

## **Le coaching : une approche respectueuse des journalistes et des gestionnaires de médias haïtiens**

Réal BARNABÉ

Président-directeur général  
Réseau liberté\*  
*realbarnabe@reseauiliberte.com*

Paul BRETON

Directeur des programmes  
internationaux  
Réseau liberté  
*paulbreton@reseauiliberte.com*

Comment s’y prendre pour aider les responsables des médias électroniques à planifier de façon professionnelle la couverture d’une campagne électorale dans un contexte aussi difficile que celui d’Haïti ? Quelle approche doivent adopter – ou éviter à tout prix – les « experts-conseils » étrangers auprès des artisans des médias haïtiens, s’ils veulent maximiser le transfert de leurs compétences professionnelles ? À cet égard, le *coaching* est-il préférable aux traditionnelles sessions de formation, où l’expert dirige le travail et décide du contenu ?

C’est à ces questions, et à bien d’autres, qu’une délégation de six journalistes canadiens chevronnés a tenté de répondre en novembre et décembre 2006 en partageant la réalité quotidienne des gestionnaires et des journalistes des rédactions de six stations de radio et de télévision de Port-au-Prince. Envoyés par Réseau Liberté de Montréal et l’Institut canadien de formation en radiodiffusion publique de CBC/Radio-Canada, les journalistes ont effectué leur travail malgré le climat général d’insécurité, alors que le premier tour des élections présidentielles et législatives avait été reporté à maintes reprises.

Du 26 novembre jusqu’à la veille de Noël, ils ont néanmoins assisté leurs collègues haïtiens dans leur travail quotidien – dans les rédactions et sur le terrain – de façon aussi bien individuelle que collective. Cinq stations de radio et une station de télévision ont été impliquées : deux stations publiques – la Télévision nationale

d'Haïti (TNH) et la Radio nationale d'Haïti (RNH) – et quatre stations de radio privées, soit Radio Métropole, Radio Caraïbes, Radio Mégastar et Radyo Ginen. Ces dernières représentaient les multiples tendances prévalant dans la bonne quarantaine de stations de radio privées qui diffusent à Port-au-Prince. Les deux stations publiques, TNH et RNH, étaient des choix pour ainsi dire naturels, à un moment de leur évolution vers une indépendance accrue du pouvoir politique.

Bien que les journalistes canadiens aient été présentés comme des experts, il a été très clair dès le départ qu'ils n'étaient pas là pour donner des ordres, encore moins pour diriger une rédaction. Cette distinction était importante, car elle reflétait la différence essentielle qui existe entre une session traditionnelle de formation, où l'expert dirige le travail et décide du contenu, et une activité de *coaching*, où l'expert œuvre en tant que partenaire plutôt qu'en tant que décideur. On voulait ainsi montrer clairement que l'activité de *coaching* respecterait à la fois la politique éditoriale du média et sa liberté d'action.

Le postulat de départ était que la fréquentation quotidienne des rédactions dans une optique de travail permettrait une meilleure connaissance de la réalité de ces médias que ce qu'on observe habituellement lors des cours de perfectionnement qui ont lieu en dehors des lieux de travail. De là, une efficacité plus grande du travail de formation. L'un des buts du *coaching* était aussi d'approfondir la connaissance que Réseau Liberté a des conditions réelles de travail dans la presse électronique haïtienne et des besoins concrets de ses artisans (rappelons que Réseau Liberté se consacre depuis une dizaine d'années à la promotion de la liberté de la presse et à l'appui aux médias dans les nouvelles démocraties un peu partout sur la planète).

Malgré leur vaste expérience professionnelle, les experts-conseils canadiens n'ont pas été laissés à eux-mêmes. Avant leur départ, le *Manuel sur la couverture journalistique des élections* produit par Réseau Liberté, en collaboration avec I.M.S.<sup>1</sup> et M&DG<sup>2</sup>, leur a été remis. Y étaient rassemblées de multiples informations sur le pays, la situation politique et sociale, les médias haïtiens, les conditions générales de travail, la préparation d'un plan de couverture de campagne électorale et aussi, mais surtout, sur le concept même du *coaching* : une approche faite de partage d'expériences, respectueuse des individus et qui tient compte des problèmes réels de chacun. Il importait en effet au plus haut point d'éviter de se présenter comme un expert étranger infaillible, qui dit aux autres ce qu'ils doivent faire. Un lien de confiance s'est donc créé naturellement entre les *coaches* et les divers journalistes ou gestionnaires, ce qui a permis aux experts-conseils de développer avec leurs collègues

haïtiens des relations chaleureuses et empreintes de respect mutuel. Cette approche, comprise et adoptée par tous les *coachs*, a été déterminante. Le fait de privilégier des activités qui créaient des liens de confiance entre les journalistes et les *coaches*, comme la présence de ces derniers lors des sorties en reportage, ainsi que de mettre l'accent sur le travail conjoint, a aussi contribué fortement au succès de l'opération.

Chaque soir, au retour d'une journée de travail souvent harassante passée dans la chaleur, le bruit et la poussière, les six *coaches* faisaient l'évaluation du travail accompli ce jour-là avec les deux coordonnateurs de Réseau Liberté. Ce partage d'expériences et l'analyse des succès ou des difficultés de la démarche ont permis aux *coaches* d'améliorer leurs interventions en affinant leur approche. La dynamique interne du groupe et l'esprit commun s'en sont trouvés renforcés, chacun rapportant librement ce qu'il avait observé.

## **L'information dans les six médias : état des lieux**

Habitué à travailler dans des entreprises de presse modernes ou des sociétés publiques de télévision et de radiodiffusion telles que Radio-Canada, les six experts-conseils canadiens ont pu observer les conditions d'exercice du métier de journaliste en Haïti, qui diffèrent considérablement de celles qu'on retrouve au Canada, autant au plan matériel et organisationnel qu'à celui de la formation. Très rapidement, ils ont identifié, chacun de leur côté, une pléthore de problèmes présents à des niveaux différents dans les six médias.

Ainsi, même si la campagne électorale battait son plein, aucun des six médias n'avait préparé un plan de couverture comme cela se fait dans tous les médias occidentaux qui refusent de transmettre servilement les messages des partis politiques : « *Quand j'ai soulevé l'idée d'un plan de couverture des élections avec le directeur des nouvelles, sa réponse m'a d'abord semblé positive. En l'absence d'une quelconque action pour aller de l'avant avec ce plan, j'ai répété cette même idée à trois reprises différentes, tout en suggérant que l'on travaille là-dessus ensemble. J'ai expliqué la nécessité d'un plan électoral et comment ça pourrait aider les journalistes à mieux informer les auditeurs. La réponse était toujours oui, mais rien ne se passait<sup>3</sup>.* »

C'est que les médias électroniques haïtiens sont pour l'essentiel à la remorque des événements politiques, qu'ils couvrent au jour le jour, au gré des invitations qui leur sont faites d'assister à des conférences de presse. Il faut savoir que la couverture des conférences de presse et d'événements sporadiques tels que les manifestations ou les grèves constitue l'essentiel, sinon la totalité, du contenu des journaux parlés

diffusés sur les ondes haïtiennes. En conférence de presse, la plupart des journalistes ne font que tendre le micro vers le porte-parole autorisé – en général, un homme politique ou le responsable d’une agence de l’ONU ou d’une ONG – en le laissant débiter son message et en ne prenant pas la peine d’essayer d’obtenir un autre point de vue. Ils se contentent d’être de simples courroies de transmission, sans chercher à aller plus loin. Il n’y a aucun suivi des divers dossiers ou nouvelles, très peu de reportages portant sur les conditions de vie des gens – santé, condition féminine, violence sexuelle, chômage, conditions économiques, etc. – et encore moins d’enquêtes exhaustives sur des sujets d’intérêt public.

Les journaux parlés durent souvent plus d’une heure et sont constitués de très longs extraits de déclarations de personnalités officielles. La pratique est à ce point ancrée dans les moeurs qu’il semble difficile de faire changer cette façon de faire : « *Le choix des extraits n’est pas toujours judicieux. Au lieu de résumer 5 ou 10 minutes d’un discours en 30 ou 45 secondes, suivi d’un extrait sonore court, mais de bonne qualité, la tendance est de présenter un long extrait qui peut durer jusqu’à 5 minutes ou plus, en fonction de la longueur du bulletin. Trop souvent, les critères pour choisir un extrait sont basés sur le besoin de remplir le temps d’antenne plutôt que sur la nécessité de présenter ou d’éclaircir un point de vue<sup>4</sup>.* » La longueur des interventions en ondes s’explique probablement aussi par la nécessité de plaire au « client »... Pour certains journalistes, le seul fait de posséder un microphone devient une source potentielle de revenus. Nous reviendrons là-dessus plus loin.

L’éventuelle réduction du temps d’antenne consacré aux extraits de déclarations de personnalités peut difficilement être compensée par une augmentation du temps dévolu au journaliste pour expliciter le contexte de la nouvelle, en raison principalement du faible niveau de formation, du manque d’équipement et de conditions de travail d’un autre âge. En effet, beaucoup de journalistes haïtiens ont un niveau de connaissances et de culture générale insuffisants et plusieurs, surtout les plus jeunes, considèrent la profession comme un pis-aller, une passerelle vers un autre métier plus rémunérateur.

Le manque patent d’ouvrages de référence, de dictionnaires, d’encyclopédie ou même de simples journaux nuit aussi considérablement à la qualité générale du travail des journalistes. Rares sont les journalistes qui lisent *Le Nouvelliste* ou *Le Matin*, les deux quotidiens de la capitale, incapables qu’ils sont de déboursier les 15 gourdes (0,40 dollar – 0,30 euro) nécessaires... : « *Toujours en relation avec la culture générale, le fait que les journalistes ne voyagent jamais à l’extérieur du pays ne contribue certainement pas à élargir leur vision du monde, qui se cantonne pour l’essentiel à Haïti. Il leur*

*est pratiquement impossible d'obtenir un visa ou même une invitation. À deux reprises, des journalistes m'ont mentionné l'exemple de l'ambassade américaine qui organise des stages de formation aux États-Unis et qui avait invité un journaliste de la station. Le patron aurait mis l'invitation à la poubelle ou donné au journaliste la lettre d'invitation le jour même du début du stage<sup>5</sup>... »*

L'organisation du travail aussi est déficiente : il y a peu – et parfois même aucune – conférence de rédaction, quotidienne ou hebdomadaire. Aucune évaluation du travail accompli non plus : peu de vérification avant d'aller en ondes, aucune évaluation quotidienne des points forts et des points faibles des journaux parlés, remplis, faut-il le rappeler, de ce qui a été dit lors des multiples conférences de presse de la journée ou de la veille. À la télévision et à la radio publiques, l'habitude ancienne de congédier toute la rédaction, y compris les gestionnaires, à chaque changement de régime, empêche de développer une tradition journalistique solide. Ainsi, à la TNH, *« l'équipe de la rédaction a été entièrement embauchée il y a un an et demi. À chaque changement de gouvernement, le licenciement du directeur général de la TNH ainsi que du directeur de l'information et de l'ensemble du personnel de la rédaction, incluant les secrétaires, serait la coutume<sup>6</sup>. »*

Les salaires sont très faibles, de l'ordre de 100 à 125 dollars US par mois et parfois moins encore dans les stations de radio du secteur privé. Les journalistes les mieux payés œuvrent dans les médias publics et certaines grandes stations privées comme Radio-Métropole, qui diffuse pour l'essentiel en français. Beaucoup de journalistes ont donc plus d'un emploi, de façon à être capables de boucler leurs fins de mois. Les responsables de certaines stations privées ont conscience de payer des salaires tellement dérisoires qu'ils permettent et encouragent même leurs journalistes à accepter des *per diem*, en fait des enveloppes contenant quelques centaines ou même quelques milliers de gourdes, enveloppes qui leur sont remises pendant leur couverture d'une conférence de presse ou d'un événement organisé à leur intention.

Même les O.N.G. et l'ONU encouragent cette pratique qui consiste à payer le transport, le logement et la nourriture d'un journaliste, en plus de lui donner un supplément en argent qui représente parfois une semaine, sinon un mois de travail. Les directeurs de l'information ne s'en formalisent guère, certains exigeant de toucher leur part ou se réservant pour eux-mêmes la couverture des événements payants... : *« Pour le directeur de la programmation [...] une rédaction doit "s'autofinancer". Pour lui, le fait que le gros de la rémunération des journalistes provienne des enveloppes qui leur sont versées lors de conférences de presse, ce qu'on appelle pudiquement ici des per diem, ne pose aucun problème. En fait, les 300 à 500*

*dollars haïtiens qui sont versés mensuellement aux journalistes (entre 50 et 70 dollars canadiens) ne constituent pas vraiment un salaire, selon lui, mais plutôt une "participation" à leurs frais [...] Le vrai patron du journaliste haïtien, beaucoup plus que l'organe de presse qui l'emploie, c'est l'organisme qui donne la conférence de presse et qui glisse dans sa main la fameuse enveloppe. Dans ces conditions, ce n'est pas surprenant que les journalistes en donnent pour son argent au véritable commanditaire de leur entreprise journalistique. Pour la même raison, plusieurs journalistes démontrent peu d'enthousiasme pour produire des reportages. Ça demande beaucoup plus de temps et d'efforts qu'une conférence de presse et ça ne rapporte aucun supplément<sup>7</sup> »*

Dans l'une des stations de radio, les journalistes n'avaient pas été payés depuis deux mois avant que le coach de Réseau Liberté ne suggère au directeur de la station de prioriser le paiement des sommes que lui devaient les annonceurs qui avaient acheté du temps d'antenne, afin de pouvoir verser leurs salaires aux journalistes : « J'ai pu observer aussi que plusieurs se passent de manger le midi [...] Dès qu'ils ont été payés, certains journalistes ont mis leurs sous en commun pour acheter une poche de riz, nourriture de base de l'Haïtien. Pour ma part, je me serais senti mal à l'aise de faire de grandes leçons de déontologie à des journalistes dont la plupart se passent de dîner, le midi, parce qu'ils n'ont pas les moyens de dépenser quelques gourdes pour se nourrir après deux mois sans salaires. Pour le moment, les journalistes haïtiens fonctionnent en mode survie et il faut en être conscient. Il m'apparaît difficile de donner des leçons de morale à un journaliste qui a le ventre vide<sup>8</sup>. »

Les interventions sur cette question délicate et complexe ont été faites dans des discussions collectives et individuelles et de deux façons. D'abord en discutant des biais que provoquent les *per diem* dans le traitement de l'information. Peu de journalistes contestent cette réalité. Ce qui permettait de rappeler le rôle de la presse et l'importance de préserver son indépendance dans le traitement de l'information. La deuxième façon d'aborder la question consistait à discuter l'importance de s'attaquer à ce problème de façon collective et non pas comme si cela relevait de chacun isolément, d'une tare individuelle qu'il faudrait combattre. Le rôle des associations professionnelles et des syndicats a ainsi été abordé.

L'équipement des journalistes haïtiens fonctionne généralement mal : magnétophones de piètre qualité ou obsolètes, microphones de qualité non professionnelle, absence de matériel de montage (ce qui pourrait justifier en partie la longueur des extraits sonores diffusés), etc. : « La première chose qui devient évidente en écoutant les nouvelles, c'est que la qualité des extraits sonores est horrible ! Je ne trouve pas d'autre mot.

*La cause en est la manière d'envoyer et de recevoir les reportages. Quand un reporter envoie son reportage par téléphone, la station enregistre sur une cassette en plaçant un microphone sur le haut-parleur du téléphone. En plus d'une mauvaise qualité causée pas le manque d'une connexion directe, la station ne porte aucune attention au niveau du son qui est souvent plein de distorsion. La voix du reporter passe parfois bien, mais ses extraits sonores sont, avec peu d'exceptions, de très mauvaise qualité : trop de modulations, trop de bruit de fond, etc. La multiplication de ce manque d'attention aux niveaux sonores, plus le transfert indirect, plus le transfert des extraits de l'analogique au numérique, et ensuite en analogique avant le passage à l'antenne, donne un produit qui serait rejeté sans appel dans une rédaction canadienne<sup>9</sup>. »*

Dans certaines stations, les journalistes doivent fournir eux-mêmes leurs magnétophones et les faire réparer à leurs frais en cas de panne... Les magnétophones à cassettes sont le plus souvent dans un état lamentable et le son est à l'avenant. Les cassettes elles-mêmes sont usées jusqu'à la corde : « *Il n'y a pas à proprement parler d'équipement de montage. Pour leurs topos, les journalistes choisissent en général un extrait assez long, beaucoup trop, qu'ils laissent rouler pendant plusieurs minutes. Dans les pires cas, c'était un extrait de discours souvent inaudible, puisqu'enregistré en posant l'appareil devant un haut-parleur, avec un horrible "feed-back"*<sup>10</sup>. »

Dans toutes les salles de rédaction, l'équipement mis à la disposition des journalistes est vétuste, voire carrément non fonctionnel. Les textes des journaux parlés et ceux des reportages sont écrits à la main sur du papier brouillon. Il n'y a, sauf rare exception, ni machines à écrire, ni ordinateurs : « *La rédaction est une pièce fermée d'environ deux mètres et demi par cinq ou six mètres. On trouve au centre deux tables et de chaque côté huit chaises en métal qui occupent facilement 85% de la surface. Dans un coin, un téléviseur est ouvert toute la journée (et les spectateurs sont nombreux lorsqu'il s'agit d'un match international de football). Il y a au centre de la table un téléphone qui sert parfois à des interviews. Voilà pour l'équipement*<sup>11</sup>. »

Le transport des journalistes pose problème. Comme les journalistes ne possèdent pas de moyens de transport personnels (auto, motocyclette) et que les stations sont trop pauvres pour leur payer le taxi, un véhicule collectif les amène tous ensemble aux diverses conférences de presse ou événements. Chaque matin après la conférence de rédaction, lorsqu'il y en a une, les journalistes, les journalistes stagiaires (embauchés sans rémunération pour trois mois et dont seule une petite partie est finalement déclarée compétente) et, selon le cas, les caméramans partent dans le car de reportage de la station qui les dépose un à un en des points divers de la ville. La même camionnette vient les chercher deux ou trois heures plus tard, ce qui occasionne beaucoup d'attente, de retards aux conférences

de presse, de pertes de temps, etc. Certains jours, la moitié du personnel de certaines radios privées attend la camionnette au point de rencontre habituel du Champ-de-Mars, rallié à pied depuis le lieu où se tenait la conférence de presse, distante parfois de quelques kilomètres. Difficile, dans ces conditions, de coordonner les mouvements des journalistes ou d'optimiser leur travail, surtout quand la radio mobile du chauffeur de la camionnette ne fonctionne pas et que les journalistes n'ont plus d'unités pour utiliser leurs téléphones cellulaires, comme cela arrive souvent.

Cet état des lieux, pour navrant qu'il paraisse, ne doit pas nous faire oublier les aspects positifs des médias haïtiens, qui sont tout de même nombreux : un climat général de liberté de la presse, des journalistes motivés et qui cherchent à améliorer leur pratique, un foisonnement de la parole et des médias, une implication importante de la presse dans tous les grands changements démocratiques qui sont survenus depuis 1986 dans le pays.

### **Impact de l'activité de coaching**

L'impact a été globalement positif, quoique différent d'un média à l'autre, en raison des variantes dans le niveau professionnel et des problèmes particuliers à chaque média.

La collaboration reçue des patrons des médias et des responsables des nouvelles n'a pas été la même d'une station à l'autre. Quatre stations ont collaboré à fond : la Télévision nationale d'Haïti, la Radio nationale d'Haïti, Radio Métropole et Radio Mégastar. Dans ces cas, les gestionnaires de l'information ont participé activement au processus de *coaching*. Les propriétaires ou responsables de ces médias étaient présents sur une base quotidienne, à l'exception de celui de Radio Mégastar. À Radio Métropole, le directeur général s'est fortement impliqué. Il en fut ainsi à la Télévision nationale d'Haïti et à la Radio nationale d'Haïti, où les gestionnaires s'impliquèrent presque autant. Cela n'a pas été le cas à Radyo Ginen, où le directeur général – et propriétaire – était manifestement plus intéressé à obtenir une aide technique que de travailler à l'amélioration de l'information. En dépit d'un accueil initial très cordial, le travail fut difficile à Radio Caraïbes en raison de la très faible implication – sinon du manque d'intérêt – manifesté par le propriétaire et les gestionnaires de la rédaction.

Par contre, un travail soutenu a été accompli avec les journalistes de toutes les rédactions, la plupart souhaitant manifestement améliorer leur travail. Les résultats les plus tangibles ont pris corps au fil du temps passé avec les journalistes à couvrir les conférences de presse,



les manifestations, à se déplacer dans Port-au-Prince dans le véhicule de la station, etc. Par exemple, chacun des *coaches* suivait pas à pas un journaliste pendant sa journée de travail, assistant avec lui aux diverses conférences de presse, observant une confrontation musclée entre avocats et juges en pleine Cour de Cassation, rencontrant le premier ministre, couvrant une opération de relations publiques conjointe des policiers haïtiens et dominicains à la frontière, etc. Protégé du seul fait qu'il accompagnait un journaliste de Radyo Ginen, une station de radio et de télé créole considérée comme pro-Aristide, l'un des *coaches* a même suivi un journaliste dans le quartier Bel-Air, une zone dangereuse de Port-au-Prince, habitée par de nombreux partisans armés de l'ex-président.

Ce travail sur le terrain a constitué pour plusieurs des experts-conseils un tournant dans leur travail, nombre de journalistes haïtiens étant sensibles au fait qu'ils paient aussi de leur personne et ne se gênant dorénavant plus pour les solliciter. Pour le *coach*, ces virées quotidiennes sur le terrain constituaient une occasion en or pour discuter de l'angle du reportage, de l'accroche, des techniques d'interview et d'écriture, sans parler évidemment d'éthique, de déontologie, du rôle de la presse en démocratie, des organismes régulateurs des médias, des conditions d'exercice du métier au Québec, de la syndicalisation, de l'indépendance des médias publics par rapport au gouvernement, etc.

Cet accompagnement quotidien sur le terrain ou dans les rédactions a incité journalistes et gestionnaires de certaines stations à demander à bénéficier de sessions de formation spécifiques. L'une d'elles a été organisée un samedi matin à la Télévision nationale d'Haïti alors que trois autres se sont tenues, chacune d'une demi-journée, à la Radio nationale d'Haïti. Un examen réussi par la majorité des participants a suivi chacune de ces sessions. À Radio Métropole, les journalistes ont demandé un cours de formation sur la façon de couvrir les élections, cours qui a donné lieu à des échanges très intéressants. À Radyo Ginen, le *coach* a produit un document sur la couverture d'une campagne électorale et l'a fait traduire en créole. Encore une fois, le *Manuel sur la couverture journalistique des élections*, produit par Réseau Liberté et ses partenaires à l'intention des *coaches*, s'est révélé très utile.

Dans la plupart des cas, les améliorations observées ont eu trait à l'écriture des nouvelles, au choix des sujets et des angles, ce qui est normal puisqu'une bonne partie du travail des *coaches* dans les salles de rédaction avait justement à voir avec la structure de la nouvelle, les éléments à retenir, la mise en contexte, la rédaction proprement dite, le choix des extraits sonores, etc. : « Un jour, j'ai expliqué à un des rédacteurs comment procéder pour réduire la longueur de ses phrases, et comment transmettre une

*meilleure compréhension aux auditeurs avec un minimum de mots. Tout d'un coup, j'étais entouré de quatre personnes, curieuses d'écouter ce que j'avais à dire. Avec chaque jour qui passait, je remarquais que les gens m'approchaient de plus en plus, individuellement, pour demander de l'aide : comment fait-on cela ? Comment fait-on pour éviter ce problème, etc. ? Et chaque fois que j'expliquais quelque chose, au bout de deux phrases, il y avait deux ou trois autres journalistes qui s'approchaient pour écouter. Cela indique que le désir de s'améliorer est là<sup>12</sup>. »*

Plusieurs gestionnaires de rédaction et journalistes disent avoir noté des changements qualitatifs dans leur travail à la suite à l'activité de coaching. À Radio Métropole par exemple, le directeur général a constaté une nette évolution en ondes, de même que dans les textes et les sujets traités. Selon lui, le niveau général a augmenté : *« De l'avis même de la direction de la station, d'ailleurs publiquement exprimé, la période de "coaching" s'est soldée par une nette amélioration du travail des journalistes, notamment dans la rédaction des textes de nouvelles, la fabrication des reportages et leur livraison à l'antenne<sup>13</sup>. »*

Les problèmes majeurs identifiés par les coaches ont été discutés avec les artisans de l'information : *« Chaque jour vers 14 heures au retour dans la rédaction, les journalistes me faisaient relire leurs textes, auxquels je suggérais parfois quelques changements, sur la forme ou le fond. Je ne sais pas si les améliorations constatées vers la fin de mon séjour seront pérennes ou si elles seront oubliées. J'ose cependant croire que quelques-uns des journalistes en auront tiré quelque chose<sup>14</sup>. »*

Chose certaine, des progrès ont été remarqués dans presque toutes les rédactions : *« Une amélioration significative du travail des journalistes est apparue à l'antenne, au terme d'une première étape de "coaching". Ainsi, la couverture des sempiternelles conférences de presse s'est allégée au profit de «micro-trottoirs» plus fréquents, visant à diffuser le point de vue des électeurs. La rédaction des textes de nouvelles souvent trop longs a été raccourcie. Idem pour les extraits sonores<sup>15</sup>. »*

Malgré les efforts et une bonne volonté évidente, la constance dans le travail a parfois fait défaut. Les bonnes résolutions prises ont du mal à tenir, même dans les stations les plus professionnelles. C'est que les vieilles habitudes ont la vie dure : *« Pourtant, les journalistes de Radio Métropole aiment leur travail. Ils déplorent et s'affligent de leur indiscipline. Conscients de leur faiblesse et de leur inexpérience, ils souhaitent un meilleur encadrement. Les plus jeunes appellent de leurs vœux le coaching et la formation appropriée. Des mesures qui leur permettraient de mieux accomplir leur travail, d'y trouver satisfaction et épanouissement<sup>16</sup>. »*

Parmi les effets positifs de l'opération, il faut aussi noter l'intention

manifestée publiquement par le directeur général de Radio Métropole d'augmenter les salaires de son équipe de journalistes et de mieux superviser leur travail. Le directeur de Radio Mégastar a, de son côté, entrepris une démarche de réorganisation de la rédaction afin d'être capable de mieux payer ses journalistes et de faire un usage plus rationnel de leurs compétences. Les responsables de la Télévision nationale d'Haïti ont exprimé le désir d'offrir à leurs journalistes des sessions de formation plus longues et plus soutenues : « *Dans l'ensemble, les journalistes de la TNH disent avoir tiré profit du coaching de Réseau Liberté. Tous sans exception auraient souhaité que l'expérience dure plus longtemps. Il nous est apparu évident qu'il y a chez les artisans en place actuellement une soif énorme d'apprendre et d'exercer fièrement le métier de journaliste. Notre intervention a permis d'amorcer le dialogue entre les journalistes et la direction de l'information sur la nécessité de définir des normes et pratiques journalistiques propres à l'institution*<sup>17</sup>. »

Ce désir a été exprimé d'une façon ou d'une autre par les gestionnaires et les journalistes dans les quatre stations où les responsables de la rédaction se sont impliqués activement. À la Radio nationale d'Haïti, « *[...] la direction se dit ouverte aux changements que peuvent apporter des formations très concrètes en écriture journalistique par exemple, en reportage ou en organisation du travail. Et elle l'a déjà démontré lors de mon séjour*<sup>18</sup>. »

Dans les deux autres stations, la même demande venait uniquement des journalistes : « *Par contre, après avoir passé près d'un mois à Radio Caraïbes, il est évident que la direction n'est pas prête à favoriser une telle formation [...] Au niveau des reporters, je suis certain que si on plaçait l'un ou l'autre d'entre eux dans une rédaction à Radio-Canada, en lui fournissant la formation adéquate pour utiliser un équipement en bon état de marche tel qu'ordinateur et téléphone, si on le mettait au fait de la manière de conduire une interview, etc., en lui apprenant aussi les règles de base du métier, tout en lui communiquant des attentes claires de la part de la direction, bref, si on lui donnait la formation nécessaire pour fonctionner dans une rédaction normale, au bout d'un mois, on verrait une nette amélioration. Tout ça pour dire que les talents de base et la volonté de bien faire sont là*<sup>19</sup>. »

La question de l'organisation du travail a aussi été abordée, autant avec les journalistes qu'avec les gestionnaires : nécessité d'un « affectateur » ou d'un chef de pupitre, relecture des textes, évaluation quotidienne des journaux parlés, importance des conférences de rédaction, etc. Cette façon « moderne » d'organiser le travail semble cependant un peu plus commune dans les stations publiques que dans les stations privées, tributaires de plus de laisser-faire, quand elles ne sont pas sous la coupe d'un directeur général-propriétaire-rédacteur en chef

omnipotent qui impose sa loi – et ses façons de traiter l'information – à des journalistes terrorisés à l'idée de perdre leur emploi.

Selon l'un des experts-conseils, il faudrait d'abord former les propriétaires de stations à une « économie de la radio privée » avant d'aborder la question de l'organisation d'un service de l'information : « *Il faudra former des « affectateurs », des chefs de pupitre ou réalisateurs, avant même d'entreprendre la formation des journalistes, parce que la principale carence au niveau de l'information, c'est l'absence d'un encadrement adéquat. Mais avant même cette étape, le directeur de la programmation doit pouvoir faire la différence entre nouvelles, analyse de l'actualité et magazine. Le problème se situe là, bien avant qu'on entre dans les modalités de fonctionnement de la rédaction ou de l'activité ou des valeurs de chaque journaliste pris individuellement*<sup>20</sup>. »

Les problèmes d'organisation du travail et de gestion ne se limitent pas au secteur privé, loin s'en faut. À la Radio nationale d'Haïti par exemple, le style de gestion du personnel de direction devrait être revu afin de s'adapter aux réalités nouvelles : « *Il serait nécessaire à mon avis d'envisager donner de la formation aux cadres soit de façon générale avec des cours qui moderniseraient leur style de gestion, soit en réunissant quelques directeurs de l'information pour les aider à mieux planifier leurs couvertures, à mettre sur pied des conférences de rédaction efficaces et à donner du feed-back à leurs troupes*<sup>21</sup>. »

Le constat est encore plus dur à la télévision nationale d'Haïti, où « *on observe à tous les niveaux de la production du Téléjournal une gestion anarchique du temps de travail et un laisser-aller presque généralisé. L'autorité est concentrée entre les mains du directeur général [...] et il ne semble y avoir aucune délégation de pouvoir vers ses adjoints. Il n'est pas rare qu'il affecte directement des journalistes. Le directeur de l'information n'a pour ainsi dire aucune autorité sur ses troupes*<sup>22</sup>. »

## Conclusion

Malgré ces difficultés bien réelles, l'activité de *coaching* a permis d'évaluer les besoins concrets des journalistes et des gestionnaires et de confirmer qu'il y avait maints avantages à œuvrer quotidiennement avec les artisans des médias haïtiens, ne serait-ce que dans l'optique de saisir de visu les difficultés réelles auxquelles ils sont confrontés. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si plusieurs journalistes et gestionnaires ont vanté l'approche adoptée par Réseau Liberté : « *Lors de notre dernière rencontre, la direction a émis le souhait que les formations futures se déroulent encore sur place et pendant les journées normales de travail. Le directeur de l'information ne croit pas beaucoup aux séminaires qui se déroulent à l'extérieur.*

*Il préfère le travail sur le tas, ce qui permet de voir immédiatement si la matière a été assimilée et si les journalistes sont prêts à mettre en oeuvre ce qu'ils viennent d'apprendre<sup>23</sup>. »*

**Les journalistes aussi sont d'accord. Tel qu'il a été mentionné plus haut « tous sans exception auraient souhaité que l'expérience dure plus longtemps. Il nous est apparu évident qu'il y a chez les artisans en place actuellement une soif énorme d'apprendre et d'exercer fièrement le métier de journaliste. Notre intervention a permis d'amorcer le dialogue entre les journalistes et la direction de l'information sur la nécessité de définir des normes et pratiques journalistiques propres à l'institution<sup>24</sup>. » ■**

### Notes

\* La vocation de Réseau liberté (Montréal) est la promotion de la liberté de la presse dans les pays en transition vers la démocratie et dans les démocraties émergentes, l'excellence professionnelle et la découverte de nouveaux médias. Pour plus d'information, voir le site <[www.reseauliberte.com](http://www.reseauliberte.com)>.

1. International Media Support (Copenhague).
2. Media and Democracy Group (Vancouver).
3. Derek Quinn (2006), *Rapport d'activité de coaching à Radio Caraïbes, Port-au-Prince, Haïti, du 26 novembre au 22 décembre 2005, à l'intention du Réseau Liberté*, janvier 06.
4. *Idem*.
5. André Lachance (2006) *Rapport de l'activité de coaching auprès des journalistes de Radyo Ginen réalisée du 26 novembre au 22 décembre 2005 pour le compte de Réseau Liberté*, janvier 06.
6. Pierre Mignault (2006), *Rapport de mission : Haïti élections 2006 présenté à Réseau Liberté*, janvier 06.
7. Marc Bourgault (2006), *Rapport d'activité de coaching à Radio Mégastar, Port-au-Prince, Haïti, du 26 novembre au 22 décembre 2005, à l'intention du Réseau Liberté*, janvier 06.
8. *Idem*.
9. Derek Quinn, *op. cit.*
10. Marc Bourgault, *op. cit.*
11. Marc Gilbert (2006), *Rapport mission Haïti : Session de formation donnée à la Radio Nationale d'Haïti du 28-11 au 16-12 2005*, janvier 2006.
12. Derek Quinn, *op. cit.*
13. Jean Martin (2005), *Rapport de l'activité de coaching à Radio Métropole pendant la campagne électorale en décembre 2005*.
14. André Lachance, *op. cit.*
15. Jean Martin, *op. cit.*

16. *Idem.*
17. Pierre Mignault, *op. cit.*
18. Marc Gilbert, *op. cit.*
19. Derek Quinn, *op. cit.*
20. Marc Bourgault, *op. cit.*
21. Marc Gilbert, *op. cit.*
22. Pierre Mignault, *op. cit.*
23. Marc Gilbert, *op. cit.*
24. Pierre Mignault, *op. cit.*

## *Annexes*

### Fiches signalétiques de l'opération « *coaching* »

Nom de la station :	<i>Radio Mégastar</i>
Fréquence :	FM 97.3
Statut :	Privé
Nombre de journalistes :	18
Nombre de correspondants :	une quinzaine
Rayonnement :	Port-au-Prince et les principales villes du pays (Gonaïves, Jérémie, Jacmel, Saint-Marc, Les Cayes et Cap-Haïtien)
Clientèle :	populaire (habitants des bidonvilles)
Coach :	<b>Marc Bourgault</b>
Presque toute sa carrière de journaliste s'est déroulée à la radio de Radio-Canada, principalement comme reporter d'affaires publiques. Depuis 7 ans, il réalise une émission de caractère économique. Dans le passé, il a représenté la FPJQ au Conseil de Presse du Québec. Il détient un Ph. D. en littérature de l'Université Laval.	

Nom de la station :	<i>Radjo Ginen</i>
Fréquence :	AM 1030 et FM 92.9
Statut :	Privé
Nombre de journalistes :	une douzaine de journalistes et de stagiaires (9 journalistes permanents, en comptant les deux journalistes sportifs)
Nombre de correspondants :	une vingtaine
Rayonnement :	toute la zone métropolitaine et, supposément, partout en province (certains journalistes ont expliqué que ce n'était pas vrai, qu'il y avait de larges portions du territoire national qui n'étaient pas couvertes)
Clientèle :	habitants des bidonvilles ou des zones populaires et paysans de l'arrière-pays
Coach :	<b>André Lachance</b>
<p>Après avoir travaillé dans des hebdomadaires et au <i>Journal de Montréal</i>, André Lachance a choisi de devenir pigiste pour des journaux et magazines québécois. Il fut aussi tour à tour rédacteur au service des nouvelles radio de Radio-Canada, chercheur à Télé-Québec, responsable de la rédaction française du magazine <i>En route</i> avant de prendre en main le bureau québécois/haïtien de l'agence de presse Syfia international.</p>	

Nom de la station :	<i>Radio Métropole</i>
Fréquence :	FM 100.1
Statut :	Privé
Nombre de journalistes :	une douzaine
Nombre de correspondants :	variable
Rayonnement :	rejoint l'ensemble de la population disséminée dans les 9 départements
Clientèle :	une des stations les plus écoutées
Coach :	<b>Jean Martin</b>
<p>Jean Martin a fait carrière à Radio-Canada pendant près de 30 ans. Il y a principalement occupé les fonctions de secrétaire de rédaction et de responsable des affectations nationales. Depuis 1998, il agit comme consultant, à titre d'expert-conseil, auprès de l'Ombudsman des services français de la SRC.</p>	

Nom de la station :	Télévision nationale d'Haïti (TNH)
Fréquence :	---
Statut :	Média d'État en voie de transformation en service public
Nombre de journalistes :	7
Nombre de correspondants :	quelques pigistes occasionnels en région (+ ou - 6)
Rayonnement :	tout le pays.
Clientèle :	Haïtiens plus fortunés (possédant un téléviseur) forte concentration dans la capitale.
Coach :	<b>Pierre Mignault</b>
Journaliste et vidéaste à Radio-Canada (Le Téléjournal-Le Point) et CBC durant 30 ans. Aujourd'hui réalisateur indépendant de documentaires et formateur de journalistes dans les zones de conflit, notamment en Haïti et en République démocratique du Congo.	

Nom de la station :	Radio Caraïbes
Fréquence :	FM 94.5
Statut :	Privé
Nombre de journalistes :	14
Nombre de correspondants :	une demi-douzaine
Rayonnement :	Port-au-Prince et ses environs. Il est difficile de dire avec précision si le signal de Radio Caraïbes s'étend ailleurs en Haïti. Certains journalistes disent oui, d'autres non. Il est évident que le signal ne couvre pas tout le territoire national.
Clientèle :	La clientèle semble composée de ceux qui ont une certaine éducation et de ceux qui travaillent, bien que d'autres personnes se trouvent aussi dans son auditoire. Basé sur le contenu des émissions de Radio Caraïbes, ainsi qu'à son affiliation à l'Association nationale des médias haïtiens (ANMH), cette clientèle aurait tendance à partager les points de vue politiques du Groupe des 184 (opposition à Jean-Bertrand Aristide).
Coach :	<b>Derek Quinn</b>
Derek Quinn est journaliste depuis 1975 et Chef du pupitre à Radio-Canada International depuis 1983. Il a acquis une expérience comme correspondant au Canada et en Europe, et a été affecté au Moyen-Orient, en Russie, en Afrique et en Asie. Il a donné des cours de perfectionnement aux journalistes aux Caraïbes, en Asie et surtout en Afrique.	



Nom de la station :	Radio nationale d'Haïti (RNH)
Fréquence :	FM 101.5
Statut :	Média d'État en voie de transformation en service public
Nombre de journalistes :	une vingtaine, dont 4 ou 5 sont spécialisés dans le sport
Nombre de correspondants :	une dizaine
Rayonnement :	Port-au-Prince et théoriquement partout en Province. Les équipements de diffusion étant mal entretenus, il est probable que des régions entières ne soient pas desservies par la radio nationale.
Clientèle :	Avec une bonne portion de son contenu diffusé en français et avec des émissions dites sérieuses, la R.N.H. s'adresse à un public instruit, donc à une petite minorité de la population. Avant 2004, on estimait que l'écoute était très faible, quasi nulle. La direction pense que le niveau a dû remonter étant donné la meilleure qualité des émissions actuelles, mais aucun instrument de mesure ne permet de le vérifier
Coach :	<b>Marc Gilbert</b>
<p>Marc Gilbert a pris en 2005 sa retraite de Radio-Canada où il a œuvré pendant les 25 dernières années de sa carrière. Il y a, entre autres, occupé les postes de directeur des nouvelles télévisées et de directeur du secteur Grand reportage et documentaire. Aujourd'hui, à titre de consultant, il conçoit ou dirige des émissions de télévision pour plusieurs producteurs indépendants et diffuseurs.</p>	

