



DOCUMENT DE TRAVAIL | VIABILITÉ DES MÉDIAS

# Au-delà de l'argent | Repenser la viabilité des médias dans l'ère digitale

AUTEURS: PETER DESELAERS, KYLE JAMES,  
ROULA MIKHAEL, LAURA SCHNEIDER

Ce document présente un nouveau modèle pour la viabilité des médias à une époque où les organes de presse font face à de grandes difficultés pour délivrer du contenu de qualité tout en restant financièrement à flots. Un grand nombre de ces défis sont survenus à la suite de la révolution numérique qui a perturbé les modèles économiques en place et changé les habitudes de consommation des médias. Nous estimons qu'une vision plus large de la viabilité des médias est nécessaire. Une vision qui va au-delà de l'argent. Notre modèle regarde de près cinq dimensions : économique, politique, de contenu, technologie et communautaire – et trois niveaux : les organisations de médias, les réseaux et les cadres généraux. Ce modèle permet le développement de stratégies et de projets liés à la viabilité des médias beaucoup plus efficaces.



## Les enjeux de la viabilité des médias

Il n'est pas exagéré de dire que, de nos jours, de nombreux médias d'information dans le monde – tant dans les Pays du Nord que dans les Pays du Sud – se retrouvent pris au piège d'une crise existentielle. Comment peuvent-ils fournir du contenu de qualité et couvrir des événements pertinents pour leur public tout en restant dans le vert, économiquement parlant ? Comment les médias peuvent-ils embaucher des journalistes, leur proposer un salaire décent et investir dans des reportages de qualité, quand beaucoup ne peuvent même pas payer le loyer de leurs bureaux ou garder leur "newsroom" éclairée ?

C'est ici que réside l'enjeu de la viabilité des médias qui englobe plusieurs concepts dont "la durabilité des médias", "la durabilité financière", "la viabilité du modèle économique" ou encore la "pérennité économique du média". Il n'existe pas de compréhension commune, et la plupart des approches se concentrent sur le "business plan" et autres aspects financiers. La DW Akademie adopte une approche holistique : la viabilité des médias est l'habileté des médias, et du paysage médiatique en général, à pratiquer un journalisme de haute qualité, et ce de manière durable.

Cette définition de la viabilité des médias s'éloigne du traditionnel point de vue d'un modèle commercial unique et innovant – comme cela est souvent suggéré lorsque des problèmes de viabilité sont évoqués – pour examiner un contexte plus large incluant les marchés, les chaînes (réseaux) et les médias de manière individuelle. Basé sur cet angle plus large, ce document présente un nouveau modèle pour la viabilité des médias qui tient compte de l'environnement dans l'ensemble des secteurs des médias du pays en se penchant sur cinq dimensions relatives à la viabilité des médias : l'économie, la politique, le contenu, la technologie et les communautés. L'idée est de créer une base de réflexion, en espérant initier une discussion plus large sur une approche plus étendue de ce problème complexe.

La DW Akademie a développé ce document de travail en coopération avec des professionnels des médias, en ciblant à la fois ceux qui sont responsables du développement et ceux en charge du management. Ils ont été encouragés à reconsidérer leur compréhension du concept de viabilité des médias. Ce document prend particulièrement en considération les petits et moyens médias aussi bien dans les pays en développement que dans les pays en transition, dont l'objectif n'est pas forcément la rentabilité mais plutôt le fait de rester à flots afin de faire la différence au sein de leur communauté.

## La lutte pour survivre

La viabilité des médias est un enjeu particulièrement important dans cette ère de transformation numérique qui a balayé l'industrie des médias avec une force à la fois productive et destructive. La communication digitale a enfoncé les portes du paysage médiatique pour laisser entrer de nouveaux acteurs et de nouvelles possibilités. Néanmoins, cela a aussi sonné le glas du modèle économique classique des médias. D'un coup, les petites annonces, jadis sources de revenus essentielles pour les journaux, sont passées des dernières pages aux sites internet. Les journaux ont été témoins d'une baisse significative de revenus. Alors que les publicitaires se sont rués sur internet, la part des publicités dans les titres imprimés a commencé à réduire. Une tendance qui continue à ce jour.

La part des publicités digitales est environ dix fois plus importante aujourd'hui qu'elle ne l'était en 2001 : près d'un tiers des dépenses publicitaires globales part dans le contenu digital<sup>1</sup>. Sur le papier, cela ressemble à une bonne nouvelle pour les médias disposant d'une version en ligne, mais la donne est en fait plus compliquée en raison des changements dans le marché publicitaire. Le marché des pubs en ligne joue un rôle de plus en plus grand. Il est dominé par les géants Google et Facebook, qui, à eux deux, contrôlaient près de 60% du marché en 2016<sup>2</sup>. Les producteurs de contenu ne reçoivent qu'une petite partie des revenus qu'ils empochaient lorsqu'ils étaient responsables des achats. Sur un dollar, ils touchent aujourd'hui 30 cents<sup>3</sup>. Cette tendance va s'étendre aux économies émergentes, où Google et Facebook réaliseront leurs bénéfices dans le futur. Si l'on ajoute à cela la prolifération des logiciels anti-pub (ad-blocks), on se rend compte que les médias sont confrontés à une dure réalité : ils ne peuvent plus uniquement survivre à l'aide des revenus publicitaires.

Cette révolution numérique au sein des flux de revenus traditionnels a fait surtout la une aux Etats-Unis et en Europe, mais elle est aussi une réalité pour les médias des Pays du Sud, et ce depuis un moment. Une étude menée par l'Association mondiale des journaux (AMJ) démontre que les journaux au sein des démocraties émergentes, notamment celles d'Afrique subsaharienne, sont confrontés au dilemme de générer des revenus grâce à leur offre en ligne. L'étude a montré que 36% des journaux dans ces démocraties émergentes ne généraient pas de revenus grâce à Internet<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> « L'effondrement des recettes publicitaires des journaux déclenche une nouvelle vague de changements » (Oct. 2016), [www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801](http://www.wsj.com/articles/plummeting-newspaper-ad-revenue-sparks-new-wave-of-changes-1476955801)

<sup>2</sup> « La domination de Google et Facebook en un graphique » (Déc. 2016), [www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart](http://www.visualcapitalist.com/dominance-google-and-facebook-one-chart)

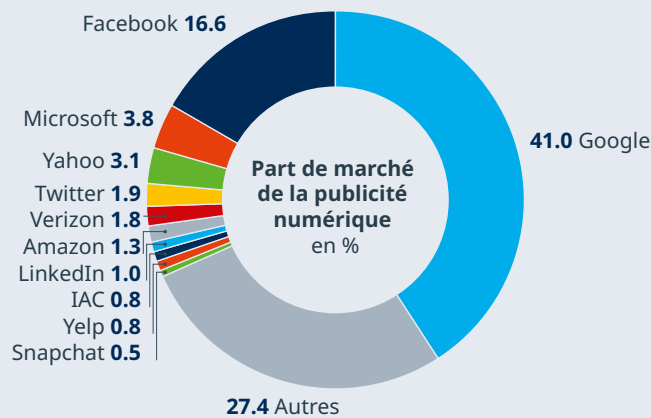
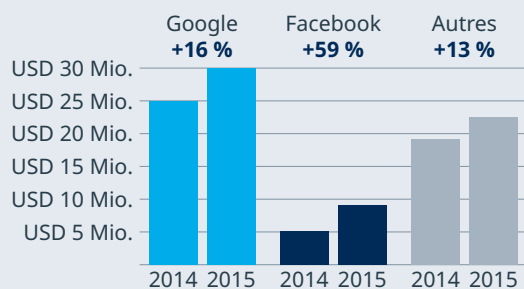
<sup>3</sup> « Le Guardian poursuit l'entreprise Ad Tech Rubicon Project pour rupture de contrat » (Mars 2017), [www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract](http://www.thedrum.com/news/2017/03/28/the-guardian-suing-adtech-outfit-rubicon-project-breach-contract)

<sup>4</sup> Catherine W. Gicheru, « Les défis auxquels sont confrontés les journaux indépendants en Afrique subsaharienne » (2014), <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/The%2520Challenges%2520Facing%2520Independent%2520Newspapers%2520in%2520Sub-Saharan%2520Africa.pdf>

## La domination de Google et Facebook

A eux deux, Google et Facebook contrôlent 57,6% du marché de la publicité numérique, et leur part du gâteau ne fait que croître.

### Croissance des revenus publicitaires numériques



Sources : eMarketer (data); Visual Capitalist, Décembre 2016

Même dans les pays où le paysage médiatique est plutôt libre, comme la Namibie – deuxième pays d’Afrique selon Reporters sans frontières en ce qui concerne la liberté de la presse –, les temps sont durs. Un rapport de l’Institute for Public Policy Research en Namibie a montré que les organes de presse traditionnels déclinent en raison de la baisse de la publicité et les difficultés mentionnées ci-dessus à générer des revenus en ligne. Les contraintes financières affectent la qualité générale du journalisme ainsi que l’indépendance des journalistes<sup>5</sup>.

Ces développements sont la preuve que de nouvelles manières de penser au niveau économique sont nécessaires. Malheureusement, elles manquent dans de nombreuses économies émergentes et au sein des nouveaux médias. Nombreux sont ceux qui ont une vision journalistique innovante, mais n’ont pas l’acuité commerciale nécessaire pour faire face aux nouveaux défis. Une étude centrée sur des start-ups digitales de quatre pays d’Amérique latine a démontré que seulement qu’un quart d’entre elles avait une personne responsable du chiffre d’affaires, et que dans plus de la moitié, seul le fondateur était chargé de l’augmentation des recettes<sup>6</sup>.

## De la difficulté de suivre les nouvelles habitudes des utilisateurs

L’ère d’internet et des smartphones a aussi entraîné des changements dans la consommation des actualités et informations. De nos jours, la télévision, les sources en ligne et les réseaux sociaux battent de manière significative les journaux en tant que sources d’information pour le public.

Souvent, le contenu en ligne est gratuit. Et si peu de consommateurs se permettaient de prendre un journal dans un kiosque sans le payer, il y a peu de chances qu’ils mettent la main au portefeuille pour du contenu digital. Une étude de 2015 a démontré que dans le monde, seulement 10% des gens payaient pour obtenir des informations en ligne<sup>7</sup>; et il semble qu’ils abandonnent de fait le papier. Les éditions papier stagnent, voire sont en recul dans la plupart des régions du monde, l’Asie étant l’exception notable<sup>8</sup>.

Les médias en ligne connaissent cependant aussi des difficultés. Si le contenu digital est de plus en plus abondant et disponible immédiatement, cela veut aussi dire qu’il est de plus en plus difficile de capter l’attention des utilisateurs. Beaucoup passent très vite à autre chose si le contenu ne les intéresse pas tout de suite. De fait, de nombreux observateurs évoquent un déclin en terme de qualité et un manque de reportages sérieux, les éditeurs estimant qu’un titre accrocheur et des photos gé-

<sup>5</sup> « Namibie : La survie des médias traditionnels menacée » (Mai 2018), [www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened](http://www.namibian.com.na/177207/archive-read/Traditional-media-survival-threatened)

<sup>6</sup> Janine Warner, Mijal Iastrebner et al., « Un tournant dans les médias – Impact, menaces et durabilité. Étude sur les entrepreneurs latino-américains des médias numériques » (2017): <http://data.sembramedia.org>

<sup>7</sup> « Les consommateurs d’actualités en ligne sont peu susceptibles de payer pour le contenu et bloquent de plus en plus les publicités » (Juin 2015), [www.cjr.org/analysis/reuters\\_digital\\_news\\_report.php](http://www.cjr.org/analysis/reuters_digital_news_report.php)

<sup>8</sup> « Tendances de la presse mondiale en 2017 : Faits et chiffres » (Mars 2017), [www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures](http://www.wptdatabase.org/world-press-trends-2017-facts-and-figures)

néeront plus de clics qu'un article sur la législation en matière de cybercriminalité et son impact sur la liberté d'expression.

La viabilité des médias est aussi confrontée à des problèmes liés à la structure des pouvoirs en place. Dans de nombreux pays, le système politique et légal fonctionne à l'encontre des médias. Des figures politiques ou certains groupes peuvent faire pression sur un organe de presse pour qu'il arrête de couvrir certains thèmes de manière critique, en faisant passer une loi restrictive ou en mettant en place des procédures qui rendent la pratique du journalisme plus difficile et légalement risquée. En 2016, le portail en ligne d'information malaysien Malaysia-kini s'est retrouvé dans le viseur du gouvernement lorsqu'il a révélé un scandale financier impliquant le Premier ministre du pays. Des fonctionnaires ont prétendu que le média avait violé un article de loi pénalisant les activités dites "préjudiciables à la démocratie parlementaire"<sup>9</sup>. Au Cambodge, The Cambodia Daily, un journal anglophone réputé et souvent critique envers les puissants, s'est abruptement arrêté de fonctionner en 2017 après que le gouvernement lui a infligé une surprenante amende fiscale de six millions de dollars.

Les intérêts des gouvernements et des pouvoirs financiers en place, qui travaillent parfois de concert, peuvent utiliser d'autres leviers, tels que le contrôle des marchés publicitaires, pour faire taire un média dont ils n'aiment pas la couverture. Il est assez commun de voir un média indépendant et critique, plutôt mal en point financièrement, se faire racheter par une grande entreprise. Au Honduras, les médias sont concentrés entre les mains de six familles, qui possèdent de larges holdings dans d'autres secteurs et ont des liens étroits avec le gouvernement. Bien que ces médias ne dépendent pas de publicités étatiques, ils limitent souvent le journalisme d'investigation, dans le but de protéger le régime et de conserver une relation privilégiée avec ce dernier<sup>10</sup>. Les voix dissonantes n'existent pas.

## La viabilité des médias va de pair avec la liberté d'expression

Un média critique et viable est crucial pour la liberté d'expression et le droit à l'accès à l'information, deux thèmes faisant partie de l'article 19 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Si des voix critiques et indépendantes sont réduites au silence en raison de problèmes économiques, de pressions politiques ou une combinaison de différents facteurs, il y a moins de points de vue qui sont exposés, et un débat public équitable

alors devient impossible. Si un média arrive à être financièrement stable mais qu'il arrête de produire du contenu de bonne qualité, alors il aura échoué dans sa mission première : servir de garde-fou en ce qui concerne le gouvernement, demander aux puissants de rendre des comptes, défendre les minorités et rendre compte avec honnêteté et précision des changements qui affectent la société dans sa globalité. Pour résumer, un journalisme indépendant et de qualité dépend de la viabilité du secteur des médias. Il requiert une variété de ressources – du financement aux infrastructures, de l'aide des communautés aux alliances stratégiques. Ceux qui souhaitent imposer des restrictions aux médias libres et manipulent le débat public se nourrissent des déséquilibres et des faiblesses du système médiatique. Ils utilisent souvent des moyens économiques pour faire avancer leur agenda et limiter l'accès à l'information. Des médias viables sont donc des acteurs primordiaux dans la protection de la liberté d'expression en général.

Même si les changements économiques et politiques précédemment mentionnés ont rendu la production d'un journalisme de qualité plus difficile, il existe toujours une forte demande pour ce dernier, notamment dans les pays où le secteur n'est pas rentable<sup>11</sup>. C'est pourquoi le développement des médias doit être entrepris avec toutes les parties prenantes de la société. Le but est de trouver des stratégies appropriées au contexte pour rendre les médias plus viables, garantir la liberté d'expression et l'accès à l'information.

## Au-delà de l'argent – tendre vers un écosystème médiatique plus sain

Jusqu'à aujourd'hui, le développement des médias est rarement allé de pair avec la viabilité de ces derniers. Un fait souvent critiqué. Certains estiment que le développement des médias découle d'une approche parcellaire, que seuls les projets qui correspondent à la mode du moment sont soutenus – par ex : le data-journalisme ou les check-news – sans réfléchir aux problèmes systémiques qui affectent la viabilité, notamment au niveau local. D'autres remarquent que certaines approches testées dans un pays sont adaptées à un autre sans se soucier des différences économiques et politiques ainsi que du contexte social.

De plus, l'un des principaux objectifs des organisations de développement de médias est d'augmenter les sources de revenus, de créer un business et une stratégie marketing plus effi-

<sup>9</sup> Un site d'information malaisien fait l'objet de menaces et de harcèlement (Déc. 2016), <https://cpj.org/2016/11/independent-malaysian-news-website-faces-threats-h.php>

<sup>10</sup> Michelle Foster, « Qui tire les ficelles ? Comment les structures propriétaires affectent l'indépendance des médias d'information » (2012): <https://www.cima.ned.org/resource/calling-the-shots-how-ownership-structures-affect-the-independence-of-news-media-2>

<sup>11</sup> Janine Warner, Mijal Iastrebnier et al., « Un tournant dans les médias – Impact, menaces et durabilité. Étude sur les entrepreneurs latino-américains des médias numériques » (2017): <http://data.sembramedia.org>

## Exemple de projet : Renforcer les réseaux en Equateur

Au sein d'un paysage médiatique équatorien très polarisé, la population indigène, en grande partie rurale, fait face à de grandes difficultés en ce qui concerne la liberté d'expression ainsi que l'accès aux médias et à l'information. Si les radios communautaires se sont montrés efficaces pour diffuser des informations et donner une voix à ces communautés marginalisées, peu de progrès ont été effectués pour allouer des fréquences à ces diffuseurs. Ces derniers sont également confrontés à des problèmes de financement et à des tentatives d'influence politique de la part de tierces parties. Pour aider le secteur médiatique communautaire équatorien, la DW Akademie s'est associée à l'alliance nationale des radios communautaires CORAPE ainsi qu'à quatre de ses membres pour développer des modèles économiques alternatifs, dans le but d'assurer la durabilité des stations sur le long-terme et les rendre moins dépendantes des subventions étatiques. Par exemple, la station-membre ERPE a commencé à générer des revenus grâce à la production de quinoa et à une supérette bio. Les salariés ont aussi suivi une formation sur les réseaux sociaux afin de mieux toucher la jeunesse et encourager les gens à s'engager. Les stations membres de la CORAPE qui travaillent directement avec la DW Akademie transmettent leur savoir et leur expérience aux autres membres du réseau. L'objectif global est de faire de la CORAPE un centre d'expertise pour le secteur des radios communautaires du pays. Les communautés et organisations sociales intéressées par l'idée de créer leur propre média pourraient y trouver des conseils quant à l'établissement de plans économiques durables. CORAPE a aussi lancé sa propre agence de publicité pour gérer les achats publicitaires de tout le réseau. Cette stratégie permet d'obtenir de gros contrats plus facilement que si chaque station cherchait de son côté ses propres annonceurs.



ce, ainsi que de monétiser les réseaux sociaux. Même si ces aspects sont importants, ils ne sont, selon nous, qu'une partie de l'équation.

La viabilité n'est pas seulement synonyme de profit, notamment dans les zones rurales. Elle inclut aussi l'intégration d'un média au sein de la communauté, l'idée qu'un journal ou une

station de radio viable est celle qui sert d'outil au bon fonctionnement du groupe. Une station de radio communautaire dans une zone rurale sera peut-être toujours confrontée à des problèmes de financement. Ceci étant, elle peut rester viable si elle s'appuie sur un système légal qui la soutient, si elle a des liens étroits avec d'autres stations et si elle fait partie d'un réseau qui partage ses intérêts. En développant des sources de revenus diverses et en s'installant durablement dans la communauté,

## Modèle de viabilité des médias de la DW Akademie



Le modèle de viabilité des médias de la DW Akademie est centré sur les utilisateurs de médias ayant accès à des informations fiables et indépendantes. Ce modèle élargit le champ des approches traditionnelles de la durabilité et ne se concentre pas seulement sur les modèles économiques des médias.

Trois niveaux : Les organisations, les réseaux et l'environnement global (ce qui inclut les marchés, les systèmes légaux, le politique et les infrastructures technologiques) sont les niveaux les plus pertinents pour la viabilité des médias.

Cinq dimensions : La viabilité des médias consiste à trouver un équilibre entre les aspects politiques et économiques, la communauté, les technologies et le contenu.

ses membres assurent sa survie. La radio devient alors une partie intégrante de la communauté.

Une approche plus globale du concept de viabilité des médias se détache de l'examen brut des recettes du média en question. Une approche plus large prend en compte l'environnement qui entoure tout le paysage médiatique d'un pays, son écosystème.

Dans un écosystème naturel sain, différentes plantes et animaux ont accès à de la nourriture et de l'eau qui possèdent les caractéristiques nécessaires pour s'épanouir dans leur habitat spécifique. De manière similaire, un écosystème médiatique sain dépend d'un environnement favorable : un plan économique adapté, bien évidemment, mais aussi un cadre légal solidaire, un marché publicitaire équitable, des institutions qui forment des journalistes, des associations professionnelles, des réseaux de distribution, une infrastructure numérique performante, la confiance de la communauté, etc.

Sans ce type de préconditions, même le modèle économique le plus innovant ou un programme de formation des journalistes ne pourront pas assurer la viabilité sur le long terme. Si le gouvernement contrôle la majorité du marché publicitaire et décide de refuser le placement de publicités à certains médias, un modèle économique bien pensé ne pourra pas sauver la mise. Si l'accès à l'information est difficile en raison d'un environnement législatif restrictif, même des sources de revenus saines ne permettront pas aux reporters de produire une couverture de qualité. Si la communauté locale n'a plus confiance en un média, ses reportages ne toucheront pas le public visé.

## Un nouveau modèle pour la viabilité des médias

Dans le but de coller à l'approche compréhensive décrite ci-dessus, la DW Akademie a créé un modèle pour la viabilité des médias qui va au-delà d'un seul média et de ses sources de revenus.

Notre modèle comprend cinq dimensions (économique, politique, de contenu, technologique et communautaire) en plus d'éléments transversaux au paysage médiatique, tels que l'environnement général, les réseaux et les organisations (autrement nommés méta-, méso- et micro-niveaux).

La dimension économique est liée à l'économie et aux financements. C'est bien souvent la première, voire la seule donnée prise en compte dans les stratégies concernant la viabilité des médias. La dimension politique se réfère aux cadres politiques et légaux d'un pays, tant au niveau national et local. Des cadres qui peuvent affecter le secteur des médias. La dimension politique peut aussi prendre en compte les dynamiques internes aux médias ainsi que le processus décisionnel. La dimension de contenu se concentre sur l'aspect journalistique de l'entreprise, de ceux qui le pratiquent au contenu qu'ils produisent. La dimension technologique s'intéresse principalement aux systèmes de diffusion : du workflow au niveau de la production qui peut réduire les coûts jusqu'à l'accès des usagers à Internet. Enfin, la dimension communautaire prend en compte des aspects liés à l'audience du média, tels que sa composition générale et ses capacités, ainsi que ses relations avec les médias eux-mêmes – son niveau de confiance ou d'attachement émo-

## Exemple de projet : Accroître la qualité et la viabilité en Ukraine

En Ukraine, l'Association indépendante des diffuseurs (Independent Association of Broadcasters, IAB) regroupe plus d'une centaine de médias nationaux et locaux. L'association a exprimé avoir grand besoin d'une formation plus globale en management des médias pour ses membres, afin d'assurer leur viabilité à long terme. En 2015, l'IAB et la DW Akademie ont créé l'Ukrainian Media E-School avec deux programmes, l'un en management des médias et l'autre en journalisme digital, avec pour objectif d'améliorer les fondations économiques des médias locaux, ainsi que le journalisme. Le concept de "blended learning" de l'E-School combine les avantages d'une instruction en ligne, mais classe et prend aussi en considération le planning très serré de la plupart des professionnels employés dans les médias. Ce système donne aux étudiants l'opportunité d'apprendre à n'importe quel moment et où ils le souhaitent – une donnée notamment très importante dans les zones rurales.

Le programme de management des médias s'effectue sur le long terme et va en profondeur. Il donne aux managers des compétences et des connaissances qu'ils peuvent utiliser pour transformer leur opération en une entreprise rentable. L'approche holistique du cursus se concentre sur ces questions : (1) comment développer et implanter une stratégie économique viable pour le média, (2) comment créer, promouvoir et vendre le contenu tout en fondant une communauté, (3) comment générer des revenus, notamment dans les marchés publicitaires peu développés, et comment économiser de l'argent, et enfin (4) comment mettre sur pied une équipe efficace. Depuis 2017, le programme de management des médias de l'E-School a aussi ouvert ses portes aux managers de Moldavie et de Georgie, deux pays qui font face aux mêmes difficultés et aux mêmes dangers. Le programme basé sur le concept de "faire pour apprendre" place les managers dans des équipes concurrentes qui, lors de la phase de projet, développent chacune un média servant une communauté choisie. De ce fait, les managers partagent les meilleurs exercices, cherchent des solutions novatrices aux défis de la viabilité des médias et développent une approche entrepreneuriale pour les médias dans leurs régions.



## Cinq dimensions clés

### DIMENSION ASPECTS/DÉFIS (ENVIRONNEMENT, RÉSEAUX ET NIVEAU DE MÉDIAS)

---

<b>Economie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revenus locaux et nationaux (Est-ce que le public visé peut se permettre le produit journalistique ?)</li><li>- Niveau de compétition (De nombreux concurrents se bousculent pour une quantité limitée de publicité)</li><li>- Développement du marché de la publicité numérique (Domination de Google et de Facebook) et des marchés publicitaires locaux/régionaux (peuvent-ils soutenir des médias locaux et régionaux puissants ?)</li><li>- Supervision/Surveillance financière (L'absence de supervision/surveillance peut entraîner une mauvaise gestion, de la corruption et de la fraude)</li><li>- Marché pour services et produits non-médiatiques (Sources de revenus supplémentaires)</li><li>- Associations marketing (Partenariats pour trouver des revenus publicitaires ou des accès à des subventions)</li><li>- Plateformes pour revenus alternatifs (micropaiements ou crowdfunding)</li><li>- Absence d'un plan/d'une stratégie d'affaires solide</li><li>- Absence de compétences et de savoir-faire commerciaux bien développés</li><li>- Diversité des sources de revenus (dépendance économique, perte d'indépendance éditoriale et problèmes financiers si la seule source de revenus vient à tarir)</li></ul>
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lois, politiques mises en place et régulations qui favorisent ou gênent le secteur des médias (Par ex., l'accès à l'information, la censure, les restrictions concernant la liberté d'expression)</li><li>- Transparence au niveau de la structure propriétaire dans le paysage médiatique</li><li>- Influence du gouvernement sur la publicité ou contrôle total du marché publicitaire</li><li>- Règles et régulations autour des associations de médias</li><li>- Politique interne du média (est-il transparent, incluant et démocratique ?)</li><li>- Partenariats avec les autres organes de presse</li><li>- Régulations concernant la séparation entre l'aspect éditorial et l'aspect marketing (important pour l'indépendance et la crédibilité)</li></ul>
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compétences journalistiques générales/compétences dans le pays</li><li>- Manque de formation journalistique, d'experts et de formateurs</li><li>- Manque de connaissance à propos de l'audience (pas d'étude d'audience ou de statistiques)</li><li>- Echange de contenu éditorial</li><li>- Espace pour le contenu et l'innovation au niveau des formats</li><li>- Qualité du contenu</li><li>- Pertinence du contenu pour la communauté</li><li>- Attirer et garder des journalistes expérimentés</li><li>- Visibilité du contenu en ligne (SEO, facilité d'accès au site, à l'information)</li></ul>

---

<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censure (le gouvernement utilise-t-il des moyens technologiques pour censurer certains contenus ?)</li> <li>- Infrastructures liées à internet (quel est le développement ? L'accès à Internet est-il possible dans tout le pays ? Est-il bon marché ?)</li> <li>- Transports et qualité des routes (Les journaux peuvent-ils être livrés dans les zones rurales ?)</li> <li>- Disponibilité de systèmes de paiement numériques (source potentiellement importante de revenus)</li> <li>- Réseaux de distribution des contenus</li> <li>- Echange de contenu (via internet)</li> <li>- Canaux de distribution</li> <li>- Nouvelle production technologique</li> <li>- Equipements techniques</li> <li>- Formation aux nouvelles technologies</li> <li>- Volonté d'utiliser de nouvelles technologies</li> </ul>
<b>Communauté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception du reportage (s'il est vu comme attaque aux valeurs de la communauté, il peut entraîner la perte de revenus, tels que des donations ou d'autres formes de soutien de la part de la communauté)</li> <li>- Culture de l'innovation (refus d'essayer et d'échouer)</li> <li>- Habitudes de consommation des médias (alphabétisation, usage d'internet, réseaux sociaux)</li> <li>- Confiance dans les institutions médiatiques</li> <li>- Idée que le contenu numérique devrait être gratuit</li> <li>- Contenu généré par les usagers</li> <li>- Propriété collective</li> <li>- Crédibilité du média au sein de la communauté</li> <li>- Recommandations par la communauté à d'autres personnes</li> <li>- Identification et attachement émotionnel au média</li> <li>- Soutien politique au média (solidarité)</li> </ul>

tionnel. Les communautés de soutien d'un média peuvent être une des plus puissantes défenses contre l'ingérence politique.

Chacune de ces dimensions n'est en aucun cas un circuit fermé, et il existe une grande interaction entre elles. Par exemple, au sein de la dimension économique, une analyse de marché (méta) peut étudier les niveaux de salaires pour savoir si l'audience nationale et locale peut se permettre d'acheter les produits journalistiques qu'on lui propose. Cet aspect est aussi lié à la dimension communautaire. Au niveau des réseaux (méso), l'établissement d'associations marketing qui recherchent de la publicité, les revenus peuvent être pris en compte, ce qui peut s'apparenter à la dimension technologique si on évoque la communication et le partage d'information. Au niveau des médias (micro), l'absence d'un modèle économique raisonné et la corruption parmi les employés peuvent être des défis. Ces deux aspects peuvent être liés à la dimension politique, au sein de laquelle la politique internet ainsi que le management sont des

considérations importantes, mais aussi à la dimension communautaire, où la corruption peut porter préjudice à la crédibilité du média et au sentiment d'identification avec ce dernier.

Ces dimensions permettent une analyse plus globale de l'environnement médiatique. Les approches-clés et les difficultés peuvent être groupées dans chacune d'entre elles. Le résultat rend compte d'une liste plus complète des facteurs qui participent à la création d'une viabilité à long terme.

Les cinq dimensions sont présentées dans le tableau ci-dessous avec, pour chaque catégorie, un certain nombre d'aspects saillants et de défis (mais pas tous). Certains aspects ou défis peuvent être placés dans plus d'une dimension.



## Exemple de projet : partager du contenu en Ouganda

L'Uganda Radio Network (URN) est une agence de presse qui produit des informations, des scripts, de l'audio et des photos à 102 médias d'information à travers le pays. Fondé en 2005, l'URN se voit comme une alternative à la couverture proposée par les plus grands médias du pays, délivre des infos chaudes et propose de longs reportages aux médias qui n'ont pas les moyens financiers ou la capacité de couvrir des histoires au-delà de leur propre localité. Les stations peuvent s'abonner aux services proposés par l'URN en payant une redevance mensuelle, ou bien peuvent aussi payer les contributions à l'unité. En plus de son agence de presse, l'URN forme des journalistes, notamment issus de communautés marginalisées, aux nouvelles technologies et à l'éthique des médias. Afin d'étendre le journalisme dans des zones plus reculées du pays, l'URN a lancé une application mobile pour les téléphones Android qui montre aux reporters citoyens, étape par étape, le processus permettant de relater un événement ou une information. Ils utilisent l'application pour envoyer des sons, des images et des textes qui évoquent des sujets qui intéressent leur communauté. Le matériel arrive sur une plateforme internet hébergée par l'URN et à laquelle les radios du réseau ont accès. Les reportages envoyés par les reporters citoyens vont du fait de société à l'événement politique, du message d'ordre pu-

blic aux conflits territoriaux, en passant même par les délits mineurs. Certains reportages traitant des problèmes quotidiens que vivent les Ougandais ont provoqué des débats et des changements au sein des communautés.

Le programme a aussi amélioré la viabilité des radio locales. En raison de contraintes financières, de nombreuses stations étaient incapables de rapporter des faits ou de rechercher des informations assez loin. Ces radios finissaient souvent par diffuser les mêmes reportages que toutes les autres stations du pays. Ce journalisme citoyen a permis de diffuser dans les radios locales des histoires plus riches et plus diverses. Lorsque les stations ont décidé de diffuser plus de contenus locaux, elles ont gagné des auditeurs. Dans certains cas, cette augmentation s'est traduite par un accroissement des publicités.

L'objectif de l'URN est de propager des informations de très bonne qualité et de hausser les standards en ce qui concerne les médias du pays. Son travail est financé par diverses ressources, notamment une redevance payée par ses membres, des bourses et des partenariats avec des organisations de développement comme la DW Akademie ou autres.



## Pourquoi le nouveau modèle compte : ce que nous recommandons

Si le développement des médias ne s'effectue qu'en analysant la viabilité des médias du point de vue des revenus, la plupart des médias qui ont besoin de notre aide n'en bénéficieront pas. Il est crucial de regarder au-delà des aspects financiers et économiques. De fait, les organisations de développement des médias doivent changer de tactique. Laissons de côté le débat sur la pérennité des médias. Le développement des médias doit s'effectuer en étudiant la viabilité de ces derniers à l'aide d'une perspective holistique.

C'est à ce moment-là que le nouveau modèle de la DW Akademie entre en piste. En suggérant des dimensions concrètes et des aspects cruciaux pour la viabilité des médias, elle permet aux praticiens des médias, aux responsables du développement des médias, aux donateurs et aux acteurs de la politique des médias d'effectuer un travail plus efficace, plus adapté aux besoins et plus durable.

Le modèle pose un cadre pour améliorer l'approche au niveau du développement des médias et les stratégies autour des projets dans le domaine de la viabilité des médias. Il aide à analyser et à attester de la complexité du concept, et du coup à gagner une compréhension plus détaillée des faiblesses et des potentiels de systèmes médiatiques particuliers. Il élargit également l'horizon du débat international, contribuant, espérons-le, à une entente commune et à des efforts conjoints et transrégionaux.

Une stratégie plus efficace que celle actuelle, plutôt étroite, serait d'adopter une méthode de développement aux projets liés à la viabilité des médias, une méthode qui inclurait une approche multipartite comportant des professionnels des médias, des experts locaux et des managers. Au lieu de poursuivre une stratégie unique, il conviendrait d'en développer une qui répondrait au contexte local et régional, grâce à une coopération étroite avec les acteurs locaux.

Les défis liés à la viabilité des médias ne seront pas surmontés au niveau individuel de ces deniers. A la place, il est nécessaire de rassembler plusieurs acteurs ensemble pour regarder de manière plus globale les problèmes, et évaluer la bonne santé

de l'écosystème d'un pays ou d'une région. Ensuite, les partenaires peuvent, de manière stratégique, planifier des projets qui peuvent contribuer à créer un environnement favorable pour le média, un environnement au sein duquel les titres ont une chance de survivre voire même de prospérer. Les réseaux peuvent grandement contribuer à accroître la viabilité, en agissant comme un rempart contre les influences politiques et en aidant les organes de presse à partager leurs ressources, ce qui leur permettrait d'accroître leur potentiel pour accéder à toutes sortes de sources de revenus.

Pour terminer, qu'est ce qui est primordial pour favoriser la viabilité des médias au niveau individuel des médias ? L'étape la plus importante est d'ouvrir les perspectives au-delà de la recherche isolée de nouvelles sources de revenus. Une stratégie viable doit trouver un équilibre entre les différents aspects de la viabilité des médias (économie, politique, technologie, contenu et communauté) pour mettre les radios communautaires, les start-ups digitales et les journaux locaux sur un chemin plus viable.

Il n'existe pas de solution miracle en ce qui concerne la viabilité des médias et souvent, lorsqu'on est confronté aux réalités, il y a plus de raisons de désespérer qu'autre chose. Mais le fait que le journalisme ne cesse de se développer est une source d'optimisme. Sa nature vibrante laisse de la place aux solutions innovantes, à des approches adaptées à de nouvelles habitudes. Nous devons accepter ces changements et les accueillir comme une opportunité. Ce que nous ne devons jamais accepter en revanche, ce sont les menaces contre la liberté d'expression. En conséquence, dans cet environnement en constante évolution, tous les efforts doivent être concentrés sur le fait de trouver des partenaires, des structures et des entreprises qui supportent le journalisme en le laissant assurer son rôle fondamental dans la société.

## Quoi d'autre ?

- Il existe un besoin de rechercher et de partager des connaissances à propos des défis économiques auxquels les médias font face dans un pays spécifique<sup>12</sup>. Peu de rapports se sont focalisés sur les expériences vécues par les start-ups de journalisme dans les Pays du Sud<sup>13</sup>.
- Les études sur l'audience sont importantes. Ces recherches constituent un élément de base pour l'établissement d'une monnaie commune sur les marchés de la publicité. De plus, si les médias veulent bâtir une commu-

nauté, ils doivent connaître leur public, ses intérêts et ses besoins. Pour cela, non seulement les outils d'analyse numérique disponibles sont importantes, mais aussi les méthodes plus traditionnelles d'entretien.

- De nombreux journalistes ne sont pas des entrepreneurs-nés. Nourrir un esprit d'entreprise dans le journalisme lors de formations ou de work-shops est une clé pour aborder la viabilité avec une perspective holistique. Il est important pour les médias d'avoir mis en place un modèle économique dès le début.
- La confiance est comme une devise pour la viabilité d'un média. Elle peut-être monétisée, mais reste un produit vulnérable. Toute stratégie viable tient compte des risques liés à la confiance du public. L'engagement des utilisateurs est la clé de la durabilité et les relations avec les utilisateurs doivent être cultivées.

*Remerciements : Les auteurs souhaitent remercier Vanessa Völkel et Samuel Gummah pour leurs efforts et leurs contributions précieuses à cette discussion. Ils remercient aussi leurs nombreux autres collègues qui leur ont donné des observations, des retours et des idées.*

<sup>12</sup> La DW Akademie a développé des indicateurs pour mesurer la viabilité des médias, voir « Mesure du côté commercial : Indicateur pour évaluer la viabilité des médias », par Schneider, Hollifield et Lublinski (en anglais). Un instrument de mesure plus complet de la viabilité des médias est actuellement en cours d'élaboration.

<sup>13</sup> Selon le rapport de SembraMedia sur « Un tournant dans les médias » (2017), le rapport de l'AMI sur « Les services de médias mobiles dans les journaux d'Afrique subsaharienne », le rapport de la CIMA sur « Qui tire les ficelles ? » (2012), le rapport de l'Institut Reuters pour l'étude du journalisme « La survie est le succès : Les start-up journalistiques en ligne en Europe de l'Ouest » (2012). « Publier pour des cacahuètes » (2015) de Robinson, Grennan et Schiffrin est un rapport complet (en anglais) sur les start-up de journalisme dans les pays du Sud.

Soutenu par le



Ministère fédéral de la  
Coopération économique  
et du Développement

---

## Impression

### EDITEUR

Deutsche Welle  
53110 Bonn  
Allemagne

**AUTEURS  
RESPONSABLE**  
Petra Berner

### PUBLICATION

Mars 2019  
© DW Akademie

**CRÉDITS PHOTO**  
Visual Capitalist  
DW Akademie

« Au-delà de l'argent | Repenser la viabilité des médias dans l'ère digitale » © Deutsche Welle, 2020. Basé sur: Peter Deselaers, Kyle James, Roula Mikhael, Dr. Laura Schneider « More than money | Rethinking Media Viability in the digital age » (2019) publié par la Deutsche Welle. Traduction et édition : Sophie Serbini et Ali Farhat.



**Peter Deselaers**  
Représentant Namibia  
DW Akademie  
[peter.deselaers@dw.com](mailto:peter.deselaers@dw.com)



**Kyle James**  
Project Manager  
DW Akademie  
[kyle.james@dw.com](mailto:kyle.james@dw.com)



**Roula Mikhael**  
Directrice de la Fondation  
Maharat  
[roula.mikhael@maharatfoundation.org](mailto:roula.mikhael@maharatfoundation.org)



**Dr. Laura Schneider**  
Responsable de la promotion  
DW Akademie  
[laura.schneider@dw.com](mailto:laura.schneider@dw.com)

-  [facebook.com/DWakademie](https://facebook.com/DWakademie)
-  [@dw\\_akademie](https://twitter.com/dw_akademie)
-  [dw.com/newsletter-registration](https://dw.com/newsletter-registration)
-  [dw.com/mediadev](https://dw.com/mediadev)

[dw-akademie.com](https://dw-akademie.com)

La DW Akademie est la principale organisation allemande pour le développement des médias et le centre d'excellence de la Deutsche Welle en ce qui concerne l'éducation et le transfert de connaissances. En tant que partenaire stratégique du Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement, nous renforçons les droits humains universels que sont la liberté d'expression, l'éducation et l'accès à l'information.



*Made for minds.*