteur d'une équipe. Ce groupe de personnes ne pourra pas être considéré comme une simple main-d'œuvre servile et aux ordres. Une rédaction est un groupe devant réaliser une œuvre intellectuelle et humaine. L'adhésion de tous au projet est absolument nécessaire, et c'est ce que le rédacteur en chef devra obtenir dès l'origine. Projet humain donc, confrontation d'idées, exposé des suggestions, discussions éthiques et techniques, bref, un fonctionnement démocra-

A. Désiré Minkoh



tique qui doit déboucher sur des mesures opérationnelles claires d'autant plus indiscutables qu'elles auront été acceptées par tous.

C'est ce contrat moral accepté par tous (et pourquoi pas formulé par écrit ?) que le rédacteur en chef devra faire respecter par la suite au cours de la vie du journal. On a vu beaucoup d'équipes entières se mettre d'accord, lors de la phase de gestation du projet, ou plus tard en conférences de rédaction, par exemple sur la longueur maximale des articles. Mais dès le passage en phase réelle de production, chacun dépassait allègrement les lignages impartis, vilipendait le secrétaire de rédaction et le rédacteur en chef qui le soutenait, pour avoir osé attenter à l'intégrité de sa prose. Il en résulte des psychodrames une

Mali

La Roue, l'affaire d'un seul homme

Le bimensuel La Roue était non seulement la « propriété » d'un seul homme, mais celui-ci le réalisait quasiment seul. Une performance qui condamnait le journal à un succès d'estime.

En 1956, Boubacar Keïta lançait *La Roue*, qui se nourrissait de la lutte pour la décolonisation. Quatre ans plus tard, à l'indépendance du Mali, le journal a connu une « interruption momentanée » jusqu'en... 1990.

Cette année-là, *La Roue* réapparut de nouveau dans les kiosques. Comme par le passé, elle était dirigée par le même homme, le doyen Boubacar Keïta, en même temps directeur de la publication et rédacteur en chef. C'est également lui qui rédigeait la plupart des articles, et allait chez son imprimeur pour les faire saisir ; il tenait également à effectuer personnellement la correction et superviser la composition à l'atelier. Et se chargeait même en personne d'une partie de la distribution des exemplaires, notamment sur les marchés de Bamako.

Le doyen, connu pour son humeur difficile, s'est toujours distingué par sa volonté de travailler seul dans sa rédaction, en tout cas pour la collecte de l'information. Ainsi, *La Roue* faisait très peu de cas de reportages sur le terrain. Il s'agissait là d'un choix délibéré de son directeur qui a préféré fonder sa ligne rédactionnelle sur l'analyse. .../...

sale ambiance n'incitant pas à la productivité. Un rédacteur en chef doit bétonner au maximum la solidité d'une rédaction s'il ne veut pas avoir à gérer (trop) de conflits lorsque le titre devra sortir régulièrement dans les kiosques. Dans le cas contraire, il se rendra compte qu'une sale ambiance de travail rend rapidement la parution d'un journal presque impossible.

Le rédacteur en chef, pour finir, devra aussi savoir faire respecter les horaires. Dans l'activité de presse, elle est nécessaire, quoi qu'on puisse dire sur les habitudes et spécificités africaines. Universellement, on juge un bon journaliste sur sa capacité à respecter les horaires de bouclages (c'est encore plus criant dans les radios) de son journal. Sans heurts, mais avec fermeté, le rédacteur en chef devra parvenir à faire respecter cette discipline à ses confrères et collaborateurs.

.../... A ce titre, le journal publiait très souvent des papiers sur la situation politique, économique et sociale provenant de lecteurs et autres collaborateurs extérieurs.

A *La Roue*, la distribution n'était pas le moindre des problèmes. De 1990 à 1995, la vente était assurée par des revendeurs regroupés en association. Suite à une mésentente, le responsable de *La Roue* avait décidé de créer lui même un réseau de distribution, recrutant d'autres revendeurs. La distribution se faisait donc avec le véhicule personnel du directeur, qui disposait tout de même pour cela d'un chauffeur. Autre concession au travail d'équipe, un assistant se déplaçait avec lui sur le terrain pour la récupération et la gestion des inventus.

Certains reprochaient au doyen d'être seul à effectuer un travail, qui, normalement, devait échoir à une équipe. D'autres appréciaient moyennement le style des articles de Boubacar Keïta, très porté sur l'utilisation de mots, expressions et concepts peu courants.

Néanmoins, le courage et la ténacité du doyen le faisaient respecter dans le monde de la presse malienne.

Boubacar Keïta est décédé en août 1998, et de nombreuses personnalités, dont le Premier ministre malien, ont assisté à ses obsèques.

I. L. K.

► Concevoir le contenu de chaque numéro

Le rédacteur en chef est chargé de la mise en œuvre au jour le jour de la ligne rédactionnelle définie dans le projet initial. Ceci consiste à imaginer comment traiter les principales informations recueillies ou à venir, et à les faire coïncider avec les grilles de mise en page du journal (la formule, les rubriques). Ses idées devront être exposées, discutées, enrichies, lors de la conférence de rédaction avec l'ensemble des journalistes.

► Être à l'écoute du milieu

Il est primordial pour lui de se tenir au courant de l'actualité et même de la devancer. Cela consiste à consulter, lire, écouter, regarder les autres médias, à entretenir les rela-

Les outils et techniques du travail en équipe

Mener des journalistes dans leur mission n'est pas toujours aisé. Un directeur de publication, même s'il est un bon professionnel, saura aussi être un chef attentif à l'épanouissement de son équipe.

Pour le responsable de la rédaction, la gestion d'une équipe commence par la maîtrise préalable de quelques notions. Il s'agit en particulier de réfléchir à un projet éditorial conforme à son idéal, l'imprimer noir sur blanc et le faire partager à cette équipe ; savoir décliner un but général en objectifs concrets («*Je veux que chaque article soit rendu à telle heure*» et non pas «*Je ne veux plus de retard*»), mesurables («*diminuer les fautes de 50 %, augmenter de 10 % le volume des informations culturelles*»), datés (avant trois mois, avant six mois...), réalistes (il faut tenir compte des moyens et des contraintes) et qui parviennent à impliquer chacun dans le plaisir d'agir et de progresser.

La principale qualité dont devra faire preuve le responsable est l'écoute de ses collaborateurs. Il devra développer avec chacun des relations franches, savoir à quoi il aspire afin de valoriser les complémentarités entre tous. Cette écoute consiste à utiliser le solfège des questions (ouvertes qui laissent toute liberté, fermées qui invitent à choisir, relais qui approfondissent un point), à reformuler (synthèse, clarification, recentrage), à faire un effort pour faire .../...

tions avec les autres collègues, mais surtout à fréquenter ceux qui font l'actualité : hommes politiques, personnalités publiques et de la vie sociale, sans oublier l'homme et la femme de la rue. Il doit sentir les aspirations et les centres d'intérêt de son public/lectorat pour mieux s'en faire le reflet.

► Anticiper pour mieux coller à l'actualité

«*Suivre l'agenda*» (lire encadré «*La conférence de rédaction*» p. 56) reste un exercice obligé pour une rédaction. Assister aux événements journaliers et en rendre compte au plus vite dans ses colonnes est un des objectifs d'un journal particulièrement un quotidien. Est-ce suffisant ?

Le rédacteur en chef se doit d'avoir une vision de l'actualité qui ne s'arrête pas au numéro en cours de réalisation. Il lui faut voir plus loin que le jour même ou le lendemain. Son rôle est de discerner ce qui fera à moyen terme l'actualité et de prévoir son traitement journalistique à

.../... «*comme si*» on était à la place de l'interlocuteur.

Une maîtrise de l'écoute, jointe à la suppression des «*il faut, tu dois*» et à leur remplacement par «*j'aimerais, j'attends, je te demande*» permet d'atteindre la virtuosité nécessaire pour mieux se servir des outils suivants :

► Les réunions

Fréquence	Durée maximum	Objectifs
journalier	à fixer avec l'équipe	échanger
hebdomadaire	45 mn	faire le point sur la semaine écoulée et celle à venir
mensuelle	1 h 30	régler des problèmes précis
2 fois par an	1 h 30	fixer les objectifs de l'année et, à la mi-temps, faire le point, redresser éventuellement la barre

► Les entretiens

Ils devront être spontanés, mais clairement énoncés («*J'ai besoin de te voir...*») et ensuite mettre en pratique toutes les qua- .../...

l'avance. La méthode est très utilisée par les magazines, mais est transposable partiellement à des quotidiens ou hebdomadaires ; elle consiste à faire travailler une partie de la rédaction sur des sujets longtemps avant leur parution, afin d'obtenir un résultat plus fourni, plus creusé, plus léché que le simple compte rendu habituel de l'actualité (lire dans « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* », « *Comment bien utiliser l'agenda ?* », p. 58).

► Réagir à l'évolution de l'actualité

Entre la conférence de rédaction et le départ de la dernière page montée pour l'imprimerie, l'information évolue. Le rédacteur en chef, en concertation avec le secrétaire de rédaction, intègre les nouveaux développements de l'actualité dans le canevas décidé à la réunion de rédaction. Ainsi, une enquête de deux pages sur les problèmes de ramassage des ordures ménagères sera différée au profit d'un fait divers ayant fait 15 victimes.

.../... lités d'écoute du responsable. Régulièrement, il est bon d'avoir des entretiens d'évaluation. Parce qu'il est motivant d'avoir un écho de ce que l'on fait et de s'entendre dire que l'on peut progresser, le rédacteur en chef pourra – une fois par an – faire le point avec chaque collaborateur selon une démarche simple :

- rappeler ce qu'on apprécie chez lui ;
- exprimer les améliorations souhaitées (techniques, de comportement) en s'appuyant sur des exemples ;
- demander au journaliste d'exprimer à son tour les améliorations qu'il souhaite faire ;
- fixer les objectifs et définir avec lui les moyens de les atteindre (soutien, formations, livres, etc.) ;
- rédiger la synthèse de l'entretien (lisible en moins d'une minute) que chacun conservera.

► Les rencontres au quotidien

Les rencontres au La réprimande est parfois nécessaire, mais elle sera rapide et séparera nettement les comportements du collaborateur de sa personnalité. Ainsi, on lui signifiera que tel article est d'un niveau insuffisant ou que telle attitude est incorrecte, mais qu'on l'apprécie par ailleurs. Mais il est sans doute plus important de « surprendre » les journalistes en train de bien faire leur travail, et de le leur dire.

D. T.

la formation interne est souvent négligée ; elle est pourtant indispensable à la structuration d'une rédaction

► Rédiger des articles

Sa prose est souvent attendue au tournant. Il peut écrire des éditoriaux ou papiers sur les sujets sensibles. Il sait exprimer sans hésitation « la ligne rédactionnelle » ou « l'esprit » du journal. Mais sa fonction de rédacteur ne devrait pas s'enfler au détriment de celle d'organisation de la rédaction.

Dans « rédacteur en chef », il faut sans doute retenir « chef » avant « rédacteur ».

► Relire les articles sur le fond

Avant le secrétaire de rédaction, il prendra soin de lire les « papiers » de la rédaction et des pigistes afin de vérifier leur conformité avec l'esprit, la ligne, les usages du journal. C'est notamment de cette manière que de jeunes journalistes amélioreront leur style et leur rigueur. Cet aspect de formateur est souvent négligé dans les rédactions, par manque de temps. Il est pourtant indispensable à la structuration d'une rédaction.

► Gérer un budget

Manipuler des sommes d'argent est un rôle bien peu journalistique pour le rédacteur en chef, mais qu'il devra néanmoins aborder de manière responsable. C'est une nécessité notamment pour l'activité des pigistes et les frais de mission des journalistes (leurs salaires restant du ressort de la direction financière).

Tout serait trop simple si on pouvait faire travailler autant de pigistes qu'on veut pour réaliser un journal. Il faut pourtant, comme les titulaires, pouvoir les payer correctement pour pouvoir exiger d'eux un travail de qualité. Rémunérer tout travail permet d'être exigeant et contribue à améliorer le contenu rédactionnel.

Le rédacteur en chef doit donc obtenir de sa direction de disposer d'un budget de piges par numéro, par mois, par an, c'est selon. A lui de faire travailler pigistes et correspondants à hauteur de ses moyens. Après chaque numéro ou à chaque fin de période, il aura ainsi à établir la liste des piges et à la transmettre aux services comptables pour paiement.

Indispensable pour une bonne organisation

La conférence de rédaction

L'animation de la rédaction a lieu tous les jours, à tout moment. Mais l'instauration d'une réunion où les journalistes, autour de leur rédacteur en chef, confrontent leurs idées, est nécessaire pour rendre plus efficace leur travail.

Même lorsque la rédaction ne compte que quatre journalistes permanents, il est important que, régulièrement, tous se réunissent autour du rédacteur en chef pour faire formellement le point sur l'avancement de leurs travaux et se mettent au courant de l'évolution globale du numéro en cours.

Cette conférence ou réunion de rédaction se tient au minimum une fois par parution (tous les jours pour un quotidien, etc.), mais même pour un mensuel, il faut prévoir une réunion par semaine. Les difficultés de chacun sont mises en commun pour y trouver des solutions.

Pour une petite rédaction, tous les journalistes doivent pouvoir être présents. Pour des rédactions plus étoffées, un nombre trop élevé de participants nuirait à l'efficacité de la réunion. Seuls les chefs de services ou de rubriques sont conviés, étant entendu qu'ils répercutent immédiatement les contenus vers leurs collègues.

Les principaux points à traiter lors d'une conférence sont :

- la critique du numéro précédent. Sachant que reconnaître ses erreurs aide à ne pas les reproduire, la conférence de rédaction devra relever ce qui n'est pas bon dans la dernière livraison : tant les questions de contenu (angle et traitement d'un papier, ratages - informations obtenues par la concurrence et pas par nous -, choix éditoriaux à la une, titrages, hiérarchisation d'un sujet) que de forme (mise en page, choix de photo, coquilles typographiques), sans oublier les problèmes d'organisation (pourquoi tel correspondant n'a pu livrer tel article dans les délais ? pourquoi telle page a dû être remontée pour cause de panne informatique ? etc.). La réunion de rédaction n'est pas l'occasion de régler des comptes, mais plutôt de comprendre pourquoi les erreurs ont été commises ;
- la recherche de sujets pour le numéro suivant. Compte tenu de l'existence de la grille de mise en page (rubriquage) établie lors de la conception du journal, .../...

.../... il ne reste plus, lors de la réunion de rédaction, qu'à « remplir » chacune des rubriques avec des sujets appropriés. Dans un premier temps, ce sont les événements inscrits sur l'agenda qui vont remplir les rubriques (inauguration de tel bâtiment, finale de la coupe, lancement officiel de la campagne anti-tuberculose, etc.). Mais les journalistes doivent aussi proposer des sujets non inscrits à l'agenda, selon ce qu'eux-mêmes auront « senti » dans leur secteur d'activité (interview d'un sportif écarté de la sélection nationale, recrudescence des cambriolages dans tel quartier, etc.). C'est l'occasion pour le rédacteur en chef de lancer un ou plusieurs journalistes sur des enquêtes, à programmer pas nécessairement pour le numéro à venir, mais pour les suivants. (voir dans le manuel « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* », « *Comment utiliser correctement l'agenda ?* », p. 58) ;

► la définition des modes de traitement. Le rédacteur en chef prendra aussi soin de discuter avec les journalistes des différentes manières de traiter un sujet, en recourant à tous les genres journalistiques suivant les circonstances : portrait, interview, enquête, encadré, rappel historique, etc. Il devra aussi orienter l'angle des articles : savoir par exemple si, pour l'inauguration d'un pont, on donne la parole à l'architecte ou aux financeurs, à l'ouvrier qui vient de terminer le chantier ou à l'usager pour qui ce pont va changer la vie quotidienne.

Lors de cette réunion de rédaction, le rédacteur en chef doit éviter de jouer les maîtres absolus. Au sein d'une rédaction, la pensée unique et le despotisme sont les pires des cancers. C'est toujours de la confrontation de points de vue que jaillit l'idée qui « vend », la « une » qui fait « un carton », le dossier qui fait mal. Pour y parvenir, la rédaction doit privilégier en son sein la démocratie. Si le rédacteur en chef est un dictateur imposant toujours son point de vue, les performances du journal vont s'en ressentir.

Au terme de la réunion de rédaction, chacun doit savoir sur quel(s) sujet(s) il va écrire, sous quel angle, dans quel lignage, avec photo ou non, et à quelle heure ou quel jour il rend son papier au secrétaire de rédaction.

3 ▷ Le secrétaire de rédaction

le rôle normal du secrétaire de rédaction est centré sur la rédaction du numéro en cours

Dans un journal modeste, les attributions du secrétariat de rédaction et celles de la rédaction en chef ont tendance à se recouper. D'ailleurs, en l'absence du rédacteur en chef, le secrétaire de rédaction doit pouvoir le remplacer sans problème et sans contestation. Son rôle normal est toutefois davantage centré sur la réalisation matérielle du numéro en cours.

- ▶ Passer les commandes aux correspondants et pigistes

Ceux-ci n'ont pas participé à la réunion de rédaction. C'est au « S.R. » (secrétaire de rédaction) de prendre contact avec eux, de leur commander des papiers, et de les intégrer dans le « chemin de fer » (plan sur papier du numéro en cours).

- ▶ Faire respecter les délais de remise des papiers

Le meilleur des articles, s'il arrive en retard, ne vaut pas grand chose. Mieux vaut un papier peut-être moins brillant, mais qui arrive dans les temps. Le S.R. doit donc exiger des journalistes de la rédaction (rédacteur en chef compris), des correspondants et des pigistes, qu'ils soient ponctuels. En cas de complication (impossibilité d'obtenir une information, faux-bond d'un interlocuteur, empêchement majeur, etc.), il prévoit soit de faire écrire l'article par un autre journaliste, soit de trouver un autre sujet déjà prêt pour remplacer celui programmé. Un secrétaire de rédaction s'efforcera de prévoir l'imprévisible, y compris les problèmes logistiques (pertes de courriers, pannes) de manière à toujours aller à l'imprimerie dans les délais.

- ▶ Relire tous les articles

Le S.R. est tenu de relire toute la copie pour avoir une vision globale du contenu de son numéro et en corriger les erreurs. Ceci pour éviter par exemple de publier deux fois la même information dans des pages différentes (doublon), ou, parfois même, deux informations contradictoires.

La phase de relecture consiste en réalité en plusieurs opérations, à mener successivement, ou, pour les plus che-

vonnés, simultanément. Il est conseillé de relire et faire les corrections sur une sortie papier, puis, seulement après, de les porter sur le fichier informatique. Il s'agit de :

- ▷ Vérifier l'exactitude des informations

Dans le feu de l'action, les reporters attribuent parfois un titre à une personne qui n'en est pas dépositaire, intervertissent les présidents de la République étrangers ou ajoutent quelques zéros dans la consommation de bière par habitant. La parade du secrétaire de rédaction est une culture générale à toute épreuve, quelques dictionnaires, encyclopédies et atlas et une dose de bon sens qui évitera à ses concitoyens d'ingurgiter 150 litres de boisson fermentée par jour. En cas de doute sur une information, le secrétaire de rédaction doit être parfaitement apte à la recouper avec ses propres sources.

- ▷ Redresser les angles non conformes

Les orientations prises en conférence de rédaction ont pour objectif de construire un journal comme un ensemble cohérent ; le respect des angles par les rédacteurs est une des conditions de cette réussite. Lorsqu'un article n'est pas conforme, le S.R., si les délais le permettent, doit pouvoir exiger d'un rédacteur une nouvelle mouture.

- ▷ S'assurer de la clarté des idées

Même sans fautes grammaticales ou d'orthographe, certaines phrases, certains textes entiers, sont trop compliqués, ou encore vides de sens, écrits « en charabia », en « langue de bois » ou en « jargon ». Le S.R. doit d'abord se demander s'il a lui-même saisi le sens de chaque phrase et du texte tout entier. Dans la négative, il doit, seul ou avec l'aide de l'auteur, rendre les phrases compréhensibles pour son lectorat (lire « *Ultimes vérifications avant de publier un article* » p.124 du manuel « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* »). Il n'hésitera pas à couper ce qui ne présente pas d'intérêt.

- ▷ Corriger orthographe et syntaxe et rectifier la typographie

Que le texte ait été saisi par l'auteur ou par un clavier, il est rare de ne pas y trouver fautes d'orthographe, coquilles, oublis et fautes d'accord. Le S.R. remet les « s » aux pluriels, les majuscules au début des noms propres et les accents dans le bon sens.

▷ Vérifier la conformité à la loi

Les lois sur la presse sont des maquis remplis de chausse-trappes dans lesquels les journalistes tombent trop souvent. Le secrétaire de rédaction est le dernier filtre avant la publication. Il doit connaître parfaitement la législation sur la presse, en particulier les articles sur la diffamation, l'offense aux chefs d'État, la divulgation de fausses nouvelles, etc. (lire le manuel «*Droit, déontologie et éthique des médias*»). Si un article semble poser ce type de problème, un débat doit s'ouvrir avec le rédacteur en chef ou directeur de publication et l'auteur de l'article (tous deux responsables devant la justice). La publication d'une information sensible doit être faite en toute connaissance de cause. Le doute exclut la publication.

Le S.R. apporte ensuite une plus-value à l'article. Cela consiste à :

▶ Conformer l'article à la charte rédactionnelle

Titrer ou changer de titre, rédiger un chapeau clair (et respectant les lignages), ajouter des intertitres, extraire un passage trop pesant pour en faire un encadré.

▶ Réduire pour faire respecter les lignages prévus

Tout débordement excessif des lignages commandés appelle à jouer des ciseaux. A moins que les délais ne permettent à l'auteur de le faire lui-même, c'est au S.R. de couper dans un article ou de le réécrire, sans le dénaturer et en conservant les informations essentielles. Suivant en cela la ligne rédactionnelle convenue préalablement par tous (lire p. 22), il n'aura aucun état d'âme à réduire à une brève un article inadapté qu'un journaliste aura rédigé en 100 lignes.

▶ Ajouter les enrichissements typographiques

Une fois les textes conformes à tous les critères énoncés ci-dessus, le S.R. les « enrichit » avant de les faire passer à la mise en page. Il fait passer en gras ou en italique ou dans un corps supérieur, ou en capitales, etc., les citations entre guillemets, ou les noms propres, ou les signatures. Il doit systématiquement les mettre « au format » de la charte typographique.

Ce premier travail sur les textes eux-mêmes se prolonge ensuite par leur mise en place dans les pages du journal.

À ce stade, le S.R. prépare le passage des textes sur un support papier. Il devra donc faire preuve du savoir-faire d'un technicien. Cela consiste à :

▶ Élaborer la maquette

En manipulant les centimètres colonnes (lire p. 38), le S.R. est capable, sur un gabarit papier, de faire une maquette précise de ses pages, comportant les enrichissements dictés par la charte graphique (lettrines, encadrés, logos, etc.). Il remet au monteur cette maquette papier, les fichiers informatiques des textes correspondants (soit sur une disquette, soit sur les disques durs des ordinateurs, en indiquant leurs nom et localisation) et les originaux des illustrations si l'atelier dispose d'un scanner d'images.

L'utilisation d'une maquette papier peut paraître anachronique dans des journaux équipés pour la mise en page par ordinateur. Mais même dans le cas où secrétaire de rédaction et metteur en page ne font qu'un, ce n'est pas superflu.

La maquette papier permet de résoudre rapidement les problèmes de mise en page avant qu'ils ne se posent matériellement à l'écran. Ces problèmes, une fois posés sur la page-fichier informatique, demandent deux ou trois fois plus de temps pour être résolus par diverses manipulations, et cela malgré la rapidité de l'ordinateur.

Si sa maquette a été réalisée dans les règles et avec précision, le montage d'une page ne demande que quelques minutes. Dans le cas où le S.R. travaille avec un ou plusieurs monteurs P.A.O., la maquette papier permet de gagner du temps. Une fois qu'il a remis une maquette papier à un technicien, celui-ci suit les consignes de la maquette. Pendant ce temps, le S.R., à son bureau ou devant un écran, élabore les pages suivantes ou vérifie celles montées antérieurement.

Dans une rédaction qui se veut organisée, on ne saurait voir plusieurs personnes devant un même écran. Cela arrive pourtant : le montage de la page semble fait simultanément par un « monteur », qui manipule la souris, un secrétaire de rédaction qui lui donne les consignes, et l'auteur de l'article

qui demande des corrections de textes, quand il n'y a pas un rédacteur en chef pour réclamer un changement de titre ! Un tel tableau est la preuve éclatante que le travail est anarchique et contre-productif. Sans doute le secrétaire de rédaction aurait-il mieux à faire en maquant les pages suivantes, le reporter en enquêtant sur le terrain et le rédacteur en chef en préparant les enquêtes à venir.

► **Contrôler les pages**

Le S.R. corrige sur une sortie papier les dernières erreurs typographiques et de montage (filets manquants, inversions de photo, mauvaises coupes dans les titres, etc.) d'une page. Une fois les ultimes ajustements effectués, il fait un dernier tirage pour lequel il donnera son « bon à tirer », signifiant que la page est prête à partir à l'imprimerie. Traditionnellement, le B.A.T. consistait à signer la page pour endosser la responsabilité d'éventuelles erreurs. Le B.A.T. est aujourd'hui souvent verbal, mais garde la même signification. Dans certaines rédactions, le rédacteur en chef ou le directeur de publication peuvent aussi « viser » les pages avant impression.

Le secrétaire de rédaction doit encore aller chez l'imprimeur vérifier les films, surtout en cas d'impression en couleurs. Il vérifie également que les photos sont à leur place (lorsque les photos sont intégrées par le photographe et non pas directement dans les pages sur l'ordinateur).

► **Contrôler et suivre la fabrication**

Le S.R. est responsable, à tous les échelons, de la tenue des délais. Il est garant que les pages seront livrées conformément aux prévisions à l'imprimeur. En effet, celui-ci a généralement un plan de travail calculé assez justement. En cas de retard, le secrétaire de rédaction doit l'avertir au plus tôt et négocier de nouveaux délais de remise des documents. Pour les journaux disposant de leur propre matériel d'impression, les délais sont évidemment plus élastiques, mais ne doivent de toute façon pas faire oublier qu'il y a toujours une heure butoir pour livrer aux distributeurs. Si l'impression a lieu dans une imprimerie à l'extérieur, il faudra s'efforcer d'envoyer les pages par cahiers (les groupes de 4, 8, 12, 16... pages), et non pas en un seul lot. L'imprimeur peut ainsi mieux étaler son travail dans son atelier.

Pour ces dernières tâches, le rôle du secrétaire de rédaction s'apparente à celui d'un « responsable de la fabrication ». Dans un journal qui peut se permettre un tel poste, le « chef de fab » assure les relations avec l'imprimeur et suit le journal jusqu'à son impression et son envoi dans les circuits de distribution.

► **Organiser le travail de l'équipe technique**

Le travail du secrétaire de rédaction est aussi celui de responsable de l'atelier de mise en page, lorsqu'il existe à l'intérieur du journal. La question est de savoir si le personnel qui monte les pages doit être journaliste ou non. Les réponses diffèrent selon les rédactions : pour certaines, les journalistes doivent aller jusqu'au bout de leur travail, et réaliser eux-mêmes leurs pages pour en avoir la maîtrise. Pour d'autres, le montage reste une tâche sans dimension journalistique, remplie par des techniciens. C'est d'autant plus vrai lorsque la formule de mise en page a préalablement été conçue par les journalistes.

Dans la recherche d'une organisation fonctionnelle et dans la perspective d'un développement, il semble approprié de compartimenter les tâches. Que le monteur des pages soit journaliste ou pas n'est pas la question. L'important est que chacun, entre rédacteurs, secrétaire de rédaction et metteurs en page sache quelle est sa place dans la chaîne qui aboutit à la sortie d'un journal.

L'accumulation de ces tâches rend la fonction de secrétaire de rédaction extrêmement stressante. Tous ceux qui

Mandemory Touré/Nataal



Atelier de photogravure à Dakar. Le S.R. s'y rend souvent pour éviter ou résoudre des problèmes techniques.

ont fréquenté les salles de rédaction ou de montage savent la tension qui y règne à l'heure des bouclages. L'une des grandes qualités du secrétaire de rédaction, que l'on n'apprend ni dans les écoles de journalisme ni dans les manuels, c'est de savoir gérer ce stress, d'essayer de n'en rien laisser paraître à ses collègues de travail pour les mettre en confiance et leur faire donner le meilleur d'eux-mêmes.

Investi de toutes les prérogatives détaillées ci-dessus – ses pouvoirs dirait-on – le S.R. pourra se comporter en tyran (tout comme un rédacteur-en-chef à son niveau). Qu'il s'en préserve : les abus d'autorité et les comportements de « petit chef » ne laissent pas augurer d'un fonctionnement harmonieux sur le long terme.

4 ▷ Les autres membres de l'équipe rédactionnelle

Deux leaders bien au fait des techniques journalistiques ne suffisent pas à faire tourner une rédaction : à côté d'eux, on trouvera une équipe.

le directeur de publication veillera à équilibrer les caractères et à jouer sur la complémentarité des compétences

Quelles que soient les méthodes de recrutement (lire p. 69), sa constitution répond à la fois à des critères professionnels (une fonction, un poste, une

personne) et humains. Le directeur de publication veillera à équilibrer les caractères et à jouer sur la complémentarité des compétences, sans que chacun se sente lésé ou mis à l'écart des décisions le concernant.

► Le **grand reporter** est le fer de lance de la rédaction, doué d'un flair exceptionnel pour les bons coups. Où qu'il se trouve, cet oiseau rare sera capable d'envoyer très rapidement des articles irréprochables au siège. C'est un élément-clé pour toute rédaction qui veut fournir à son lectorat des sujets d'actualité forts.

► La **rédaction** se compose ensuite, selon les besoins et les moyens, de journalistes rédacteurs, qui se spécialisent naturellement suivant les rubriques du journal, certains devenant responsables de rubriques comptant un ou plusieurs rédacteurs. À ce stade du développement d'une rédaction, chacun de ces chefs de rubriques ou sections se comporte en quelque sorte comme le rédacteur en chef de son service, gérant l'activité de son staff de rédacteurs et de pigistes.

► Un certain nombre de **pigistes** viendront se greffer à l'équipe des permanents. Non mensualisés mais rémunérés à la tâche, ils représentent pour cela une garantie de souplesse dans l'organisation de la rédaction et d'économie dans la gestion de l'entreprise. Les « indépendants » (free lance) sont parfois d'excellents fouineurs qui ramènent des scoops à la rédaction centrale. L'inconvénient est qu'ils peuvent vendre un sujet à un journal concurrent ; il convient donc de les fidéliser autant que faire se peut.

On peut distinguer les pigistes permanents des pigistes occasionnels. Les premiers sont régulièrement sollicités par le journal qui leur confie un travail précis, alors que les autres proposent spontanément un sujet de temps en temps et dans un domaine déterminé. A signaler que lorsque des titularisations ont lieu, c'est en priorité vers eux que la direction doit faire ses offres. En reconnaissance du travail fourni par ces indépendants depuis parfois des années, mais aussi par souci d'efficacité : ces journalistes, même statutairement hors rédaction, en connaissent souvent parfaitement le fonctionnement (lire chapitre suivant « Le recrutement »).

► Les correspondants sont aussi situés à la périphérie de la rédaction. Livrant le même travail que les pigistes, ils sont simplement basés loin de la rédaction centrale, dans des villes ou des régions « extérieures », et chargés de la couverture géographique d'un territoire. S'ils sont correctement briefés sur ce qu'on attend d'eux, ils peuvent se montrer

le marin et ses correspondants

« Comme un porte-avions »

Les correspondants sont indispensables à un journal qui tient à avoir une couverture serrée de sa zone de diffusion. Ces journalistes extérieurs nécessitent une « gestion du personnel » spécifique. Exemple d'un journal professionnel maritime en France.

C'est au fil du temps et au gré des rencontres que *Le Marin*, l'un des derniers représentants de la presse spécialisée maritime en France, a monté son réseau de correspondants. Au départ seuls quelques uns d'entre eux étaient journalistes professionnels. Plutôt des informateurs liés par la passion du « maritime ». Aujourd'hui, une vingtaine de pigistes disséminés sur les ports de France et parfois de l'étranger rendent compte chaque semaine contre vents et marées de l'activité maritime nationale et internationale.

Au *Marin* comme ailleurs, le rôle de ces correspondants est primordial : « *Le correspondant a un pouvoir d'alerte très fort, explique Claude Tarin, rédacteur en chef. C'est le premier à nous faire sentir, à nous journalistes de la rédaction centrale, le terrain.* » .../...

d'excellents collaborateurs au service des rédactions. Payés eux aussi à la pige, les correspondants régionaux ou provinciaux sont une source intarissable de sujets. Parfois, c'est le distributeur/dépositaire du journal dans une localité qui est recruté comme informateur. Il n'est pas indispensable qu'il écrive comme un professionnel : son rôle bien compris par tous est de communiquer des informations brutes à la rédaction centrale ; à elle de les recouper pour ensuite rédiger les articles selon les règles de l'art.

Dans le cas d'une ville importante pour la couverture rédactionnelle, le poste de correspondant devra être tenu par un journaliste salarié. Ce pourra être un simple correspondant qui aura su se rendre indispensable. Trouver des correspondants efficaces est souvent difficile pour les rédacteurs en chef. La difficulté réside sans doute dans le fait que les rédacteurs en chef, et l'ensemble de la rédaction, ont tendance à les oublier, eux, perdus dans leurs provinces. Sans un suivi attentif de leur travail, sans une prise en considération de leurs difficultés, sans un pilotage de leurs activités,

.../... Sur les ports, loin de son siège à Rennes, en Bretagne, l'image du journal dépend aussi beaucoup du correspondant. Il en est le garant et « *doit en être digne* ». De ce point de vue, la confiance règne entre la rédaction et ses collaborateurs extérieurs. Les gros contentieux sont le plus souvent à caractère financier : lignage, coupes jugées inadéquates, tel effort rédactionnel qui n'aurait pas été pris en compte, etc. En somme, le lot commun à toute rédaction. Il arrive que ces contentieux débouchent sur des séparations « *parfois électriques* » mais, comme l'admet Claude Tarin, « *le plus souvent, on revient dessus et on tombe d'accord* ».

C'est dans le respect de la ligne éditoriale que se situe la principale difficulté à gérer le réseau de correspondants. Bien souvent, le correspondant loin de la rédaction centrale et baignant dans un contexte local, ne possède pas le recul nécessaire pour juger de l'importance de l'information : « *Un journal c'est comme un porte-avions, explique le rédacteur en chef. Nous on a tous les avions. On voit celui qu'il faut mettre au milieu de la piste et celui à mettre sur le côté. Le correspondant n'a pas forcément en tête la stratégie d'ensemble.* » .../...

les correspondants se sentent coupés du monde (professionnel) et se trouvent d'autres occupations.

► Les chroniqueurs peuvent eux aussi être extérieurs à la rédaction, dans la mesure où leur travail ne s'exerce pas de manière quotidienne dans le journal. Ils font générale-

les correspondants régionaux ou provinciaux sont une source intarissable de sujets ; mais on a tendance à les oublier, perdus dans leur province

ment des analyses à froid des faits d'actualité, donnent leur point de vue sur une question spécifique touchant un phénomène social, politique, économique ou culturel. Parfois

appelés « grandes plumes » en raison de leur expertise dans un domaine précis (tel juriste pour une rubrique juridique), ils éclairent les lecteurs de leurs commentaires rédigés, de préférence, avec talent.

.../... Il est vrai aussi que la ligne éditoriale du journal a évolué au fil du temps. A l'information « port par port », engageant à l'époque une collaboration régulière des informateurs, s'est substituée une information répartie par rubriques : pêche, cultures marines, construction navale, marine marchande, recherche. Résultat : le journaliste ne travaille plus pour « son » port mais doit écrire en fonction des différentes rubriques : « Certains ont refusé ces évolutions et ont voulu continuer à travailler à leur façon. Ils ne sont plus là. » Les rescapés sont ceux qui ont « résisté à l'usure du temps ». Certains jouissent d'une certaine longévité : « Nous avons un collaborateur qui est présent depuis plus de 25 ans. Bien plus longtemps que n'importe quel journaliste titulaire. »

Quoiqu'il en soit, malgré les distances et les différences de statut avec les journalistes du siège, les correspondants du *Marin* font partie de la maison. Et comme le déplore Claude Tarin, « quand il y en a un qui nous quitte, c'est un déchirement. »

H. L.

5 ▷ Le recrutement

Des critères de recrutement plus objectifs sont une réponse directe aux maux dont souffre la presse africaine. Il faudrait que les personnes chargées de recruter, plus que du diplôme ou du degré de parenté, tiennent compte de la rapidité d'analyse des candidats, de leurs antécédents dans la profession, de leur curiosité, de leur bagage intellectuel, de leur culture, de leur amour pour le travail, de leur capacité à travailler en groupe et de celle à écrire simplement et clairement. Pour reprendre l'expression d'un rédacteur en chef, il vaut mieux composer une équipe d'individus vraiment engagés dans le projet, même amateurs, plutôt que de pseudo-professionnels.

Pour opérer ce recrutement, il faudra bien sûr que les personnes en charge de la sélection puissent elles-mêmes faire preuve des mêmes compétences.

Les filières de formation existent. Mais dans de nombreux cas, elles ne rendent pas immédiatement opérationnels ceux qu'elles forment. Dans d'autres, elles forment pour la fonction publique ou des services de communication.

De nombreuses rédactions africaines se bâtissent encore à partir de réseaux d'amitiés et de filières familiales. Les organigrammes présentent parfois une connotation régionale, voire familiale, avec le risque d'une couverture rédactionnelle partielle et partielle de l'actualité.

C'est ainsi qu'une cousine peu qualifiée devient opératrice de saisie dans un journal. Ses gaffes professionnelles causent-elles un préjudice énorme au titre ? Le rédacteur en chef a du mal à s'en séparer, car c'est la « sœur du patron » et « elle n'est pas payée ou très peu ».

Malgré tout, les bénéficiaires de ce système de népotisme agaçant peuvent aussi devenir de bons professionnels, s'ils ne se situent pas au dessus des lois de la rédaction et si leur formation interne est bien prise en main. C'est particulièrement vrai si les recruteurs savent recourir à des critères autres qu'affectifs pour juger de l'efficacité des demandeurs d'emplois.

Il est difficile de trouver de bons rédacteurs en chef et secrétaires de rédactions qui chôment sur le marché du travail en Afrique. C'est certainement pourquoi (en plus des raisons budgétaires), généralement, les directeurs de publications cumulent leurs fonctions avec celles de rédacteur en chef.

Le recrutement des autres éléments de la rédaction pose davantage de questions et s'effectue par plusieurs canaux.

► **Les annonces dans les journaux**

Ces annonces présentent l'énorme inconvénient d'être impersonnelles, non ciblées et donnent par conséquent du fil à retordre aux personnes chargées du recrutement : tous les chômeurs se précipitent au portillon, tous prêts à faire n'importe quoi pourvu qu'il y ait salaire. La sélection des bons éléments n'en est que plus difficile et surtout plus longue. Elle impose d'opérer au moins un premier tri sur dossier (curriculum vitae).

► **La recommandation**

La recommandation est sans doute plus efficace. Un enseignant qui aura décelé chez un de ses étudiants d'évidentes prédispositions pour le journalisme peut parler de ce dernier à des patrons de journaux. Cette pratique présente un avantage de taille : la personne recommandée a déjà franchi le cap des tests préliminaires par rapport à sa capacité à rédiger dans un bon niveau de langue. Mais cette méthode n'exclut pas les pistons, bien au contraire. Il n'est pas rare que l'on veuille par ce procédé caser ses protégés.

► **La cooptation**

Elle présente les mêmes risques de dérive. On pourra profiter d'une position de pouvoir dans un journal pour y faire entrer un camarade d'université, un ami d'enfance, un ancien collègue. Mais rien ne garantit que ce sont ses capacités plutôt que les liens extra-professionnels qui auront prévalu à sa désignation.

► **Le recrutement parmi les pigistes**

Ce principe est sans doute celui qui apportera le plus de satisfaction s'il est mis en œuvre sous certaines conditions.

Il s'agit de créer autour de la rédaction un vivier de journalistes dans lequel elle va puiser ses nouvelles compétences. Des jeunes tentés par le journalisme entrent la plupart du temps par hasard dans une rédaction (lire l'encadré ci-dessous « *Parcours d'un moto-didacte* »). Le responsable veillera d'abord à écarter ceux qui ne savent pas rédiger correctement. Pas question de les former à l'orthographe, il existe des écoles primaires pour ça.

Le rédacteur en chef ne devra pas perdre de vue qu'un diplôme supérieur n'est pas la garantie d'une bonne écriture journalistique (ce serait même plutôt le contraire) : il s'obligera à confier pour commencer à ses jeunes recrues des articles modestes. Un strict respect des règles professionnelles de collecte de l'information et de rédaction (lire le manuel « *Le métier de journaliste en 30 questions-réponses* ») dès le départ constitue le meilleur moyen de former des journalistes opérationnels. Progressivement, et parfois après de longues séances de correction, l'apprenti-journaliste se verra

Cameroun

Le parcours d'un « moto-didacte »

Le recrutement de journalistes n'est pas seulement affaire de techniques. Le hasard peut aussi faire démarrer de belles carrières. Exemple d'un conducteur de moto-taxi devenu rédacteur en chef.

Septembre 1991. Grèves générales et opérations « villes mortes » paralysent Douala, capitale économique du Cameroun. Ni les bus, ni les taxis ne circulent. Les propriétaires de motos en profitent pour se faire de l'argent en assurant le transport des personnes entre deux barricades.

Fraîchement « compressé » après la faillite d'une entreprise parapublique où il était agent de maîtrise, Alphonse Sinkam avait heureusement sa moto. Pour faire vivre sa famille, il est devenu « moto-taxi ». C'est ainsi qu'un beau matin, faisant son nouveau métier, il a transporté une cliente particulièrement loquace, et apparemment très informée sur la situation du pays. Au cours du trajet, Alphonse n'a pas tardé à découvrir que cette jeune femme était la secrétaire du directeur du journal *La Détente*. Le sang du conducteur n'a fait qu'un tour sur le .../...

attribuer des sujets plus importants. D'abord pigistes, certains stagiaires s'installent dans la maison, sont titularisés et gravissent les échelons, pour se retrouver un jour rédacteur en chef.

l'apprentissage sur le tas porte ses fruits si les piliers de la rédaction en ont la volonté et la patience

Cet apprentissage « sur le tas » demande du temps et ne porte ses fruits que si les piliers de la rédaction (rédacteur en chef, secrétaire de rédaction

ou chefs de rubriques) en ont la volonté et la patience. Il leur faut accepter cette fonction de formateur en supplément de leurs autres tâches directement productives.

► **Le débauchage chez les concurrents**

Il s'agit tout simplement d'attirer une perle rare travaillant chez un concurrent en lui faisant des propositions plus alléchantes. Cette pratique peut déboucher sur un conflit entre patrons. Parfois, des jeunes formés dans un journal, après y avoir vainement attendu leur titularisation, vont offrir leurs services à un autre titre de la place qui profite à peu de frais de la formation dispensée au novice. C'est la loi du marché.

.../... guidon et a réveillé en lui son rêve d'enfant : devenir journaliste. Il n'a pas tardé à révéler sa passion à sa cliente qui, à sa destination, au siège de *La Détente* lui a proposé de le présenter à ses collègues.

Il l'a suivie, a pu discuter avec quelques membres de la rédaction. Le directeur du journal, passant par là et écoutant ce taximan excité, a suggéré : « *Si ce métier vous intéresse tant, pointez-vous ici demain pour un essai.* »

Le lendemain, Sinkam a commencé. Il a continué. Sa moto lui a servi pour les reportages en ville.

L'aventure d'Alphonse ressemble à un roman. Elle continue de plus belle, car ses qualités de journaliste se sont révélées dans l'exercice du métier : il est aujourd'hui directeur de publication de l'un des premiers quotidiens camerounais *Le Quotidien*, paraissant à Douala.

On dit que le journalisme mène à tout. Il faut croire que la moto aussi...

▷ **Chapitre III**

**Se donner
les moyens techniques**

Pour qu'un journal puisse atteindre ses objectifs, il est important qu'en plus de sa dimension rédactionnelle et intellectuelle, ses promoteurs veillent aux conditions matérielles de travail des journalistes et employés.

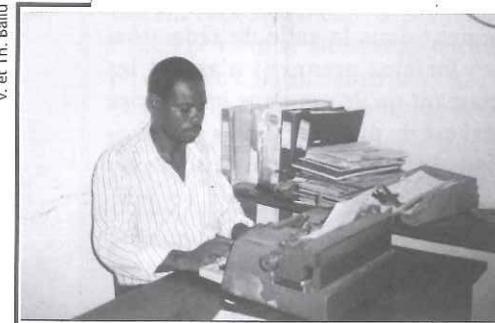
On doit toujours avoir à l'esprit qu'un projet de journal s'inscrit dans la durée; peut-être un journaliste supportera-t-il de faire ses reportages à pied et d'écrire sur ses genoux pendant trois mois. Au delà (et sans doute avant), sa bonne volonté aura vraisemblablement fléchi, et la qualité de ses articles s'en sera ressentie.

Trop de patrons de presse considèrent que des conditions de travail et salariales simplement décentes sont un luxe pour « leurs » journalistes. Ils estiment sans doute que la foi en une noble cause peut pallier l'absence de matériel minimum. De leur côté, quelques journalistes estiment qu'à moins de disposer d'un bureau de Pdg, d'un écran 21 pouces et d'une voiture de fonction, il ne pourront pas « faire de la bonne information ». Entre les deux, il y a un équilibre à trouver.

1 ▷ Les locaux

Un journal doit choisir des locaux fonctionnels dont, en premier lieu, une salle de rédaction pour les réunions et le travail quotidien des journalistes.

V. et Th. Ballu



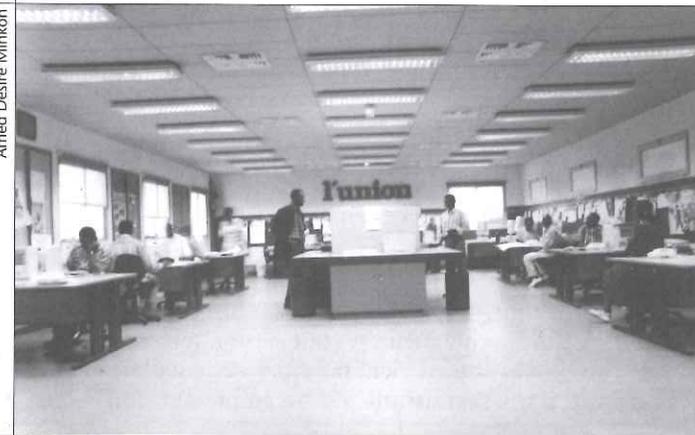
Entre des conditions de travail minables...

Le journalisme nécessitant contacts et discrétion, il convient d'aménager aussi une petite salle où un journaliste pourra rencontrer un informateur en tête-à-tête.

En toute logique, les activités de saisie et de mise en page (« l'atelier ») devront être physiquement distinctes de celles de la rédaction. Il n'est pas nécessaire d'avoir un mur entre les deux, mais simplement une cloison, voire, quand les locaux sont suffisamment vastes, une simple limite symbolique qui permette aux deux services de travailler indépendamment.

Les services d'administration-gestion-publicité doivent aussi disposer au moins d'une salle. C'est dans cette pièce qu'il faudra déposer les invendus et les archives,

Amed Désiré Minkoh



...et le confort, les journaux doivent trouver une solution, conciliant moyens et ambitions.

auxquels on pense trop peu et qui pourtant occupent toujours beaucoup de place.

Le mobilier n'aura pas besoin d'être luxueux, ni neuf, mais simplement fonctionnel, afin d'offrir à chacun des employés un poste de travail convenable.

Un journal se doit d'accueillir le public, mais cela ne peut se faire directement dans la salle de rédaction. De temps en temps, des farfelus prennent d'assaut les salles de rédaction en clamant qu'ils ont dans leur besace le scoop du siècle. L'idéal est de disposer d'un « sas » évitant l'entrée directe dans la salle de rédaction, « sas » dans lequel un employé peut renseigner, filtrer les visiteurs, voire refouler les indésirables.

Cameroun

La sous-traitance de la mise en page

L'arrivée de la micro-édition coïncide avec l'explosion des journaux privés au Cameroun. Non équipés, ces titres n'avaient d'autre recours que de s'adresser à des cabinets extérieurs. Et d'en subir les caprices.

Challenge Graphic, Univers Bureautique, Mac Darwin... toutes ces entreprises de micro-édition sont apparues dès 1990, lorsque la presse a commencé à utiliser la P.A.O.

Malheureusement, les journaux s'arrangeaient tous pour aller chez le même prestataire. C'est ainsi que « l'intimité » rédactionnelle foutait le camp : plusieurs rédactions venaient passer chacune trois jours et deux nuits par semaine dans les locaux des prestataires de micro-édition. Les journalistes de titres différents se marchaient dessus, la confidentialité des informations n'était plus garantie, et lorsque l'unique imprimante se montrait capricieuse, l'atmosphère devenait invivable.

Les pires périodes étaient celles où les étudiants venaient faire leurs mémoires de fins d'études. Commerçant avant tout, le patron du studio ne refusait aucun client, ce qui fait qu'aucun n'était servi à temps. Un chômeur attendant son curriculum vitae s'engueulait avec la patronne d'un restaurant venue imprimer son .../...

2 ▷ L'informatique

La micro-informatique est désormais à la portée de presque tous les budgets. Il est illusoire de croire qu'on peut faire un journal sans micro-ordinateurs : la saisie des articles et leur mise en page ne peuvent pas être effectuées indéfiniment dans une entreprise extérieure. Si des entreprises extérieures (studios P.A.O.) peuvent se montrer apparemment compétitives sur les prix, elles n'ont généralement ni les compétences requises pour fabriquer un journal, ni la marge de souplesse nécessaire à l'activité de presse. Les journaux étant considérés comme de mauvais payeurs comparés à d'autres clients (entreprises commerciales, agences de communication et de publicité), on les fera toujours passer après ceux qui paient cash. D'autre part, la sous-traitance de la mise en page à l'extérieur d'un journal présente certains risques pour la confidentialité des informations.

L'atelier de mise en page fait donc partie du journal, au même titre que la rédaction. Par contre, d'un point de vue

.../... nouveau menu, le tout entre deux hurlements d'une opératrice de saisie se faisant pincer les fesses par un journaliste. Les secrétaires de rédaction essayaient de monter leurs pages dans cette ambiance pittoresque.

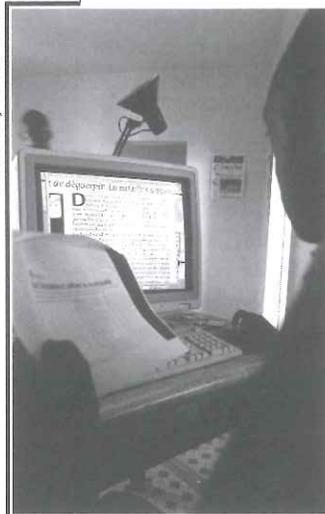
À cette époque, les factures étaient de 100 000 FCFA pour un 16 pages. Avec la concurrence, les prix se situent aujourd'hui autour de 40 ou 50 000 Francs CFA. Proposant des tarifs de plus en plus attractifs, les studios ne savent pourtant pas offrir un service personnalisé : ainsi, montés par la même maison, parfois par le même opérateur, tous les journaux camerounais se ressemblaient.

Aujourd'hui, seuls les titres très irréguliers continuent à recourir intégralement aux services d'opérateurs P.A.O. extérieurs. Mieux lotis, d'autres font uniquement la saisie sur ordinateur et emmènent la disquette chez un sous-traitant pour la mise en page. Mais la plupart des journaux possèdent des ordinateurs et montent eux-mêmes leurs pages. Ils restent ainsi davantage gestionnaires de leur temps, jouissent d'un souplesse inestimable pour les informations de dernière minute, peuvent corriger les épreuves dans un calme relatif et travailler à l'amélioration de leur mise en page.

de gestionnaire, il pourra être rentabilisé sur d'autres activités non presse (plaquettes, affiches, programmes, etc).

L'idéal pour un journal serait d'acquérir trois postes informatiques :

Mandemory Touré / Nataal



Chaque ordinateur aura une fonction bien définie. Ici, la P.A.O.

► Le premier servira à la mise en page et sera chargé de logiciels tels que Pagemaker ou X-Press (montage des pages), avec de préférence Photoshop (traitement des images) si la configuration comprend un scanner. Ce doit être un appareil puissant : rien n'est plus pénible que travailler avec ces logiciels sur un disque dur trop « léger » ou une mémoire insuffisante.

► Le deuxième poste sera réservé à la rédaction avec sur son disque dur un logiciel de traitement de texte, qui comprend généralement un vérificateur d'orthographe et un outil de totalisation des caractères. C'est sur cette machine que les journalistes devront taper leurs textes.

► La troisième machine servira à la fois à la saisie, et permettra aussi de consulter la messagerie électronique et Internet.

A ces trois ordinateurs, il faudrait adjoindre un scanner pour « acquérir » (digitaliser) les photos, ainsi que deux imprimantes : une matricielle pour les premières épreuves qui nécessitent parfois deux ou trois niveaux de correction, et une laser pour les tirages définitifs des calques ou des morasses, selon le cas. Cela dans le souci d'éviter le gaspillage : une cartouche laser vaut autour de 1 000 FF, le double dans certains pays.

L'équipement informatique décrit ci-dessus (3 postes – 2 imprimantes – 1 scanner) est le minimum pour un journal. Dès que les finances le permettent, il faut tendre à l'acquisition d'un poste par journaliste, sans oublier les autres secteurs de l'entreprise.

C'est une chose de posséder des ordinateurs, c'en est une autre de pouvoir s'en servir de manière optimale. Un Macintosh ou un Personal Computer sont faits pour être utilisés au maximum de leurs capacités, à condition qu'ils soient bien entretenus.

Quelle que soit sa taille, le parc informatique doit être abrité dans un local :

- non fumeur : les écrans se salissent très vite avec la fumée de cigarettes ;
 - non « mangeur » : les miettes et par dessus tout du café sucré renversé sur les claviers peuvent leur être fatals ;
 - climatisé : l'informatique est étudiée pour fonctionner à une température idéale d'environ 17°C. C'est particulièrement vrai pour les machines puissantes, dont les disques durs tournent plus vite et qui sont sensibles à des chaleurs excessives ; les portables, par vocation, sont plus résistants ; la climatisation permet aussi d'éviter un excès d'humidité toujours préjudiciable à tout matériel électronique ;
 - propre : il ne s'agit pas seulement d'assurer l'hygiène nécessaire à tout espace de travail commun, mais d'éloigner les poussières, le pire ennemi de l'informatique ; la pièce devra donc être nettoyée régulièrement avec des serpillières humides, et surtout pas balayée, ce qui ne fait que projeter les poussières dans l'atmosphère ;
 - sécurisé : la pièce où est installé l'essentiel de l'informatique doit être un véritable bunker, dans des villes ou quartiers souvent peu sûrs ; elle devra être munie de portes blindées ; encore plus pratiques, des meubles de sécurité, sortes de coffres-forts où seuls les écrans sont visibles, peuvent être facilement conçus pour l'équipement informatique. L'investissement en sécurité n'est pas inutile, sachant que les assureurs n'acceptent d'assurer les ordinateurs qu'à des prix exorbitants.
- Il est enfin indispensable de s'équiper d'un ou plusieurs régulateurs de tension ou onduleurs, pour prévenir des chocs électriques, des baisses et surtout des hausses de tension dues à la mauvaise qualité du courant en Afrique.
- Dans de telles conditions, les utilisateurs de divers services peuvent se relayer devant les écrans à longueur de journée, sans qu'on ait à craindre une rapide détérioration de l'appareil. Il n'y a pas d'ordinateurs trop utilisés.

Les prix des ordinateurs baissent assez rapidement, en raison de l'évolution très rapide des modèles. C'est pourquoi sur le marché, on peut facilement trouver des occasions à très bons prix, que ce soit des Macintosh ou des P.C.

Les logiciels et les autres consommables (tambours d'encre, papier, calques) sont facilement accessibles, au moins dans les grandes villes. Toute la question est de les budgétiser dans les comptes prévisionnels afin de ne pas se trouver dans l'incapacité de faire des tirages par manque d'encre.

Pour un bon fonctionnement de la rédaction et pour réduire les coûts, il est important que les journalistes soient conscients qu'ils doivent saisir leurs papiers eux-mêmes, et rapidement. En d'autres termes, qu'ils tapent « à dix doigts » plutôt que peiner des heures avec leurs deux index.

Le matériel informatique est, malgré ses facilités d'accès, relativement sophistiqué et performant. Pour en tirer le meilleur parti et éviter des accidents (mauvaises manipulations), les responsables du journal devront veiller à organiser des séances de recyclage et de perfectionnement.

Toute rédaction sérieuse sera aussi dotée de matériel d'enregistrement d'interviews : magnétophones et cassettes.

Si le journal ne dispose pas d'un photographe permanent (généralement propriétaire de son matériel), il doit former ses reporters à l'utilisation d'un appareil photo pour illustrer leurs articles.

Ces propositions d'équipement paraîtront luxueuses à tous ceux qui tentent de faire un journal avec une vieille machine à écrire. Dans un quotidien, elles sont minimalistes (même si de nombreux journaux ont démarré avec moins de confort – bon nombre sont d'ailleurs morts de leur pauvreté...). Lorsque le rythme de parution est plus lent, hebdomadaire et mensuel, il est sans doute plus simple de partager un ordinateur unique, en n'oubliant pas que, les jours de bouclage, il devra être réservé à la mise en page et au secrétariat de rédaction.

3 ▷ Les moyens de communication

À ces locaux devra correspondre une adresse postale précise. On voit souvent une aberration qui consiste, pour une publication à sous-louer la boîte postale d'un tiers et n'y avoir accès que selon le bon vouloir de celui-ci, qui néglige parfois de transmettre le courrier à temps. Cela comporte des dangers pour la confidentialité des informations et pour leur « date de péremption ».

les abus, facilement décelables, ne doivent pas priver la rédaction de cet outil indispensable : le téléphone

Un téléphone, de préférence en lignes groupées, s'impose pour un « titre » qui se respecte. La nécessité d'avoir un fax n'est pas à démontrer.

Pour ce qui est du téléphone, les directeurs de publication africains en ont parfois fait un outil inaccessible à la rédaction : il arrive qu'ils soient seuls autorisés à l'utiliser. Ailleurs, on enferme l'unique poste dans un bureau, pour empêcher les rédacteurs de s'en servir à des fins personnelles. C'est le cas lorsque des abus ont été observés et que les répercussions sur la note de télécommunications ont été lourdes. Cela ne justifie pourtant pas que l'on prive la rédaction de cet outil indispensable, d'autant plus que des moyens de restreindre les lignes et d'obtenir le détail des factures deviennent disponibles à mesure que les réseaux se modernisent. Le téléphone est d'autant plus vital que le courrier électronique et Internet vont devenir de plus en plus importants pour les journaux.

Dans de nombreuses capitales et villes africaines, le réseau fixe est si détérioré que seuls les téléphones cellulaires sont opérationnels. Malgré leur coûts, c'est de ces matériels qu'il faut se doter pour pouvoir joindre ou être joint par des collaborateurs ou des informateurs. Et lorsque, comme c'est souvent le cas, le réseau cellulaire n'existe pas encore, il reste à s'armer de patience.

4 ▷ Moyens de déplacement et divers

De manière générale, les journaux ne disposent pas d'une voiture de reportage. Parfois, c'est le véhicule personnel du directeur de publication qui est utilisé.

L'investissement dans un véhicule peut sembler lourd, mais il peut être affecté à plusieurs fonctions, notamment lorsque c'est le journal lui-même qui gère la distribution de ses « papiers ». Une voiture à usage multiple servira, pour la distribution d'abord ; ensuite, équipée d'un porte-voix, elle sera utilisée pour la promotion et enfin comme voiture de reportage par les journalistes. Le modèle qui convient le mieux sera une estafette (break), de préférence une 4 roues motrices.

Dans les villes africaines où les moto-taxis sont à la mode, il ne serait pas inutile de mettre à la disposition de la rédaction deux ou trois motos pour les reportages locaux.

la notion d'amortissement

Épargner pour renouveler les outils

lire à ce sujet l'encadré de la page 101

Pour fonctionner correctement, le journal doit faire face à un certain nombre de dépenses liées à l'activité quotidienne de la rédaction : cartes de téléphone pour les journalistes en mission, pellicules photos, bloc-notes, stylos et divers consommables, toutes choses dont l'absence empêche de travailler.

Des abonnements à des revues comme le *Journal officiel*, aux principaux autres titres de la presse nationale (sous forme d'échanges) sont impératifs. Sans chercher à constituer une bibliothèque exhaustive, un journal soucieux de vérifier certaines informations sera doté de dictionnaires, *Quid*, divers codes (civil, pénal), précis de droit divers, atlas, voire encyclopédies.

▷ Chapitre IV

Contraintes légales et administratives

En dehors de circonstances spéciales (clandestinité rendue obligatoire par la guerre ou par une répression physique constante), les journaux doivent voir reconnu par l'État et la société leur droit d'exister. La reconnaissance de ce droit emprunte deux canaux très différents.

Signe de l'influence qu'elle peut avoir sur la société, l'activité de presse est généralement soumise à des dispositions spécifiques pour pouvoir être pratiquée : le créateur d'un journal devra déclarer la naissance de son titre à la justice et à l'administration (lire dans la même collection « *Droit, déontologie et éthique des médias* »).

Parallèlement, le journal disposera d'un statut juridique de société. Ce statut, s'il lui permet d'être considérée par la justice, définit également les conditions économiques du fonctionnement de cette publication.

Dans tous les cas, il s'agit de mettre les dirigeants de journaux face à leurs responsabilités, économiques et juridiques.

1 ▷ La loi, garde-fou incontournable

La mise en conformité d'un journal avec la loi se fait de deux manières.

► L'autorisation

Dans certains pays, les journaux sont soumis, au moment de leur création, au système d'autorisation délivrée par les autorités administratives. Le promoteur d'un journal doit constituer un dossier, sur la base duquel l'administration ou la justice lui accordent, ou non, le droit de paraître. Parfois, la loi oblige le requérant (directeur de publication) à préciser dans son dossier de demande les noms de ses prin-

cipaux collaborateurs. Dans certains pays, il faut joindre à cette demande un extrait de casier judiciaire du directeur de publication ; dans la plupart, seule la présentation de sa carte d'identité suffit. Il n'y a pas si longtemps, la police ouvrait une enquête de moralité, et s'assurait que le promoteur du titre était « politiquement correct ».

Ce régime d'autorisation présente bien sûr des risques pour la liberté de la presse, puisqu'il subordonne l'existence d'un titre au bon vouloir de l'administration ou de celle d'un simple fonctionnaire.

► La déclaration

De plus en plus, les États lâchent du lest en ce qui concerne les procédures de création d'un journal. Le Cameroun en est un exemple : dans ce pays, en 1996, par une nouvelle loi, le système de déclaration s'est substitué à celui d'autorisation. Le demandeur envoie son dossier à la préfecture pour informer les autorités de la naissance d'un nouveau titre. C'est sur la base du récépissé de dépôt de déclaration que les journaux fonctionnent désormais dans ce pays.

Dans ce régime de déclaration, un journal n'est pas autorisé par qui que ce soit : le simple fait d'avoir déclaré son existence aux autorités compétentes (préfecture, procureur du tribunal) suffit à lui donner le droit d'exister.

le régime d'autorisation subordonne l'existence d'un titre au bon vouloir de l'administration

Obtenu par autorisation ou déclaration, le droit de paraître est un préalable à l'existence du journal. Pour poursuivre sa parution, il est soumis à d'autres contraintes dont certaines peuvent remettre en cause cette existence.

► **Dépôt légal**

Selon les pays, les éditeurs de presse doivent déposer un certain nombre d'exemplaires de chaque numéro du journal auprès de différentes administrations, comme la justice, la police, les archives et la bibliothèque nationale. Les exemplaires ne sont pas payés par les destinataires. Ce procédé n'a en principe rien à voir avec la censure préalable.

► **Publication d'ours**

Dans certains pays, les journaux doivent publier dans leurs pages la liste exhaustive de leurs collaborateurs réguliers (ours). Cette contrainte est souvent ignorée, tout comme celle relative, dans plusieurs pays, comme le Cameroun, à la publication du tirage (nombre d'exemplaires imprimés) de chaque édition.

► **Censure**

La contrainte administrative majeure qu'a à subir la presse reste la censure, qu'on trouve encore dans nombre de pays africains. Avant de publier un article, les journalistes doivent le soumettre aux pouvoirs publics qui jugent si le texte est conforme ou non, publiable en l'état ou nécessite quelques « ajustements ». D'un point de vue économique, elle est insupportable lorsqu'elle est pratiquée après que les exemplaires sont imprimés (cas de la Mauritanie) : un seul article censuré empêche la diffusion du journal. Le manque à gagner est considérable pour les titres.

► **Respect de la législation sur le contenu**

Les directeurs de publications sont responsables de leur journal et de son contenu vis-à-vis de la loi dans les cas de diffamation, injure, publication de fausse nouvelle, etc. La principale différence avec la censure tient au fait que l'action en justice se fait après la publication.

2 ▷ Le choix de la forme juridique de la société

Au regard de l'administration (justice, administration fiscale) du pays et vis-à-vis des tiers (autres sociétés, particuliers), les journaux, comme toutes les sociétés commerciales, doivent s'inscrire au registre du commerce et au greffe du tribunal. Pour cela, il faut au préalable que leurs promoteurs choisissent la forme sociale qui convient à leur investissement de base, au nombre de « propriétaires », au degré de contrôle qu'ils veulent garder sur le journal. La loi propose différents statuts sociaux aux entrepreneurs : l'entreprise individuelle, la société anonyme (S.A.), la société à responsabilité limitée (S.A.R.L.), la société en commandite (au fonctionnement compliqué inadapté aux journaux africains, et que nous ne traiterons pas ici) et la société unipersonnelle (non abordée non plus, car n'ayant pas encore été incorporée dans les codes du commerce africains).

Constituer une S.A.R.L.

Quelques modalités pratiques pour créer une société anonyme à responsabilité limitée, qui paraît la forme la mieux adaptée à la plupart des journaux africains.

Le statut de S.A.R.L. a été introduit en Afrique francophone au temps de la colonisation. C'est ainsi que dès 1925, la loi définissait la société à responsabilité limitée comme « une société commerciale existant entre des associés qui ne supportent les pertes éventuelles qu'à concurrence de leurs apports ».

Les États ont modifié cette loi à plusieurs reprises depuis les indépendances. L'esprit reste le même.

Créée pour une durée de 99 ans, la S.A.R.L. résulte de l'établissement d'un acte signé, sur la base de statuts, par tous les associés. Si dans la plupart des pays un acte sous seing privé (document établi et signé par les associés) suffit, au Cameroun, au Sénégal et au Niger cet acte doit être notarié (cette exigence intervient aussi dans les autres pays lorsque la société compte des apports sous forme de biens immobiliers). .../...

En fonction du choix de l'un ou de l'autre statut, le régime fiscal est différent, tout comme le montant du capital.

► **Entreprise individuelle**

La plupart des hebdomadaires africains sont généralement « la chose » d'un seul individu, créateur et unique propriétaire du titre. Les dangers sont considérables pour leur pérennité et la santé financière personnelle du propriétaire. En effet, si le promoteur principal décède ou se retrouve dans l'incapacité de gérer la structure, l'entreprise risque de fermer. En cas de banqueroute du journal, la justice prononcera la saisie des biens personnels du promoteur et de son conjoint.

► **Société anonyme à responsabilité limitée (S.A.R.L.)**

La S.A.R.L. est la forme juridique la mieux adaptée à la taille et à l'objet de la plupart des journaux privés africains. D'abord parce que le nombre d'associés requis par la loi est seulement de deux ou trois selon les pays, ensuite parce que le capital social légal à déclarer n'est pas très élevé. Le gérant est désigné soit par les statuts, soit par décision collective

.../... Le montant minimum du capital social est de 250 000 FCFA, sauf au Burkina Faso (2 MFCFA), en Guinée (8 MFCFA) au Mali (3,5 MFCFA), au Niger (2 MFCFA) et au Sénégal (500 000 FCFA). Le nombre minimum d'associés est deux dans tous les pays, à l'exception du Mali, où il faut être au moins trois. Par contre, en Guinée, au Mali, au Niger et au Sénégal, le nombre maximum d'associés pour une S.A.R.L. est de 50. Dans les autres pays, cette limite supérieure n'est pas spécifiée.

De manière générale, les formalités de constitution des S.A.R.L. en Afrique-zone CFA sont les suivantes :

- un dépôt au greffe du tribunal à compétence commerciale de deux exemplaires de l'acte constitutif et de l'acte de désignation de la gérance ;
- une insertion dans un journal d'annonces légales et une seconde insertion au journal officiel ;
- l'immatriculation au registre du commerce.

Les lois nationales fixent également le rôle et la marge de manœuvre du gérant, les droits des associés, les conditions de liquidation ou de mort économique de la société.

des associés. Il peut être choisi parmi les associés ou en dehors d'eux.

En ce qui concerne le contrôle de l'affaire, le statut de S.A.R.L. est évident, car les apporteurs du capital social se connaissent tous. On les appelle des associés. A hauteur de sa mise qualifiée de « part sociale », chacun partage les bénéfices, et les risques, de l'affaire.

D'autre part, dans la S.A.R.L., le gérant a les mains plus libres pour gérer l'entreprise, avec un contrôle a posteriori. Contrairement à la S.A., il n'est pas besoin de réunir un conseil d'administration pour prendre des mesures. Mais l'inconvénient est que la surface financière et la capacité à mobiliser des capitaux restent réduites.

une nécessaire mutation

De l'épicerie à la société

Un journal « géré » comme une boutique n'a quasiment aucune chance de se développer. Les « petits épiciers » de la presse doivent donc accepter de passer à un statut d'entreprise pour devenir des patrons.

La plupart des organes de presse privée africains sont des entreprises individuelles. Le propriétaire et maître à bord est le directeur de la publication dont l'existence se confond avec celle de son journal, et malheureusement la fortune également. L'activité ne dépend que de la volonté morale, financière et politique de ce seul individu. Cette gestion de « bon père de famille » limite l'évolution de l'entreprise, car une œuvre humaine a pour vocation d'aller bien au-delà de l'emprise que son géniteur a sur elle, et de lui survivre. Pour cela, il faut accepter de se moderniser.

C'est dans ce sens que les directeurs de publication doivent, pour pérenniser leur titre, accepter de mettre de côté leur ego et procéder à une nouvelle répartition du travail et du capital. La mutation des sociétés unipersonnelles en sociétés à responsabilité limitée s'impose donc. Le passage de l'une à l'autre ne pose aucun problème et signifie que l'entreprise s'offre une seconde naissance, que des statuts clairs sont rédigés, que .../...

► Société anonyme (S.A.)

La société anonyme présente les mêmes avantages que la S.A.R.L. au niveau de la séparation entre le patrimoine des associés (on dit ici actionnaires) et celui de l'entreprise. Les apports à la création de l'entreprise permettent un investissement de départ plus élevé. Dans tous les pays de la zone CFA, le nombre d'actionnaires minimum dans une S.A. est de 7 (sauf en Guinée où 5 personnes suffisent). Le directeur opérationnel de l'entreprise, président ou directeur-général selon les cas, est nommé par le conseil d'administration et représente l'entreprise vis-à-vis des tiers. Il peut être révoqué par l'assemblée générale des actionnaires.

L'inconvénient théorique principal est que les promoteurs peuvent perdre le contrôle de l'affaire. Les actions étant anonymes, un opérateur extérieur peut entrer dans le capital en rachetant progressivement et discrètement des actions, jusqu'à s'approprier l'entreprise ou son contrôle. Dans la pratique, atteindre les seuils de contrôle (minorité

.../... l'absence du patron ne signifiera pas la suspension des activités, que les finances du journal seront différenciées de celle des associés...

Il ne s'agit pas de faire radicalement table rase du passé. Cette mutation de la forme commerçante vers la structure sociétaire doit intégrer les acquis du promoteur d'origine : le lectorat et le prestige, les investissements réalisés, les efforts consentis par le passé devront être évalués, expertisés, et servir de base légale pour l'attribution au « père » du journal du nombre de parts qui fera de lui l'associé majoritaire. Il n'aura bien sûr pas à débours quoi que ce soit. A la limite, ses associés peuvent envisager de lui verser une somme symbolique en guise de dédommagement.

Pour convertir sa « boutique » en entreprise moderne, l'ancien propriétaire unique devra mettre son flair à contribution pour bien choisir ses partenaires.

Se constituer en société ne signifie pas suivre la mode. C'est d'une question de survie qu'il s'agit. La fortune personnelle du propriétaire sera ainsi à l'abri en cas de contreperformances de l'entreprise. Pour l'accès au crédit bancaire, une entreprise structurée présente bien mieux qu'un simple individu qui se porte garant. .../...

de blocage) dans le capital d'une S.A. sans se faire remarquer est franchement improbable dans le contexte de la presse africaine : il faudrait que la société soit cotée dans une bourse et qu'un repreneur rachète petit à petit des actions... Difficile.

En principe, lorsqu'une S.A.R.L. se développe suffisamment sur le plan économique, elle peut changer son statut pour celui de S.A., en augmentant le nombre de preneurs de parts en même temps que le capital social.

► Groupements d'intérêts économiques (G.I.E.)

Pour leur contenu rédactionnel, pour la conquête des parts de marché publicitaire ou de lectorat, tous les journaux d'une zone donnée se trouvent en concurrence. En revanche, dans un certain nombre d'activités, ils rencontrent les mêmes difficultés et pourraient y trouver en commun des solutions. Cette mise en commun des énergies peut se matérialiser par une centrale d'achat de papier-journal, de maté-

.../... Pour le fonctionnement interne et les performances de l'entreprise et de ceux qui y travaillent, l'avantage est évident : lorsqu'ils travaillent dans des entreprises individuelles aux mains d'un seul homme, les journalistes africains ne bénéficient pas d'un statut réel, ne sont pas soumis au code du travail, ne bénéficient pas de protection sociale et ne peuvent généralement pas se tracer un plan de carrière. Pour les journaux africains, l'organisation en sociétés les rend plus crédibles vis-à-vis de leurs propres employés et constitue un cadre sain bénéfique aux performances et à la qualité du travail.

Au delà du sentiment de dépossession, le propriétaire unique peut trouver dans cette mutation matière à de nouvelles ambitions : si la S.A.R.L. marche bien et se développe, il peut envisager un jour sa transformation en société anonyme. Ce n'est que sous cette forme qu'on pourra parler de groupe de presse, où les moyens considérables des actionnaires permettent la publication de nouvelles éditions, l'acquisition d'un matériel performant comme un modem, des portables (ordinateur et téléphone) pour chaque reporter et commercial, pourquoi pas une rotative...

riel et consommables informatiques, de fournitures diverses. De même, la mise sur pied d'une structure qui distribue sans

il faudra déterminer si les charges de fonctionnement d'une centrale d'achat ne sont pas supérieures aux gains ou économies

discrimination les journaux de ses adhérents leur permettrait, collectivement, d'avoir un moyen de pression sur les distributeurs et dépositaires. Pour formaliser ces structures et préserver les intérêts des uns et

des autres, la loi a créé les groupements d'intérêt économique, forme juridique « bâtarde », aux confins de la société, de l'association et de la coopérative. Mais, outre la difficulté de convaincre les directeurs de journaux à travailler ensemble, les promoteurs d'une telle idée ne pourront pas se lancer à la légère. Comme pour n'importe quelle création d'entreprise, il leur faudra réaliser une étude de marché sérieuse. D'autant plus sérieuse qu'elle portera non pas sur un journal, mais sur plusieurs, engageant ainsi toute une partie d'un secteur. Il faudra principalement déterminer si les charges de fonctionnement d'une telle structure ne sont pas supérieures aux gains et économies qu'elle permet de réaliser.

► Coopérative

« *Un homme, une voix* », tel est le principe de la coopérative, dans laquelle les employés du journal sont les propriétaires. Le capital social de la coopérative est divisé en parts, autant que de salariés. Le principe ne manque pas d'intérêt, car il permet un fonctionnement et des prises de décisions démocratiques, par ceux-là mêmes qui sont concernés, l'assemblée générale étant l'instance délibératrice suprême de la coopérative. En cas de bénéfices de la société, ils sont reversés aux salariés-actionnaires : le procédé est intéressant puisqu'il leur permet de récolter directement les fruits de leurs efforts et performances.

Quelques risques malgré tout : celui, d'abord, de s'engager dans une gestion collégiale institutionnalisée. Également, les « coopérateurs » de départ peuvent se faire déborder par de nouveaux arrivants qui feront dévier le projet initial. La forme coopérative est relativement rare dans des entreprises de presse africaines (lire : « *Médiafax/Savana* », au Mozambique, p. 153).

▷ Chapitre V

Trouver des financements

L'un des principaux facteurs de mort prématurée des journaux reste leur incapacité à avoir suffisamment de réserves financières pour surmonter aussi bien les coups durs (mévente, saisie, matériel en panne, perte d'un annonceur publicitaire...) que les charges régulières de production (salaires, coûts d'impression et de distribution) (*lire sur ce thème les chapitres VII et VIII*).

Avant d'entrer en phase productive, un créateur de journal devra parvenir à rassembler les capitaux nécessaires à son activité. Collecter des financements n'est pas demander l'aumône : les personnes ou sociétés susceptibles d'apporter leur argent à ce journal devront être convaincues par un projet, rédactionnellement et financièrement viable. Seule la confiance leur permettra, dans les passes difficiles qui font la vie d'une entreprise, de ne pas la lâcher.

Cette confiance indispensable devra se bâtir non pas sur des paroles mais en partie sur des indicateurs financiers, notamment les comptes prévisionnels de l'entreprise.

1 ▷ Inscrire les dépenses dans la durée

Si la durée de vie de la plupart des journaux africains est courte, c'est essentiellement par manque de préparation, puis, en conséquence, par une navigation à vue dans la gestion financière, humaine et technique. Sur un coup de tête, ou à l'occasion d'une conjoncture exceptionnelle (période électorale, perspectives de subventions, boom économique), d'enthousiastes promoteurs, des rédacteurs frustrés ou des commerçants opportunistes décident de lancer un journal. Souvent, le manque de réflexion sur le contenu rédactionnel ne permet pas de se positionner face à la concurrence toujours sévère. Mais même lorsque des journalistes ont créé un projet sérieux, il arrive encore trop souvent qu'ils fassent preuve d'une impréparation totale quant aux moyens financiers qui doivent permettre de sortir un journal, régulièrement et pendant de nombreuses années.

Pour que les journaux durent plus longtemps qu'une saison, il faut avant tout que leurs promoteurs trouvent de l'argent. La recherche de contributions et de partenaires financiers est un des critères universels de la création d'entreprise.

Ces partenaires financiers, pour commencer, ne se laisseront convaincre que par le sérieux du projet sous plusieurs aspects :

- ▶ validité du projet rédactionnel, qu'ils peuvent demander de voir confirmé par une étude de marché (importance du lectorat-cible, région couverte et annonceurs potentiels sur cette zone) ;
- ▶ montant de l'apport personnel du concepteur ; un financier (banquier ou industriel ou particulier) ne sera « partant » sur un projet que s'il voit que le promoteur aussi « casse sa tirelire », c'est-à-dire prend des risques personnels.
- ▶ compte d'exploitation prévisionnel (sur trois exercices budgétaires généralement, c'est-à-dire sur trois ans), qui indique les options de gestion, et le moment à partir duquel l'entreprise devient rentable, pour, en principe, commencer à faire des bénéfices.

2 ▷ Comment et pourquoi s'associer ?

► Se lancer seul ?

Si au départ l'initiateur du projet possède suffisamment d'argent, grâce à un héritage, une tontine ou le loto, il peut monter son projet et en être le seul exploitant. La forme juridique qui convient à cette situation est l'entreprise individuelle. Nous avons écrit plus haut qu'elle présente, en cas de faillite, des dangers pour le patrimoine personnel du promoteur. C'est pour cela que, même si un individu a, seul, les reins assez solides pour lancer une affaire, il est préférable pour lui qu'il s'associe avec d'autres personnes pour créer une société.

► Apports en numéraires, biens meubles ou savoir-faire

Que ce soit en S.A.R.L. ou en S.A., on distingue les apports en argent et ceux en biens ou en nature. C'est ainsi qu'un individu peut participer au capital en donnant un bien meuble, par exemple une voiture qui servira pour la distribution des journaux, ou un immeuble, qui servira de siège. Ces biens sont évalués, et les montants correspondants portés au capital de l'entreprise.

Dans la majorité des cas, l'apport au capital se fait en numéraires. Il s'agit bel et bien d'espèces sonnantes et trébuchantes qui serviront notamment à acquérir des immobilisations (machines, matériels) pour l'entreprise et payer les dépenses de fonctionnement du journal durant les premiers mois.

La société anonyme offre aussi la possibilité de faire un « apport en industrie ». Il s'agit d'évaluer le savoir-faire d'un individu et de le traduire en terme d'actions dans le capital. Cette personne entre ainsi dans la société sans bourse délier, en mettant ses compétences à son service. Cette possibilité doit être étudiée avec une extrême précaution : un beau parleur pourra entrer dans un capital, alors que finalement ses diplômes, expérience professionnelle et savoir-faire ne sont que du bluff.

► Garder le contrôle de l'affaire

Chaque associé (S.A.R.L.) ou actionnaire (S.A.) a dans

l'entreprise un poids proportionnel à son apport dans le capital. Dans le cas d'une coopérative, le principe « *un homme, une voix* » prévaut, mais n'empêche pas qu'un coopérateur, ou un groupe de coopérateurs, ait une influence prépondérante.

Dans le cas d'un journal, il paraît risqué de laisser les commandes aux mains de commerçants ou d'hommes politiques ; l'indépendance, la crédibilité, l'équilibre de la publi-

avec une société de rédacteurs, la rédaction écarte le risque de se voir imposer des options non conformes à ses objectifs

cation peuvent s'en trouver affectés dès la naissance. La solution : l'initiateur du projet devient directeur de la publication et s'allie avec les journalistes constitués en société de rédacteurs pour

détenir, ensemble, au moins 51% du capital du journal. La rédaction garde ainsi le contrôle du journal et écarte le risque de se voir imposer des options non conformes à ses objectifs moraux (lire à ce sujet le manuel « *Droit, déontologie et éthique des médias* »).

Les autres actionnaires, politiques, commerçants, fonctionnaires... se contentent de 49% ou moins.

Les promoteurs de journaux peuvent aussi recourir à des financeurs non conventionnels : les lecteurs. Pourquoi en effet ne pas imaginer de lancer une sorte de souscription pour le lancement d'un titre ? Chaque lecteur intéressé pourrait prendre des parts dans le journal. Chacun aurait ensuite son mot à dire lors d'assemblée générale des actionnaires. Ce système de sociétés des lecteurs, outre qu'il est difficile à mettre en place vu le nombre important de souscripteurs, est envisageable seulement lorsque le journal inspire réellement confiance. Il met en évidence la nécessaire adéquation entre un lectorat et « son » journal.

3 ▷ Des financements initiaux, pour quoi faire ?

Avant même de sortir le premier numéro d'un journal, l'entreprise doit disposer de sommes importantes pour pouvoir lancer l'activité. Ces sommes servent à :

► répondre aux formalités administratives

La constitution du capital social est une formalité administrative qui permet de donner un statut à l'entreprise. Cette somme est à verser sur un compte bancaire.

► acquérir du matériel productif

Un journal a besoin d'outils pour exister. Même réduite

La Gazette ou les limites du financement par... les beignets

La Gazette, l'ancêtre des journaux camerounais actuels, a pu se lancer avec des économies réalisées sur la vente de beignets. Mais ce mode de financement archaïque ne lui a pas permis, plus tard, de surmonter de réelles difficultés.

La plupart des directeurs de publication d'aujourd'hui au Cameroun ont fait leurs premiers pas dans le journalisme à La Gazette. La création de ce journal remonte à 1974, lorsque Abodel Karimou, ancien rédacteur en chef de *La Presse du Cameroun*, qui venait d'arrêter de paraître, décida de lancer son propre titre. Selon la chronique, il finança son projet avec les économies de sa mère, vendeuse de beignets.

À sa création, le journal bénéficia d'un contexte pourtant favorable : il reprenait le lectorat de *La Presse du Cameroun* et se retrouvait en situation de quasi monopole à Douala. Malgré ce succès des ventes, avec comme seul capital celui de la confiance portée par le lectorat, ce journal a pourtant plutôt évolué comme une épicerie que comme une entreprise. Un étudiant en journalisme de Yaoundé en stage à *La Gazette* estimait ainsi que c'était un journal « paraissant régulièrement à l'improviste ».

Côté financier, les entrées et les sorties d'argent n'étaient pas identifiées. De temps en temps, Abodel .../...

au minimum, la liste en est longue (lire chapitre III « *Se donner les moyens techniques* »). Sans ces machines, il est impossible de sortir le journal (à moins de louer chez un tiers, mais cela risque de revenir plus cher à l'entreprise – une étude des coûts devra le confirmer. Le contrôle de cette activité est aussi rendu plus difficile. Lorsqu'il faut acheter ces matériels, appelés actifs immobilisés en termes comptables, la première source de financement sera l'argent qui a servi à constituer le capital social (lire pages précédentes). Mais son montant n'est jamais aussi élevé que les sommes nécessaires à l'achat de tous les matériels. Il faut donc que les associés ou actionnaires débloquent de nouvelles sommes d'argent pour permettre l'achat de ces actifs immobilisés, en constituant un compte courant associés. En quelque sorte, ils prêtent de l'argent à leur propre société pour qu'elle s'équipe.

L'une des possibilités parfois offertes aux petites entreprises est celle du crédit-bail : des organismes bancaires ou

.../... Karimou commandait un plan de mise en place d'une véritable comptabilité, mais le projet n'arrivait pas à son terme. Le directeur, seul propriétaire de sa boîte, n'a pas jugé utile de réinvestir les bénéfices dans le journal.

Au bout du compte, aucune banque n'a pu lui faire crédit lorsque les temps difficiles sont arrivés, notamment au moment où d'autres journaux naissaient, dotés d'un matériel nouveau et portés par une agressivité commerciale inconnue sur le marché. Et l'argent des beignets de la mère d'Abodel Karimou n'a pas pu soutenir le journal.

Aujourd'hui, *La Gazette* est morte, après avoir pendant plus d'une décennie proposé aux lecteurs camerounais des faits divers et de dossiers sociaux pourtant de bonne facture. Le fonds éditorial était bon, le marché était là, mais ni la gestion ni le financement n'ont suivi.

Au Cameroun, tous les journaux bâtis sur un financement archaïque ont fait long feu. Sur plus de 400 titres enregistrés depuis 1990 au ministère camerounais de l'Administration territoriale, seuls une demi-douzaine ont paru de manière régulière pendant plus de 6 mois.

Ceux qui survivent encore sont les titres qui ont bénéficié après leur création d'un apport d'argent frais plus officiel, souvent venu de l'étranger.

de soutien à l'activité économique achètent un matériel dont ils restent propriétaires, mais qui est utilisé par le journal, qui paye un loyer en compensation. Au terme des remboursements, le journal devient propriétaire du matériel.

► financer le démarrage de l'activité

Avoir des machines, c'est bien. Il faut maintenant qu'elles produisent. L'activité a un besoin permanent d'argent. La sortie du journal implique des dépenses régulières. Par contre, les premières rentrées d'argent correspondantes n'auront lieu qu'après un certain délai. Ce décalage entre les sorties d'argent et les rentrées est appelé « besoin en fonds de roulement » en termes gestionnaires.

c'est le sérieux global du projet (réactionnel et financier) qui emportera la décision auprès d'un banquier

Il doit être financé par le « fonds de roulement », constitué par des prêts à moyen terme, par les comptes courants des associés, ou encore par une partie du capital. Avec ce fonds de roulement, on pourra financer l'exploitation de l'entreprise : payer les salaires et les charges salariales, les consommables, les fournisseurs. Même lorsque les recettes commencent à rentrer, il y a pendant longtemps (parfois toute la vie du journal) plus d'argent « dehors » que « dedans ». Le danger est justement que le besoin en fonds de roulement grossisse au fur et à mesure que l'activité se développe.

Avant que l'activité du journal ne parvienne à l'équilibre (lorsque les recettes arrivent au niveau des dépenses, lire chapitre VI), il faut le plus souvent recourir à des emprunts bancaires. De la même manière qu'on a réussi à convaincre des actionnaires ou des associés, il faut gagner la confiance des banquiers. Encore une fois, c'est le sérieux global du projet (réactionnel d'abord, mais aussi financier cette fois) qui emportera la décision auprès d'un banquier.

Ce n'est pas le métier des banquiers de faire des cadeaux. Encore plus que les propriétaires de la société, ils voudront avant tout récupérer l'argent qu'ils auront prêté (le capital), ainsi qu'une plus-value (les intérêts). Les prêts bancaires sont lestés d'intérêts importants et sont accordés sur la base de garanties, souvent immobilières.

Épargner pour renouveler les outils

L'ensemble des machines nécessaires à la production et à la diffusion d'un journal devront un jour être renouvelées. Prévoir ce renouvellement, c'est intégrer la notion d'amortissement.

Un bien d'équipement (ordinateur, véhicule) s'use. Un jour ou l'autre, ses pannes finissent par créer trop de problèmes dans la production du journal. Souvent, et en particulier pour l'informatique, les performances de nouveaux matériels sur le marché font qu'un appareil se retrouve « démodé » avant même d'être utilisé. Cette usure et cette obsolescence, qui obligent à un moment ou un autre à renouveler ces matériels, sont prévues par les lois. Les plans comptables obligent les entreprises à se préparer à cela.

Il leur faut donc constituer des réserves pour assurer le renouvellement de leur capital fixe (matériel).

Pour connaître le montant de ces réserves à constituer, on peut faire un calcul par rapport au nombre d'unités produites par une machine. Si cette machine, qui a coûté 1 000 000 F, peut produire, d'après les renseignements du constructeur, 100 000 unités, son coût par unité sera de 10 F, qui sont répercutés dans le prix de vente du produit. Quand ce produit est vendu, ces 10 F par unité sont affectés aux réserves et seront débloqués lorsqu'il faudra acheter une nouvelle machine. C'est l'amortissement économique. Néanmoins, par convention comptable, on a défini préalablement les durées d'amortissement selon les différents types de machines. Le matériel informatique doit être amorti au maximum au bout de 5 ans.

Ce qui ne signifie pas qu'un ordinateur doit nécessairement être remplacé au bout de 5 ans, ou même 3 ans comme c'est de plus en plus le cas. L'objectif reste de faire durer la vie du matériel, notamment par un bon entretien (lire encadré p. 79). L'argent « épargné » pour son remplacement permettra d'avoir un meilleur résultat au moment du bilan, et pourra servir à financer le développement du journal, sans avoir à recourir à des financements extérieurs.

Dans le cas contraire, si une entreprise ne parvient pas à amortir son matériel, son existence à moyen terme est menacée.

4 ▷ Trouver de l'argent frais

Toute entreprise, même bien portante, est constamment en quête d'argent frais (liquidités) pour faire face à ses engagements vis-à-vis de ses partenaires, fournisseurs, clients, État, banque, employés.

Hormis les fonds des actionnaires/associés et les prêts des banquiers, d'autres moyens s'offrent également aux entrepreneurs pour obtenir l'argent nécessaire à leur activité. Ils peuvent pallier les déficiences du secteur bancaire, selon que celui-ci est trop frileux pour investir dans la presse ou carrément inexistant ou sinistré, comme c'est le cas dans quelques pays africains. Les promoteurs de journaux devront manier avec beaucoup de précaution ce type d'aides, car il peut s'avérer préjudiciable à l'image du journal. Dans tous les cas, ces apports financiers devront être inscrits à la comptabilité. Il s'agit de :

- ▷ prêts personnels : un individu accorde une certaine somme d'argent pour aider le journal. Ce type de prêt, gratuit (on rembourse juste le capital prêté) ou usuraire (à des taux d'intérêts parfois considérables), ne pose pas de problème à partir du moment où il ne s'accompagne pas d'une contrepartie dans les colonnes du journal. De nombreuses législations nationales interdisent le prêt gratuit ;
- ▷ tontines (lire encadré ci-contre). Les tontines sont un système à cheval entre le prêt personnel et le prêt bancaire ; elles permettent d'éviter de passer par une banque ou encore pallient l'absence de banques dans certains pays ;
- ▷ aides à la création d'entreprises : de plus en plus de pays comptent des structures, privées, associatives voire publiques, d'aide à la création de sociétés. Certaines apportent seulement du conseil (utile particulièrement pour les démarches auprès des administrations fiscales et de contribution sociale), quelques unes peuvent prêter à taux réduits ou encore se porter caution (garant) pour obtenir un prêt bancaire classique. Jusqu'à présent, les journaux utilisent peu de telles structures qui, de leur côté, se sont rarement

Les tontines au secours de la presse

Pas de banques, pas de prêts, pas d'argent... les fins de mois sont difficiles pour les journaux privés. Aussi certains ont-ils recours aux tontines : du liquide, sans justificatif, sans provenance claire, mais qui sauve souvent les trésoreries défailtantes.

C'est le rôle des banques et autres structures financières (mutuelles de crédits) de collaborer avec les entreprises au moment de leur création puis dans les différentes phases de leur existence. Malheureusement, les journaux africains ne bénéficient que rarement du concours financier des banques. Raison économique pour commencer, les banques du continent sont pour beaucoup dans un piteux état et ne se risquent pas dans les projets de presse. Les journaux ne sont pas, il est vrai, le meilleur et le plus rapide moyen d'engranger les bénéficiaires.

Raison plus politique : les banquiers, de près ou de loin liés au pouvoir en place, se voient mal financer des journaux privés souvent en délicatesse avec les gouvernements.

Donc pas de découverts bancaires, pas de crédits, pas de facilités de paiement pour les journaux. Pour régler les charges de fin de mois, tous les moyens sont donc bons.

Au Cameroun, si *Le Messenger* et *La Nouvelle Expression* se maintiennent au top de la presse depuis une demi-douzaine d'années, c'est, outre un contenu rédactionnel attractif, en raison du rôle que jouent les tontines dans leur trésorerie.

Ces associations dont les membres font « tourner l'argent » entre eux, sont en quelque sorte la réponse des particuliers aux défaillances et insuffisances du système bancaire. C'est dans ces structures, qui puisent leurs origines dans la culture africaine (notamment avec la notion d'entraide), que le secteur informel, de plus en plus important dans les pays africains, régule ses mouvements d'argent.

Grâce aux tontines, *Le Messenger* et *La Nouvelle Expression* ont pu survivre à la chute du tirage (une dégringolade d'environ 80%) qu'ils ont connue entre 1991 et 1996. Mieux, on croit savoir que *La Nouvelle Expression* a acheté sa rotative en bénéficiant d'un financement de ce système bancaire souterrain.

C'est l'incapacité à avoir une lecture claire des ressources financières de ces journaux qui ont poussé certains analystes à déduire qu'ils étaient soutenus, voire dirigés en sous main, par des lobbies. Difficile à vérifier, dans la mesure où l'un des principes des tontines est que les secrets, comme l'argent, restent entre les membres.

- intéressées à la presse, qu'on ne voit généralement pas comme une activité économique à part entière. Les jeunes journaux gagneraient sans doute à contacter ces agences de soutien à la création d'entreprise ;
- ▷ **exonérations** : il ne s'agit pas ici d'obtenir de l'argent sonnante et trébuchant, mais de ne pas en déboursier autant qu'on devrait. Pour aider à la création de nouvelles sociétés, certains États leur donnent la possibilité de ne pas payer, pendant plusieurs années, certaines charges normalement dues (impôts, cotisations sociales). Ces exonérations évitent l'asphyxie rapide des jeunes entreprises, mais leurs gestionnaires devront prévoir leur disparition au bout d'un an ou deux ;
 - ▷ **abonnements** : le système d'abonnement est non seulement un moyen de fidéliser le lecteur, mais surtout, d'un point de vue de gestionnaire, celui de faire financer l'activité par le client. L'abonnement, payé d'avance, représente de l'argent frais, encaissé avant même que soient engagés les salaires et frais techniques nécessaires à la réalisation du journal. L'argent ramené par les abonnements permet de financer le besoin en fonds de roulement ;
 - ▷ **contrats publicitaires payés d'avance** : ce mode de financement original est simple à mettre en place. Une entreprise peut payer d'avance pour une année de publicité dans le journal. Il faut dans ce cas absolument garantir à l'annonceur que le journal sortira régulièrement pendant la durée du contrat. La formule est acceptable sur le plan déontologique si elle ne lie pas les mains des rédacteurs du journal vis-à-vis de cet annonceur (lire chapitre VII « *Rechercher de la publicité* »).

▷ Chapitre VI

Gérer ressources et dépenses

« La vérité de l'entreprise, c'est son compte d'exploitation ». Par cette boutade, les gestionnaires rappellent que le seul moyen pour l'entreprise de remplir ses objectifs décrits dans l'objet social, c'est d'être rentable. Pour y parvenir, c'est-à-dire rapporter, sur le long terme, plus d'argent qu'elle n'en a besoin pour fonctionner, l'entreprise doit être gérée. Pour ses dirigeants, cela signifie enregistrer, évaluer, contrôler, planifier, analyser les mouvements d'argent à travers l'entreprise. La gestion ne doit pas être prise comme une punition ou une mode ; c'est une nécessité pour celui qui veut maîtriser son journal et atteindre ses objectifs.

Tous les responsables de publication gèrent leur journal, à un degré ou à un autre, sans parfois en avoir pleinement conscience. La connaissance et la mise en application de règles de gestion, même simples, seront indispensables pour améliorer leurs performances.

La gestion et le management ne sont que des moyens de mieux répondre aux attentes des lecteurs.

1 ▷ Connaître les coûts

▶ Savoir où l'on est : la comptabilité

Principal outil de gestion, la comptabilité permet de connaître directement la santé financière de l'entreprise. Elle sert aussi de garde-fou aux responsables d'entreprises qui seraient tentés de confondre chiffre d'affaires et bénéfice, ou encore patrimoine de l'entreprise et fortune personnelle. Sur le plan légal, la comptabilité générale est aussi le lien entre l'entreprise et l'État par le biais de la fiscalité. Sa normalisation en fait également un instrument de comparaison et d'analyse qui permet aux partenaires de « lire » la santé financière d'une entreprise sans y travailler.

La comptabilité est affaire de flux. Au jour le jour dans l'entreprise, elle consiste à enregistrer ce qu'on encaisse (les ressources) et ce qu'on dépense (les emplois). L'un des principes de base de la comptabilité est de mettre en balance les emplois et les ressources, le débit et le crédit, l'actif et le passif, pour chacun des mouvements. C'est le principe de la partie double. Selon le côté où penche la balance, on a soit un profit, soit une perte. L'objectif indiscutable est de faire du profit, c'est-à-dire de faire pencher la balance du bon côté lorsqu'on additionne l'ensemble des comptes.

Quotidiennement, sur la base de pièces comptables que sont les factures, fiches de paye, bons de commande, bons de livraison, ordres de mission... on enregistre les recettes et les dépenses. On procède aussi régulièrement à des évaluations de matériel et de fournitures. En plus de cette tâche purement mécanique, la comptabilité consiste à anticiper sur les échéanciers des créances et des dettes.

En tant que méthode, scrupuleuse et systématique, d'enregistrement de toutes les dépenses et les sorties d'argent, la comptabilité est la première étape indispensable vers la gestion. Elle est nécessaire pour permettre de faire régulièrement le bilan comptable et de connaître le résultat de l'exercice écoulé. L'État, les participants au capital, les tiers jugent une entreprise sur ces documents de synthèse.

C'est seulement sur la base de ces documents de syn-

thèse que l'on peut ensuite faire calculs, analyses, comparaisons sur la manière dont chaque franc a été utilisé.

► Les outils de la comptabilité

Conformément à la loi, le bilan est au minimum annuel. D'autres documents de l'entreprise de presse sont produits selon une périodicité différente, complétés, enrichis quotidiennement d'informations nouvelles. Ce sont notamment :

- ▷ le livre de caisse : il présente sous forme de tableau les mouvements physiques quotidiens d'argent. D'un côté on enregistre les débits, de l'autre les crédits ;
- ▷ le livre de banque : idem que le livre de caisse, mais uniquement pour les sommes qui entrent ou sortent

Matériel et logiciels comptables

Si, pour un petit journal, la comptabilité peut être faite « à la main », elle gagnerait, pour un investissement minime, à être faite sur ordinateur.

Le matériel nécessaire à la tenue d'une comptabilité va des parapheurs pour conserver les factures, les reçus divers, jusqu'aux différents imprimés tels les bulletins de paie avec des souches, des facturiers, des carnets de reçus, des formulaires de livres comptables, des cahiers pour enregistrer les opérations avant de les insérer dans le journal...

Un micro-ordinateur muni d'un tableur suffit pour effectuer une comptabilité simple, comme les tableaux de bord. Plus sophistiqués et adaptés, des logiciels comme Ciel, Sage ou Microsoft Money sont des logiciels comptables à proprement parler. Avec ces outils, la paie peut être traitée informatiquement en quelques heures, alors que manuellement, cette tâche prend un jour voire deux au comptable d'une entreprise de 10 personnes.

Pour compléter la panoplie du parfait comptable, il ne faut pas oublier de mettre à sa disposition une caisse, voire un coffre-fort. Dans les journaux qui assurent eux-mêmes leur distribution, la manipulation et la circulation d'espèces peuvent occasionner des vols si des précautions ne sont pas prises. C'est pourquoi le comptable doit nécessairement avoir un bureau où il travaille seul ou avec un assistant le cas échéant.

sur le(s) compte(s) en banque (un livre par compte bancaire, de préférence) ;

- ▷ le compte : c'est un tableau qui enregistre les opérations (date, libellé, montant) par nature des écritures : un compte pour la caisse, un pour la banque, pour chaque client important, pour les ventes, les achats... Chacun de ces comptes a une référence (codification) prévue par le plan comptable général (ensemble des règles comptables adoptées par un ou plusieurs pays).
- ▷ la balance : c'est la liste de tous les soldes de comptes de l'entreprise de presse. Elle permet de s'assurer de l'égalité qui doit perdurer entre le total des débits et le total des crédits. La balance permet à chaque fin

Prix de revient et prix de vente

Calculer le prix de revient, c'est faire le décompte de tous les coûts nécessaires à la fabrication d'un journal. Ce prix (ou coût) de revient sert principalement à déterminer le prix de vente d'un journal au public.

Le coût de revient est constitué de plusieurs types de dépenses.

► Charges directes : pour sortir un journal, l'indispensable matière première reste l'information. De manière générale, cette information est gratuite. Dans ce cas, le coût est celui de la main-d'œuvre des journalistes, qui doivent aller collecter cette information, la vérifier, la rédiger, la mettre en page par la suite. La matière première « information » peut aussi s'acheter. C'est le cas pour un journal qui paye un abonnement à une agence de presse, ou qui rémunère un pigiste, pour recevoir articles et photos. Il faut aussi compter le papier et les cartouches pour l'imprimante, les stylos et bloc-notes.

Enfin, les coûts d'impression (main-d'œuvre d'ouvriers et matière première papier journal) sont à comptabiliser dans cette catégorie.

Ces charges sont appelées charges directes, car elles sont directement affectées à la production de ce que vend l'entreprise de presse.

► Charges indirectes : Pour produire un journal, .../...

d'année de rédiger deux documents de synthèse : le compte de résultat, qui détermine si l'activité a généré des pertes ou des bénéfices, et le bilan, qui est une situation patrimoniale (« *ce que je dois, ce que je possède* ») à une date donnée.

La base de la comptabilité d'une entreprise est le journal. Il doit être rempli scrupuleusement. Ce n'est que sur la base de ce document que l'on pourra élaborer les autres documents comptables de l'entreprise. De sa fiabilité dépendra sa connaissance et sa maîtrise de l'entreprise de presse.

- ▶ La comptabilité dans un journal
Les principales entrées et sorties d'un journal sont, schématiquement, les suivantes :
- ▷ les opérations de financement et d'investissement :
 - le capital ;

.../... l'information et les journalistes ne suffisent pas. Il faut aussi un local, de l'électricité pour s'éclairer et faire fonctionner les appareils. D'autres personnes contribuent aussi au fonctionnement de l'entreprise : le commercial, la secrétaire, le comptable, le gardien de nuit ou le balayeur. Ces charges n'entrent pas directement dans la production du journal : ce sont les charges indirectes. On compte aussi dans cette catégorie les impôts et taxes, les coûts de transports pour la diffusion des journaux, les amortissements (le coût de l'investissement en matériel), les impôts et taxes et les intérêts des banques ou des prêteurs.

D'autres charges s'ajoutent encore aux coûts de l'entreprise¹.

L'établissement du coût de revient consiste d'abord à répertorier tous les coûts de l'entreprise sur une période donnée - généralement un an. Ensuite seulement, connaissant le nombre d'exemplaires publiés sur cette période, on fait le rapport : la somme totale des coûts divisée par le nombre d'exemplaires par an donnera le coût de revient par exemplaire.

On a donc établi que ce coût de revient est, par exemple, de 400 FCFA.

C'est le prix auquel il faudrait le vendre pour ne pas perdre d'argent.

.../...

- les investissements : achat du matériel informatique, des moyens de transports (lire chapitre III).

- ▷ les opérations d'exploitation :
 - les produits : abonnements ; ventes au numéro, publicité, autres (gadgets, « invendus vendus » sous forme de collection reliée... ou comme papier d'emballage) ;
 - les charges : imprimerie, distribution, salaires et piges, charges sociales, impôts, frais de communication (téléphone, fax, affranchissement), autres charges de fonctionnement (loyer, énergie, frais de mission...).

.../... Il faut cependant encore lui ajouter une certaine somme, la marge, qui permet à l'entreprise d'être rentable. Par exemple 50 F.

À ce niveau, on a donc établi le prix de vente à 450 FCFA.

Reste que le journal est un produit spécial, puisqu'il est vendu 2 fois : une fois aux lecteurs, une autre aux annonceurs publicitaires. Les revenus publicitaires annuels doivent donc être aussi rapportés à chaque exemplaire. S'ils sont par exemple de 100 FCFA, ils permettront de rabaisser le prix de vente d'autant, donc de le fixer à 350 F.

Le prix de revient est à manier avec précaution, puisqu'il diminue lorsque le nombre d'exemplaires augmente. Le fait par exemple de doubler sans raison le tirage permettra apparemment de diminuer le prix de revient sensiblement de moitié (les frais d'impression et de diffusion, proportionnels au nombre d'exemplaires, auront été augmentés). Mais les résultats ne seront pas meilleurs pour le journal, car les invendus ont un coût (il faut payer pour les ramener au journal) qui augmente les charges de l'entreprise (ils sont incorporés dans les coûts de diffusion).

1. En cas de vol, de panne, d'accident, ou, pour le cas de journaux, la saisie ou l'interdiction de vente par décision administrative.

2 ▷ Influencer sur les coûts : la gestion

▶ Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est encore appelé « chiffre d'affaires critique » par les uns ou « point mort » par les autres. C'est le chiffre d'affaires minimal à partir duquel l'entreprise devient rentable.

le seuil de rentabilité s'obtient différemment pour chaque journal; les choix pour le déterminer sont ceux du gestionnaire

Pour calculer ce seuil de rentabilité, il faut d'abord connaître avec exactitude les charges nécessaires à la production du journal. On distingue les charges de structure des charges opérationnelles.

- ▷ les charges de structure (ou coûts fixes) ne varient pas avec l'activité : que le tirage soit de 1 000 ou de 10 000 exemplaires, ces coûts ne bougent pas à court terme ; ce sont les loyers, les salaires, les amortissements des matériels...
- ▷ les charges opérationnelles (ou coûts variables) sont proportionnelles à l'activité. C'est évidemment le cas pour les coûts d'impression (la facture d'imprimeur est nécessairement plus élevée pour un tirage de 10 000 que pour un tirage de 1 000 exemplaires), les coûts de diffusion (surtout lorsqu'elle est effectuée par une régie, la rémunération se faisant à l'exemplaire), les factures de téléphone et d'électricité, les rémunérations des pigistes...

On va ensuite déterminer le montant des produits (à savoir le nombre de journaux vendus et le montant des rentrées publicitaires) à atteindre pour pouvoir payer la somme des charges.

Le seuil de rentabilité ne s'obtient pas de la même manière pour tous les journaux. À vrai dire, chacun peut le déterminer comme il l'entend. Ainsi, dans le tableau comparatif page suivante, on voit bien que l'équilibre s'obtient de manière différente selon le type de publication et selon les choix déterminés par le gestionnaire.

	<i>pagination</i>	<i>vente / distribution</i>	<i>CA publicité</i>
journal x	12	10 000	5 MF CFA
journal y	8	5 000	8 MF CFA
journal z	8	30 000	10 MF CFA

Trois options pour tendre à l'équilibre.

Cette dernière option (journal z) est celle choisie par des journaux d'annonces publicitaires et de petites annonces, distribués gratuitement. Ils arrivent à toucher un nombre considérable de lecteurs (qui n'ont pas à déboursier un franc pour l'achat), et à vendre sur cet argument beaucoup de publicité, au prix fort, tout en réduisant les charges rédactionnelles à 0, puisque ces supports n'ont pas besoin de contenu rédactionnel.

« encart publicitaire contre nuit d'hôtel »

Échanges de services, attention danger

Les journaux peuvent parfois profiter des encarts publicitaires pour résoudre leurs problèmes d'approvisionnement. Contre un message publicitaire publié dans ses colonnes, un titre reçoit de l'annonceur un service ou un bien matériel en lieu et place d'espèces sonnantes et trébuchantes.

Ce troc – puisqu'il faut l'appeler par son nom – concerne généralement des nuitées d'hôtels et des titres de transport. Quelques journaux se sont ainsi équipés en matériel informatique sans bourse délier, en programmant un certain nombre de pages publicitaires au bénéfice du vendeur d'ordinateurs.

S'il peut représenter une bouffée d'oxygène pour les finances d'une entreprise, cet usage peut cependant ouvrir la porte à des pratiques que l'éthique réprouve. En effet, on pourrait se servir à l'envi de cette méthode pour dissimuler les « cadeaux à journaliste » dont le risque n'est pas à démontrer pour la crédibilité du titre et de la profession (lire le manuel « Droit, déontologie et éthique des médias », p.90).

La dérive la plus commune est l'utilisation à des fins personnelles de ces « facilités ». Au fil du temps, le responsable du journal qui a conclu ces accords commerciaux multiplie les séjours en hôtel, voyage sans .../...

Le but pour tout dirigeant de journal est d'abord d'atteindre puis de dépasser le chiffre d'affaires critique. Lancer une entreprise en ignorant le seuil de rentabilité est comme chercher à piloter un navire sans savoir où se trouve le gouvernail.

À de très rares exceptions près, un journal ne peut atteindre ou dépasser son seuil de rentabilité dès le numéro un. A cela plusieurs raisons.

Le premier numéro du journal ne peut toucher 100 % du public qu'il vise. Parce qu'il n'est pas encore connu, parce que le public n'est pas convaincu dès le premier numéro, parce que les kiosquiers n'en font pas la promotion correctement, il lui faudra du temps pour gagner la confiance des lecteurs. Dans les premiers temps, le taux d'invendus (« bouillon ») sera élevé, les chiffres de ventes faibles. C'est normal. Mais numéro après numéro, jour après jour ou semaine après semaine, le journal, par la

.../... relâche, roule dans des voitures prêtées obligeamment par un garage.

Si les « échanges de service » sont une pratique courante qui peut aider les journaux à fonctionner, des garde-fous doivent être mis en place : les « paiements en nature » doivent répondre aux besoins de l'activité du journal, entrer dans la comptabilité sous forme d'avoir, être débités lorsqu'ils sont utilisés et correspondre à ce moment à une mission précise, soit rédactionnelle, soit commerciale. Mais le garde-fou le plus radical n'est pas technique, il est moral et éthique.

Sur le plan de la gestion, les échanges de services sont très souvent en défaveur des journaux : les espaces publicitaires sont bradés et ne génèrent pas une compensation correspondant à leur valeur.

Enfin et surtout, cette pratique n'alimente pas la trésorerie : quand bien même un directeur commercial serait riche de dizaines de nuits d'hôtels et de vols en avion, cela ne lui permet pas de régler l'imprimeur après chaque numéro, ni les salaires à la fin du mois.

Sans qu'on puisse le proscrire totalement, le troc doit être réduit au minimum.

qualité et la spécificité de son contenu rédactionnel, va conquérir de plus en plus de lecteurs/acheteurs. Les chiffres des ventes vont progresser.

Pour exactement les mêmes raisons, les recettes publicitaires des premiers numéros seront maigres. Mais en même temps que la notoriété du journal s'affirme sur sa zone de diffusion, les responsables du service publicité ont de moins en moins de mal à vaincre les réticences des annonceurs à faire passer leur message dans le journal. Le service publicité va, avec le temps, pouvoir « travailler » le marché publicitaire en profondeur (*lire chapitre VII*).

Les premiers numéros, les premiers mois, voire les premières années, sont donc difficiles financièrement pour un journal. Le temps qu'il trouve son public et son marché publicitaire, les charges continuent à « tomber » à chaque fin de mois, le déficit se creuse. C'est, encore une fois, normal. Les apporteurs de capitaux dans une entreprise de presse doivent le savoir : financer un journal, c'est accepter de financer un déficit d'exploitation pendant plusieurs mois et peut-être même plusieurs années. La gestion est, justement, le moyen de connaître ce déficit et de le contrôler. D'où la nécessité de faire des prévisions financières sur plusieurs années.

► La gestion prévisionnelle

Pour maîtriser les coûts, une entreprise de presse doit budgétiser ses activités. Budgétiser, c'est imaginer, à partir de données objectives, ce que sera l'entreprise « journal » dans 1 an, 2 ans, 3 ans, ou plus.

Il est relativement simple de budgétiser les charges fixes. A quelques aménagements près, on doit savoir combien on va payer chaque salarié, quels vont être le montant du loyer et les remboursements des prêts. L'opération est un peu plus compliquée pour les charges opérationnelles, mais à partir du moment où on a fait le choix de tirer à 1 000 ou 10 000 exemplaires, on ne devrait pas avoir de surprise en recevant la facture de l'imprimeur. Idem, dans les grandes lignes, pour la consommation d'électricité, les frais de mission, les dépenses en carburant...

Il est autrement plus difficile de connaître ses recettes de ventes et rentrées publicitaires futures. Il faudra néanmoins les estimer pour pouvoir établir un plan de financement. L'élaboration de ce plan consiste pour le responsable de la gestion à entendre les besoins de chaque secteur de l'entreprise.

Il s'agira pour le rédacteur en chef de proposer le nombre de journalistes, le montant de frais de mission, les

financer un journal, c'est accepter de financer un déficit d'exploitation pendant plusieurs mois ou années

quantités de pages... dont il a besoin pour remplir ses objectifs éditoriaux, pour le responsable de la diffusion d'exprimer ses besoins en frais de mission et carburant

pour servir les kiosquiers et recouvrer le produit des ventes. Idem pour le chef de la publicité.

Chaque secteur de l'entreprise ayant ainsi exprimé ses besoins, le responsable de la gestion peut faire des choix selon la pertinence des options, et les transformer en prévisions pour la réalisation de l'équilibre financier, à court terme (par les comptes de trésorerie) et à long terme (dans les financements et investissements).

Le patron du journal va donc corriger, améliorer, négocier avec les différents services du journal pour diminuer les charges de tel ou tel, augmenter celles de tel autre secteur. Gérer, c'est faire des choix. Dans un cas, il peut « concéder » à la rédaction plus de moyens d'enquêtes (frais de mission, budget piges augmenté) : l'objectif est d'obtenir au bout du compte un meilleur contenu rédactionnel, qui devra se traduire par davantage de ventes auprès des lecteurs ; dans tel autre cas de figure, le gestionnaire « octroie » au chef de la publicité un budget supérieur de missions, qui lui permettra d'aller visiter de nouveaux dépositaires dans une zone non couverte du pays. Au bout du compte, là encore, « l'investissement » se transformera en une meilleure diffusion, donc plus de ventes.

Le résultat final reste toujours la rentabilité et la solvabilité qui contribuent à la crédibilité d'une affaire. Ainsi, si un imprimeur sait qu'un journal paie ses dettes régu-

lièrement, il pourra accepter de l'imprimer à crédit. Si un banquier a les mêmes certitudes, il n'hésitera pas à prêter de l'argent pour répondre aux besoins de financement de l'entreprise (nouvel ordinateur, nouveau journaliste...).

Exemple de budget prévisionnel d'un nouvel hebdomadaire

	1999	2000	2001
tirage	130 000 ex (2500/numéro)	156 000 ex (3 000/numéro)	208 000 ex (4 000/numéro)
pourcentage vendu	45 %	55 %	65 %
Nombre d'exemplaires vendus	58 500 ex	85 800 ex	135 200 ex
Prix de vente unitaire	400 F	400 F	400 F
Ventes	23 400 000 F	34 320 000 F	54 080 000 F
Publicité	2 400 000 F	4 800 000 F	7 200 000 F
Total produits	25 800 000 F	39 120 000 F	61 280 000 F
Salaires + piges	7 200 000 F	8 000 000 F	9 600 000 F
Charges sociales	2 160 000 F	2 400 000 F	3 200 000 F
Imprimerie	17 500 000 F	20 000 000 F	21 000 000 F
Frais de distribution (30% des ventes)	7 020 000 F	10 296 000 F	16 224 000 F
Loyer (120000 FCFA/mois)	1 440 000 F	1 440 000 F	1 440 000 F
Frais généraux	2 500 000 F	3 000 000 F	4 000 000 F
Dotation aux amortissements	3 000 000 F	3 000 000 F	3 000 000 F
Total charges	40 820 000 F	48 136 000 F	58 464 000 F
Résultat d'exploitation (produits-charges)	- 15 020 000 F	- 9 016 000 F	2 816 000 F

3 ▷ Répartir les tâches

Sa position au sommet de l'organigramme du journal oblige le directeur de publication à s'investir dans tous les départements à la fois : rédactionnel, publicitaire et financier. Généralement, les directeurs de publication africains sont avant tout des journalistes ; leurs aptitudes professionnelles leur confèrent une autorité incontestable sur le « produit journal ».

Par nécessité, ils parviennent à gérer l'aspect commercial.

Mais, par manque de temps et de formation en la matière, ils ne peuvent guère se consacrer de manière satisfaisante à la gestion financière. La recherche de l'efficacité commande donc que les tâches de gestion soient confiées à des professionnels qui, à des degrés différents, suppléent, assistent et conseillent le directeur de publication.

- ▶ **Embaucher**
- ▷ l'intégration dans l'entreprise d'un responsable (ou directeur) financier, ayant en charge la gestion et la comptabilité, est fortement conseillée dès le lancement du journal. Sa position doit être clairement celle d'un employé qui apporte au directeur de publication des éléments nécessaires pour prendre les décisions financières. Le directeur de publication doit dans ce cas avoir des notions approfondies de gestion pour dialoguer en connaissance de cause avec le gestionnaire ;
- ▷ lorsque l'entreprise est suffisamment importante, le conseil d'administration peut nommer un administrateur délégué, responsable de la gestion du personnel et des finances du journal. Du fait de sa nomination par les apporteurs de capitaux, cet administrateur se situe au dessus du directeur de publication qui, dans ce cas, se consacre essentiellement à l'activité rédactionnelle ;
- ▷ si le journal est de dimension plus modeste, il suffit simplement de recruter un caissier ou un comptable. Il évite au directeur de publication de passer son temps à comptabiliser le moindre mouvement

d'argent. Ce *book-keeper* (teneur de livre dans la tradition britannique) va enregistrer fidèlement et quotidiennement les opérations du journal qui seront traitées plus tard par un cabinet comptable extérieur.

- ▶ **Recourir à un service extérieur**
- Un cabinet comptable peut, financièrement, s'avérer une solution intéressante pour un journal modeste : ses

pour un journal modeste, un simple caissier dispense le directeur de comptabiliser le moindre mouvement d'argent

tarifs à la prestation ou au forfait peuvent être inférieurs au salaire d'un comptable ou d'un administrateur délégué salarié de l'entreprise. Ce cabinet comptable établit les documents périodiques du journal

(bilan, balance, compte d'exploitation prévisionnel...) et fait l'analyse comptable, en collaboration avec le directeur de publication. Sur le plan fiscal, les experts comptables peuvent faire preuve de mille et une astuces, légales, pour prévoir et limiter les prélèvements que l'État est en droit d'effectuer sur l'activité.

Dans tous les cas de figure, les administrateurs du journal (qui ont apporté le capital) nomment un commissaire aux comptes qui va s'assurer en leur nom de la régularité de la comptabilité. Ce contrôle financier n'est pas une obligation légale dans la S.A.R.L. Dans une S.A., ou bien même dans une S.A.R.L., lorsque certains seuils (de capital ou de chiffre d'affaires) sont atteints, un commissaire aux comptes ou son équivalent est obligatoire. Dans le cas de la coopérative, même lorsque la loi ne prévoit pas ce « regard extérieur », un conseil de surveillance nommé par l'assemblée générale joue en principe ce rôle de contrôle des comptes.

▷ Chapitre VII

**Rechercher
la publicité**

La publicité est l'outil qu'un commerçant, un prestataire de service, un industriel ou un groupe d'intérêts utilise pour faire connaître son produit, ses services, ses opinions, auprès des consommateurs.

Cette publicité peut être directe. Exemple : le fabricant d'un produit fait circuler en ville un véhicule à ses couleurs qui scande ses slogans et distribue des échantillons gratuits.

Pour diffuser son message d'une manière différente, l'annonceur passe, entre autres, par les médias : presse écrite, radio, télé. Il profite de leur impact sur les lectorats et auditoires pour leur faire porter son message. Ces médias font généralement payer ce service.

En dehors de quelques uns (satiriques principalement), les journaux ne réussissent à équilibrer leurs comptes que grâce aux rentrées publicitaires, en monnayant certaines de leurs pages aux annonceurs. En ce sens, on dit que le journal est vendu deux fois : une fois aux lecteurs, une seconde aux annonceurs.

1 ▷ Les tarifs

Les tarifs de publicité ne sont pas identiques dans tous les journaux : ils sont fonction de la taille du lectorat, supposé ou réel, de son pouvoir d'achat (on fait payer plus cher les publicités d'un journal dont les lecteurs sont supposés

vendre en-dessous du prix de revient (faire du « dumping ») fait perdre de l'argent au journal

avoir des revenus élevés), de la qualité du papier et de l'impression (les publicités en quadrichromie sur papier glacé sont plus belles, et plus chères, que celles en noir et blanc). Enfin, les

encarts publicitaires sont facturés à la surface. Un encart fait par exemple 60 cm² pour certains journaux. Mais beaucoup d'autres préfèrent libeller leurs tarifs publicitaires, grille des prix indispensable à tout responsable de la publicité, en modules standard : pages, demi-page, quart de page, huitième, voire seizième, suivant le format du journal.

Il faut encore ajouter que les tarifs publicitaires dépendent du marché. Dans une grande ville où sont installées des entreprises, les prix seront plus élevés que dans une petite ville où seuls quelques commerçants ont besoin de faire de la publicité.

Les prix se forment aussi en fonction de la concurrence. Que dix journaux se disputent les faveurs d'un gros annonceur, et celui-ci aura beau jeu de faire baisser les tarifs.

Quel que soit le degré de concurrence commerciale entre journaux, aucun d'entre eux n'a intérêt à accepter des tarifs en dessous d'un certain seuil. Il est judicieux dans cette perspective de calculer le prix de revient (coûts techniques + coûts en personnel + frais fixes) d'une page de publicité. Vendre en dessous de ce prix (brader, ou « faire du dumping »), c'est, pour le journal, perdre de l'argent. Il ne faut surtout pas perdre de vue que la publicité doit couvrir ses propres coûts, mais surtout ceux de la rédaction.

Pour résumer, la publicité doit être vendue le plus cher possible et ne doit pas servir à remplir des pages. On connaît certains journaux qui « repiquent » des pubs chez les concurrents, sans même consulter l'annonceur concerné, simple-

ment pour donner l'impression que les annonceurs leur font confiance. D'autres prétendus chefs de publicités passent ensuite chez ces annonceurs pour leur demander, après publication, leur accord (!) et leur présenter la facture.

la publicité n'est pas une aumône faite au journal : elle est une réponse aux besoins des annonceurs publicitaires

La tarification, réactualisée chaque année par accord entre l'équipe commerciale et le responsable financier du journal, doit tenir compte, pour être crédible, des coûts de revient (lire encadré p. 109), mais aussi des capacités financières réelles des annonceurs. C'est en ce sens que les petites annonces, qui sont un service destiné aux particuliers (deuils, naissances, anniversaires...), ne pourront pas être tarifées d'après la même échelle que les publicités commerciales.

Quoi qu'il en soit, la publicité ne doit pas être assimilée à une aumône ou à une aide quelconque faite au journal. Elle est d'abord une réponse au besoin de l'annonceur soit de lancer sur le marché un produit nouveau, soit de renforcer un produit déjà ancien. Pour cela, il utilise la force de pénétration qu'un journal s'est constituée. Et en touchant les lecteurs, il est sûr de toucher sa clientèle. C'est pour cela que, avant de passer ses messages dans un journal, un annonceur doit s'assurer de l'audience de celui-ci et, si possible de la composition socio-économique de son lectorat (voir chapitre I « Concevoir un contenu éditorial »). C'est ainsi qu'un marchand de chaussures de sport s'adressera à un journal pour jeunes, alors qu'un vendeur de produits cosmétiques cherchera un journal davantage lu par des femmes.

Le problème des études d'audience, même si elles peuvent être réalisées avec des moyens modestes, est qu'elles nécessitent toujours un minimum de financements et qu'il n'existe pas dans tous les pays africains des organismes fiables et compétents pour les réaliser.

Un coup de fil à 600 dollars

David Applefield, éditeur américain, évoque un stage qu'il a animé à Madagascar. Et comment, à L'Express, il donne la preuve que la publicité faite avec ingéniosité et innovation peut être payante.

Il faut du temps et des efforts pour convaincre les responsables des médias et les annonceurs que la publicité consiste non pas à soutirer des fonds aux annonceurs, mais à leur fournir un service valable, si on présente convenablement les choses.

C'est ainsi que j'ai passé plusieurs heures, un après-midi, avec une jeune employée des services de publicité [du quotidien] *L'Express*. Après avoir entendu sa conversation téléphonique avec le directeur commercial d'une compagnie aérienne – conversation qui rapporta au journal une somme annuelle de 700 dollars – je lui ai montré comment elle pourrait accroître le montant de cette opération en offrant davantage à son client.

Nous avons établi un plan : elle rappellerait son interlocuteur et lui proposerait, en plus des quelques lignes publicitaires que la compagnie avait retenues pour 50 insertions, une série d'annonces mensuelles correspondant mieux à l'image de la société, sur une page que le journal publiait déjà en deux couleurs. Si bien qu'elle pouvait dire à son client que le journal lui offrirait sans supplément une publicité en couleur.

Enfin, elle avait le plaisir de lui annoncer que sa compagnie recevrait 50 numéros gratuits du journal chaque fois que son annonce y paraîtrait. Le coût total de cette combinaison publicitaire était de 2200 dollars, mais elle pouvait accorder un rabais de 41 % ; la facturation totale sur l'année ne serait donc que de 1250 dollars. De plus, le journal se faisait un plaisir de lui donner la possibilité d'échelonner le règlement de cette somme sur douze mois, sans intérêt, à raison de 105 dollars par mois.

Le directeur commercial de la compagnie accepta.

Un seul coup de téléphone avait permis d'augmenter de 78 % les revenus procurés par un seul client. Le gain supplémentaire pour le journal était de 600 dollars.

D. A. (extrait)

2 ▷ Une équipe de publicitaires

Celui ou ceux qui seront embauchés pour « cultiver » le champ commercial auront en poche un bon carnet d'adresses dans les milieux d'affaires et devront être en relation avec les chefs de service marketing des principales entreprises. Ces vendeurs de pub sont forcément dynamiques. En clair, ils ne restent pas derrière un bureau à attendre que les contrats tombent comme des mangues mûres. La publicité se gagne, encart après encart, contrat après contrat.

Être commercial, c'est sentir les coups d'avance, être informé sur les campagnes publicitaires des grands annon-

commercial/rédactionnel

Une confrontation bénéfique

La publicité et la rédaction travaillent dans le même journal, pour des objectifs différents. Entre eux, les occasions de conflits ne manquent pas. Un patron de presse saura rendre journalistes et publicitaires complémentaires.

Les contraintes d'espace dans les journaux sont sources de conflits entre, d'une part, les rédacteurs qui ont tendance à écrire long et de l'autre le secrétaire de rédaction qui gère à la fois la publicité et le rédactionnel. Une page d'annonce commerciale vient parfois au moment du bouclage changer l'ossature du journal déterminée en conférence de rédaction. Des articles sont déprogrammés au grand dam des rédacteurs frustrés, une photo prévue à tel emplacement est supprimée... La rédaction pointe un doigt accusateur vers ce responsable commercial.

Entre journalistes et commerciaux, il est normal qu'il y ait confrontation et débat d'idées. Il appartient au patron du journal d'arbitrer ces conflits avec tact et dans le sens des intérêts du journal. Pour limiter les tensions, il vaut mieux avoir spécifié, dès l'origine du projet du journal, certaines limites. Ainsi, un commercial ne doit pas essayer d'imposer des publi-rédactionnels si tout le monde était d'accord dès le premier numéro pour les proscrire.

Chef suprême dans ce cas, le directeur de publication devra prendre soin de ne pas privilégier un camp plutôt qu'un autre, en gardant toujours à l'esprit, comme .../...

ceurs, élaborer des montages publicitaires pour lesquels l'imagination doit prévaloir (lire encadré p. 125 - « Madagascar : un coup de fil à 600 dollars »). Pour un annonceur, le choix d'un journal comme support pour une publicité ne se fait pas au hasard. Les commerciaux auront à cœur de lui vendre le contenu du journal, ce contenu défini et réalisé par l'équipe de journalistes, en lui démontrant qu'il est le support le plus adapté et le plus valorisant pour son produit. Les commerciaux ne pourront bien vendre qu'un journal qui, rédactionnellement, vaut le coup. Les annonceurs rechigneront à investir dans un torchon mal rédigé et présenté, irrégulier, mal ciblé, au contenu inintéressant, ou délirant.

Le département publicité d'un journal, qu'il soit constitué d'une seule personne (parfois un demi-poste) ou d'un groupe de dix ou plus, ne devra jamais être considéré comme la cinquième roue du carrosse. Opérationnellement, il est

.../... l'écrit Bernard Lalanne du magazine *L'Expansion*, qu'un journal « est un produit qui se vend deux fois, et ces deux marchés [celui du lecteur et celui de l'annonceur] n'ont pas toujours des intérêts convergents ».

Rédaction et service commercial sont donc contraints de cohabiter. Tout est une affaire d'équilibre de forces. Le commercial ne peut exister sans le rédactionnel et vice versa : un publicitaire qui aurait à « vendre » un mauvais support ne ramènera pas de publicité ; un journaliste sans les moyens amenés par la publicité ne pourra plus mener les enquêtes qu'il souhaite.

Certains journaux ne connaissent pas ce type de problèmes : ceux qui refusent la publicité (comme le satirique *Le Canard enchaîné* en France) et basent leurs recettes uniquement sur un lectorat nombreux et un contenu rédactionnel percutant et bien ciblé. Sur le même principe, des journaux d'État ou de parti, qui fonctionnent grâce à des subventions ou à des abonnements « forcés », ne connaissent pas les affres du déchirement publicité/rédactionnel.

A l'autre bout du spectre, des supports ne contiennent pas de rédactionnel du tout entre les annonces publicitaires. Ce sont les « gratuits », qui, dans de nombreux pays, sont en pleine expansion et entament fortement le marché publicitaire, au détriment des journaux basés sur l'information.

aussi important que la rédaction, même si celle-ci reste la raison d'être et le cœur du journal.

Pour que les commerciaux puissent travailler efficacement, il faut leur en donner les possibilités. En plus des moyens matériels (téléphone au minimum, moyens de déplacement, etc.), le département commercial doit disposer de

un chef de publicité passe son temps sur le terrain pour récolter un maximum d'annonces, grosses ou petites

temps. De la même manière qu'on ne peut attendre de résultats immédiats des ventes au numéro, on ne peut espérer de recettes publicitaires instantanées. Il faut donc un peu de temps

aux commerciaux pour mettre sur pied une stratégie qui portera ses fruits à moyen ou long terme.

Pratiquement, le chef de publicité ou chargé commercial, assisté dans le meilleur des cas de un ou deux prospecteurs, passe son temps sur le terrain pour récolter un maximum d'annonces, grosses ou petites.

La gestion humaine d'une équipe commerciale diffère de celle d'une rédaction. Les prospecteurs (qui, comme les chercheurs d'or, creusent le sol/terrain pour en dénicher les pépites) doivent fixer, avec leur chef d'équipe, des objectifs : un chiffre d'affaires minimal à réaliser par mois, année ou numéro, un nombre de pages à vendre par édition du journal, un nombre de clients à contacter par jour ou par semaine. L'une des principales motivations des commerciaux est l'argent, puisque généralement leur rémunération se fait au pourcentage de leur chiffre d'affaires individuel.

Technico-commerciaux sortis d'une école de commerce ou débrouillards issus de la rue, les commerciaux devront bien connaître le marché, parler aux commerçants le langage qu'ils veulent entendre, et, quelles que soient les difficultés qui ne manquent jamais, aller dans les quartiers chercher de quoi remplir la page des petites annonces.

3 ▷ Une stratégie, des techniques et des outils

► Stratégie : savoir où taper

Un marché publicitaire est constitué de centaines ou de milliers d'annonceurs potentiels, dont les produits et les besoins sont très différents. La personne chargée de récolter la publicité d'un journal n'aura aucun intérêt à attaquer le marché dans son ensemble, en tapant tous azimuts sans discernement. Le démarchage publicitaire demande du temps et génère des frais ; il faut donc s'efforcer de taper aux bonnes portes pour trouver de la publicité.

Le directeur commercial devra avant toutes choses repérer des annonceurs qui ont un rapport proche avec le contenu du journal. On l'a dit plus haut, mieux vaut faire la publicité de chaussures de sports dans un journal pour adolescents.

Cela dit, le publicitaire devra savoir sortir des évidences : il saura trouver de petits marchés publicitaires que personne avant lui n'avait explorés. A priori, tout commerçant a besoin de publicité : il faut simplement savoir lui proposer une pub adaptée. Le publicitaire n'est pas un comptable qui enregistre les encarts : il doit faire preuve d'imagination pour séduire de nouveaux annonceurs en leur proposant un bon service.

► Les techniques et outils

- ▷ **établir un fichier** : dresser une liste des clients, avec des renseignements aussi indispensables que leur adresse et numéro de téléphone, la personne à contacter, permet de mieux les connaître ; sur les fiches, on indique les contrats passés, leurs préférences en terme de « visuel », les périodes privilégiées, etc. ;
- ▷ **relancer** : un client qui a dit non une fois peut dire oui la suivante : le commercial veillera donc à visiter régulièrement ses clients, ou tout au moins à les appeler par téléphone, ne serait-ce que pour entretenir les bonnes relations ;

- ▷ **définir des secteurs** : motivés par leur rémunération dépendant de leurs résultats, les commerciaux ont souvent tendance à aller chercher les marchés où ils ne devraient pas, c'est-à-dire, dans le cas d'une

tâches du publicitaire :
dresser la liste des clients,
entretenir de bonnes
relations, élaborer un
argumentaire

équipe, chez leurs collègues de travail. Le chef de publicité fixera à chacun des secteurs sur lequel il n'est pas question d'empiéter. Secteurs géographiques, mais aussi par catégorie d'activité

(petites annonces pour l'un, institutions pour d'autres...). Ce minimum de concertation au sein de l'équipe évitera sans doute de voir deux commerciaux du même journal solliciter le même client, et, qui sait, lui proposer des tarifs différents !

- ▷ **proposer une publicité attractive** : les gros annonceurs disposent souvent de publicités prêtes à être insérées dans un journal (sous forme de films ou typons, ou même de fichiers informatiques) ; en revanche, les annonceurs petits et moyens n'ont pas de notion précise de leur « visuel », c'est-à-dire de la forme de leur message. Les commerciaux du journal, aidés en cela par un opérateur P.A.O. sensible au sujet (la mise en page publicitaire n'a rien à voir avec celle de l'information), s'efforceront de proposer des publicités qui sauront toucher le lecteur. Ils expliqueront à l'annonceur que l'ajout d'une photo ou l'utilisation d'une deuxième couleur (en plus du noir), toutes prestations bien sûr facturées, contribueront à rendre le message publicitaire plus efficace. Proposer un service de « création » publicitaire permet aussi de contourner les régies et agences-conseil (lire sous-chapitre 6 de ce chapitre).
- ▷ **faire son auto-promotion** : le journal doit aussi se vendre auprès de ses annonceurs. Un argumentaire sous forme de dossier alliant textes et tableaux des chiffres de vente devra convaincre l'annonceur. La nature du lectorat, le tirage (et le nombre de personnes qui lisent effectivement chaque exemplaire...) doivent y figurer.

Pour les petites annonces, on aura recours au « marketing » en faisant des offres intéressantes : proposer trois annonces pour le prix de deux ou une annonce d'anniversaire gratuite pour toute personne née le même jour que la date du journal (sur présentation de la carte d'identité)... L'imagination est au pouvoir dans ce domaine, à partir du moment où elle ramène des clients.

- ▷ **faire sa publicité** : un journal qui ne ferait sa propre publicité que dans ses colonnes s'engage dans un cercle vicieux. Hormis la présence dans les kiosques, qui reste malgré tout la meilleure garantie de toucher les lecteurs, un titre aura recours, pour se faire connaître, aux autres médias : télévision, radio, pourquoi pas autres journaux s'ils ne sont pas concurrents, affiches ou affichettes collées dans la ville. L'essentiel est que, sans faire de publicité mensongère sur le contenu, un maximum de gens sachent que ce journal existe et ce qu'il propose dans ses colonnes.

SA VOYAGES VOYAGES
(GROUPE MOUDHAR)
Agrément IATA n° 51-4-7088
Agrément douane n° 146/DGD
Siège social : 0101 Route 19/19 km 12 de la zone Port de Nouadhibou
B.P. 1600 - Tél : (222) 21 521 53 - Fax : (222) 21 510 93

**Transit et Fret aériens
et maritimes**
- Voyagerie

elf oil mauritanie s.a.

ELF OIL MAURITANIE est une société de droit mauritanien contrôlée à plus de 66% par des actionnaires privés mauritaniens.

C'est la première association du genre entre le Groupe Français ELF AQUITAINE et des privés arabes et africain.

Le succès de notre société, confirmé par ses bonnes performances générales et sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers en Mauritanie, en fait un partenaire international exemplaire.

Siège Social
Avenue G.A.
Nasser
BP 388
Nouakchott
MAURITANIE
Tél : (222) 21 525 87
Fax : (222) 21 539 97

Société Anonyme au capital de 189.018.000 UM

Agence de
Nouadhibou
BP 17
Nouadhibou
MAURITANIE
Tél & Fax :
45187

Des publicités pas toujours attractives. Les services commerciaux devront proposer à leurs clients des encarts plus séduisants et efficaces.

4 ▷ Les différents produits publicitaires

► Annonceurs « incontournables »

Dans de nombreux pays africains, quand on pense publicité, on pense d'abord boissons (alcoolisées ou non) et tabac. Quand une ville a la chance d'avoir une ou, encore mieux, plusieurs brasseries et fabricants de cigarettes, c'est toujours vers eux que les chefs de publicité des médias se précipitent en premier. Normal, ces industriels sont des filiales de groupes internationaux qui ont l'habitude de communiquer, disposant pour cela de budgets, et qui ont un réel besoin de faire de la publicité pour vendre leurs produits en masse. Il ne s'agit pas de remettre en cause cette habitude de frapper à la porte des brasseurs et « cigarettiers » (auxquels on peut ajouter quelque compagnie aérienne et importateur de véhicules), mais de mettre en garde contre ses pièges. D'abord, les budgets communication de ces annonceurs ne sont pas extensibles à l'infini. Ils sont généralement fixés à l'année ; et il vaut mieux, pour avoir sa part, s'inscrire en début d'exercice plutôt que d'arriver en « fin de budget ». D'autre part, les industriels de ce niveau ont parfois des liens avec les sphères politiques, ce qui les empêche de faire de la publicité (donc de donner de l'argent) dans des journaux dont la ligne éditoriale pourrait leur causer des difficultés avec le pouvoir politique. Ils préfèrent la télévision ou la radio qui, de toutes les façons, correspondent mieux à une communication de masse. Les journaux, par leur appartenance plus nette à une famille d'idées, mais surtout du fait de tirages faibles, ne peuvent pas espérer être prioritaires chez ces annonceurs.

► Publicité de proximité

En dehors des poids lourds économiques, un pays, quel qu'il soit, recèle de centaines, de milliers de petits industriels, commerçants, restaurateurs, vendeurs de biens et de services qui, tant qu'on ne leur en a pas fait la proposition, n'auront pas le réflexe de communiquer dans la presse écrite. Ce marché publicitaire potentiel ne peut se révéler que si on le prospecte. Tâche fastidieuse certes : pour le même revenu, il est plus usant, et cher en terme d'investissement

couplages

Travailler aussi avec la télé et la radio

La presse écrite a souvent tendance à considérer radio et télévision comme des concurrents qui lui grignotent une part considérable de prestige, d'auditoire et parfois de marché. Pourtant, une association avec les autres médias peut être bénéfique à tous.

Le couplage est un des moyens de réconcilier les frères ennemis de l'information. Lorsque par exemple le journal retranscrit dans ses colonnes un débat diffusé par la télé ou la radio, auquel il a été associé, et où un de ses rédacteurs a joué les modérateurs. Ceux qui ont regardé ou écouté les échanges seront tentés d'acheter le journal pour bien ancrer les propos des uns et des autres dans leurs mémoires.

Le couplage peut aussi prendre la forme d'un reportage ou une enquête réalisés à la fois par le journal et une chaîne de télé. Au moment de la diffusion de ce programme sur le petit écran, on peut annoncer le jour de parution du journal qui traite du même sujet.

Dans des domaines comme la culture ou le sport, un journal peut s'associer à une radio pour décerner des prix annuels à des stars en herbe, à des sportifs méritants et élaborer par exemple un hit-parade hebdomadaire en interaction avec les lecteurs, les auditeurs et/ou les téléspectateurs.

Comme le rapporte un éditeur américain suite à un séminaire de formation à Madagascar (lire encadré p. 125 « Madagascar : un coup de fil à 600 dollars », d'après David Applefield), « [le] stage pratique donna naissance à un réseau vivant d'alliances stratégiques. Radio Korail conclut un accord de troc avec La Revue de l'Océan Indien, le Journal du jeudi accepta de faire paraître dans chacun de ses numéros le programme de Radio Énergie... À la fin, nous avons tissé un réseau vivant de publications et de personnalités. Nous avons découvert le changement d'attitude qui s'était opéré chez les participants. Ceux-ci s'étaient rendu compte qu'il était plus enrichissant de travailler ensemble que de se méfier de tout le monde. »

La preuve que les médias sont complémentaires est apportée par le développement de groupes de presse en Afrique, où l'on trouve désormais la radio et la presse écrite, et très bientôt la télévision. A l'intérieur de ces groupes, les activités, rédactionnelles et commerciales, ne sont plus conçues média par média, mais comme un ensemble cohérent.

en temps, en déplacements et en communications, de débuts, et convaincre, 50 « petits » annonceurs qu'un seul gros. Malgré la difficulté, c'est sur ce marché atomisé que peut se bâtir un réseau d'annonceurs, pour qui l'impact de la publicité sera souvent immédiatement visible (une simple annonce bien ciblée peut décupler la fréquentation de leur boutique). Stratégiquement, il est préférable pour un journal d'avoir un chiffre d'affaires (C.A.) de publicité réparti sur de nombreux annonceurs plutôt que sur un seul : que celui-ci, pour mille raisons, « retire son budget » et l'équilibre financier est gravement menacé. Cette volonté de multiplier les petits annonceurs permet de vérifier que « petit à petit, l'oiseau fait son nid », et répond au souci de « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ».

▷ Petites annonces

De « La famille X a la douleur de vous faire part du décès de son doyen... » à « J. F. cherche poste de secrétaire dactylo », en passant par « Jeune homme cherche à rencontrer jeune femme pour sortie », sans oublier « particulier vend berline 180 000 km, très bon état », les petites annonces sont l'expression d'un besoin économique et social de la population. Aux commerciaux de le transformer en revenu. Les petites annonces à caractère familial (avis de décès, de mariage, de funérailles, de réunion, d'avis de recherche d'un parent), sont une véritable mine pour un journal. Ces petites annonces stimulent même les ventes au numéro, dans la mesure où les membres d'une famille concernée par un communiqué (avec une photo) achètent le journal qui immortalise par écrit un des leurs.

▷ Communication institutionnelle

Des organisations non-gouvernementales, internationales le plus souvent, disposent de budgets de communication pour diffuser leur message. Elles achètent généralement des espaces dans de nombreux médias d'un pays afin d'expliquer les raisons de leurs actions, ou de diffuser un

message sanitaire, économique, etc. Parfois, des institutions gouvernementales servent de relais ou d'intermédiaires. D'autres fois encore, ministères ou organismes gouvernementaux cherchent eux aussi à communiquer sur le bien-fondé de leurs actions ou à

le garde-fou minimum : différencier clairement, pour le lecteur, les pages rédactionnelles de celles de publi-reportage

présenter leurs orientations ou programmes. Cette pratique doit être maniée avec discernement par les dirigeants du journal. La démarche de communication est différente de celle du journalisme. C'est notamment le cas lorsque les journalistes sont invités à des voyages de presse (lire particulièrement « Le métier de journaliste en 30 questions-réponses », p. 99) ou perçoivent des per diem pour leur participation à des séminaires dont ils rendent compte par la suite. Le garde-fou consiste au minimum à différencier clairement, pour le lecteur, les pages rédactionnelles du publi-reportage et de la publicité.

▷ Publi-reportage

Un annonceur finance le reportage ou la rédaction d'un article qui, présenté sous une forme rédactionnelle, fera la promotion d'un produit. C'est le publi-reportage, alliance de publicité et de reportage, deux mots qui sont antagonistes mais que l'on retrouve de plus en plus dans tous les journaux du monde. S'il représente une source de revenus intéressante pour le journal, le publi-reportage prête à confusion s'il est mal géré. Un journaliste de la rédaction qui signe de son nom un texte vantant sans discernement les mérites d'un produit, d'un projet de développement ou de l'action d'un ministre, fait une grave entorse à la déontologie. C'est d'ailleurs interdit par plusieurs chartes professionnelles. Et cela peut parallèlement atteindre la crédibilité du journal tout entier. Là encore le minimum déontologique demande de bien indiquer la nature du produit par la mention « publi-reportage » ou « publi-information ».

▷ Publicité politique

La publicité politique devra être traitée de la même manière que la communication institutionnelle et le publi-reportage.

PETITES ANNONCES

IMMOBILIER

A 42877 — Sur de l'habitat ibérique terrain à bâtir pour construire un complexe de 200 appartements. Tél. 72 45 90 73 86 87

A 42883 — VA Boulogne 3 30/20/24 terrain 2000 m² constructible. Tél. 71 11 42

A 42885 — V&D spécial 120 x 40 m terrain 1200 m² à bâtir. Loyer de 100 000 francs par an. Vendeur à l'étranger. Tél. 71 11 42

EMPLOI OFFRE

A 42877 — URGENT Recherche comptable expérimentée. Salaire 180 000 francs. Tél. 72 55 97

A 42884 — Cherche Dsine spécialiste recrutement de vente. Tél. 72 55 97

A 42889 — Société recherche chauffeur poids lourds avec permis 12-15-18-20-24 ou 24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100-101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120-121-122-123-124-125-126-127-128-129-130-131-132-133-134-135-136-137-138-139-140-141-142-143-144-145-146-147-148-149-150-151-152-153-154-155-156-157-158-159-160-161-162-163-164-165-166-167-168-169-170-171-172-173-174-175-176-177-178-179-180-181-182-183-184-185-186-187-188-189-190-191-192-193-194-195-196-197-198-199-200-201-202-203-204-205-206-207-208-209-210-211-212-213-214-215-216-217-218-219-220-221-222-223-224-225-226-227-228-229-230-231-232-233-234-235-236-237-238-239-240-241-242-243-244-245-246-247-248-249-250-251-252-253-254-255-256-257-258-259-260-261-262-263-264-265-266-267-268-269-270-271-272-273-274-275-276-277-278-279-280-281-282-283-284-285-286-287-288-289-290-291-292-293-294-295-296-297-298-299-300-301-302-303-304-305-306-307-308-309-310-311-312-313-314-315-316-317-318-319-320-321-322-323-324-325-326-327-328-329-330-331-332-333-334-335-336-337-338-339-340-341-342-343-344-345-346-347-348-349-350-351-352-353-354-355-356-357-358-359-360-361-362-363-364-365-366-367-368-369-370-371-372-373-374-375-376-377-378-379-380-381-382-383-384-385-386-387-388-389-390-391-392-393-394-395-396-397-398-399-400-401-402-403-404-405-406-407-408-409-410-411-412-413-414-415-416-417-418-419-420-421-422-423-424-425-426-427-428-429-430-431-432-433-434-435-436-437-438-439-440-441-442-443-444-445-446-447-448-449-450-451-452-453-454-455-456-457-458-459-460-461-462-463-464-465-466-467-468-469-470-471-472-473-474-475-476-477-478-479-480-481-482-483-484-485-486-487-488-489-490-491-492-493-494-495-496-497-498-499-500-501-502-503-504-505-506-507-508-509-510-511-512-513-514-515-516-517-518-519-520-521-522-523-524-525-526-527-528-529-530-531-532-533-534-535-536-537-538-539-540-541-542-543-544-545-546-547-548-549-550-551-552-553-554-555-556-557-558-559-560-561-562-563-564-565-566-567-568-569-570-571-572-573-574-575-576-577-578-579-580-581-582-583-584-585-586-587-588-589-590-591-592-593-594-595-596-597-598-599-600-601-602-603-604-605-606-607-608-609-610-611-612-613-614-615-616-617-618-619-620-621-622-623-624-625-626-627-628-629-630-631-632-633-634-635-636-637-638-639-640-641-642-643-644-645-646-647-648-649-650-651-652-653-654-655-656-657-658-659-660-661-662-663-664-665-666-667-668-669-670-671-672-673-674-675-676-677-678-679-680-681-682-683-684-685-686-687-688-689-690-691-692-693-694-695-696-697-698-699-700-701-702-703-704-705-706-707-708-709-710-711-712-713-714-715-716-717-718-719-720-721-722-723-724-725-726-727-728-729-730-731-732-733-734-735-736-737-738-739-740-741-742-743-744-745-746-747-748-749-750-751-752-753-754-755-756-757-758-759-760-761-762-763-764-765-766-767-768-769-770-771-772-773-774-775-776-777-778-779-780-781-782-783-784-785-786-787-788-789-790-791-792-793-794-795-796-797-798-799-800-801-802-803-804-805-806-807-808-809-810-811-812-813-814-815-816-817-818-819-820-821-822-823-824-825-826-827-828-829-830-831-832-833-834-835-836-837-838-839-840-841-842-843-844-845-846-847-848-849-850-851-852-853-854-855-856-857-858-859-860-861-862-863-864-865-866-867-868-869-870-871-872-873-874-875-876-877-878-879-880-881-882-883-884-885-886-887-888-889-890-891-892-893-894-895-896-897-898-899-900-901-902-903-904-905-906-907-908-909-910-911-912-913-914-915-916-917-918-919-920-921-922-923-924-925-926-927-928-929-930-931-932-933-934-935-936-937-938-939-940-941-942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952-953-954-955-956-957-958-959-960-961-962-963-964-965-966-967-968-969-970-971-972-973-974-975-976-977-978-979-980-981-982-983-984-985-986-987-988-989-990-991-992-993-994-995-996-997-998-999-1000-1001-1002-1003-1004-1005-1006-1007-1008-1009-1010-1011-1012-1013-1014-1015-1016-1017-1018-1019-1020-1021-1022-1023-1024-1025-1026-1027-1028-1029-1030-1031-1032-1033-1034-1035-1036-1037-1038-1039-1040-1041-1042-1043-1044-1045-1046-1047-1048-1049-1050-1051-1052-1053-1054-1055-1056-1057-1058-1059-1060-1061-1062-1063-1064-1065-1066-1067-1068-1069-1070-1071-1072-1073-1074-1075-1076-1077-1078-1079-1080-1081-1082-1083-1084-1085-1086-1087-1088-1089-1090-1091-1092-1093-1094-1095-1096-1097-1098-1099-1100-1101-1102-1103-1104-1105-1106-1107-1108-1109-1110-1111-1112-1113-1114-1115-1116-1117-1118-1119-1120-1121-1122-1123-1124-1125-1126-1127-1128-1129-1130-1131-1132-1133-1134-1135-1136-1137-1138-1139-1140-1141-1142-1143-1144-1145-1146-1147-1148-1149-1150-1151-1152-1153-1154-1155-1156-1157-1158-1159-1160-1161-1162-1163-1164-1165-1166-1167-1168-1169-1170-1171-1172-1173-1174-1175-1176-1177-1178-1179-1180-1181-1182-1183-1184-1185-1186-1187-1188-1189-1190-1191-1192-1193-1194-1195-1196-1197-1198-1199-1200-1201-1202-1203-1204-1205-1206-1207-1208-1209-1210-1211-1212-1213-1214-1215-1216-1217-1218-1219-1220-1221-1222-1223-1224-1225-1226-1227-1228-1229-1230-1231-1232-1233-1234-1235-1236-1237-1238-1239-1240-1241-1242-1243-1244-1245-1246-1247-1248-1249-1250-1251-1252-1253-1254-1255-1256-1257-1258-1259-1260-1261-1262-1263-1264-1265-1266-1267-1268-1269-1270-1271-1272-1273-1274-1275-1276-1277-1278-1279-1280-1281-1282-1283-1284-1285-1286-1287-1288-1289-1290-1291-1292-1293-1294-1295-1296-1297-1298-1299-1300-1301-1302-1303-1304-1305-1306-1307-1308-1309-1310-1311-1312-1313-1314-1315-1316-1317-1318-1319-1320-1321-1322-1323-1324-1325-1326-1327-1328-1329-1330-1331-1332-1333-1334-1335-1336-1337-1338-1339-1340-1341-1342-1343-1344-1345-1346-1347-1348-1349-1350-1351-1352-1353-1354-1355-1356-1357-1358-1359-1360-1361-1362-1363-1364-1365-1366-1367-1368-1369-1370-1371-1372-1373-1374-1375-1376-1377-1378-1379-1380-1381-1382-1383-1384-1385-1386-1387-1388-1389-1390-1391-1392-1393-1394-1395-1396-1397-1398-1399-1400-1401-1402-1403-1404-1405-1406-1407-1408-1409-1410-1411-1412-1413-1414-1415-1416-1417-1418-1419-1420-1421-1422-1423-1424-1425-1426-1427-1428-1429-1430-1431-1432-1433-1434-1435-1436-1437-1438-1439-1440-1441-1442-1443-1444-1445-1446-1447-1448-1449-1450-1451-1452-1453-1454-1455-1456-1457-1458-1459-1460-1461-1462-1463-1464-1465-1466-1467-1468-1469-1470-1471-1472-1473-1474-1475-1476-1477-1478-1479-1480-1481-1482-1483-1484-1485-1486-1487-1488-1489-1490-1491-1492-1493-1494-1495-1496-1497-1498-1499-1500-1501-1502-1503-1504-1505-1506-1507-1508-1509-1510-1511-1512-1513-1514-1515-1516-1517-1518-1519-1520-1521-1522-1523-1524-1525-1526-1527-1528-1529-1530-1531-1532-1533-1534-1535-1536-1537-1538-1539-1540-1541-1542-1543-1544-1545-1546-1547-1548-1549-1550-1551-1552-1553-1554-1555-1556-1557-1558-1559-1560-1561-1562-1563-1564-1565-1566-1567-1568-1569-1570-1571-1572-1573-1574-1575-1576-1577-1578-1579-1580-1581-1582-1583-1584-1585-1586-1587-1588-1589-1590-1591-1592-1593-1594-1595-1596-1597-1598-1599-1600-1601-1602-1603-1604-1605-1606-1607-1608-1609-1610-1611-1612-1613-1614-1615-1616-1617-1618-1619-1620-1621-1622-1623-1624-1625-1626-1627-1628-1629-1630-1631-1632-1633-1634-1635-1636-1637-1638-1639-1640-1641-1642-1643-1644-1645-1646-1647-1648-1649-1650-1651-1652-1653-1654-1655-1656-1657-1658-1659-1660-1661-1662-1663-1664-1665-1666-1667-1668-1669-1670-1671-1672-1673-1674-1675-1676-1677-1678-1679-1680-1681-1682-1683-1684-1685-1686-1687-1688-1689-1690-1691-1692-1693-1694-1695-1696-1697-1698-1699-1700-1701-1702-1703-1704-1705-1706-1707-1708-1709-1710-1711-1712-1713-1714-1715-1716-1717-1718-1719-1720-1721-1722-1723-1724-1725-1726-1727-1728-1729-1730-1731-1732-1733-1734-1735-1736-1737-1738-1739-1740-1741-1742-1743-1744-1745-1746-1747-1748-1749-1750-1751-1752-1753-1754-1755-1756-1757-1758-1759-1760-1761-1762-1763-1764-1765-1766-1767-1768-1769-1770-1771-1772-1773-1774-1775-1776-1777-1778-1779-1780-1781-1782-1783-1784-1785-1786-1787-1788-1789-1790-1791-1792-1793-1794-1795-1796-1797-1798-1799-1800-1801-1802-1803-1804-1805-1806-1807-1808-1809-1810-1811-1812-1813-1814-1815-1816-1817-1818-1819-1820-1821-1822-1823-1824-1825-1826-1827-1828-1829-1830-1831-1832-1833-1834-1835-1836-1837-1838-1839-1840-1841-1842-1843-1844-1845-1846-1847-1848-1849-1850-1851-1852-1853-1854-1855-1856-1857-1858-1859-1860-1861-1862-1863-1864-1865-1866-1867-1868-1869-1870-1871-1872-1873-1874-1875-1876-1877-1878-1879-1880-1881-1882-1883-1884-1885-1886-1887-1888-1889-1890-1891-1892-1893-1894-1895-1896-1897-1898-1899-1900-1901-1902-1903-1904-1905-1906-1907-1908-1909-1910-1911-1912-1913-1914-1915-1916-1917-1918-1919-1920-1921-1922-1923-1924-1925-1926-1927-1928-1929-1930-1931-1932-1933-1934-1935-1936-1937-1938-1939-1940-1941-1942-1943-1944-1945-1946-1947-1948-1949-1950-1951-1952-1953-1954-1955-1956-1957-1958-1959-1960-1961-1962-1963-1964-1965-1966-1967-1968-1969-1970-1971-1972-1973-1974-1975-1976-1977-1978-1979-1980-1981-1982-1983-1984-1985-1986-1987-1988-1989-1990-1991-1992-1993-1994-1995-1996-1997-1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025-2026-2027-2028-2029-2030-2031-2032-2033-2034-2035-2036-2037-2038-2039-2040-2041-2042-2043-2044-2045-2046-2047-2048-2049-2050-2051-2052-2053-2054-2055-2056-2057-2058-2059-2060-2061-2062-2063-2064-2065-2066-2067-2068-2069-2070-2071-2072-2073-2074-2075-2076-2077-2078-2079-2080-2081-2082-2083-2084-2085-2086-2087-2088-2089-2090-2091-2092-2093-2094-2095-2096-2097-2098-2099-2100-2101-2102-2103-2104-2105-2106-2107-2108-2109-2110-2111-2112-2113-2114-2115-2116-2117-2118-2119-2120-2121-2122-2123-2124-2125-2126-2127-2128-2129-2130-2131-2132-2133-2134-2135-2136-2137-2138-2139-2140-2141-2142-2143-2144-2145-2146-2147-2148-2149-2150-2151-2152-2153-2154-2155-2156-2157-2158-2159-2160-2161-2162-2163-2164-2165-2166-2167-2168-2169-2170-2171-2172-2173-2174-2175-2176-2177-2178-2179-2180-2181-2182-2183-2184-2185-2186-2187-2188-2189-2190-2191-2192-2193-2194-2195-2196-2197-2198-2199-2200-2201-2202-2203-2204-2205-2206-2207-2208-2209-2210-2211-2212-2213-2214-2215-2216-2217-2218-2219-2220-2221-2222-2223-2224-2225-2226-2227-2228-2229-2230-2231-2232-2233-2234-2235-2236-2237-2238-2239-2240-2241-2242-2243-2244-2245-2246-2247-2248-2249-2250-2251-2252-2253-2254-2255-2256-2257-2258-2259-2260-2261-2262-2263-2264-2265-2266-2267-2268-2269-2270-2271-2272-2273-2274-2275-2276-2277-2278-2279-2280-2281-2282-2283-2284-2285-2286-2287-2288-2289-2290-2291-2292-2293-2294-2295-2296-2297-2298-2299-2300-2301-2302-2303-2304-2305-2306-2307-2308-2309-2310-2311-2312-2313-2314-2315-2316-2317-2318-2319-2320-2321-2322-2323-2324-2325-2326-2327-2328-2329-2330-2331-2332-2333-2334-2335-2336-2337-2338-2339-2340-2341-2342-2343-2344-2345-2346-234

► Déontologie des publicitaires ?

Ces derniers types de publicité jouent sur la confusion avec le rédactionnel ; ils font les délices des démarcheurs de publicité qui reviennent souvent au siège du journal avec leurs propositions de dossiers : la rentrée des classes, où ils ont pris langue avec des groupes scolaires ou universitaires privés, ou Noël avec les vendeurs de jouets. Cette manière d'orienter les dossiers de la rédaction choque souvent les journalistes. Pour s'en prévenir, il faudra bien mettre une séparation entre le travail des équipes rédactionnelles et commerciales. C'est ce que les journaux anglo-saxons ont baptisé « *the wall* » (le mur).

Pour nombre de petits journaux, ce mur n'existe pas. Certains tolèrent que les journalistes « ramènent » des contrats publicitaires, et même les encouragent puisque les rédacteurs touchent un pourcentage. Si cette habitude permet peut-être d'améliorer les performances commerciales immédiates du journal, elle ne peut qu'être préjudiciable à la crédibilité de l'information : comment un journaliste aborderait-il une malversation financière ou un conflit social dans une entreprise qui lui a versé 10 % sur des contrats publicitaires ?

Autre solution : on pourrait encore, comme ce devrait être le cas pour la rédaction, imposer aux publicitaires de rédiger une charte de leur activité.

5 ▷ Le recouvrement

« *Trouver des annonceurs, ce n'est rien, ont l'habitude de dire les commerciaux. Récupérer l'argent qu'ils doivent, c'est autre chose.* » Généralement, la publicité se paie à la publication de l'annonce dans le journal sur présentation d'exemplaires justificatifs. Mais il arrive que certains annonceurs, véreux ou connaissant des difficultés financières, refusent de payer. Parfois, c'est sous la menace de la publication d'un article que le mauvais annonceur consent à envoyer son chèque. D'autres préfèrent aller en justice. Contre les mauvais payeurs, il n'y a pas de recette-miracle. Les plus solides journaux connaissent des impayés. La seule mesure est partielle et préventive : vérifier autant qu'on le peut la santé financière d'un annonceur.

Il est très rare qu'un annonceur paie immédiatement. En tous cas, il ne le fera jamais avant parution. Il faudra donc s'attendre à des délais de paiement toujours trop longs, d'où la nécessité pour un journal d'avoir une trésorerie qui comblera ce déficit structurel entre les prestations réalisées et leur règlement.

Les commerciaux payés au pourcentage rencontrent aussi les mêmes problèmes avec les directeurs de journaux qui traînent la patte pour payer les commissions. Difficile dans ces conditions pour eux de se sentir motivés pour aller démarcher de nouveaux encarts.

La manipulation de sommes d'argent parfois importantes a tendance à pourrir un milieu publicitaire qui, en Afrique, souffre d'autres tares. C'est ainsi que des entreprises para-publiques « achètent » de la pub aux journaux pro-gouvernementaux aux tirages ridicules et que personne ne lit. De la même manière, certains annonceurs orientent leur pub vers certains journaux en raison d'accointances tribales avec les directeurs de publication. On tombe vite dans les financements occultes, les cadeaux aux journalistes et la survie artificielle d'un titre. Face à ces pratiques, les lecteurs ne restent pas longtemps dupes, et la sanction pour un journal se soupèse toujours au moment du retour des invendus.

6 ▷ Les intermédiaires

certains journaux préfèrent confier la recherche de publicité à une régie qui prélève son pourcentage

Les agences-conseils ont une fonction de conception du message publicitaire : l'image, le slogan, les logotypes, les couleurs... La régie a pour mission d'orienter ces messages vers les supports les plus porteurs, les mieux adaptés au message. Les régies gèrent les budgets publicitaires de certaines entreprises et sont directement en contact avec les journaux.

Les régisseurs prélèvent leurs pourcentages, souvent jugés trop élevés par les directeurs de publicité des journaux, pour leur travail d'intermédiaires.

Le procédé n'est pas sans risques, puisque le journal n'est pas maître du contenu des publicités qu'il publie, ni de leur gestion, encore moins du développement de cette activité. Ce n'est pas un secret que les régisseurs répartissent parfois la publicité sur des critères non pas techniques, mais subjectifs. Et que, parfois, ils traînent, eux aussi, avant de reverser au journal ce qu'ils ont encaissé en son nom.

Malgré ces risques, certains journaux, plutôt que de s'alourdir avec une activité qu'ils ne maîtrisent pas, préfèrent confier la recherche de publicité à une régie, qui prospecte les annonceurs. Un directeur de publication avisé devra, au moment du montage de son projet, faire la part des choses et voir quelle est la solution la plus économique, la plus rentable et la plus performante pour son entreprise.

▷ Chapitre VIII

Diffuser le journal

Dans la presse, on peut avoir le meilleur projet rédactionnel, la meilleure équipe de journalistes possible, une qualité d'impression parfaite, et cependant faire faillite. Il suffit pour cela que le journal, après sa sortie de l'imprimerie, soit peu ou mal vendu. Les raisons de la mévente sont connues : contenu trop fade, faiblesse du pouvoir d'achat des lecteurs ou encore impossibilité physique de les atteindre. Les trois facteurs conjugués font que la diffusion reste le principal problème économique des journaux africains.

Avant toute chose, un directeur de publication devra admettre que le public n'achètera qu'un journal qui lui plaise et lui parle. Ensuite seulement, il lui faut étudier les moyens à mettre en œuvre pour que le lecteur/acheteur ait son journal sous les yeux régulièrement.

Le dernier effort à fournir – pour que tous les précédents ne restent pas vains – consiste à être performant dans la diffusion afin de pouvoir en tirer l'essentiel des ressources de l'entreprise.

1 ▷ Différents modes de distribution

La distribution et la diffusion visent à atteindre le plus grand nombre possible de lecteurs dans un espace géographique donné (zone de diffusion). Outre des moyens techniques et logistiques, cela implique l'utilisation de techniques de marketing dans les entreprises de presse. Elles impliquent souvent une concertation des actions de la rédaction et celles du service de distribution.

Les quatre principales méthodes de distribution, avec chacune des avantages et des inconvénients, sont la vente au numéro, l'abonnement, le portage et la diffusion gratuite.

► La vente au numéro

C'est le moyen le plus courant et le plus simple, qui permet d'atteindre la plus grande partie du lectorat, dans la rue, à la criée, dans les librairies et les kiosques.

Dans les grandes villes d'Afrique, les gamins en culottes courtes qui se faufilent entre les voitures aux feux rouges et qui proposent aux automobilistes des journaux sont la partie visible de ces réseaux de distribution si spécifiques (lire encadré p. 142).

Les inconvénients de la vente au numéro ne manquent pourtant pas. D'abord les difficultés de recouvrement (lire plus loin) puis les intermédiaires qui au passage touchent leurs commissions sans forcément assurer leur rôle.

Amed Désiré Minikoh



Les kiosques restent les points d'éclatement du réseau des vendeurs de rue (ici à Libreville).

Les ventes au numéro ayant lieu le plus souvent dans la rue (crieurs ou kiosques), les conditions climatiques représentent un frein énorme à la diffusion des journaux en Afrique. En saison des pluies, certains journaux accusent une baisse des ventes d'environ 30%. Un responsable de publication avisé veillera donc à diminuer les tirages pendant cette période pour éviter l'augmentation des invendus.

Une des règles de base de la distribution des journaux, souvent oubliée, est « qu'un numéro chasse l'autre ». C'est-à-dire que la mise en place d'un numéro dans le circuit des kiosques et crieurs oblige à retirer de la vente le précédent. Ce à quoi certains directeurs de publication africains répondent que maintenir en vente des « vieux » numéros peut permettre à quelques retardataires de les acheter, alors que sinon

Cameroun

Les crieurs, commerciaux et combattants



Vendeur de rue au Cameroun.

Tout au bout de la chaîne de distribution, les crieurs de rues, indépendants, se comportent à la fois comme des vendeurs, des lecteurs critiques, la voix du public et même des militants de la liberté d'expression.

« Vous avez chié n'importe quoi, votre journal ne valait rien, on n'a rien vendu » ou bien « Pour ce numéro, vous avez frappé un grand coup, j'ai tout vendu ». Dans le style toujours

fleuri de la rue, les crieurs de journaux ne manquent jamais d'adresser aux journalistes du *Message* à Douala leurs réprimandes ou félicitations. Certains ont pris l'habitude de venir, dans la cour du journal, donner leur point de vue, transmettre les critiques, les compliments ou le dégoût des lecteurs.

Sous le soleil des saisons sèches ou sous les pluies, les crieurs se sont positionnés comme la courroie de transmission directe entre journaux et public. Ils sont les conseillers du lectorat, discutent du contenu .../...

ils reviendraient en invendus. C'est sans doute vrai, mais il est certain que la vente de plusieurs numéros en même temps complique l'organisation de la diffusion. Surtout, les informations contenues dans un journal ne sont plus « bonnes » au bout d'un certain temps : cette habitude ne prend pas en compte le fait qu'un contenu rédactionnel est un produit périssable, contrairement à un livre destiné à rester des années, voire des siècles, dans les vitrines des libraires. De nombreux journaux, comme l'hebdomadaire *La Semaine africaine* à Brazzaville en 1996, sont parvenus à abandonner cette habitude, avec pour conséquence de concentrer les ventes en début de période, dans les trois premiers jours suivant la mise sur le marché. Progressivement, les lecteurs ont intégré que leur journal s'achetait avant tout le jeudi. Et les « clients tardifs » trouvaient toujours les anciens numéros au siège du journal.

► L'abonnement

L'abonnement permet au lecteur, qui paie d'avance, de

.../... des journaux avec les passants, les invitent à acheter tel titre plutôt que tel autre. Même s'ils font partager au public leurs préjugés sur telle information, cela prouve qu'ils prennent la peine de lire ce qu'ils vendent, au moins dans les grandes lignes.

Contrepartie amusante : ce sont eux qui informent les lecteurs des problèmes financiers de tel ou tel journal, de l'ambiance pourrie au sein de telle rédaction ou de la vie privée des « stars » du journal...

Véritables révélateurs des attentes du public, les crieurs ont quelquefois été invités par le comité éditorial du *Message* à donner leur opinion sur une « une » à paraître. « Ça va bien se vendre » ou « il faut frapper plus fort »... Leurs commentaires réclament toujours des titres sensationnels qui leur permettraient de tout vendre très vite. D'où le danger pour les rédactions qui consultent les crieurs de prendre leurs propositions à la lettre. Une telle pratique n'est admissible que si elle s'accompagne de la prise de recul journalistique nécessaire.

Parmi les vendeurs de Douala, Émile Kengne a introduit la notion de crédit dans son activité. Chez les employés de bureaux, il a pu trouver des clients fidèles à qui, même en leur absence, il livre les journaux. .../...

recevoir par la poste les journaux pour une période donnée. C'est un acte de fidélité au titre qui lui amène le journal dans un lieu qu'il a choisi, généralement son bureau ou son domicile. Il peut être un moyen de financement substantiel de l'activité du journal (lire chapitre VI « Gérer ressources et dépenses »).

Le service marketing d'un journal cherchera à augmenter le nombre des abonnés par des campagnes de promotion, en offrant des tarifs préférentiels (le prix des exemplaires par abonnement est moins élevé que celui des exemplaires vendus au numéro), en organisant des jeux concours... La relation entre un journal et ses abonnés est plus forte qu'avec ses lecteurs au numéro.

Pour réussir une politique d'abonnement, il est absolument nécessaire qu'au niveau du rédactionnel, le journal réponde aux souhaits du lectorat et reste cohérent sur sa ligne éditoriale déclarée.

.../... À la fin du mois, ils font les comptes. Ce système « d'abonnement » suppose confiance entre le vendeur et son client, et signifie que le crieur dispose d'un minimum de trésorerie. Pourtant, parfois, au moment de payer, certains clients pinaillent sur le nombre de journaux livrés, refusent de payer le numéro de *Femme Actuelle*, parce que le crieur l'a déposé quand « sa femme était en voyage ». D'autres clients disparaissent de la circulation. Il y a donc un risque que le crieur accepte de courir.

Ce risque de perte sèche, le crieur le court seul, car il est redevable à son fournisseur, le kiosquier. Chaque matin Kengne prend chez celui-ci son lot de journaux, tous titres confondus, y compris la presse européenne, de loin la plus lucrative pour lui. Il fonctionne ensuite comme un indépendant et le patron du kiosque ne se préoccupe pas de ses méthodes et accords avec les acheteurs/lecteurs. Il se contente d'empocher chaque soir la recette des exemplaires placés par Kengne et ses semblables.

Les risques encourus par les vendeurs ne sont pas seulement financiers, mais aussi parfois physiques. Lorsqu'ils proposent un journal dont l'ordre de saisie a été déclaré par l'administration, les vendeurs prennent .../...

En aval, la création d'un service d'abonnements ne peut s'improviser : qu'un abonné, qui, ne l'oublions pas, a déjà payé ses numéros, ne les reçoivent avec une régularité d'horloge, et la perte est énorme : non seulement il ne se réabonnera sans doute pas, mais il gardera du journal une mauvaise image qui le détournera tout simplement du titre, même lorsqu'il aura l'occasion de l'acheter en kiosque.

Ainsi, tout système d'abonnement qui repose sur un service des postes déficient est à exclure.

► Le portage

C'est un système d'abonnement dans lequel la livraison est faite par un service spécifique des journaux. Il s'agit pour eux de livrer dans la boîte aux lettres ou sous la porte de l'abonné, de préférence avant 7 heures du matin, au moment où les kiosquiers ouvrent leurs points de vente.

Cette méthode de distribution présente l'avantage d'être

.../... le risque de payer de leur personne : au terme de véritables courses poursuivies dans les rues, lorsque les flics parviennent à les arrêter, il arrive que les « petits » soient battus et leur stock de journaux confisqué. Perte sèche encore, coups en plus.

Il est vrai également que certains crieurs ont largement profité de la situation en vendant à des prix exorbitants des journaux d'autant plus recherchés qu'on les savait interdits. Jamais à court d'astuces, certains crieurs ont aussi déclaré avoir été arrêtés, battus et dessaisis de leur lot de journaux par la police, alors que ce n'était qu'un prétexte pour empocher la recette de la journée.

Mais nul ne peut nier le rôle des crieurs dans le développement de la presse camerounaise. Au début des années 1990, troublées politiquement, ils vendaient sous le manteau dans des conditions héroïques, parfois en pleine nuit, pour éviter les patrouilles qui les harcelaient. Quand la répression s'abat sur la presse (reporters emprisonnés, salles de rédactions saccagées), ils se sentent impliqués et ne manquent pas de participer avec les journalistes aux manifestations. Ils cultivent le sentiment d'être, eux aussi, des combattants pour la liberté d'expression, qu'ils portent à bout de bras.

très discrète et efficace. Elle permet d'éviter les saisies administratives, et court-circuite les circuits classiques de distribution qui coûtent cher.

le portage à domicile est efficace et discret; il implique la mise sur pied d'une équipe de «lève-tôt» aguerris

Les kiosquiers sont, naturellement, opposés à son développement, qui leur retire le pain de la bouche.

Le portage implique la mise sur pied d'une équipe de porteurs, des «lève-tôt» aguerris et ayant une bonne connaissance de la ville.

► La diffusion gratuite

La diffusion gratuite est une variante de la distribution au numéro dans la rue. Elle concerne surtout la presse à dominante publicitaire, spécialisée dans les petites annonces, et qui véhicule surtout des informations pratiques. Les journaux sont déposés (en piles ou sur présentoirs) dans des lieux publics (à l'entrée ou à l'intérieur de magasins, gares...) où les gens se servent eux-mêmes. Ils peuvent aussi être distribués comme des tracts.

Les annonceurs publicitaires ne sont intéressés que dans la mesure où ils ont la certitude que ces supports sont massivement diffusés. Pour un vendeur de cassettes de musique de variétés par exemple, c'est dans les discothèques qu'il faudra mettre en place ces journaux. Un vendeur de jeux vidéo préférera les sorties de lycées. Pour les produits grand public comme l'immobilier, les portables (cellulaires ou Télécel...), c'est à l'entrée des grands magasins que les journaux seront distribués.

2 ▷ Les entraves à la diffusion

► L'état des communications

En Afrique, le mauvais état des voies de communication et l'inconstance des moyens de transport affectent l'activité économique générale. La presse n'y échappe pas. Entre les routes impraticables une bonne partie de l'année, les véhicules vétustes qui tombent en panne sans arrêt, les compagnies d'aviation aux horaires fantaisistes, les journaux africains sont souvent distribués dans des conditions épiques. Si les capitales ou villes où sont fabriqués les journaux sont relativement bien servies, l'intérieur est très souvent délaissé.

Aux problèmes de communication, il convient d'ajouter l'analphabétisme, les habitudes de consommation et le niveau de vie des populations qui font que le journal n'est pas forcément perçu comme un produit de première nécessité. Par un contenu vraiment adapté à ces lecteurs potentiels, il serait sans doute possible de commencer à les toucher.

► L'occlusion du marché

Chaque matin, les vendeurs à la criée se retrouvent avec plusieurs titres à vendre. Munis de leurs seuls bras, ils ne peuvent les exposer tous au public. Idem pour les kiosquiers qui ne disposent pas d'étals extensibles. Ce qui explique la mésaventure arrivée à plusieurs titres nouveaux au Cameroun : le nombre des journaux ayant déjà pignon sur rue était tellement élevé que les responsables de kiosques ne prenaient même plus la peine de déballer les colis des nouveaux venus. A l'heure du recouvrement, ils se contentaient de rendre tout le paquet comme invendus, sans avoir proposé le moindre exemplaire au public...

Un directeur commercial ou chargé des ventes devra donc motiver crieurs et kiosquiers, en essayant au minimum de les sensibiliser à l'existence du titre et à son contenu (lire encadré p. 142). L'activité principale d'un directeur des ventes est justement de vérifier un peu partout que les journaux sont suffisamment en évidence, qu'ils ne sont pas

ensevelis sous la concurrence, que le kiosquier n'en manque pas à un moment ou à un autre...

► Le recouvrement

Après la distribution, il reste une étape importante : le recouvrement. Il faut garder présent à l'esprit que, dans la presse, les colis de journaux sont livrés à crédit aux revendeurs et, lorsqu'ils ne trouvent pas preneurs, retournent chez le producteur. Les dépositaires, kiosquiers et crieurs, brassent ainsi des sommes importantes dont ils ne possèdent en réalité que 20 à 30% (le montant de leur commission). Entre le moment où il les encaisse et le moment de reverser au journal les sommes dues, le vendeur a tendance à laisser s'écouler quelques jours au cours desquels il va vouloir les faire fructifier. Souvent, lorsque l'agent de recouvrement du journal arrive, le dépositaire n'a plus d'argent en caisse. Parfois, il se cache. Les dépositaires peuvent ainsi courir des mois entiers avec la recette de plusieurs journaux. Le journal n'a aucun recours dans cette situation.

La recette la plus efficace pour se prémunir contre ces (lourds) désagréments, c'est le système de caution. Il consiste,

Cameroun

Les agrafes contre la location des journaux

Piratage classique des journaux africains : les vendeurs louent les exemplaires aux lecteurs. Parade, expérimentée au Cameroun : l'agraface des pages. Une mesure qui passe mal.

« Avant ils se plaignaient d'être censurés, aujourd'hui, ils s'autocensurent » ; ou encore « Les journaux privés savent qu'ils racontent des conneries, c'est pourquoi ils se clouent le bec eux-mêmes ». Que de railleries de la part des confrères de la radio ou de la presse officielle les journaux privés n'ont pas entendu après la sortie des premiers numéros agrafés au Cameroun ! Les crieurs, qui s'estimaient lésés et trahis ont envisagé de boycotter les titres qui avaient opté pour l'agrafage. Les lecteurs pour leur part demandaient ironiquement aux organes de presse des indemnités pour l'achat d'un sérum antitétanique, car ils se blessaient les doigts en dégrafant leur exemplaire. C'est en mai 1994 que .../...

sous la garantie d'un contrat en bonne et due forme entre l'entreprise de presse et les diffuseurs, à obliger ces derniers à verser un gage financier supérieur aux recettes d'un journal entre deux recouvrements. Ainsi, s'il songe à s'évanouir dans la nature, l'indélicat aura à réfléchir à deux fois, puisque la perte de sa caution sera supérieure à son gain.

Mais le fait est que les dépositaires ne consentent à verser des cautions qu'aux journaux sérieux et reconnus, réguliers et fiables. En effet, on ne voit pas très bien comment un commerçant irait verser de l'argent comme caution à un journal qu'il n'est pas sûr de vendre. Ou dont le directeur peut être suspecté de disparaître avec... les cautions des dépositaires.

► La fraude

De la sortie des presses jusqu'aux petits crieurs, toutes les étapes de la diffusion du journal sont l'occasion de fuites et « coulages ». Au niveau de l'imprimerie d'abord. Au Cameroun et au Congo, des éditeurs ont eu la surprise de voir leurs journaux en vente en kiosques, alors qu'ils n'étaient pas encore censés avoir été imprimés.

Parfois la fraude consiste, pour des équipes d'ouvriers imprimeurs, à réimprimer un certain nombre d'exemplaires

.../... ces réactions montaient des trottoirs camerounais. Aujourd'hui, les journaux agrafés sont entrés dans les mœurs, au point que même le quotidien gouvernemental *Cameroon Tribune* a adopté le procédé.

La création de ce système de lutte contre le piratage est intervenue lors d'une réunion du Collectif des jeunes journalistes camerounais, qui, constatant les chutes de ventes de leurs journaux, ont commencé à en chercher les causes. La crise économique, la double baisse des salaires des fonctionnaires, la dévaluation du franc CFA ont été pointées du doigt. Mais c'est un phénomène ancien, tendant à se généraliser à cause justement des problèmes financiers des lecteurs, qui a été désigné coupable n°1 : la location des journaux. Cette pratique consiste pour les vendeurs ambulants à déposer le matin ses exemplaires chez ses lecteurs attirés, les récupérer plus tard contre paiement et les rapporter le soir .../...

du journal, puis à le faire entrer dans le circuit comme invendus, avec la complicité d'un agent du journal. C'est pourquoi il est conseillé de détruire les plaques après l'impression.

De la même manière, lors du convoyage d'un lot de journaux d'une ville à l'autre, il arrive que les colis disparaissent. Ils ne sont perdus que pour la comptabilité du journal, puisqu'ils finissent tout de même par se retrouver sur le marché.

il est conseillé de détruire les plaques après impression et de compter les invendus un à un chez les dépositaires

Pour éviter une partie de ces désagréments, l'éditeur ou son représentant chez le dépositaire ne doit pas hésiter à compter les invendus un

par un. Cette tâche de comptage est fastidieuse, mais on ne doit pas en faire l'économie.

En plus des difficultés purement techniques, économiques et sociales qui rendent difficile la distribution des journaux, d'autres facteurs singuliers viennent se greffer, par exemple le phénomène de photocopie des journaux dans les administrations publiques pour distribution gratuite des articles intéressants, ou encore la location des journaux par les crieurs (lire encadré ci-dessous)...

.../... au kiosquier comme invendus. Pour un tarif de location de 25 ou 50 francs CFA, lecteurs et vendeurs y trouvent leur compte : le lecteur épluche « son » journal pour le quart de son prix de vente, et le vendeur touche bien plus que la commission que lui reverse le kiosquier pour chaque numéro vendu. Tout le monde y trouve son compte, sauf bien sûr les organes de presse.

L'idée de l'agrafage est donc née au sein de l'association des jeunes journalistes, et a commencé à être appliquée par *Le Messenger* et *L'Expression*. Des journaux comme *Génération* ont fait de la résistance, pour finalement prendre le train en marche.

Mais l'instauration de cette mesure ne s'est pas faite sans résistance des crieurs : ils ont mené la contre-offensive en achetant des agrafeuses, pour ré-agrafer les journaux loués. Les responsables de journaux ont alors décidé de refuser de considérer invendus des .../...

► Le contexte politique

Tous les exemplaires de l'édition du 3 mars 1998 du journal *Le Soft* ont été saisis à l'aéroport de Kinshasa. Le 20 février 1998, des soldats passaient par les flammes 2000 copies de ce même hebdomadaire. Celui qui donne ces informations s'appelle Kin-Kiey Mulumba, patron du journal ainsi martyrisé, et par ailleurs dernier ministre de l'Information de Mobutu.

Ce n'est qu'un des très nombreux exemples de journaux dont la diffusion a été arrêtée par le pouvoir politique.

Les saisies et autres interdictions sont autant d'entraves à la diffusion des nouvelles en Afrique. La liste en serait longue dans de nombreux pays africains, où, de saisies judiciaires ou pseudo-judiciaires en opérations militaires officielles ou officieuses, la chasse aux canards prive trop souvent les lecteurs de l'information à laquelle ils ont droit.

Contre ces mesures administratives ou policières répressives, il est difficile d'opposer une réaction. La première, préventive, consiste à avoir un contenu rédactionnel « juridiquement irréprochable ». La seconde est d'avertir le cas échéant les associations nationales et internationales de défense de la liberté d'expression et de la presse (lire le manuel « *Droit, déontologie et éthique des médias* »).

.../... journaux agrafés plus d'une fois. C'est alors que les vendeurs de journaux ont signé l'armistice de la bataille de l'agrafage.

Mais les lecteurs ont ouvert un autre front : pour lutter contre cette privation de l'accès à une information moins chère, ils se groupent pour acheter en commun un exemplaire. Totalement impossible à contrer...

Malgré tout, les ventes des journaux, qui étaient au plus bas en 1994, ont connu, suite à la bataille de l'agrafe, une légère reprise, traduite par une augmentation de 15 à 20 % des chiffres d'affaires, et se sont stabilisées.

En plus d'avoir sauvé la presse d'un naufrage, l'agrafage des journaux a même contribué à créer des emplois : il y a désormais dans les imprimeries, aux aurores, des spécialistes qui établissent des records du nombre d'exemplaires agrafés.

3 ▷ Surmonter les difficultés

Malgré les obstacles, les dirigeants de journaux n'auront de cesse de mieux diffuser leurs publications. Pour beaucoup, c'est une question de survie : les lectorats – et les pouvoirs d'achat – dans les capitales s'érodent ; la concurrence y est vive. Aussi leur faut-il conquérir de nouveaux lecteurs, sur des terrains encore peu explorés.

► Les N.M.P.P.

Un éditeur peut choisir de confier la distribution de son journal à une structure qui se charge de ce travail de la sortie de l'imprimerie des journaux jusqu'au recouvrement. Il existe en Afrique très peu d'entreprises spécialisées dans le domaine. En Afrique, le réseau de distribution le plus organisée est constitué de plusieurs filiales d'une entreprise française : les Nouvelles messageries de la presse parisienne (N.M.P.P.), créées au départ par des groupes de presse français voulant diffuser hors de France. Les N.M.P.P. sont présentes dans quatre pays d'Afrique : au Cameroun à travers Messapresse ; en Côte-d'Ivoire avec Edipresse ; au Gabon par le biais de Sogapresse, et au Sénégal, où la filiale a pour nom ADP (Agence de presse).

Par ce réseau, les journaux français, entre autres, trouvent acheteurs dans de nombreuses villes africaines. Les journaux nationaux ne sont pas exclus du système : plusieurs titres locaux se sont entendus avec les filiales pour bénéficier de la logistique et des services des N.M.P.P. : des camions et des fourgonnettes permettant d'assurer le service rapidement. L'autre avantage des filiales N.M.P.P. est que le problème de recouvrement ne se pose pas pour les journaux diffusés. Le dépositaire reverse intégralement les recettes des ventes à la structure centrale. S'il ne le fait pas, il est suspendu et perd alors l'essentiel de ses rentrées financières.



Médiafax :
un système de distribution original.

Mozambique

Mediafax : minimaliste, rigoureux, diffusé par fax

Investir dans le journalisme d'investigation plus que dans les moyens techniques, parier sur la qualité de l'information davantage que sur la forme, résoudre les problèmes de distribution par une diffusion par fax : c'est la formule originale de Mediafax.

À peine entrevue la démocratisation au Mozambique, et bien avant les élections, quelques journalistes décidèrent de créer à Maputo un hebdomadaire crédible et de faire du « vrai » journalisme. C'est le projet *Savana* : 32 pages, deux couleurs, une rédaction étoffée... Le projet est ambitieux et les finances maigres. La société éditrice Médiacoop est créée et, en 1991, l'équipe lance ce qui est à l'origine conçu comme une simple démonstration de savoir-faire pour réunir les fonds nécessaires au lancement de l'hebdomadaire : un journal miniature, de 2 pages au format A4, à la maquette sommaire, diffusé par fax. C'est *Mediafax*.

De simple vitrine destinée à convaincre des investisseurs, *Mediafax* devient vite la référence de la presse indépendante au Mozambique. Les domaines traités y sont surtout la politique et l'économie, tout ce qui fait le fonds de commerce des « lettres confidentielles ». L'espace rédactionnel volontairement très réduit interdit toute littérature, et la rigueur apportée à la vérification des informations devient l'image de marque de la publication.

Quatre cents abonnés¹ aujourd'hui – malgré des milliers de photocopies – rentabilisent une structure très légère qui a gagné sa crédibilité dans la faiblesse des moyens engagés pour la fabrication et la diffusion.

Pour la petite histoire, il aura fallu quatre ans à l'hebdo *Savana* pour voir enfin le jour, alors que *Mediafax*, une expérience qui ne devait durer que quelques semaines, sort plusieurs fois par semaine depuis huit ans. Financièrement, c'est d'ailleurs toujours les bénéfices de *Médiafax* qui permettent de couvrir les coûts de *Savana*.

En 1994, en Angola, *Imparcial Fax* s'est créé sur le même principe.

A.L.T.

1. Abonnement mensuel : normal : 20 \$, institutionnel : 35 \$, international : 50 \$.

Les plaintes des clients ne manquent cependant pas. Les éditeurs déplorent que la rémunération prélevée par ce puissant distributeur soit considérable. Elle s'élève de 30 à 40% du prix de vente du journal. Par ailleurs, les éditeurs estiment que le réseau N.M.P.P. se limite aux zones urbaines, sans chercher à servir les zones rurales où leurs titres pourraient trouver preneurs. La lourde et efficace machinerie des N.M.P.P. est adaptée aux titres les plus rémunérateurs – notamment la presse étrangère – et non pas aux journaux locaux qui auraient besoin d'un service plus personnalisé.

► Dépositaires et Cie

Plutôt que de se battre sur le terrain urbain où la concurrence est féroce, des éditeurs peuvent opter pour une décentralisation de leur distribution. Ils confient leurs intérêts à plusieurs dépositaires, un par secteur ou région du pays ; ces dépositaires se chargent de la distribution du produit dans les localités de leur zone, et assurent le recouvrement au journal. Ce n'est que plus tard que le journal et ces grands dépositaires font leurs comptes. Le pourcentage des dépositaires est bien sûr augmenté, puisqu'ils prennent davantage de responsabilités.

A défaut de pouvoir monter de toutes pièces un réseau de distribution large, un ou des journaux peuvent se servir des filières existantes pour assurer leur diffusion. Rien n'interdit par exemple de passer des accords avec des entreprises, privées ou publiques, pour acheminer des numéros dans leurs agences ou bureaux disséminés dans le pays.

Des journaux catholiques, tels que *L'Effort camerounais*, *La Semaine africaine* au Congo ou *Kinyamateka* au Rwanda, utilisent parfaitement le réseau diocésain et les déplacements des prêtres pour faire circuler les exemplaires. Au Tchad, même les journaux « non-confessionnels » utilisent cette filière pour véhiculer leurs journaux dans certaines zones reculées du pays.

► Créer une équipe pour les travaux de force

Pour éviter les différentes fuites et fraudes qui, au bout du compte, affectent les résultats des journaux, il convient de mettre sur pied une équipe fidèle qui veille au grain à l'imprimerie – c'est-à-dire qui puisse intimider les frau-

deurs – et assure la manutention et le convoyage des colis vers les dépositaires et les kiosques.

« animateur des ventes » : le terme montre combien la diffusion est une action dynamique vers le lecteur / acheteur

Bâtie sur la confiance, l'équipe doit comporter à la fois des gros bras, des doués en arithmétique et des spécialistes du « colisage ». Ces intrépides qui travailleront souvent la nuit doivent être bien rémunérés. Dans

le cas contraire, ils se lancent eux aussi dans la fraude (c'est très tentant lorsqu'on travaille dans une imprimerie !) qu'ils sont censés combattre. Une catastrophe pour le journal.

► Monter et animer un réseau de vendeurs

Le succès de la distribution passe par la mise sur pied d'une dynamique commerciale. Certains journaux disposent ainsi « d'animateurs des ventes » ; le terme montre combien la diffusion est une action dynamique vers le lecteur/acheteur.

Pour monter un réseau efficace, il faut tout d'abord recruter un vendeur principal ou des vendeurs, rodés aux techniques de marketing, connaissant les pratiques et les acteurs du secteur. Ce salarié sera chargé d'ajuster les quantités selon les points de vente, analyser les chiffres d'invendus, en discuter avec la rédaction et lui faire des suggestions pour améliorer les chiffres de pénétration. Il aura le sens de la négociation.

Le premier travail, sur la base des listes des kiosques et des dépositaires, et des quantités à livrer aux uns et aux autres, consiste à confectionner des colis portant lisiblement les noms des destinataires. Cette opération d'emballage des journaux peut se faire à l'imprimerie. Mais par manque de place, il faut généralement transporter le journal en vrac vers un autre lieu sûr : les milliers d'exemplaires arrivent souvent dans la salle de rédaction, transformée momentanément en centre de répartition des colis.

Le chef des ventes saura faire preuve de son sens du contact humain pour mettre sur pied un réseau de vendeurs et diriger l'équipe des porteurs. Les matins de parution, à

l'imprimerie, il saura offrir un café à ceux chargés de la surveillance du journal. Il participe personnellement au « colissage », selon les listes qu'il a lui-même composées. Au delà de son rôle technique, il saura inculquer l'esprit du journal à ses kiosquiers et crieurs. Chacun d'entre eux devrait pouvoir résumer le contenu du journal, pour le vendre en mettant l'accent sur les articles les plus percutants.

Un système de rémunération progressif peut les encourager à augmenter leur chiffre d'affaires. Par exemple, 10% pour moins de 200 numéros vendus, mais 20% entre 200 et 500, 35% pour ceux qui vendent plus de 500.

On peut encore imaginer que chaque journal ouvre quelques kiosques exclusifs à son nom dans les points stratégiques des grandes villes. Leur occupation serait attribuée aux vendeurs les plus performants, avec obligation de maintenir un certain niveau d'activité. À la fin de l'année, on pourrait décerner le prix de meilleur vendeur à celui qui, par son imagination et ses efforts, aura le plus vendu. En plus d'une récompense pécuniaire, on pourrait consacrer à cette occasion une demi-page du journal au lauréat, le présenter au public avec sa photo, ce qui serait pour lui un encouragement inestimable.

À chaque parution, le chef des ventes ajuste, corrige les expéditions et les quantités mises en vente pour minimiser le « bouillon ». Aussi, en fonction de l'accroche et du contenu, l'équipe de vente du journal peut moduler le tirage et la diffusion géographique du journal.

Il incombe aussi aux commerciaux du journal de fixer au plus juste, en fonction des coûts, les pourcentages que les dépositaires retiendront après avoir vendu les journaux. Il leur faut également s'assurer de la rapidité dans les envois de journaux vers les différents points de vente, et veiller à ce que les dépositaires et autres vendeurs mettent effectivement le journal sur leur étal ou sur leur bras.

4 ▷ Campagnes de promotion

Des campagnes de promotion bien ciblées seront lancées, au besoin avec la participation d'une agence de publicité. Des questionnaires assortis de jeux-concours seront

pour des numéros spéciaux, il faudrait songer à imprimer quelques centaines d'affichettes apposées dans toute la ville

élaborés, avec comme préoccupation les priorités du public, et le jugement que portent les lecteurs sur le contenu du journal. Des autocollants, des calendriers, des gadgets divers frappés du logo, des

abonnements, seront les lots à gagner.

Pour des numéros spéciaux ou ceux à grand tirage, il faudrait songer à imprimer quelques centaines d'affichettes représentant la « une » ou reprenant le sommaire, les dates de sorties et éventuellement les noms des signataires des principaux articles. Ces affichettes seront apposées dans toute la ville et sur les kiosques.

Tout ce déploiement ne sera possible qu'avec un contenu rédactionnel irréprochable, en adéquation avec les slogans de la campagne publicitaire.

Au niveau de la chaîne de distribution, les éditeurs ne devraient pas hésiter à caresser les crieurs dans le sens du poil, en leur offrant force objets publicitaires aux couleurs du journal (T-shirts, vareuses, stylos, casquettes, tabliers...).

Des réunions de motivation avec les distributeurs et les kiosquiers seront aussi organisées régulièrement.

En résumé, pour atteindre ses lecteurs, l'entreprise de presse doit établir un contact étroit avec les intermédiaires qui vendent son produit. Le journal ne peut pas être considéré comme une matière qu'on balance dans le circuit de distribution sans pouvoir continuer à le maîtriser. Tous les acteurs de la chaîne ont intérêt à le voir toucher sa cible : les lecteurs mieux servis, les vendeurs mieux rémunérés et, incidemment les annonceurs, voyant la force de vente et la présence sur le marché du journal, qui vont naturellement solliciter ses pages pour que cela profite à leurs produits.

5 ▷ La régionalisation et les regroupements

Parfois, les frais d'expédition et de diffusion dans certaines régions sont plus élevés que les recettes, supposées ou réelles. Continuer à y envoyer des journaux signifie perdre argent et énergie.

Plutôt que de chercher à couvrir tout un pays sans efficacité, il semble plus réaliste, aussi bien pour un groupe de presse que pour un modeste journal, de choisir, comme première étape de son développement, de se limiter à une région définie (fut-elle celle de la capitale).

Si les journaux se concentrent au niveau local, ou bien si les titres à dimension nationale se concentrent sur des régions qu'ils peuvent maîtriser au niveau de la diffusion, ils contrôleront mieux leurs coûts. La preuve de la réussite de ce système, c'est la vitalité, tant en Europe qu'aux États-Unis, de la « presse de province », ou régionale, ou locale. Sans avoir aucune ambition nationale, des centaines de journaux se développent parfaitement dans un environnement limité, qui ne passe pas par la capitale. En France, le premier quotidien n'est pas basé à Paris : *Ouest-France* s'est positionné dès sa création au niveau de la région. Avec 38 éditions sur douze départements, il représente aujourd'hui un tirage de 800 000 exemplaires. 35% de ce journal sont distribués par portage.

Pour revenir aux problèmes de distribution en Afrique, il est permis de penser que des ententes entre les principaux éditeurs permettraient de mettre sur pied dans chaque pays des entreprises de distribution collectives. Ces regroupements, qui pourraient prendre la forme de coopératives, apporteraient sans doute un plus pour le portage, la gestion des abonnements et l'achat des intrants. Ces alliances objectives pour la survie ou le développement économique de chacun ne devraient pas exclure la concurrence rédactionnelle « normale » entre les différents journaux.

Action commune et dialogue commercial

Discuter avec les transporteurs, s'appuyer sur le réseau des libraires, se grouper pour étudier la mise sur pied d'une coopérative de distribution. Les journaux tchadiens résolvent en commun leurs difficultés d'acheminement hors de la capitale.

Avec ses 1 284 000 km², le Tchad dispose d'un réseau routier très peu développé. C'est ce qui explique les difficultés de diffusion des journaux basés pour la plupart à N'Djamena, la capitale, vers Sarh, Moundou, Abéché, les autres centres urbains du pays.

Pour pallier l'absence d'une société de distribution, les éditeurs se sont organisés. Ils ont fidélisé leurs contacts avec des transporteurs à la gare routière de N'Djamena. A ces derniers, ils confient un lot de journaux et négocient un forfait pour le transport qui varie de 1000 à 2000 francs CFA pour 100 exemplaires. Pour ce prix, le transporteur va remettre la marchandise au dépositaire de la ville de province.

« Communément, explique madame Sy Koumbo, directrice du bimensuel *L'Observateur* et présidente de l'Association des éditeurs de presse du Tchad, les dépositaires retiennent une commission de 10%. Nous avons peu de difficultés à recouvrer ce qui nous revient : comme les dépositaires sont généralement filiales des « librairies-mères » situées à N'Djamena, nous récupérons par ces dernières le produit des ventes en faisant l'économie d'un voyage en province. »

Pour madame Sy Koumbo, « la distribution reste le problème majeur de la presse tchadienne ». Pour les principaux titres, *N'Djamena Hebdo*, *Contact* ou *L'Observateur*, les 3/4 des ventes se font dans la capitale ; le lectorat provincial est forcément considéré comme marginal.

L'association des éditeurs de journaux du Tchad a décidé de prendre le taureau de la distribution par les cornes. Avec le soutien de l'Unesco, elle a commandé une étude de faisabilité d'une entreprise de distribution dont le capital serait ouvert aux différentes entreprises de presse.

L'action commune semble être le seul moyen de résoudre le problème de diffusion et de distribution qui se pose avec acuité dans les nombreux pays d'Afrique qui n'intéressent pas les N.M.P.P.

Bibliographie

► Animation de la rédaction, techniques journalistiques et d'édition, diffusion

État de la presse en Afrique de l'ouest francophone, Institut Panos, U.J.A.O., 1991.

Mamadou Konoba Keïta, *La Presse écrite au Mali*, Institut Panos.

Agnès Batifoulier, *La P.A.O. – Pour bien choisir matériels et logiciels*, C.F.P.J., 1991.

Louis Guéry et Pierre Lebedel, *Comment gérer et animer une publication*, C.F.P.J., 1994.

Bernard Le Roy, *Gérer la fabrication d'un journal*, C.F.P.J., 1993.

Eyoum Ndoumbè. *La Gazette, monographie d'une publication de la presse privée au Cameroun.*, Mémoire Essti (École supérieure des sciences et techniques de l'information), Yaoundé 1987.

L'Expansion. n° 140, 18 juillet / 4 septembre 1991, *La presse à la une*.

Jean-Marie Boucher, Véronique Palaux, *La vente au numéro*, C.F.P.J.

Alain Mangeol, *Le portage des journaux à domicile*, C.F.P.J., 1994.

Pierre Paris, Jean-Jacques Mandel, Marion Scali, étude sur *Les conditions de la viabilité de la presse écrite en Afrique francophone*, Ministère des Affaires Étrangères – Coopération et Francophonie, 1996.

► Comptabilité et gestion

Francis Lefebvre Formation, *Technique comptable*, Tomes 1 et 2, Laurent du Mesnil Éditeur, 1991.

C. Pérochon, *Comptabilité générale*, Les Éditions Foucher, 1981.

C. Pérochon, J. Leurion, *Analyse comptable – Gestion prévisionnelle*, Les Éditions Foucher, 1982.

Nadine Toussaint Desmoulins. *L'économie des médias*.

Collection « Que sais-je », Presses universitaires de France, 1978.

Rebondir. Hors série n°19 : « Se mettre à son compte ».

Eyoum Nanguè, *La gestion d'un organe de presse au Cameroun : cas de La Détente*, École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec), Douala, 1991.

Eyoum Nanguè. *Possibilités et limites d'un système de gestion adapté au secteur informel*. Mémoire Essec, 1992.

Institut Panos – UJAO-SEP. *Presse francophone d'Afrique : vers le pluralisme*, L'Harmattan, 1991

Équipe HSD, *Droit commercial et des sociétés en Afrique*, Édicef/Aupelf, 1989.