

Manifeste sur la viabilité des médias

Un cadre commun pour une action conjointe

Auteurs: Laura Moore, Elena Köhler, Clare Cook

Le Manifeste sur la viabilité des médias (MVM) établit un cadre commun, dont le besoin est urgent, pour une action conjointe de la part de la communauté mondiale du développement des médias. Son objectif est triple : Promouvoir une vision claire, renforcer la collaboration stratégique entre les parties prenantes et coordonner la mise en œuvre pratique dans le domaine de la viabilité des médias. Le MVM est le fruit des contributions de 152 personnes provenant de 55 pays et de 86 organisations. Il offre une opportunité d'échange et d'apprentissage plus systématiques, et promeut une action plus stratégique et mieux coordonnée. Pour surmonter la crise multiforme du journalisme, il est impératif de travailler ensemble. Il est maintenant temps d'agir.





La traduction en français de ce document a été rendue possible grâce au soutien du Programme international pour le développement de la communication de l'UNESCO.

Soutenu par le



Crédits et mentions légales

ÉDITEUR

Deutsche Welle
53110 Bonn
Allemagne

RESPONSABLE

Carsten von Nahmen

AUTEURS

Laura Moore
Elena Köhler
Clare Cook

TRADUCTION

Atlantique Traduction

MISE EN PAGE

Alexandra Schottka

PUBLIÉ EN

Septembre 2024

© DW Akademie

"Manifeste sur la viabilité des médias : Un cadre commun pour une action conjointe" © 2024 by UNESCO IPDC.
Based on: Laura Moore, Elena Köhler, Clare Cook "The Media Viability Manifesto: A common framework for joint action" (2024) published by Deutsche Welle.

Manifeste sur la viabilité des médias

Un cadre commun pour une action conjointe

Contributeurs

Le Manifeste sur la viabilité des médias (MVM) a été élaboré dans le cadre d'un processus ouvert et participatif avec les contributions d'un groupe central de 13 organisations.

Il s'appuie également sur les contributions et l'expertise de 152 personnes provenant de 55 pays et représentant 86 organisations.

Le groupe de travail du MVM est composé de :



Table des matières

Avant-propos	6
Le Manifeste sur la viabilité des médias en quelques mots	7
Chapitre 1	8
1.1 Introduction :	
Qu'est-ce que le Manifeste sur la viabilité des médias et pourquoi est-il nécessaire ?	9
1.2 L'élaboration du Manifeste sur la viabilité des médias :	
Une approche collaborative	12
Chapitre 2	14
2.1 Promouvoir une vision claire :	
Une définition commune des termes et concepts essentiels liés à la viabilité des médias	15
2.2 Renforcer la collaboration stratégique :	
Une théorie du changement pour la viabilité des médias	19
2.3 Coordonner la mise en œuvre pratique :	
Typologie des approches et des outils existants en matière de viabilité des médias	25
Chapitre 3	33
3.1 Prochaines étapes :	
Mise en œuvre du Manifeste sur la viabilité des médias	34
Références	36

Avant-propos

Dans un contexte où la guerre, le changement climatique et la désinformation perturbent les communautés à travers le monde, il est essentiel de disposer de médias indépendants et économiquement viables. Aujourd'hui, les médias de toutes formes et de toutes tailles voient leurs modèles de revenus traditionnels s'éroder. Ils luttent pour leur survie : Ils innovent autant que possible, explorent des stratégies commerciales alternatives et diversifient leurs sources de revenus, tout en plaidant en faveur d'une réforme internationale réglementaire, juridique et basée sur le marché. Cette situation a mis en lumière l'urgence d'aborder la question de la viabilité des médias dans le contexte du développement international des médias.

Le Manifeste sur la viabilité des médias intervient à un moment décisif où les divers acteurs engagés dans la viabilité des médias s'unissent pour faire face à la crise complexe du journalisme. Il est révélé à un moment où le débat sur la survie des médias indépendants est en plein essor, mais où des approches systématiques et coordonnées pour aborder ce problème font cruellement défaut. Les 188 organisations membres du Forum mondial pour le développement des médias (GFMD), la plus grande communauté mondiale pour le développement des médias, la liberté des médias et le soutien au journalisme, s'engagent toutes à améliorer la viabilité des médias, chacune à sa manière. Ils ont fréquemment souligné le besoin d'un échange plus approfondi et mieux informé de concepts, d'expériences et d'apprentissages, ainsi que la nécessité d'élaborer des stratégies et des approches plus cohérentes. Cependant, les possibilités et les moyens de collaborer et de promouvoir une plus grande clarté et une collaboration renforcée dans le domaine de la viabilité des médias sont limités. Le Manifeste sur la viabilité des médias vise précisément à combler cette lacune.

“ je suis convaincue que le Manifeste sur la viabilité des médias offre aux organisations de développement des médias comme la nôtre, qui opèrent au niveau local, un cadre global complet.

En tant que présidente du GFMD, je représente nos membres dans les discussions avec les donateurs et les décideurs politiques afin de rendre le financement du développement des médias plus efficace et de promouvoir le développement de politiques médiatiques robustes. Le Manifeste sur la viabilité des médias sera un outil essentiel dans cette démarche, car il nous permet, en tant que secteur, de formuler des messages

solides et étayés sur l'importance de notre travail pour des écosystèmes d'information plus sains dans le monde entier. Il contribuera également à la mise en œuvre des nouveaux *Principes pour un soutien pertinent et efficace aux médias et à l'espace de l'information*, qui encouragent une coordination améliorée du soutien ainsi qu'un investissement accru dans la connaissance, la recherche et l'apprentissage, parmi d'autres aspects. En tant que directrice du Namibia Media Trust, je suis convaincue que le Manifeste sur la viabilité des médias offre aux organisations de développement des médias comme la nôtre, qui opèrent au niveau local, un cadre global complet. Ce cadre soutiendra des dialogues plus structurés avec nos partenaires, ce qui conduira à la formulation de stratégies et d'actions ayant un impact accru et spécifiquement adaptées à nos contextes uniques.

Le GFMD promeut une meilleure collaboration, coordination et action commune entre les divers acteurs du développement des médias. C'est pourquoi nous avons soutenu et participé à l'initiative du Manifeste sur la viabilité des médias depuis le début. Notre vaste communauté de membres et d'autres parties prenantes à travers le monde ont été consultées à différents stades du processus, notamment en tant que répondants à l'enquête mondiale sur les concepts et la terminologie relatifs à la viabilité des médias, ainsi qu'en tant que participants à l'atelier de validation de la théorie du changement.

La résolution de la crise de viabilité des médias nécessite une action collective. Le Manifeste sur la viabilité des médias, bien qu'il ne soit pas une solution miracle à un défi aussi complexe, représente une première étape cruciale pour encourager des échanges et un apprentissage plus structurés, ainsi que des efforts plus cohérents et plus efficaces. Utilisons-le de manière stratégique, en nous appuyant sur ses informations lorsque cela s'avère opportun et en le mettant de côté lorsqu'il ne répond pas à nos besoins. Voyons le Manifeste comme un catalyseur de débats, d'échanges et, surtout, d'actions communes. Analysons-le en profondeur et développons-le pour en tirer pleinement parti. La viabilité des médias ne se limite pas à protéger les médias indépendants en tant qu'entreprises. Il s'agit de préserver la démocratie et les droits de l'homme à l'échelle mondiale.

Zoé Titus

Namibia Media Trust, Global Forum for Media Development

Le Manifeste sur la viabilité des médias en quelques mots

L'**objectif principal** du MVM est de fournir un cadre commun pour guider l'action collective de la communauté mondiale du développement des médias. Il vise à faciliter un échange et un apprentissage plus systématiques, et à encourager une action stratégique et coordonnée entre diverses parties prenantes.

Le MVM s'adresse aux acteurs impliqués dans la défense du droit fondamental à la liberté d'expression et à l'accès à l'information dans le monde entier. Ces acteurs sont notamment :

- Des organisations de développement des médias et leurs partenaires des médias et de la société civile dans toutes les régions
- Des bailleurs gouvernementaux et non gouvernementaux
- Des décideurs politiques
- Des groupes de réflexion
- Des chercheurs
- Des médias de toutes tailles.

Le MVM a été élaboré collectivement dans le cadre d'un processus ouvert et inclusif en cinq étapes, s'étalant de 2022 à 2024. Il est le fruit des contributions et de l'expertise de 152 personnes provenant de 55 pays, représentant 86 organisations.

Le MVM s'articule autour de trois grands axes :

1. **Le concept** : Une compréhension commune de la viabilité des médias pour une plus grande clarté conceptuelle.
2. **La stratégie** : Une théorie du changement globale pour la viabilité des médias, servant de feuille de route pour orienter l'action stratégique et collaborative.
3. **La mise en œuvre** : Une typologie complète des approches et outils existants en matière de viabilité des médias afin de mieux guider la mise en œuvre pratique.

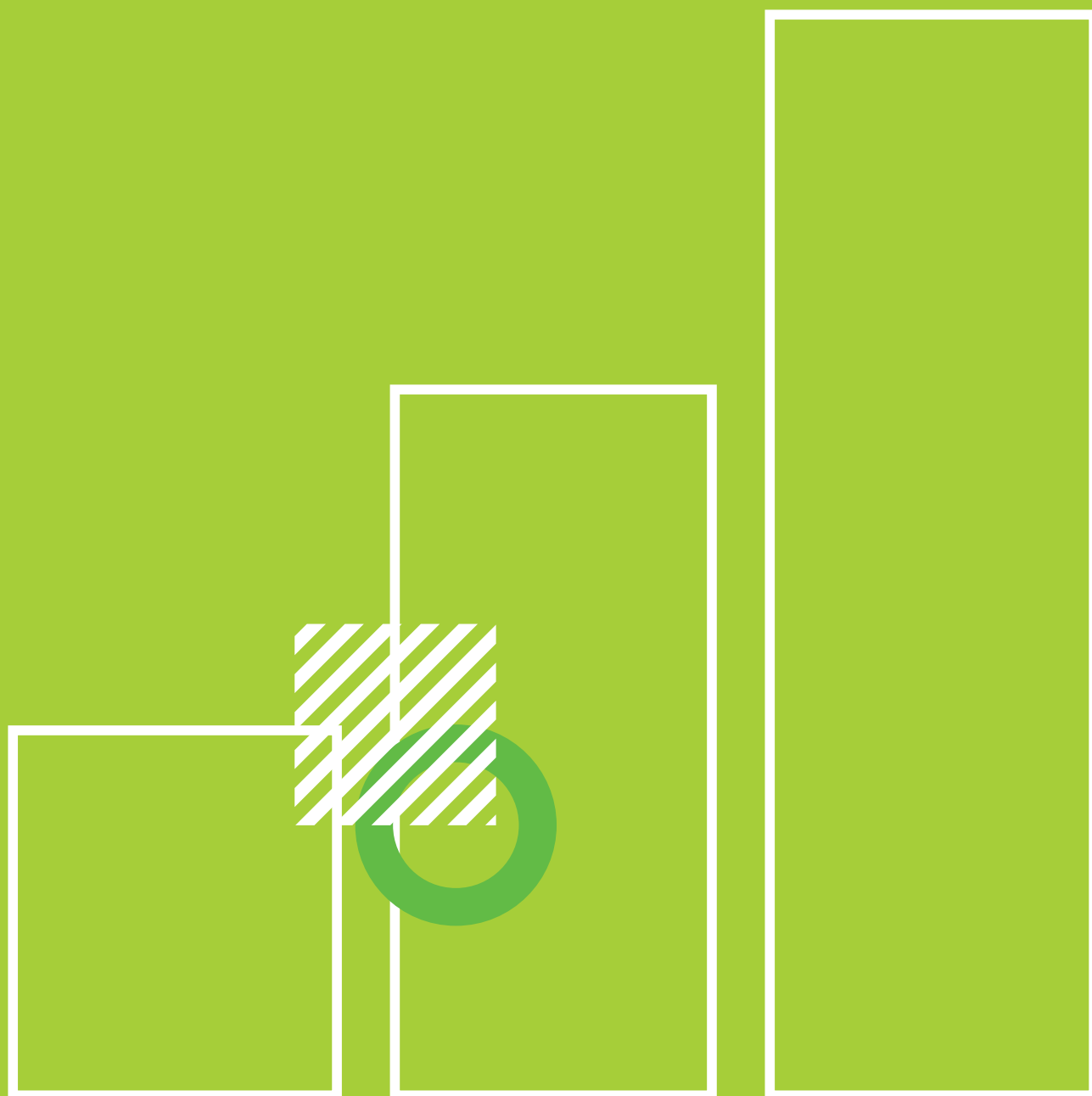
Le MVM a défini **quatre domaines de travail** qui servent de cadre à la coordination des interventions pour promouvoir la viabilité des médias et encourager l'échange et la collaboration :

1. Soutien financier et technique aux médias
2. Coalitions et partenariats
3. Plaidoyer fondé sur des données probantes
4. Recherches et informations

Le MVM repose sur les principes clés suivants :

- Les défis liés à la viabilité des médias exigent des solutions sur mesure adaptées à chaque contexte spécifique, plutôt que des approches uniformes.
- Il est essentiel de garantir une prise en charge locale et d'impliquer les acteurs des pays partenaires.
- Les paysages médiatiques englobent des médias, des journalistes et des producteurs de contenu, chacun avec ses propres particularités en termes de format, de taille et de niveau de développement.
- La viabilité des médias est confrontée à une série de défis complexes et variés qui affectent le journalisme dans son ensemble.

Chapitre 1



1.1 Introduction

Qu'est-ce que le Manifeste sur la viabilité des médias et pourquoi est-il nécessaire ?

Partout dans le monde, la démocratie et les droits de l'homme sont menacés, tandis que les régimes autocratiques gagnent en puissance. Les conflits géopolitiques s'intensifient. Les campagnes de désinformation et de propagande sont délibérément utilisées pour attiser les tensions, tandis que les médias indépendants sont systématiquement attaqués. À une époque où les sociétés ont désespérément besoin d'informations fiables pour pouvoir discuter et répondre de manière constructive aux énormes défis des prochaines décennies, les médias indépendants du monde entier luttent pour leur survie. Ils sont confrontés à un problème commun et urgent : Il est impératif de repenser les modèles commerciaux dans un contexte où les opportunités de génération de revenus sont en déclin et où la confiance du public est érodée. Cette situation a placé la viabilité des médias au premier plan des défis du développement des médias à l'échelle mondiale. Elle dépasse les frontières, impactant les médias de toutes les régions du globe, et par conséquent, chacun d'entre nous. **Pour résoudre cette crise complexe et systémique, les acteurs impliqués dans la défense du droit fondamental à la liberté d'expression et à l'accès à l'information doivent unir leurs efforts.**

Pourquoi le Manifeste sur la viabilité des médias répond à une nécessité urgente

Les efforts de la communauté mondiale du développement des médias pour répondre à l'urgence de la viabilité des médias ont jusqu'à présent été fragmentés. Les termes « viabilité » et « durabilité » sont souvent utilisés de manière interchangeable, sans qu'une définition précise ou commune ne soit établie. Les stratégies mises en œuvre pour répondre à ce défi peuvent souffrir d'un manque de collaboration et de cohérence. Trop souvent, les actions sont isolées, réactives et de courte durée. Souvent, les approches pratiques et les outils de mise en œuvre des projets manquent de coordination et de synchronisation, entraînant ainsi une réinvention inutile de la roue ou un chevauchement des efforts. **De nombreux intervenants ont mis en avant l'urgence d'établir un échange et un apprentissage plus systématiques entre les institutions, ainsi que la nécessité d'adopter un programme de recherche et de plaidoyer commun, et des objectifs stratégiques communs** (par exemple, Deane et Taki, 2021; OCDE, 2024). Jusqu'à présent, ces besoins n'ont pas été suffisamment pris en compte. Tous ces éléments entravent la capacité à réaliser un impact significatif et à provoquer des changements systémiques grâce à des politiques et des efforts de soutien à l'investissement.

Manifeste sur la viabilité des médias

Un cadre commun pour une action conjointe

Le concept

Promouvoir
une vision claire

La stratégie

Renforcer la collaboration
stratégique

La mise en œuvre

Coordonner la mise en œuvre
pratique

Le Manifeste sur la viabilité des médias (MVM) est spécifiquement conçu pour adresser cette problématique. Il est une réponse directe aux nombreux défis qui entravent l'efficacité des stratégies et des projets visant à assurer la viabilité des médias. Il est essentiel de parvenir à un consensus - à la fois sur le plan conceptuel, stratégique et pratique - entre les donateurs, les organisations internationales et les acteurs locaux :

1. Mieux répondre aux besoins locaux en exploitant les leçons apprises et les synergies existantes, en évitant les chevauchements et les redondances, afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des initiatives en matière de viabilité des médias ;
2. Renforcer la collaboration et la coordination entre les parties prenantes, en adoptant des pratiques plus inclusives qui favorisent l'appropriation locale et des actions adaptées au contexte ;
3. Pouvoir présenter aux donateurs, de manière plus systématique et convaincante, en tant que secteur, des arguments en faveur d'un soutien (accru) à la viabilité des médias ;
4. Disposer d'un cadre commun et global pour guider les efforts en matière de viabilité des médias dans les années à venir, en définissant des objectifs communs entre les acteurs locaux, régionaux et internationaux.

Ce travail de fond est essentiel pour établir une base solide permettant de développer des stratégies individuelles sur mesure et adaptées au contexte, et de favoriser la collaboration entre les parties prenantes dans les différentes régions du monde, l'objectif étant que chacun contribue à résoudre la crise systémique de la viabilité des médias.

Qu'est-ce que le Manifeste sur la viabilité des médias ? Objectifs, but et approche

L'objectif principal du MVM est de soutenir la viabilité des médias indépendants en fournissant un cadre commun, flexible et pragmatique pour une action concertée de la communauté mondiale du développement des médias. Le MVM vise à permettre un échange et un apprentissage plus systématiques, ainsi qu'une action plus stratégique et mieux coordonnée entre les diverses parties prenantes. L'objectif est triple :

1. promouvoir une vision claire,
2. enforcer la collaboration stratégique et
3. coordonner la mise en œuvre pratique.

Par conséquent, le MVM vise à réduire la confusion parmi les professionnels du développement des médias, les défenseurs et les donateurs, tout en promouvant une vision commune et solide pour renforcer l'engagement et la collaboration dans le domaine de la viabilité des médias. Il s'agit non seulement de poser les bases d'interventions pratiques plus stratégiques et mieux coordonnées, mais aussi d'établir un programme

commun de plaidoyer et de recherche, ainsi qu'un processus d'apprentissage systématique à l'échelle du secteur. L'objectif est également de soutenir la mise en œuvre des *Principes pour un soutien pertinent et efficace aux médias et à l'espace de l'information* (voir OCDE, 2024), récemment adoptés par l'OCDE, qui visent à accroître le soutien aux médias d'intérêt public, à mettre en œuvre une perspective systémique et à investir dans la connaissance, la recherche et l'apprentissage, entre autres aspects.

Le MVM représente un point de départ intéressant pour des discussions constructives et le développement professionnel du secteur. Il convient de souligner que le MVM est un cadre général servant de base commune à l'élaboration d'interventions sur mesure et adaptées au contexte, plutôt que d'une stratégie concrète pour des projets individuels applicables dans le monde entier.

Qu'est-ce que le Manifeste sur la viabilité des médias ?

- Un cadre commun pour l'action conjointe de tous les acteurs engagés dans le renforcement des écosystèmes de médias libres.
- Un point de départ collaboratif pour des discussions constructives, des débats éclairés et un développement continu.
- Un cadre commun pour un apprentissage, une collaboration et une mise en œuvre plus stratégiques et systématiques.
- Une perspective globale sur le défi complexe de la viabilité des médias, mettant en lumière son importance vitale et soulignant le rôle central du développement des médias dans ce domaine.

Qu'est-ce que n'est pas le Manifeste sur la viabilité des médias ?

- Il ne s'agit pas d'un cadre conceptuel, stratégique ou pratique destiné à toutes les organisations de développement des médias, ni d'une initiative centrée sur les donateurs. La MVM n'a pas pour vocation d'être un guide universel pour toutes les initiatives ou programmes, ni de promouvoir une approche uniforme de la viabilité des médias.
- Il ne vise pas à fournir une stratégie concrète pour des interventions ou des projets individuels. Il ne propose pas non plus des définitions qui tiennent pleinement compte des nuances dans les différents contextes linguistiques ou culturels.

Comment utiliser le Manifeste sur la viabilité des médias ?

Le MVM devrait être utilisé comme une ressource de référence pour guider les messages, les discussions, les stratégies et les interventions dans le domaine de la viabilité des médias, tant entre les praticiens du développement des médias qu'en tant qu'outil de communication entre les bailleurs de fonds et les médias. Il peut servir de cadre pour identifier les domaines de collaboration, coordonner les efforts et établir des priorités dans le domaine de la viabilité des médias. Ce cadre permet de mieux comprendre le domaine complexe de la viabilité des médias, ce qui peut susciter l'intérêt de nouveaux donateurs. Le MVM peut servir de base commune et globale pour développer des actions et des initiatives sur mesure, adaptées à chaque contexte spécifique. Son application doit être flexible et utilisée uniquement lorsque cela est approprié pour atteindre l'objectif visé. Dans l'ensemble, il doit être considéré comme un point de départ pour le développement d'aspects pertinents du travail sur la viabilité des médias, tels que le plaidoyer ou les programmes de recherche et d'apprentissage (pour plus d'informations sur l'utilisation du MVM, voir le chapitre 6).

La structure du Manifeste sur la viabilité des médias

Le MVM met en lumière la nécessité d'une action collective pour contrer la crise systémique et multiforme qui affecte le journalisme, menaçant ainsi nos sociétés, nos démocraties et nos droits fondamentaux. Il se compose de trois parties : La partie 1 explique ce qu'est le MVM et offre un aperçu succinct du processus collaboratif qui a conduit à son élaboration. La partie 2 représente les trois grandes composantes du MVM : le concept, la stratégie et la mise en œuvre. Le chapitre 3 présente une compréhension commune des principaux termes et définitions liés à la viabilité des médias. Le chapitre 4 présente une théorie globale du changement pour la viabilité des médias, qui servira de feuille de route pour guider l'action stratégique. Le chapitre 5 présente une typologie des approches et outils existants en matière de viabilité des médias afin de mieux guider la mise en œuvre pratique. La partie 3 aborde les étapes de la mise en œuvre et les limites du MVM.

1.2 L'élaboration du Manifeste sur la viabilité des médias

Une approche collaborative

L'élaboration du Manifeste sur la viabilité des médias a été stimulée par la reconnaissance partagée du besoin crucial de soutenir la viabilité des médias par toutes les parties prenantes impliquées. Il est passé d'une collaboration entre 13 organisations internationales de développement des médias à un effort consultatif mondial couvrant 55 pays et 86 organisations, réunissant ainsi un large éventail de perspectives, d'expertises et d'acteurs de diverses régions et de divers secteurs.

L'esprit de l'élaboration du Manifeste sur la viabilité des médias

L'initiative n'était en aucun cas prédéterminée ou planifiée par l'une ou l'autre des organisations impliquées. Au contraire, elle s'est développée de manière souple et organique, avançant étape par étape en réponse directe aux demandes et aux capacités des acteurs impliqués. L'élaboration du MVM a marqué un tournant dans les efforts collégiaux et constructifs, s'appuyant sur les principes d'équité et de prise de décision horizontale. Dès le départ, il était clair que l'élaboration d'un cadre commun à un si grand nombre d'organisations impliquerait des compromis et la mise de côté des intérêts institutionnels individuels. Toutefois, il est vite apparu clairement que le MVM pouvait servir de base fondamentale pour renforcer, connecter et développer les stratégies et approches individuelles plutôt que de les remplacer. Le MVM a été conçu comme une ressource flexible destinée à soutenir le travail de la communauté du développement des médias, à être utilisée lorsque cela est utile et approprié.

Les cinq étapes de l'élaboration du Manifeste sur la viabilité des médias

L'élaboration du MVM s'est déroulée en cinq étapes clés :

- 1. Cartographie et définition de concepts :** En 2022, DW Akademie et l'IMS ont réalisé une cartographie complète, comprenant des recherches documentaires approfondies et des entretiens, dans le but d'explorer les approches, concepts et outils existants en matière de viabilité des médias. Les résultats sont présentés dans le chapitre 5. Ce processus a été suivi d'un atelier de co-création en présentiel, au cours duquel les participants ont élaboré un avant-projet de cadre conceptuel commun pour la viabilité des médias.
- 2. Enquête mondiale sur la viabilité des médias :** Au cours de l'été 2023, une enquête a été diffusée auprès d'un large éventail de professionnels du développement des médias à travers le monde. Elle a permis d'étudier la compréhension de la terminologie couramment utilisée en matière de viabilité des médias dans différents contextes et de recueillir des avis sur le projet de cadre conceptuel (résultats au chapitre 3).
- 3. Pré-conférence de l'AIERI sur la viabilité des médias :** Afin d'approfondir les discussions sur une compréhension commune de la viabilité des médias et de recueillir des contributions supplémentaires pour le Manifeste sur la viabilité des médias, l'initiative du MVM a organisé une session interactive lors de la pré-conférence de l'AIERI (Association Internationale des Études et Recherches sur l'Information et la Communication) sur la viabilité des médias en 2023. Ces réflexions ont souligné l'importance d'avoir une base stratégique commune, incitant ainsi les organisations participantes à s'engager dans l'élaboration d'une théorie commune du changement pour la viabilité des médias.
- 4. Élaboration de la Théorie du changement :** Lors d'un atelier organisé en présentiel à la fin de l'année 2023, le groupe de travail du MVM a élaboré conjointement un projet de théorie du changement pour la viabilité des médias. L'objectif principal de la création de ce cadre commun pour le secteur du développement des médias était d'améliorer l'impact et l'efficacité des programmes de viabilité des médias.
- 5. Atelier de validation de la Théorie du changement :** Avant la finalisation du MVM, le projet de théorie du changement a été validé par des acteurs externes lors d'un atelier interactif en ligne en février 2024 (voir détails au chapitre 4).

Les nombreux contributeurs du Manifeste sur la viabilité des médias

Le MVM a été élaboré dans le cadre d'un processus de collaboration, en intégrant un large éventail de parties prenantes et de perspectives provenant de diverses régions et de divers secteurs.

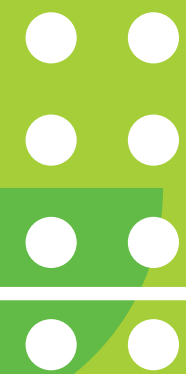
Le groupe de travail est composé de 13 organisations internationales de développement et de soutien des médias : DW Akademie, International Media Support, Free Press Unlimited, Sembramedia, BBC Media Action, FT Strategies, Global Forum for Media Development, Center for International Media Assistance, UNESCO, Fondation Hironnelle, IREX, Internews et International Center for Journalists. Elles ont été activement impliquées tout au long du processus de développement et se sont réunies à maintes reprises, à la fois en ligne et en présentiel.

Dans le cadre d'un effort consultatif mondial, des contributions supplémentaires ont été sollicitées par le biais du GFMD, le plus grand réseau mondial d'organisations de soutien aux médias, comptant 188 membres, ainsi que par les réseaux de partenaires locaux et régionaux du groupe de travail. Ces efforts ont inclus :

- Une enquête sur la viabilité des médias, avec 64 répondants provenant de 29 pays et 45 organisations
- Une session de conférence pour faciliter les discussions, avec la participation de 41 représentants de 25 pays et 34 organisations.
- Un atelier de validation, réunissant 64 participants issus de 28 pays et représentant 44 organisations.

Compte tenu des multiples consultations, le MVM a bénéficié des perspectives, des contributions et de l'expertise de 152 participants issus de 55 pays et représentant 86 organisations.

Chapitre 2



2.1 Promouvoir une vision claire

Une définition commune des termes et concepts essentiels liés à la viabilité des médias

Les défis et les causes de la crise de viabilité des médias sont complexes mais bien connus, et il est largement reconnu que ce problème nécessite une attention urgente. Le *rapport mondial de l'UNESCO sur les tendances mondiales en matière de liberté d'expression et de développement des médias 2021/2022* souligne la menace qui pèse sur le journalisme indépendant, notamment en raison de l'érosion des modèles économiques et de la fracturation du marché publicitaire. En particulier, il est préoccupant de constater que la moitié des dépenses publicitaires mondiales sont concentrées entre les mains de seulement deux entreprises : Google et Meta, avec une forte baisse des recettes publicitaires des journaux dans le monde (UNESCO 2022). Soulignant l'importance de la viabilité des médias, la *déclaration de Windhoek+30* en fait un principe fondamental de l'information en tant que bien public (UNESCO, 2021). En outre, la *Résolution du Conseil des droits de l'homme des Nations Unies sur la liberté d'opinion et d'expression* souligne l'importance de garantir un environnement durable et favorable aux médias (Conseil des droits de l'homme des Nations unies, 2022). En outre, la Déclaration internationale sur l'information et la démocratie stipule que « la fonction sociale du journalisme justifie un effort de la part des sociétés pour assurer la viabilité financière du journalisme » (Forum sur l'information et la démocratie, 2018). Dans ce contexte, le *New Deal pour le journalisme* élabore une liste de recommandations pour les décideurs politiques et les principales parties prenantes (Forum sur l'information et la démocratie, 2021). Comme l'a souligné le Secrétaire général de l'ONU, António Guterres, « il est essentiel de garantir un financement et un soutien suffisants pour assurer l'avenir à long terme des médias indépendants » (UN Web TV, 2021).

Malgré ces priorités, le concept de viabilité des médias n'est pas suffisamment clair. Patricia Torres-Burd, du Media Development Investment Fund (MDIF), décrit la manière dont la viabilité ou la durabilité est définie et mesurée comme « la question à un million de dollars que nous essayons tous de résoudre » (GFMD IMPACT, 2022a). Dans son analyse approfondie du terme, Leroy (2021) souligne l'ambiguïté entourant l'émergence de termes tels que viabilité, résilience et réalisabilité, contribuant ainsi à un sentiment général d'imprécision. Se référant à une note d'apprentissage sur la viabilité de PRIMED (Protecting Independent Media For Effective Development), Mira Milosevic du GFMD conclut qu'il n'existe pas de compréhension commune de la définition de la 'viabilité', qui est souvent désignée par différents termes tels que 'viabilité des

médias', 'viabilité financière/économique', 'viabilité financière' ou 'résilience des médias' (GFMD IMPACT, 2022b). Selon la note d'apprentissage de PRIMED, la viabilité est souvent considérée comme liée à plusieurs conditions nécessaires pour garantir les normes professionnelles, l'indépendance éditoriale et le pluralisme. Cependant, les approches actuelles mettent principalement l'accent sur les dimensions financières des activités des médias (PRIMED, 2022). Toutes ces divergences témoignent d'une incertitude persistante quant aux concepts et au langage utilisés dans le domaine de la viabilité des médias. Cependant, « **lorsqu'un secteur évolue, la terminologie utilisée pour le décrire doit également évoluer** » (Leckner, Tenor et Nygren 2017).

“ **Établir un langage commun sur la viabilité des médias n'est pas simplement pratique pour le secteur du développement des médias. Il s'agit d'un impératif stratégique et de la toute première étape pour jeter les bases d'une action commune sur la viabilité des médias.** ”

À ce jour, aucun concept clairement défini, largement compris et accepté n'a émergé pour englober le domaine de la viabilité des médias. Ces termes sont très subjectifs et interprétés différemment selon les acteurs, les contextes géopolitiques et les langues.

Pourquoi avons-nous besoin de davantage de clarté ?

Le développement d'une compréhension commune des termes et des définitions est essentiel pour aborder efficacement les défis liés à la viabilité des médias. **En l'absence d'une compréhension commune, les initiatives conjointes sont susceptibles de se heurter à des obstacles tels que la confusion dans la communication, la fragmentation des actions et une réduction de leur efficacité globale.** Pour accroître l'impact et l'efficacité de nos efforts face aux défis de la viabilité des médias, il est important de parvenir à une compréhension commune de ce que nous entendons par ce terme.

Une clarification conceptuelle présente de nombreux avantages, notamment pour les organisations de développement des médias qui agissent en tant qu'intermédiaires entre les bailleurs de fonds et les médias. Elle est essentielle pour

définir des objectifs clairs et globaux, élaborer des cadres de suivi et d'évaluation précis, produire des rapports précis sur l'impact, harmoniser la communication avec les bailleurs de fonds, les décideurs politiques et les autres parties prenantes, et promouvoir efficacement un soutien accru.

Établir un langage commun sur la viabilité des médias n'est pas simplement pratique pour le secteur du développement des médias. Il s'agit d'un impératif stratégique et de la toute première étape pour jeter les bases d'une action commune sur la viabilité des médias.

Élaboration d'un cadre conceptuel commun : Résultats de l'enquête mondiale sur la viabilité des médias

La compréhension commune de la viabilité des médias, telle que proposée par le MVM, a été élaborée dans le cadre d'un processus inclusif en cinq étapes. Cela comprend les résultats d'un exercice de cartographie complet, un atelier de co-création, une enquête mondiale sur la viabilité des médias, une conférence interactive et un deuxième atelier de conceptualisation. Pour plus de détails sur l'approche collaborative du MVM, veuillez consulter le chapitre 2. Cette section offre un aperçu succinct des principales conclusions de l'enquête sur la viabilité des médias.

Les résultats de l'enquête mondiale sur la viabilité des médias mettent en évidence un manque de clarté conceptuelle et une ambiguïté persistante entourant les termes clés. Les répondants ont souligné l'absence de définitions claires pour des

termes tels que « viabilité », « durabilité » et « résilience », et ont noté qu'ils sont « utilisés de manière interchangeable la plupart du temps. ». De plus, 39 % des répondants à l'enquête n'étaient pas certains que leur organisation faisait une distinction claire entre les systèmes et les niveaux organisationnels dans les définitions utilisées.

En particulier, le terme « durabilité » est le plus couramment employé par les participants à l'enquête, 78 % d'entre eux indiquant qu'ils l'utilisent fréquemment ou constamment. Le terme « viabilité » est fréquemment ou toujours utilisé dans le travail quotidien de 53 % des répondants. Pour la viabilité et la durabilité, l'analyse des interprétations des participants a permis de dégager les cinq thèmes récurrents suivants :

1. Les aspects financiers
2. Les aspects qualitatifs (valeurs professionnelles, normes journalistiques)
3. Les aspects économiques (modèle économique, compétences en matière de gestion)
4. Les aspects liés à l'audience (servir l'intérêt public)
5. Les aspects liés à l'écosystème (conditions politiques et économiques).

Cependant, malgré les chevauchements, deux distinctions claires ont émergé dans les interprétations de ces termes. Tout d'abord, les aspects financiers associés à la durabilité ont été décrits comme plus avancés que ceux liés à la viabilité - par exemple, la durabilité implique des considérations sur la génération de revenus, la rentabilité et la diversification des financements, alors que la viabilité se concentre sur la

Enquête mondiale sur la viabilité des médias : Trouver un langage commun pour une action conjointe

Objectif : Analyser les différentes interprétations de la terminologie liée à la viabilité des médias et solliciter des retours sur le projet de cadre conceptuel développé dans le cadre du MVM.

Période : 20 juin au 17 juillet 2023.

Questions : 15 questions réparties en trois sections :

1. Interprétation des termes par les participants : Analyse de la terminologie couramment utilisée et des compréhensions et nuances entre les différents aspects et niveaux de ces concepts.
2. Feedback sur le projet de cadre conceptuel : Inviter les répondants à examiner attentivement le cadre conceptuel et à donner leur avis sur son applicabilité et sa pertinence par rapport à leurs propres perspectives.

3. Profil des participants : collecte d'informations facultatives sur la région géographique, le domaine de travail et l'organisation en vue de contextualiser les réponses.

Répondants : 64 professionnels issus de 29 pays représentant 45 organisations dans les domaines du développement des médias, du journalisme, de la société civile et du monde universitaire.

Perspectives : Les réponses à l'enquête ont été soumises à une analyse exhaustive, à la fois quantitative et qualitative. Elles ont été regroupées en catégories et thèmes distincts, permettant ainsi d'affiner la compréhension commune de la viabilité des médias présentée dans le MVM.

couverture des coûts, le paiement des factures et la survie financière. Deuxièmement, les aspects temporels, qui mettent l'accent sur la planification future, la prévoyance et la continuité des opérations dans le temps, ont été identifiés comme une catégorie thématique distincte uniquement dans le cadre de la compréhension de la durabilité par les répondants, et non de la viabilité.

Enfin, le feedback des participants sur le projet de cadre conceptuel s'est avéré très positif. Près de trois quarts (74%) des participants ont exprimé leur plein accord avec les interprétations et termes proposés. De plus, les participants ont mis en avant l'utilité pratique des interprétations proposées, soulignant leur capacité à clarifier la terminologie et à favoriser une compréhension plus partagée au sein du secteur.

“ Cela clarifie les termes et les principes qui étaient auparavant utilisés de manière interchangeable.

“ Ces définitions contribuent effectivement à l'instauration d'un langage et d'une compréhension plus communs au sein du secteur.

Citations des participants à l'enquête mondiale sur la viabilité des médias

Dans la phase finale, le groupe de travail du MVM a collaborativement peaufiné le projet de cadre conceptuel, garantissant son alignement sur les nombreuses perspectives et idées collectées lors de l'enquête sur la viabilité des médias et d'autres événements significatifs (voir chapitre 2). Cette collaboration a conduit à la compréhension commune de la viabilité des médias proposée par le MVM.

Un cadre conceptuel commun pour la viabilité des médias

La viabilité des médias est généralement perçue comme un domaine du secteur médiatique axé sur les conditions économiques favorables et les implications en termes de ressources qui impactent les médias.

Dans le domaine de la viabilité des médias, le MVM distingue deux états distincts pour les médias indépendants: ceux qui sont organisationnellement viables et ceux qui sont organisationnellement durables. Les réseaux de médias collaboratifs et les partenariats, plutôt que les médias individuels, peuvent également être qualifiés de viables ou durables s'ils présentent des caractéristiques similaires.

La viabilité organisationnelle est un état opérationnel où les médias démontrent leur capacité à produire un journalisme indépendant qui sert l'intérêt public.

Pour garantir la viabilité organisationnelle, il est essentiel de placer la confiance du public au premier plan et de servir la communauté, tout en mettant en place des opérations commerciales réalisables et en maintenant une stabilité financière. En outre, la viabilité organisationnelle se caractérise par un engagement constant en faveur de l'indépendance éditoriale et des normes éthiques.

La durabilité organisationnelle représente un état opérationnel qui dépasse la simple viabilité, étant donné que les médias viables poursuivent leurs activités sur le long terme et diversifient leurs sources de revenus tout en démontrant un potentiel de croissance, de flexibilité et de rentabilité.

Les médias atteignent la durabilité en remplissant leur mission journalistique de manière constante au fil du temps. Il peut s'agir également de s'engager dans des activités plus stratégiques, telles que le développement de partenariats, l'élargissement de la portée du contenu, le renforcement des capacités et la réduction des coûts.

Pour franchir le cap d'une organisation viable à une organisation durable, il est essentiel de disposer d'un ensemble complet de compétences, de processus, de stratégies et d'actions permettant aux médias de résister aux perturbations à long terme du marché, ainsi qu'aux chocs soudains, de maintenir leurs activités dans des circonstances difficiles et de se relever après une crise. Cela englobe également des mesures pour garantir la sécurité et la sûreté, ainsi que la capacité de s'adapter rapidement et de s'appuyer sur des réseaux locaux en cas de besoin. Ces efforts devraient commencer dès le début et se poursuivre tout au long du cycle de vie de l'organisation.

Bien que les médias viables aient le potentiel de devenir durables, la transition de la viabilité organisationnelle à la durabilité organisationnelle n'est ni linéaire ni garantie. Certains médias viables ne deviendront peut-être jamais durables. Cela se manifeste surtout dans le cas des entreprises médiatiques émergentes et dans les environnements médiatiques difficiles, où la durabilité peut être compromise par divers facteurs politiques, économiques et autres.

Ces défis soulignent la pertinence du terme « viabilité des médias » proposé par le Manifeste pour la viabilité des médias, plutôt que « durabilité », pour décrire le domaine général du secteur des médias qui met en lumière les conditions économiques et les implications en termes de ressources qui impactent les médias. Bien que le terme « durabilité » soit le plus couramment utilisé selon les résultats de l'enquête, il ne rend pas compte de la diversité des opportunités et défis rencontrés dans de nombreux contextes où opèrent les acteurs locaux, régionaux et internationaux dans ce domaine. En se concentrant exclusivement sur la

durabilité, il existe un risque d'exclure les écosystèmes médiatiques et les contextes dans lesquels la viabilité organisationnelle peut ne pas être réalisable.

Il est important de souligner que les concepts proposés de la viabilité organisationnelle et de la durabilité organisationnelle se concentrent sur des médias individuels, en mettant l'accent sur les activités et les capacités des médias eux-mêmes. Cependant, pour les parties prenantes impliquées dans le domaine de la viabilité des médias, il est essentiel d'adopter une approche holistique qui dépasse le cadre des médias individuels et prenne également en compte les environnements dans lesquels ces organisations évoluent. En effet, la viabilité et la durabilité des médias dépendent de multiples acteurs et facteurs qui sont intégrés dans des écosystèmes d'information plus larges.

Les définitions proposées peuvent servir de base aux discussions, à l'apprentissage et aux activités pratiques dans le domaine de la viabilité des médias. Toutefois, ces notions ne suffisent pas à elles seules pour prendre en compte de manière adéquate les considérations plus larges sur l'écosystème des médias, ni les approches stratégiques qui sont cruciales pour améliorer la situation. Par conséquent, le MVM propose également une théorie commune du changement qui prend en compte la multitude d'acteurs et de facteurs qui influent sur la viabilité et la durabilité des médias indépendants, ainsi que leurs interrelations.

2.2 Renforcer la collaboration stratégique

Une Théorie du changement pour la viabilité des médias

Veillez trouver la théorie du changement à la fin du document.

Plusieurs experts dans ce domaine ont souligné l'absence de théories du changement dans le domaine du développement des médias. Dans leur étude sur l'utilisation des théories du changement dans les programmes liés aux médias et à la gouvernance, Spurk et Koch (2019) notent que **le secteur du développement des médias n'a pas encore pleinement tiré parti du potentiel des théories du changement détaillées, qui mettent en lumière les relations de cause à effet, en vue d'améliorer la planification, le suivi et l'évaluation des projets**. Les discussions au sein du groupe de travail sur le développement du secteur des médias de l'AIERI (Association Internationale des Études et Recherches sur l'Information et la Communication) ont corroboré cette constatation.

Contrairement à la plupart des théories du changement qui sont élaborées au niveau d'un projet, d'un programme ou d'une

organisation, la théorie du changement du MVM vise à s'appliquer à l'ensemble du secteur. Une telle théorie du changement favorise la création de coalitions, stimule la collaboration et oriente une approche à plusieurs niveaux et multicontextuelle vers le renforcement de la viabilité des médias à partir d'un point de départ commun.

Cependant, « il n'existe pas de théorie du changement unique pour les médias », comme l'ont souligné les bailleurs, les praticiens et les chercheurs lors d'une réunion d'apprentissage facilitée par GFMD IMPACT (2021). Bien que la viabilité des médias soit une préoccupation mondiale, les défis auxquels elle est confrontée diffèrent grandement selon le contexte. Ainsi, loin de promouvoir une approche homogène, **la théorie du changement proposée ici doit être adoptée de manière flexible, en tout ou en partie, afin de garantir des approches distinctes et adaptées à chaque contexte**. Elle constitue un outil pour orienter et situer plusieurs initiatives dans le domaine. En tant que cadre, elle sert à catalyser les discussions et à concentrer le temps et l'énergie sur l'exploration plus approfondie de méthodologies de mise en œuvre variées et innovantes, tout en encourageant les bailleurs de fonds et les décideurs politiques à prendre en compte les systèmes et acteurs complexes dans leurs efforts de changement, de manière holistique et centrée sur les personnes (GFMD IMPACT 2021). L'objectif est que plusieurs acteurs puissent voir où leur travail s'inscrit dans l'ensemble du Manifeste.

Élaboration de la théorie du changement du MVM

La théorie du changement du MVM pour la viabilité des médias a été élaborée dans le cadre d'un processus participatif en trois étapes facilité par un organisme externe :

1. Élaboration

La première version a été élaborée par des représentants de 11 organisations du groupe de travail du MVM lors d'un atelier en présentiel. Il s'agissait tout d'abord de rassembler des idées sur l'impact souhaité. Cette étape a été suivie d'une analyse complète du contexte, englobant une cartographie détaillée des acteurs pour la concrétisation de l'impact désiré, ainsi que des facteurs - qu'ils soient politiques, économiques, socio-culturels, technologiques, juridiques ou environnementaux - qui favorisent ou entravent actuellement la réalisation de cet impact souhaité.

Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?

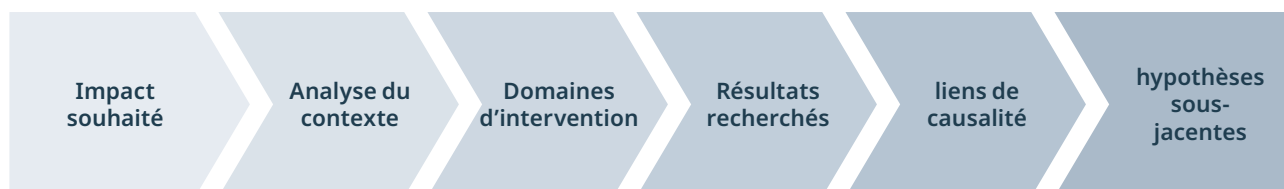
Une théorie du changement expose une séquence logique d'étapes visant à concrétiser une transformation souhaitée, en la plaçant dans le contexte d'un environnement structurel plus large. Dans le cas du MVM, elle illustre les opportunités pour le secteur du développement des médias de coordonner ses efforts autour d'objectifs plus vastes visant à améliorer l'environnement économique favorable aux médias d'intérêt public.

Les composantes d'une théorie du changement

La théorie du changement s'appuie sur un impact souhaité, décrivant un changement sociétal positif auquel le secteur du développement des médias aspire à contribuer. Ses résultats identifient les acteurs et les facteurs pertinents nécessaires à la réalisation de l'impact souhaité.

Le récit d'une théorie du changement structure la chaîne des résultats et décrit la façon dont l'action des parties prenantes est censée induire le changement souhaité.

Étapes principales pour développer la théorie du changement du MVM



Ensuite, les participants ont défini et catégorisé les actions à entreprendre pour concrétiser l'impact souhaité en quatre domaines d'intervention. Pour chaque domaine, ils ont déterminé les résultats recherchés, décrivant les améliorations dans le comportement des acteurs concernés qui faciliteraient la concrétisation des changements souhaités. Ensuite, les participants ont établi des liens de causalité entre les résultats et ont intégré les hypothèses sous-jacentes à ces relations.

2. Validation

Le projet de théorie du changement a été soumis à une validation externe lors d'un atelier interactif en ligne, réunissant 64 participants issus de 28 pays et représentant 44 organisations à travers le monde. Les participants ont reçu à l'avance le projet de théorie du changement. Lors de cet atelier, ils ont partagé leur expertise et leurs points de vue. Ensuite, tous les commentaires ont été regroupés par thème, classés par ordre de priorité et intégrés dans la théorie du changement.

3. Simplification

Conscient de la complexité inhérente à plusieurs domaines d'intervention, des résultats et de leurs interrelations multiples, la théorie du changement a été soumise à un processus de simplification. L'objectif était d'améliorer la clarté et la compréhension visuelle de la théorie du changement, en réponse aux commentaires de l'atelier de validation.

La théorie du changement du MVM pour la viabilité des médias

En tant qu'acteurs du développement des médias, notre engagement à renforcer la viabilité de ce secteur, en collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés, vise à générer un impact transformateur. **L'impact souhaité identifié pour la**

théorie du changement du MVM est le suivant : Des médias financièrement et éditorialement indépendants, diversifiés, et durables économiquement. À travers ces efforts, nous visons à promouvoir des communautés mieux informées et plus résilientes, tout en œuvrant pour l'avènement de sociétés pacifiques et démocratiques, conformément à notre vision commune.

L'impact souhaité de cette théorie du changement est réalisé grâce à des contributions articulées autour de quatre domaines de travail :

1. Soutien financier et technique aux médias
2. Coalitions et partenariats
3. Plaidoyer fondé sur des données probantes
4. Recherches et informations

La section suivante présente chaque domaine d'intervention de la théorie du changement du MVM à travers une description narrative, organisée autour des principaux intervenants nécessaires pour atteindre les résultats spécifiques. Ces acteurs incluent les organisations et réseaux médiatiques, les gestionnaires de médias, les organisations de développement des médias, les chercheurs dans le domaine des médias, les acteurs de la liberté des médias, le public médiatique, les professeurs et étudiants en journalisme, ainsi que les acteurs des secteurs public et privé tels que les gouvernements, les décideurs politiques, les bailleurs de fonds, les philanthropes, les fondations, les investisseurs, les banques, les entrepreneurs privés, les entreprises technologiques et d'autres parties prenantes des médias pertinentes aux niveaux local, régional et international. Bien que les quatre domaines d'intervention soient étroitement liés, la description narrative minimise délibérément l'exploration de ces liens afin d'assurer la clarté et la compréhension.

L'impact recherché et les quatre domaines de travail de la théorie du changement du MVM



1. Soutien financier et technique aux médias

Ce domaine d'intervention vise à renforcer les médias et leurs dirigeants en leur offrant un soutien technique et financier sur mesure, en garantissant une assurance qualité, en renforçant leurs capacités, et en favorisant l'échange de connaissances. Il se concentre sur :

1. **La gestion d'entreprise** : Doter les médias de compétences essentielles en proposant un accompagnement individuel et en favorisant les échanges entre pairs, parmi d'autres approches ;
2. **L'engagement du public** : Assurer que le contenu et les produits répondent aux attentes du public en exploitant les données pour éclairer la prise de décision ;
3. **La génération de revenus** : Accéder à des sources de revenus diversifiées et innovantes afin de soutenir la création d'un contenu de qualité et de garantir le bon fonctionnement des opérations ;
4. **Production et distribution de contenu** : Approvisionnement, production et distribution cohérents de contenu et de produits innovants et différenciés de qualité.

L'hypothèse générale sous-jacente à ce domaine d'intervention est que les médias seront plus efficaces s'ils collaborent avec des OSC, d'autres médias et des entreprises technologiques partageant les mêmes idées. Ils dépendent du soutien de base nécessaire pour fonctionner avec succès. Les résultats recherchés peuvent être appuyés par des organisations de développement des médias, qu'elles soient locales, régionales ou internationales, mais ils peuvent également se réaliser sans leur soutien. Une autre hypothèse est que les médias peuvent trouver des moyens de collaborer de manière significative avec leur public.

Opérations professionnelles

Grâce à une compréhension approfondie des tendances, des opportunités et des risques, les médias seront équipés des connaissances et des informations nécessaires pour naviguer dans la complexité d'un paysage médiatique en constante évolution. Grâce à l'apprentissage collaboratif et à l'engagement des pairs, les médias affineront leur vision stratégique et leur mission, élaboreront des plans stratégiques et professionnaliseront leurs activités. Au cours de ce processus de professionnalisation, les médias seront guidés par des valeurs claires et des points de différenciation identifiés. En élaborant des politiques et des procédures complètes, incluant des protocoles de sécurité pour gérer les risques physiques, numériques, psychosociaux et juridiques, les médias consolideront leurs assises et renforceront leur résilience à l'ère numérique.

Leadership et contenu de qualité

Lors de la mise en œuvre et de l'évaluation de leurs politiques, plans et procédures, les médias seront guidés par des directeurs et des responsables éditoriaux compétents et motivés. Ces dirigeants seront à la tête d'équipes efficaces et inclusives,

animées par la volonté de pérenniser les activités de leur organisation. Un leadership renforcé garantira également que les médias utilisent efficacement la technologie pour optimiser les ressources et développent des stratégies innovantes pour attirer et engager le public. Ces bases permettront aux médias de toujours trouver, produire et diffuser des contenus et des produits de qualité, innovants et adaptés à leur public.

Monétisation et sources de revenus

En structurant et en gérant la direction financière, les flux de trésorerie, les portefeuilles de subventions et les revenus commerciaux, les directeurs des médias seront en mesure d'identifier des moyens de monétiser le contenu et les produits, ainsi que de réussir à diversifier leurs sources de revenus, commerciaux ou non. En effet, les directeurs des médias acquerront des compétences accrues en gestion d'entreprise afin de naviguer dans les conditions de marché diverses et souvent difficiles auxquelles les médias sont confrontés dans différents contextes. La découverte de nouvelles stratégies de monétisation et de sources de revenus innovantes, conjuguée à la recherche, la production et la diffusion constantes de contenus et de produits de qualité, novateurs et élaborés pour et avec leur public, permettront aux médias d'optimiser les opportunités de financement, de diversifier leurs sources de revenus et de générer des flux de trésorerie.

En définitive, ces efforts garantiront que les médias disposent des ressources nécessaires pour remplir leur mission, ce qui se traduira par des médias financièrement et éditorialement indépendants, diversifiés et économiquement durables.

2. Coalitions et partenariats

Ce domaine d'intervention favorise la création d'espaces de partage des connaissances sur la viabilité des médias et facilite la mise en réseau et la coopération entre les acteurs concernés, notamment :

1. Des parties prenantes pertinentes dans le domaine de la viabilité des médias venant de toutes les régions du monde ;
2. Des organisations locales, régionales et internationales de développement des médias ;
3. Des médias venant de toutes les régions du monde ;
4. Les acteurs des médias locaux, régionaux et internationaux, incluant les associations de journalistes, les conseils de presse, les groupes de propriétaires de médias et les groupes de réflexion ;
5. Des coalitions d'acteurs de la liberté des médias.

Des parties prenantes pertinentes dans le domaine de la viabilité des médias

Des parties prenantes pertinentes dans le domaine de la viabilité des médias venant de toutes les régions seront encouragés à s'engager dans des coalitions et des partenariats locaux, régionaux et internationaux afin de favoriser le

partage des connaissances et de mener des efforts de sensibilisation conjoints. Dans le cadre de ces efforts de collaboration, ils élaboreront des stratégies et des positions visant à influencer le débat international sur la viabilité des médias. Cela permettra aux parties prenantes pertinentes dans le domaine de la viabilité des médias de jouer un rôle déterminant dans l'élaboration de l'agenda pour la viabilité des médias au niveau mondial.

Les organisations de développement des médias

Lorsque les organisations locales, régionales et internationales de développement des médias apprennent mutuellement en partageant des connaissances, des stratégies et des bonnes pratiques sur la viabilité des médias, elles harmonisent leurs stratégies, leurs approches et leurs outils pour accroître leur impact. Par conséquent, les chercheurs en médias amélioreront les méthodologies de recherche et les échanges d'informations grâce à la collaboration, notamment en consolidant, partageant et approfondissant les recherches existantes. En travaillant en étroite collaboration avec les réseaux d'experts en viabilité des médias, une coordination plus efficace des efforts des organisations de développement des médias conduira également à une utilisation plus systématique des forums et des formats existants, ainsi qu'à la mise en place de nouveaux forums et formats pour l'échange d'informations avec la communauté des bailleurs locaux, régionaux et internationaux.

Les médias

De plus, lorsque les médias collaborent pour identifier les domaines, les sujets et les processus potentiels pour les partenariats et le partage de contenu, ils s'engagent dans des efforts collaboratifs visant à améliorer la rentabilité, notamment pour les sujets d'intérêt public nécessitant des investissements financiers et de recherche importants, et établissent des réseaux d'échange pour le soutien technique et éditorial. Les médias augmenteront également leur rentabilité et leur part d'audience grâce à des innovations conjointes pour la production et la diffusion de leur contenu. Ces initiatives garantiront que les médias disposent des ressources nécessaires pour remplir leur mission, ce qui se traduira par des médias financièrement et éditorialement indépendants et diversifiés qui sont économiquement viables.

Les acteurs des médias et de la liberté des médias

Les associations de journalistes, les conseils de presse, les groupes de propriétaires de médias et les groupes de réflexion sont d'autres acteurs des médias locaux, régionaux et internationaux engagés dans la création de coalitions et de partenariats sur la viabilité des médias. Leur implication dans des consultations visant à recueillir des informations spécifiques au contexte et à évaluer les besoins permettra d'améliorer la prise de décision et de mieux cibler les interventions, en informant, d'une part, les organisations de développement des médias dans leur coordination des stratégies, des

approches et des outils, et d'autre part, des parties prenantes pertinentes dans le domaine de la viabilité des médias dans l'élaboration de stratégies et de positions au sein de réseaux de collaboration.

En outre, ces consultations multipartites servent à informer et sont alimentées par des **coalitions d'acteurs de la liberté des médias**, qui analysent les données et suivent la mise en œuvre des options politiques publiques et privées visant à améliorer les conditions du marché pour les médias afin d'identifier un programme de plaidoyer commun, le plus pertinent et le plus efficace dans leur contexte respectif.

3. Plaidoyer fondé sur des données probantes

Ce domaine d'intervention se concentre sur le **plaidoyer pour la viabilité des médias, fondé sur des données probantes, lors de discussions multipartites et d'événements au sein de forums pertinents. Les efforts entrepris s'appuient directement sur les études réalisées et diffusées, les coalitions et les partenariats établis, ainsi que les connaissances acquises grâce au soutien financier et technique apporté aux médias.**

Lorsque **des coalitions d'acteurs de la liberté des médias** définissent ensemble un programme de plaidoyer fondé sur des données probantes et adapté au contexte, elles étendent leur engagement, renforcent la volonté des secteurs public et privé et favorisent les réformes en coordonnant les efforts de sensibilisation. Étant donné que les débats sur l'amélioration des conditions du marché pour les médias d'intérêt public se déroulent dans plusieurs sphères, les coalitions pour la liberté des médias impliqueront des acteurs de domaines connexes, notamment le secteur de la gouvernance et la communauté internationale du développement dans son ensemble. Si les efforts de plaidoyer des coalitions pour la liberté des médias aboutissent, ils entraîneront des changements à long terme impliquant trois acteurs :

Le public des médias

Premièrement, le public des médias reconnaîtra de plus en plus l'importance d'un journalisme indépendant et de qualité, ce qui le poussera à soutenir moralement, pratiquement et, si possible, financièrement les médias indépendants. Ce soutien contribue à atteindre l'objectif des médias financièrement et éditorialement indépendants et diversifiés qui sont économiquement viables.

Les décideurs publics

Deuxièmement, étant donné que les décideurs politiques sont tenus responsables par le public, le soutien accru du journalisme indépendant par le public des médias motivera les décideurs publics à s'engager avec les acteurs concernés pour créer des infrastructures et mettre en œuvre des politiques et des réglementations qui soutiennent un secteur des médias viable, indépendant et pluraliste. Des efforts de plaidoyer

largement coordonnés de la part des acteurs de la liberté des médias renforceront cet engagement. Ces mesures peuvent inclure des subventions publiques, de la publicité gouvernementale, des protocoles de négociation, des réglementations sur la propriété, ainsi qu'une distribution équitable des opportunités publicitaires. À long terme, ces politiques et réglementations permettront aux médias de bénéficier des ressources nécessaires pour accomplir leur mission, ce qui favorisera directement la concrétisation de l'impact souhaité de la théorie du changement.

Les secteurs public et privé

Troisièmement, les actions de plaidoyer menées par les acteurs de la liberté des médias contribueront à sensibiliser davantage les secteurs public et privé à l'importance de soutenir un secteur médiatique indépendant et viable, et à mieux comprendre leur rôle à cet égard. En effet, l'adoption de nouvelles politiques publiques exigeant que le secteur privé rémunère les médias pour l'utilisation de leur contenu sur leurs plateformes incitera celui-ci à une prise de conscience accrue sur cette question. Par conséquent :

- Les entreprises technologiques, y compris les plateformes de médias sociaux, les moteurs de recherche et les entreprises d'intelligence artificielle, s'engageront à promouvoir les contenus d'intérêt public dans leurs flux, à soutenir les listes d'inclusion et à accroître leur transparence. Si les plateformes technologiques adoptent également une politique de rémunération des médias pour la diffusion de leur contenu d'information, assortie de retours publicitaires éthiques pour les médias d'intérêt public, de telles pratiques contribueront à fournir aux médias les ressources nécessaires pour accomplir leur mission avec succès. À long terme, cela permettra d'atteindre l'impact souhaité.
- Les entreprises technologiques partageront des données utiles à la viabilité des médias, y compris les performances des actualités dans les algorithmes, les listes d'inclusion, les revenus publicitaires et les API ouvertes. À terme, cela permettra aux médias de disposer de données et d'informations fiables et efficaces sur le contenu, le public et les marchés.
- Les entreprises privées élaboreront des principes et des politiques en matière de publicité éthique et d'investissement dans les médias. À long terme, ces principes et politiques conduiront à une augmentation des investissements du secteur privé dans les médias indépendants, étant donné que les politiques, les réglementations et la pression publique inciteront les responsables politiques et les décideurs du secteur privé à soutenir la viabilité des médias. Des investissements accrus, sans compromettre l'indépendance des médias, sont essentiels pour atteindre l'impact souhaité. Cela se traduira par des médias financièrement et éditorialement indépendants, diversifiés et économiquement viables.

Enfin, ces résultats à long terme sont également le fruit de l'engagement actif des organisations et réseaux médiatiques dans les débats politiques nationaux et internationaux, ainsi que dans les efforts visant à promouvoir la viabilité des médias.

4. Recherches et informations

Ce domaine d'intervention se focalise sur une diversité de recherches étayées par des données probantes, incluant des études sur le comportement du public, les tendances de l'industrie, les modèles économiques, ainsi que les facteurs de marché. Il englobe également des évaluations des besoins, des études de cas, des évaluations de projets et des cartographies de projets.

Ces initiatives peuvent être menées par des chercheurs, des organisations de développement des médias, des organisations de la société civile, des agences gouvernementales, des ONG, des groupes de réflexion et d'autres chercheurs dans le domaine des médias au niveau local, régional et international. Leurs activités de recherche impliquent étroitement les médias et intègrent d'autres domaines tels que la psychologie et les neurosciences afin de mieux comprendre les processus de prise de décision du public.

Pour que la recherche ait un impact, il est essentiel de la partager avec les acteurs concernés via des stratégies de diffusion ciblées et efficaces, en utilisant un format et un langage accessibles. Encourager cette collaboration et promouvoir le partage peuvent amplifier et étendre l'impact de la recherche, soulignant ainsi l'importance essentielle du soutien des bailleurs. Dans ce cadre, la recherche peut avoir un impact significatif, que ce soit par sa diffusion publique ou par des canaux plus restreints.

Le domaine d'intervention de la recherche et de l'information repose sur l'hypothèse sous-jacente selon laquelle les données factuelles, sous diverses formes, permettent aux acteurs des secteurs public et privé, aux médias, aux chercheurs, aux écoles de journalisme et à d'autres acteurs locaux, régionaux et internationaux de prendre des décisions plus éclairées.

Les secteurs public et privé

Les acteurs des secteurs public et privé locaux, régionaux et internationaux, y compris les gouvernements, les décideurs politiques, les bailleurs de fonds, les philanthropes, les fondations, les investisseurs, les banques, les entrepreneurs privés et les entreprises technologiques, jouent un rôle crucial dans le soutien aux médias indépendants et dans la priorisation de la question de la viabilité des médias dans les forums internationaux. Si ces acteurs des secteurs public et privé comprennent l'importance des médias indépendants et leurs besoins, ils augmenteront le soutien financier et organisationnel aux médias par le biais de mécanismes tels que

les subventions publiques, les fonds pour le journalisme, la fiscalité, l'Aide Publique au Développement, les fonds de capital-risque et les accords de licence avec les entreprises technologiques et d'infrastructure. En effet, les acteurs des secteurs public et privé seront plus enclins à soutenir des médias qu'ils n'auraient peut-être pas soutenus autrement lorsqu'ils seront confrontés à des preuves plus solides et qu'ils comprendront mieux l'importance des médias indépendants. Ce soutien accru contribuera directement à l'atteinte de l'impact souhaité de la théorie du changement.

Si les acteurs des secteurs public et privé sont régulièrement tenus informés par le biais de recherches, de connaissances et de pratiques basées sur des données probantes, ils seront également plus enclins à soutenir financièrement la recherche sur la viabilité des médias à l'avenir. Cela se répercute directement sur les activités de recherche et les initiatives réalisées dans ce domaine d'intervention.

Fournir au secteur privé des listes d'inclusion et des répertoires de médias répertoriant les médias indépendants, les médias de service public et les médias préservant l'image des marques encouragera une augmentation des dépenses publicitaires dirigées vers ces médias indépendants. En effet, l'hypothèse est que les annonceurs choisiront les médias d'intérêt public à partir des listes d'inclusion et augmenteront leurs dépenses publicitaires avec eux. Par conséquent, les médias bénéficieront des ressources nécessaires pour accomplir leur mission, ce qui conduira directement à l'atteinte de l'impact souhaité de la théorie du changement.

Les décideurs publics

Des données solides sur la dynamique de l'écosystème de l'information et l'importance d'une presse libre doivent être fournies aux décideurs publics, qui seront en mesure d'utiliser efficacement les données pour élaborer et mettre en œuvre des politiques adaptées au contexte. Cela leur permettra de collaborer avec les acteurs concernés pour établir des infrastructures et à mettre en œuvre des politiques et des réglementations qui favorisent un secteur des médias viable, indépendant et pluraliste. Les politiques et réglementations améliorées résultent de l'engagement ciblé des acteurs en faveur de la liberté des médias dans leurs efforts de plaidoyer, ainsi que de la reconnaissance et du soutien accru du journalisme indépendant de qualité de la part des publics des médias, comme mentionné précédemment.

Les médias

Les médias tirent également profit d'initiatives de recherche axées sur l'étude du public, les tendances, les bonnes pratiques ainsi que les avancées technologiques et les techniques journalistiques telles que la vérification des faits et le journalisme de solutions. D'une part, cela leur permet de mieux comprendre les tendances générales, les opportunités et les risques dans leur contexte. D'autre part, les médias peuvent

utiliser ces données pour prendre des décisions commerciales et éditoriales fondées sur des données probantes, ce qui peut stimuler l'engagement du public et renforcer leur viabilité en tant que médias (voir le soutien financier et technique aux médias).

Les professeurs de journalisme

Les écoles de journalisme représentent un autre public cible des initiatives de recherche fondées sur des données probantes. La recherche dans le domaine des médias joue un rôle essentiel dans la création de nouveaux cours et le développement de programmes d'études, notamment en intégrant des compétences commerciales et entrepreneuriales. Ces améliorations permettent de mieux préparer les professeurs de journalisme et les étudiants en journalisme qui, dotés des connaissances et des compétences requises, deviendront les futurs dirigeants de médias viables.

Les quatre domaines d'intervention décrits dans la théorie du changement du MVM fournissent un cadre systématique qui peut être utilisé, notamment, pour positionner différentes stratégies et activités visant à promouvoir la viabilité des médias, à la disposition des praticiens. Le chapitre suivant s'y rattache et propose une vue d'ensemble indicative des approches et outils pertinents utilisés dans le domaine de la viabilité des médias.

2.3 Coordonner la mise en œuvre pratique

Typologie des approches et des outils existants en matière de viabilité des médias

Il est généralement admis qu'il n'existe pas de solution unique pour garantir la viabilité des médias (Cook 2021 ; Deselaers et al. 2019 ; Moore et al. 2020 ; Picard 2017). Au contraire, les solutions se sont avérées à la fois évasives et sujettes à débat. Étant donné l'absence de solution normative aux questions de viabilité des médias, un large éventail d'approches est préconisé, et leur diversité s'est considérablement accrue à mesure que la viabilité des médias est devenue un enjeu majeur de l'agenda de développement des médias.

Cette typologie indicative des travaux des différents acteurs a été compilée tout au long du processus d'élaboration du Manifeste sur la viabilité des médias (voir chapitre 2) et catégorisée selon les quatre domaines d'intervention de la théorie du changement du MVM présentés dans le chapitre précédent. Il résulte d'un exercice de cartographie des outils et des approches de la viabilité des médias, qui a impliqué des recherches documentaires ainsi que des entretiens semi-structurés en ligne avec des représentants d'organisations de développement des médias et d'autres parties prenantes possédant une expérience pratique dans ce domaine. Ces informations ont été complétées par d'autres contributions d'experts tout au long de l'exercice. Il englobe un vaste éventail d'initiatives et d'activités, mais il ne prétend pas être exhaustif.

Des liens directs vers les approches et les outils mentionnés sont disponibles dans la version en ligne de cette publication. Bien que cette fonction ne soit pas disponible dans la version imprimée, toutes les ressources mentionnées sont facilement accessibles en ligne.

Approches et outils existants dans les domaines d'intervention du MVM

1. Soutien financier et technique

- Financement des investissements
- Financement direct et de base
- Approches en matière d'innovation
- Formation et renforcement des compétences des praticiens
- Mentorat et consultance
- Plateformes d'apprentissage (en ligne)
- Outils d'évaluation analytique
- Guides de ressources

2. Coalitions et partenariats

- Équipes d'experts
- Plateformes d'échange
- Coalitions multisectorielles
- Durabilité participative
- Ubuntu
- Approches de partenariat
- Approches interdisciplinaires

3. Plaidoyer fondé sur des données probantes

- Consultations sectorielles
- Listes d'inclusion sectorielles
- Politiques publiques et philanthropie
- Fonds national du journalisme
- Riposte contre les grandes entreprises technologiques

4. Recherches et informations

- Indicateurs et analyse du système
- Approches basées sur les données
- Approches cartographiques
- Recherches
- Prospective

1. Soutien financier et technique aux médias

Financement des investissements

Compte tenu des immenses défis auxquels les médias indépendants sont confrontés en matière de viabilité, le secteur privé est appelé à s'engager davantage. Les études de cas en [République tchèque, Roumanie et Serbie](#) démontrent que le secteur privé peut effectivement jouer un rôle dans la protection de l'intégrité de l'information. Le [Fonds d'investissement pour le développement des médias](#) et [MDIF Ventures](#) offrent des financements abordables sous forme de prêts et d'actions, tout en investissant également dans des services d'assistance technique et de conseil personnalisés pour soutenir les médias indépendants. Comme le montre l'impact du Fonds de dotation pour le journalisme indépendant (NFNŽ) sur la viabilité des médias en République tchèque, il est essentiel de comprendre les motivations des entreprises et de concevoir de [nouveaux modèles de soutien](#) pour inciter le secteur privé à soutenir le développement des médias.

Financement direct et de base

Les principes de l'OCDE soulignent la nécessité d'un soutien plus direct, flexible et fiable, y compris un financement de base et un financement à plus long terme et pluriannuel (OCDE, 2024). Ce soutien financier peut se présenter sous la forme de financement direct ou de base. Alors que le financement direct est généralement lié à un projet spécifique et donc associé à une activité particulière, le financement de base fournit une aide financière à une organisation, indépendamment d'une activité spécifique. Le financement direct et de base sont des éléments de plus en plus importants pour la viabilité de nombreuses organisations médiatiques, leur permettant de maintenir leurs opérations, d'innover et de s'adapter aux défis.

Le financement direct fournit des ressources financières essentielles pour couvrir des services ou des postes spécifiques afin d'atteindre des objectifs définis ou de livrer des résultats spécifiques. Ce type d'assistance directe est souvent fourni par des organisations de développement des médias dans le cadre d'un projet, d'une activité ou d'une initiative particulière.

En plus du financement direct, le soutien financier peut également se présenter sous la forme de financement de base. Ce type de financement est accordé aux médias pour renforcer leur capacité et leur stabilité globale, leur permettant de couvrir leurs coûts opérationnels, leurs infrastructures et leurs frais généraux. Des exemples de mécanismes de financement de base incluent le [Fonds International pour les Médias d'Intérêt Public \(IFPIM\)](#), qui distribue un financement de base aux maisons de médias dans les pays à faible et moyen revenu, et le [Media Forward Fund](#), qui fournit à la fois un financement de base et un financement basé sur des projets aux médias indépendants d'intérêt public enregistrés en Allemagne, en Autriche et en Suisse. La [Fondation](#)

[Européenne pour la Démocratie](#) offre un financement de base aux organisations médiatiques dans le Voisinage Européen.

Approches en matière d'innovation

Compte tenu des changements dynamiques et rapides auxquels le journalisme est confronté, une grande partie des efforts en matière de durabilité se concentrent sur les processus d'innovation. Par exemple, [MEDIA LOVES TECH](#) est un incubateur d'innovation en journalisme numérique lancé par la DW Akademie qui cherche à identifier les meilleures idées et concepts numériques pour un journalisme innovant et de qualité en Tunisie, au Maroc et en Algérie. Par ailleurs, l'importance accordée à la réflexion conceptuelle et aux méthodologies agiles met en lumière la nécessité de comprendre les processus, les produits et les résultats essentiels pour guider la prise de décision, souvent en mettant l'accent sur [les besoins des utilisateurs](#). La théorie d'Henry Chesbrough sur [l'innovation ouverte](#) permet également de comprendre les approches de la durabilité qui reposent sur la formation de coalitions et la collaboration. Une sous-catégorie de ces approches comprend celles qui s'appuient sur [le bricolage ou la théorie de l'effectuation](#) dans le cadre du journalisme entrepreneurial (Konieczna 2020).

Formation et renforcement des compétences des praticiens

Les programmes de formation permettent aux professionnels des médias de renforcer leurs compétences. La formation à la gestion des médias, par exemple, aide les directeurs de médias, les administrateurs et les journalistes à acquérir des compétences et des connaissances en gestion qui leur permettront de gérer avec succès une entreprise de médias (par exemple, la Fondation Hironnelle, FPU, [le Laboratoire sur la viabilité des médias numériques](#) organisé par la Fondation Maharat et DW Akademie). Les formations en consultation, comme celles proposées par Sembra Media ([Clínica de Consultores](#)) et DW Akademie (notamment dans le cadre du projet [Media Futures East Africa](#)), sont conçues pour offrir une formation et un soutien spécialisés aux experts des médias qui travaillent déjà ou aspirent à travailler en tant que consultants en viabilité des médias. Ces programmes se concentrent généralement sur des domaines tels que les modèles économiques, les mesures, l'engagement du public et les produits médiatiques. Il existe également des initiatives de formation qui permettent aux médias de mener leurs propres études d'audience (par exemple, BBC Media Action). La [note d'information sur la viabilité des médias](#), publiée dans le cadre du [Programme PRIMED](#), présente plusieurs exemples pratiques de stratégies et de solutions dans des domaines tels que la génération de revenus, le développement de l'audience, la gestion organisationnelle et le développement numérique. Ces exemples démontrent leur efficacité pour soutenir la viabilité financière des médias indépendants dans des contextes fragiles.

Mentorat et consultance

Le recours à des services de consultance pour des individus, des groupes de médias, des réseaux de médias et de journalisme, des centres de formation et d'autres institutions représente une autre approche qui peut renforcer la viabilité organisationnelle. Cela permet aux médias d'obtenir des connaissances et des conseils sur la manière de rester compétitifs, durables et pertinents dans le paysage médiatique actuel, en constante évolution. Cela commence souvent par l'instauration d'un climat de confiance et une analyse de la viabilité du média en question (les outils d'évaluation utilisés à cette fin sont décrits ci-dessous). Les consultants aident les médias à élaborer des modèles économiques viables et à identifier les lacunes de leurs activités, et transfèrent des connaissances dans des domaines tels que le développement de produits, la recherche de public, les stratégies commerciales et la diversification des revenus. Le développement organisationnel est une autre approche de consultance essentielle pour les médias. Parmi les organisations de développement des médias qui proposent des services de consultance figurent BBC Media Action, DW Akademie, FT Strategies, IMS, la Fondation Maharat et Sembramedia.

Parmi les approches de consultance, il existe des programmes de coaching qui aident les médias à renforcer les compétences et les connaissances de leur personnel. Par exemple, des initiatives telles que la [Feuille de route pour la croissance des médias](#) de FPU et l'[Initiative d'assistance technique pour l'Asie du Sud-Est \(SEATAI\)](#) du MDIF offrent un accompagnement pour aider les médias à renforcer leurs capacités commerciales et à développer leurs propres modèles économiques. Par ailleurs, le programme [Transition Accelerator](#) de l'International Press Institute aide les médias numériques et traditionnels de petite et moyenne taille à tirer parti de l'innovation pour renforcer leur résilience face aux défis mondiaux croissants. Le programme [V\(iability\)-sprints](#) de DW Akademie est un outil de consultance systématique pour les médias désireux d'explorer et de valider leur viabilité, ainsi que de concevoir ou de réajuster leurs stratégies.

Basé sur une relation à long terme entre le mentor et le mentoré, le mentorat constitue une approche supplémentaire pour renforcer la viabilité de l'organisation. La consultance peut évoluer vers un mentorat, devenant un processus de suivi au fil du temps après une phase initiale de consultance intensive. Le mentorat peut également être utilisé pour développer des compétences en leadership et en gestion d'entreprise. Par exemple, [Metis](#) de Sembramedia est un programme de mentorat conçu pour aider les femmes fondatrices de médias numériques en Amérique latine à renforcer leurs compétences en leadership et en gestion d'entreprise. À l'IMS, le projet [Local Media for Democracy](#) a offert un soutien technique par le biais d'un programme de mentorat.

Plateformes d'apprentissage (en ligne)

Les plateformes d'apprentissage en ligne offrent généralement une gamme de cours à la demande et de ressources d'apprentissage créées pour, et souvent par, les professionnels des médias, dans le but d'aider les médias à devenir plus viables et durables. Des experts et des spécialistes couvrent différentes thématiques telles que la gestion, la comptabilité, la publicité, l'engagement du public ou le développement de produits. Par exemple, dans [la première école en ligne de gestion des médias d'Arménie](#) ouverte par la DW Akademie et le Media Initiatives Center (MIC), les étudiants peuvent acquérir des compétences en gestion stratégique et financière, en planification d'entreprise, en marketing et en développement de projets. La [School of Splice](#) propose des cours audio spécialement conçus, accompagnés de transcriptions, pour aider à créer des entreprises et des produits médiatiques viables destinés à des publics de niche. Il inclut également une plateforme communautaire permettant aux professionnels des médias de se connecter et de collaborer avec d'autres acteurs du secteur. D'autres exemples incluent les [webinaires sur la viabilité des médias](#) de FPU, qui présentent les enseignements tirés par des médias de différents pays sur des sujets tels que la publicité native et les modèles d'adhésion, ainsi que [l'école de Sembramedia](#) et les [masterclasses de la Fondation Hirondelle](#). IMS organise des formations par le biais de sa plateforme IMS insights en partenariat avec des organisations telles que l'UNESCO.

Outils d'évaluation analytique

Les organisations de développement des médias proposent une série d'outils d'évaluation analytique qui peuvent aider les médias à mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses et à mieux comprendre comment devenir plus viables. Ces outils analytiques sont généralement conçus pour évaluer des aspects spécifiques des médias, soit d'un point de vue externe, soit par le biais d'une auto-évaluation. À titre d'exemple, la viabilité organisationnelle des petites et moyennes entreprises peut être analysée à l'aide d'outils tels que la série de modules de sprint de FPU ou le module [V\(iability\)-Sprint](#) de DW Akademie et [VAM360°](#). En outre, l'analyse des risques et de la préparation aux crises peut aider les médias à renforcer leur résilience (comme le [Scanner de la résilience des médias](#) de DW Akademie). De plus, les outils de sécurité numérique aident à protéger les médias des menaces potentielles en ligne en analysant l'environnement d'un projet et en estimant la probabilité d'attaques (comme le [Guide de modélisation des menaces](#) de DW Akademie). D'autres outils contextualisent les paysages médiatiques en fournissant aux médias des informations et des recommandations de transformation basées sur l'analyse des besoins des jeunes entreprises et des créateurs de journalisme dans un environnement spécifique, comme le fait [Splice Media](#) en Asie.

Guides de ressources

Les guides de ressources fournissent aux médias des informations précieuses ainsi que des modèles de réussite reproductibles sur des sujets tels que les modèles économiques, le développement commercial, les sources de revenus et l'innovation. Parmi les exemples figurent les guides d'organisations telles que FPU, FT Strategies, DW Akademie, SembraMedia et IMS (comme le [Guide de la publicité native](#) et le [Guide de la monétisation des médias sociaux](#)). Dans le but spécifique de combler le fossé linguistique, SembraMedia propose une [collection de plateformes, d'applications et d'outils numériques en espagnol ainsi qu'un aperçu des fonds disponibles pour les entrepreneurs de médias indépendants en Amérique latine](#). La Bibliothèque de l'Est développée dans le cadre du projet Media Futures East Africa mené par l'Université Aga Khan et DW Akademie, met à disposition des professionnels des médias, des chercheurs et des décideurs politiques des publications clés sur l'innovation et la viabilité des médias en Afrique de l'Est et au-delà. En outre, Lion Publishers propose une série de programmes et de ressources sur le thème de [la durabilité des médias](#), tandis que le [Guide pour les start-ups de la GNI](#) vise à simplifier le processus de lancement d'une entreprise d'information numérique et à soutenir la création d'entreprises financièrement viables et ayant un impact journalistique. Citons également le guide pour les start-ups de la [Columbia Journalism Review](#) et les ressources relatives à l'adhésion du [Membership Puzzle](#). Différentes ressources analytiques sont disponibles sur le site de l'[UNESCO](#).

2. Coalitions et partenariats

Équipes d'experts

Une autre approche pour renforcer la viabilité des médias consiste à constituer une équipe d'experts (certifiés) et de consultants, capables de fournir des informations et des conseils précieux sur les stratégies visant à améliorer la viabilité de l'organisation. L'un de ces exemples est le réseau des [Ambassadeurs de SembraMedia](#), qui rassemble plus de 1000 médias numériques dans 24 pays d'Amérique latine, d'Espagne, du Canada et des États-Unis. Les Ambassadeurs participent à un projet de recherche en cours visant à cartographier et à étudier l'écosystème en constante évolution des médias numériques indépendants. Ils sont également chargés de créer et de gérer le répertoire des médias numériques (voir ci-dessus). Outre les ambassadeurs, Sembra Media coordonne un réseau de professeurs ([Red de Profes](#)) qui dispensent des cours sur le journalisme entrepreneurial et d'autres sujets liés à l'innovation et au journalisme numérique dans la région ibéro-américaine. DW Akademie a également mis en place un [réseau d'experts en viabilité des médias](#) qui propose des services de formation et de consultation dans le secteur des médias dans différents pays.

Événements communautaires et plateformes d'échange

Les communautés en ligne constituent une ressource précieuse pour les médias, offrant des opportunités essentielles

de connexion, d'échange, de collaboration et de mise en réseau. Elles permettent de discuter de sujets variés tels que la stratégie de produit et d'audience, le financement et les investissements, les conseils financiers, les offres d'emploi et les opportunités, ainsi que les outils numériques. [Planet Splice](#) constitue un excellent exemple de ce type de plateforme, où les professionnels des médias peuvent participer à des discussions, accéder à des ressources exclusives et collaborer avec d'autres sur des projets et des initiatives. De plus, des programmes tels que [Stars4Media](#) et [Elevate](#) de l'ICFJ, ou encore [Tablestakes Europe](#), sont des initiatives d'échange d'innovations visant à accélérer l'innovation dans les médias et la couverture transfrontalière en Europe en facilitant la coopération entre les professionnels des médias. Les communautés d'échange de connaissances hébergées par des programmes universitaires, comme le [Programme d'innovation et de leadership dans le journalisme](#) à l'Université de Central Lancashire, favorisent les échanges mondiaux à travers des groupes de messagerie directe. Il existe également des portails d'experts régionaux, comme [dans les Balkans occidentaux](#), ainsi que des [festivals médiatiques](#) dédiés à l'échange de nouvelles connaissances.

Coalitions multisectorielles

Les [coalitions multisectorielles](#) soutiennent la viabilité des médias en réunissant différents acteurs issus de secteurs multiples afin de favoriser la collaboration, le partage des connaissances et la mobilisation des ressources. Par exemple, le projet [United for News](#) (dirigé par Internews en collaboration avec le Forum économique mondial) vise à soutenir les médias locaux dans leur transition vers le numérique et à promouvoir la création et la distribution économiquement viables de contenus fiables. Grâce à cette coalition, les médias locaux peuvent tirer parti de l'expertise, des réseaux et des ressources de multiples acteurs, renforçant ainsi l'impact positif d'un contenu de qualité sur le bien-être des entreprises, des gouvernements et des citoyens. Les [groupes de travail multipartites](#) ou les commissions d'enquête peuvent adapter les solutions et contribuer à optimiser l'efficacité du financement régional sans compromettre l'indépendance des médias.

Durabilité participative

Dans le domaine des médias pour l'innovation sociale, plusieurs initiatives se concentrent sur l'implication des citoyens et des multiples acteurs dans le journalisme en tant que processus participatif visant à générer un changement social. Ces aspects de la durabilité sociale peuvent s'étendre de la création de liens entre le journalisme et la communauté (Matthews 2017) à [l'élaboration de plans d'information locaux](#) ou à [des développements technologiques utilisant l'intelligence artificielle](#), tout en préservant la souveraineté de l'intérêt public. Par ailleurs, le [Global Sound Movement](#) enregistre des sons rares provenant du monde entier pour des productions audio numériques et les diffuse à l'échelle mondiale grâce aux

nouvelles technologies, offrant ainsi une plateforme mondiale aux communautés confrontées à des défis sociaux ou économiques.

Ubuntu

Un nombre croissant d'initiatives dans le domaine du développement des médias et du journalisme ont récemment embrassé le concept de « journalisme d'intérêt public décolonial », basé sur la philosophie morale de l'ubuntu qui met en avant la liberté d'expression dans un contexte propice à l'émergence de vérités pertinentes pour l'intérêt collectif (Chasi et Rodny-Gumede, 2022). Dans la pratique, ce journalisme encourage des interactions sociales harmonieuses en favorisant le partage de systèmes de valeurs communs, inhérents à l'ubuntu. Il renforce ainsi les interactions sociales coopératives qui reposent sur la confiance.

Approches de partenariat

Il existe différents partenariats commerciaux entre les médias, de différentes échelles et portées, visant à atteindre la durabilité grâce à plusieurs moyens, comme l'augmentation de la visibilité sur des marchés saturés et le renforcement de l'offre publicitaire. Par exemple, des plateformes partagées telles que des réseaux publicitaires collaboratifs sont mises en place, comme la plateforme publicitaire MCIL Multimedia Sdn Bhd pour neuf médias participants en Malaisie ou la plateforme publicitaire Krama, une plateforme de petites annonces sur mesure, développée par et pour des médias indépendants, en particulier régionaux et locaux, comme alternative au système publicitaire Yandex basé en Russie, dont dépendent de nombreux médias en ligne bélarussiens (Cook 2022).

Approches interdisciplinaires

Les approches inter- et intra-disciplinaires offrent une perspective multidimensionnelle et holistique de la durabilité. Le [Partenariat pour un journalisme durable](#) illustre cette approche, cherchant à favoriser les échanges entre les secteurs du journalisme, des affaires et de l'environnement en vue de promouvoir des sociétés durables. L'initiative multipartite favorise un échange intersectoriel, réunissant des acteurs sur le terrain, des chercheurs et des intervenants du développement pour une approche collaborative et intégrée. Il existe également des initiatives qui se focalisent principalement sur l'intersection entre la viabilité des médias et le [genre](#), la durabilité écologique, le [sécurité](#), le [surveillance numérique](#) y otros elementos centrales de los entornos favorables.

3. Plaidoyer fondé sur des données probantes

Consultations sectorielles

Au niveau national ou régional, les consultations sectorielles peuvent contribuer à une meilleure compréhension de la situation opérationnelle et financière des médias et du paysage médiatique dans son ensemble. Les consultations consistent à recueillir les points de vue et le feedback des acteurs concernés du paysage médiatique afin de trouver

des solutions aux problèmes identifiés, renforçant ainsi la viabilité des médias à long terme et encourageant la collaboration entre les acteurs nationaux ou régionaux. Par exemple, [PRIMED](#) est un projet de trois ans visant à soutenir les médias d'intérêt public au Bangladesh, en Éthiopie et en Sierra Leone. Son objectif principal est d'identifier les pratiques efficaces pour renforcer la durabilité des médias. Il a ainsi publié des notes d'information sur [la viabilité des médias, les subventions publiques, la représentation des genres, la création de coalitions](#) et les stratégies de développement des médias. Ces précieuses ressources sont partagées avec l'ensemble de la communauté du développement des médias, grâce au soutien du GFMD. En outre, le [Centre international de conseil et de politique des médias du GFMD \(IMPACT\)](#) organise régulièrement des réunions d'apprentissage multipartites et d'autres formes de consultations locales, nationales et régionales, qui facilitent la communication, le partage des connaissances et l'échange d'expériences.

Listes d'inclusion sectorielles

L'initiative [Ads for News](#) d'Internews propose une liste d'inclusion mondiale de sites d'information locaux de qualité, permettant aux marques et aux agences de publicité d'atteindre plus efficacement leur public cible sur des médias fiables. Sur le site de la marque, il existe des initiatives telles que le [Global Alliance for Responsible Media](#) ainsi qu'une analyse approfondie des [échanges publicitaires](#) et de leur impact sur la viabilité des médias. Travailler avec des experts des médias pour concevoir des projets générateurs de revenus ayant un impact sur le secteur privé (par exemple, [PressHub Market](#) en Roumanie, ou [Konšpirátori](#) en Slovaquie), et utiliser des outils de renforcement de la confiance tels que la [Journalism Trust Initiative](#) et [NewsGuard](#) peut créer des réseaux de soutien supplémentaires.

Politiques publiques et philanthropie

Les alternatives à un système d'information commercial axé sur la maximisation des profits nécessitent une variété de réponses, allant des subventions à des interventions politiques, en passant par l'[impact du statut associatif et de la réglementation fiscale](#), ainsi que d'autres mesures. Ces mesures s'inscrivent dans des paradigmes néolibéraux qui considèrent les informations comme des marchandises dont la valeur est dictée par la rentabilité (Pickard 2017). La promotion de l'[engagement philanthropique](#) a également été approfondie. Le [Journalism Funders Forum](#) est une communauté ouverte de bailleurs européens qui collaborent pour garantir un financement plus efficace et plus impactant du journalisme en Europe.

Certaines fondations soutiennent les efforts visant à [racher des organes de presse locaux](#) afin de les aider à établir une assise financière solide. Les [modèles de subventions publiques](#) peuvent être mis en place de diverses manières. Des crédits d'impôt pour les médias sont proposés et mis en

œuvre par de nombreux pays, car il s'agit d'un moyen relativement simple de financer les médias de grande et moyenne taille. Une typologie complète des [interventions politiques](#) a été élaborée par l'UNESCO

Riposte contre les grandes entreprises technologiques

Des lois et politiques pionnières, basées sur la législation relative au droit d'auteur et à la concurrence, telles que le code de négociation des médias d'information de 2021 en Australie et la directive sur le droit d'auteur numérique de 2021 de l'Union européenne, qui obligent les plateformes à payer pour les informations qu'elles diffusent, ont incité les éditeurs du monde entier à reconsidérer le principe de la [rémunération](#) des plateformes. Taxer la publicité numérique, octroyer aux médias d'information la capacité de négocier collectivement avec les grandes entreprises technologiques et imposer aux entreprises technologiques le paiement de droits de licence pour l'utilisation de contenus d'information constituent les trois principales mesures de riposte (Radsch 2022). Le secteur du développement des médias soutient plusieurs initiatives, dont la [Coalition dynamique](#) sur la durabilité du journalisme et des médias d'information, visant à établir un forum mondial réunissant des experts des médias, des praticiens et des universitaires pour [analyser](#) et [concevoir de nouveaux systèmes](#). Le [Forum sur l'information et la démocratie](#), lancé par Reporters sans frontières, orchestre des groupes de travail internationaux pluridisciplinaires, rassemblant des experts et des universitaires, dans le but de mettre en œuvre des principes démocratiques dans le domaine mondial de la communication et de l'information. IMS a organisé des tables rondes [tables rondes](#) pour faciliter le dialogue et influencer le changement en Ukraine.

Fonds national du journalisme

Les appels aux gouvernements, en particulier, pour qu'ils fournissent un soutien financier accru aux médias, se sont multipliés pendant la pandémie de Covid-19. Un [fonds national pour le journalisme](#) est une entité spécialement conçue dans une optique stratégique sectorielle afin de fournir un financement à long terme à l'écosystème du journalisme indépendant dans un pays, une région ou un lieu donné. Des séances d'information sur les [fonds nationaux pour les médias d'intérêt public](#) ont permis d'identifier un ensemble commun de questions auxquelles les pays sont confrontés lorsqu'ils mettent en place de tels fonds. Cela inclut des considérations sur la conception des fonds, comment s'assurer qu'ils ne sont pas capturés par des intérêts particuliers, quels fonds établis pourraient servir de modèles à suivre, et les raisons justifiant leur création.

4. Recherches et informations

La recherche sur la viabilité des médias implique généralement l'étude des tendances et des facteurs plus larges qui influent sur la viabilité et le succès des médias. Il importe notamment d'examiner les contextes politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques et

environnementaux dans lesquels les médias évoluent, ainsi que les cadres réglementaires et les politiques qui régissent le secteur médiatique. Par exemple, CIMA mène des recherches sur les conditions systémiques qui favorisent la viabilité des médias, en mettant l'accent sur les politiques et les institutions, ainsi que sur l'intersection de la gouvernance de l'Internet et de la viabilité des médias. L'analyse du marché des médias est un autre domaine d'intérêt pour les organisations de développement des médias qui cherchent à comprendre la dynamique de l'industrie des médias. Elle englobe la collecte, l'analyse et l'interprétation de données sur les marchés des médias, telles que les habitudes de consommation des médias et les tendances en matière de publicité, comme l'a fait par exemple FPU à la demande de partenaires spécifiques d'Amérique centrale et d'Europe de l'Est.

Indicateurs et analyse du système

Les acteurs du développement des médias examinent également les systèmes afin de mieux comprendre l'interaction complexe entre les divers acteurs et facteurs qui façonnent le paysage médiatique dans un contexte spécifique. La pensée systémique consiste à appréhender le monde comme un système complexe composé de parties interconnectées. Cela implique de comprendre les relations entre ces parties, ainsi que les boucles de rétroaction et les effets qui en découlent, comme dans cet [exemple de l'initiative de prospective stratégique \(MEI\)](#). Un autre exemple est celui des [Guides sur le paysage médiatique](#), qui offrent une cartographie détaillée de l'écosystème journalistique dans vingt pays différents. Ils sont élaborés et régulièrement mis à jour par des experts des médias. La réflexion et l'analyse systémiques sont des étapes cruciales avant la mise en œuvre de projets de développement des médias. Elles permettent aux développeurs de médias de concevoir des interventions qui répondent aux besoins et aux défis spécifiques d'un environnement médiatique donné, tout en tenant compte des possibilités de développement identifiées (voir, par exemple, BBC Media Action et IMS, voir aussi [Manuel sur la cartographie des paysages médiatiques](#) de l'IMS et le [Baromètre de l'information dynamique](#) de l'IREX).

Il existe différentes façons d'analyser le contexte. Il existe de nombreux exemples de [tendances et cartographies](#). Une stratégie consiste à recourir à des indicateurs qui établissent un cadre pour évaluer la viabilité des médias au niveau des écosystèmes d'information dans leur ensemble ou des médias individuels, offrant ainsi des informations précieuses aux professionnels des médias, aux organisations de développement des médias, aux universitaires, aux activistes, à la société civile et aux décideurs politiques. Par exemple, les [Indicateurs sur la viabilité des médias](#) de DW Akademie fournissent un outil d'analyse pratique permettant de collecter des données et des preuves en vue de l'élaboration de stratégies plus efficaces. Ces indicateurs prennent en compte différents aspects allant de la politique à l'économie, des communautés à la technologie, en passant par le contenu. Ils permettent de comprendre

l'environnement dans lequel évoluent les médias d'information. Ils servent de socle à l'élaboration d'indicateurs clés de performance, permettant ainsi de définir des repères précis pour évaluer la performance des médias d'information et la vitalité des écosystèmes médiatiques.

Approches basées sur les données

L'[Accélérateur sur la viabilité des médias \(MVA\)](#) vise à devenir une plateforme en ligne permettant d'accompagner les médias d'information dans leur démarche pour accroître leur viabilité financière. En fournissant des solutions et des informations pertinentes sur le marché, il aide à élaborer des stratégies commerciales efficaces. Initiative conjointe d'Internews, de Microsoft et de l'USAID, le MVA comporte deux volets : MVA Insights, une plateforme basée sur des données qui collecte et fournit des informations sur le marché pour aider les salles de presse à élaborer leurs modèles économiques, et MVA Solutions, un marché diversifié de solutions et de services pour les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les entreprises, que les médias peuvent utiliser pour trouver des investisseurs, des bailleurs de fonds, des annonceurs, des solutions technologiques et des conseillers.

FT Strategies a développé un [Diagnostic de durabilité des éditeurs](#) en collaboration avec plus de 500 éditeurs dans 50 pays, dans le cadre des programmes d'éditeurs de la Google News Initiative. Le [Baromètre de la durabilité des médias](#) est un outil quantitatif utilisé pour évaluer et suivre la durabilité de l'écosystème médiatique en se basant sur 18 bases de données et une enquête par panel. Il recourt à des méthodes statistiques avancées pour créer un indice quantitatif permettant de mesurer et de modéliser la durabilité des médias. Ces initiatives partagent une approche axée sur les données, qui permet de fournir des informations au niveau du marché et de modéliser l'impact des changements dans l'écosystème sur la viabilité des médias dans des pays ou des régions spécifiques.

Approches cartographiques

À l'ère du numérique, la collecte et la gestion des données constituent une ressource importante pour renforcer un environnement favorable aux médias indépendants. Splice Media documente l'écosystème des médias pour établir une base de données sur son fonctionnement actuel et potentiel. Cette démarche vise à construire une base de données mondiale sur l'écosystème des médias, fournissant ainsi des informations précieuses pour comprendre les dynamiques actuelles et futures du secteur. En outre, le [Répertoire de SembraMedia](#) cartographie les médias (numériques) dans une base de données vivante accessible via différents filtres. Il s'agit d'une ressource précieuse pour les dirigeants de médias, les investisseurs, les universitaires et tous ceux qui souhaitent comprendre les tendances, les défis et les opportunités des médias numériques dans plus de 20 pays d'Amérique latine et des États-Unis. Le [projet Oasis](#), fruit d'un partenariat entre SembraMedia, IMS, GFMD et d'autres, cartographie les médias

natifs du numérique afin d'accroître leur visibilité et d'obtenir de nouvelles informations sur les tendances, les opportunités et les défis de ce secteur de marché en plein essor. D'autres cartographies nationales notables ont été réalisées par [LION, Carnegie au Royaume-Uni et Colombia](#). Certaines partent plutôt au [niveau de l'histoire](#). L'analyse de l'indice permet de mieux comprendre les cartographies telles que [Inflection Point International](#) couvrant l'Amérique latine, l'Asie du Sud-Est et l'Afrique, [la majorité des start-ups dans le monde](#) et la [Public Interest News Foundation](#) au Royaume-Uni. FPU a réalisé une évaluation des [sources de revenus](#) des médias indépendants. D'autres [études](#) s'appuient sur les recherches existantes pour dégager des tendances et élaborer des recommandations.

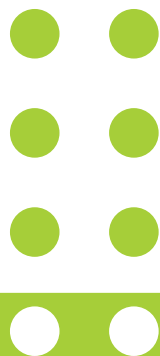
Recherches

Des organisations telles que BBC Media Action et IMS réalisent des études d'audience, qui examinent les grandes tendances sociétales ainsi que les caractéristiques et les données démographiques de certains groupes de personnes, afin de mieux comprendre comment ces facteurs influencent leurs comportements et leurs préférences. Lorsque la méthode suit un processus d'apprentissage pratique et cyclique, basé sur des expérimentations concrètes et des essais sur le terrain, elle peut être décrite comme une recherche-action en tant que stratégie de viabilité. IMS collabore étroitement avec ses partenaires pour le développement de nouveaux produits et solutions techniques, notamment à travers des initiatives telles que le [Digital Publishing Lab](#).

Prospective

De nombreuses méthodologies de planification de scénarios émergent actuellement dans le domaine du développement des médias, offrant ainsi une approche prospective pour explorer la durabilité à long terme. Les futurologues entament le processus en imaginant divers futurs plausibles, puis travaillent à rebours pour identifier les changements prioritaires nécessaires dans le présent. La méthode Delphi, utilisée dans le projet [News Future 2035](#) vise à étudier les moyens de garantir la fourniture de nouvelles d'intérêt public fiables au Royaume-Uni. Ariadne a organisé une séance de réflexion avec des bailleurs de fonds pour envisager un avenir différent, afin de développer des stratégies plus résilientes et d'appliquer une approche prospective à l'octroi de subventions. Le design fiction est une méthode de design spéculatif qui fusionne le design et la science-fiction pour concevoir des artefacts, des scénarios et des expériences explorant des futurs potentiels. [Qu'est-ce que le design fiction ?](#) Par exemple [les récits sur l'avenir numérique de l'Afrique](#). La planification de scénarios est une méthode permettant d'élaborer plusieurs futurs possibles. Il s'agit d'identifier les principales tendances et incertitudes, puis d'[élaborer des scénarios](#) qui « [ne visent à prédire l'avenir, mais plutôt à fournir un regard sur le présent et à mettre en lumière les questions émergentes que nous pourrions avoir à affronter.](#) » Il s'agit là de quelques-uns des processus de scénarios utilisés en Afrique du Sud. La

prospective ou « horizon scanning » est une méthode utilisée pour identifier et suivre les tendances émergentes en collectant et en analysant des informations provenant de diverses sources. Une autre approche consiste à recueillir des informations à partir de différentes sources et à les analyser à l'aide de cadres d'analyse tels que PEST ou STEEPLE, qui permettent d'examiner les tendances émergentes sous différents angles. Voici le [système d'analyse du PNUD](#) et le [manuel d'un futurologue sur la prospective](#). Le backcasting est une méthode qui consiste à imaginer un avenir souhaitable, puis à remonter dans le temps pour identifier les actions nécessaires afin de réaliser cette vision. Il est souvent utilisé par les gouvernements et les entreprises pour élaborer des plans à long terme. Il peut être difficile de s'engager dans le backcasting, surtout pour des futurs lointains. Ce [rapport de la Banque asiatique de développement](#) illustre l'utilisation du backcasting. L'analyse des champs de force est un outil qui permet d'identifier les forces motrices et les forces de résistance autour d'un changement souhaité particulier, puis d'élaborer des stratégies pour contrer ces dernières et exploiter les premières. Voici une présentation de [l'utilisation de l'analyse des champs de force](#).



Chapitre 3



3.1 Prochaines étapes

Mise en œuvre du Manifeste sur la viabilité des médias

Le MVM offre une base solide pour entamer une réflexion concertée en vue d'améliorer les conditions économiques des médias. Il s'agit d'un appel à l'action qui reconnaît l'urgence de surmonter les modèles de financement et les marchés défaillants dans le monde entier, dans lesquels opèrent divers organismes de médias, producteurs de contenu et journalistes. C'est un cadre flexible qui fournit une compréhension commune et un langage universel de la viabilité des médias. Il souligne les contributions stratégiques et pratiques que la communauté du développement des médias et d'autres parties prenantes peuvent apporter dans ce contexte. En outre, il fournit un aperçu du travail réalisé, principalement par les organisations de développement des médias et leurs partenaires, ainsi que des domaines qui pourraient être développés à l'avenir.

Le Manifeste sur la viabilité des médias est une ressource qui peut être utilisée par un large éventail d'acteurs, notamment les décideurs politiques, les organisations de développement des médias, les bailleurs publics et privés, les chercheurs, les groupes de réflexion, les médias de toutes tailles, ainsi que les journalistes et les producteurs de contenu qui cherchent à identifier leurs besoins spécifiques.

Limites du Manifeste sur la viabilité des médias

L'interprétation commune proposée de la viabilité des médias ne cherche pas à fournir des définitions très nuancées ou théoriques, car elle vise principalement à être un outil pratique sur le terrain. Ainsi, les termes et définitions proposés ne seront véritablement utiles à la communauté universitaire que s'ils sont considérés comme le point de départ d'un débat et d'un examen plus approfondis. En outre, les nuances de sens entre des termes tels que viabilité et durabilité, ainsi que la pertinence du débat, peuvent varier selon le contexte linguistique et culturel.

La théorie du changement du MVM constitue un cadre global offrant un aperçu systématique du domaine de la viabilité des médias. Cependant, il est important de reconnaître que tous les objectifs et résultats énoncés dans la théorie du changement ne sont pas toujours réalisables dans tous les environnements médiatiques. Par exemple, dans des environnements où l'opposition aux médias indépendants est significative et où des efforts délibérés sont déployés pour restreindre la

liberté des médias, la volonté politique de mettre en œuvre des politiques visant à améliorer les conditions du marché pour les médias peut être limitée. En outre, les conditions économiques préalables, notamment les modèles économiques en place et les pratiques de surveillance des entreprises technologiques, posent des défis pour soutenir la viabilité des médias indépendants. En l'absence de volonté politique ou privée, ou lorsque les approches participatives sont simulées sans réelle intention, il devient nécessaire de recourir à des stratégies alternatives pour promouvoir la viabilité des médias. Comme toujours, ces approches doivent s'appuyer sur l'appropriation locale et être adaptées au contexte spécifique pour surmonter efficacement les obstacles.

À ce stade, la théorie du changement ne repose pas sur une analyse des problèmes fondée sur des données. Il est essentiel d'élaborer des hypothèses claires sur la causalité, de concevoir des activités appropriées et de mesurer les résultats de manière précise, surtout lorsqu'il s'agit de projets individuels et de programmes dans des contextes spécifiques. Un suivi et une mise à jour régulière sont également nécessaires pour garantir son efficacité.

Cette typologie des outils et des approches en matière de viabilité des médias offre une vue d'ensemble des activités mises en œuvre par diverses parties prenantes et de leur regroupement possible. Toutefois, ce résumé ne représente que les initiatives existantes à un moment donné et n'est pas exhaustif. Une base de données exhaustive, élaborée en collaboration et consultable, regroupant des outils, des cadres, des initiatives, des programmes et des projets avec leurs résultats correspondants, constituerait une ressource précieuse et complète.

Prochaines étapes : Mettre en œuvre le Manifeste sur la viabilité des médias

Tout comme ce manifeste a évolué de manière organique pour répondre aux besoins émergents, son application devrait également suivre cette approche. Au lieu de proposer un cadre conceptuel, stratégique et pratique universel pour toutes les organisations de développement des médias et les parties prenantes, l'objectif du MVM est de fournir une vue d'ensemble permettant d'orienter les discussions systématiques et les intentions stratégiques spécifiques. Il peut servir à situer les initiatives, à identifier clairement les domaines de

collaboration et à faciliter la coordination ainsi que l'établissement des priorités.

Le **cadre conceptuel** est présenté comme un point de départ, permettant ainsi une communication plus claire au niveau sectoriel grâce à une compréhension commune. Dans une prochaine phase, le cadre conceptuel pourrait guider des discussions approfondies sur les objectifs concrets et réalisables des initiatives de viabilité des médias dans divers contextes (viabilité par rapport à durabilité), ainsi que sur les implications pratiques de ces objectifs pour les stratégies à mettre en œuvre. Ils pourraient également être validés et révisés à la lumière des enseignements tirés de projets et d'initiatives spécifiques.

La **théorie du changement** peut être interprétée de différentes manières. Les organisations qui adoptent la théorie du changement, en tout ou en partie, doivent la rendre opérationnelle en associant des mesures concrètes, voire des indicateurs, à chaque résultat identifié. La conception d'un système de suivi et d'évaluation approprié pour la théorie du changement serait un effort essentiel pour la mettre en pratique et la valider de manière systématique. En outre, en se fondant sur les expériences et les meilleures pratiques des différents acteurs impliqués, les domaines d'intervention et leurs résultats pourraient être classés par ordre de priorité en fonction des preuves de ce qui fonctionne (et de ce qui ne fonctionne pas), des endroits où le changement a le plus de chances de se produire, et des contextes où l'impact positif pourrait être reproduit. Consolider les données existantes pour vérifier les hypothèses de la théorie du changement, puis intégrer ces données avec les composantes spécifiques de la théorie du changement, permettra de mieux convaincre les décideurs politiques et les bailleurs, favorisant ainsi l'obtention de résultats à plus long terme.

“ **Au lieu de proposer un cadre conceptuel, stratégique et pratique universel pour toutes les organisations de développement des médias et les parties prenantes, l'objectif du MVM est de fournir une vue d'ensemble permettant d'orienter les discussions systématiques et les intentions stratégiques spécifiques.** ”

La **typologie indicative des approches et des outils** existants peut contribuer à une meilleure compréhension des actions entreprises par d'autres acteurs et à l'identification des synergies ainsi que des domaines de collaboration potentiels sur cette base. Il pourrait être élargi pour devenir une ressource dynamique. Cette vue d'ensemble facilite également le positionnement des initiatives spécifiques au sein d'un champ d'activités plus vaste, permettant ainsi de déterminer les possibilités de complémentarité, de coordination et, par conséquent, d'impact accru. Un exemple pourrait

être l'identification d'actions plus explicites nécessaires pour changer le rôle des entreprises technologiques dans le débat sur la viabilité des médias. En fin de compte, la typologie peut également contribuer à éviter la duplication et la répétition des approches.

Dans l'ensemble, le MVM est un outil qui facilite l'examen de la programmation stratégique, la sélection des partenaires, le suivi et l'évaluation, l'établissement de rapports cohérents, ainsi que le conseil stratégique aux bailleurs et aux parties prenantes internes. Il peut constituer une base stratégique commune pour élaborer des programmes au sein de consortiums composés de diverses organisations, ainsi que pour la collecte de fonds conjointe en général. Les prochaines étapes pourraient inclure l'élaboration d'un programme de recherche sur la viabilité des médias, comprenant la collecte de preuves et de mesures de l'impact du soutien à la viabilité des médias et à l'écosystème de l'information dans son ensemble. En outre, le MVM pourrait être utilisé comme mécanisme de coordination ou un outil de hiérarchisation des actions, notamment dans le cadre d'un plan d'action de plaidoyer visant à déterminer les éléments à défendre, les parties prenantes concernées et les stratégies à adopter. Le cadre offre une structure utile pour guider les organisations de développement des médias dans leur rôle d'intermédiaires entre les bailleurs, les médias et les organisations de journalisme. Il peut servir de catalyseur pour attirer de nouveaux bailleurs, en les guidant dans le domaine complexe de la viabilité des médias. Après tout, l'objectif est de maximiser les synergies entre les différentes parties prenantes et de mettre en place des approches efficaces pour relever le défi de la viabilité des médias.

Le MVM représente un changement radical dans la collaboration systématique de la communauté mondiale du développement des médias dans le domaine de la viabilité des médias. En montrant la volonté de travailler et d'apprendre ensemble, le Manifeste sur la viabilité des médias ouvre la voie à une action plus coordonnée et plus efficace. **Il nous appartient maintenant, à nous les différentes parties prenantes impliquées dans le renforcement de la viabilité des médias dans le monde, de tirer le meilleur parti de ce cadre commun et de le mettre en pratique.** Certainement pas pour des intérêts personnels, mais pour garantir le droit fondamental à la liberté d'expression et à l'accès à l'information dans le monde entier.

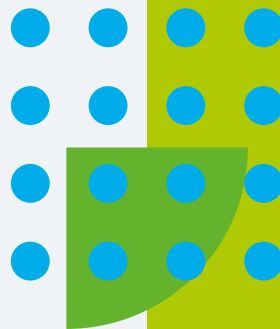
Références

- Chasi, C., et Rodny-Gumede, Y. (2022).** « Decolonial Journalism: New Notes on Ubuntu and the Public Interest. » *Journalism Studies*. 23(13): 1625-1637
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2083006>
- Cook, C. (2021).** Understanding the Revenue Models of the Business Sustainability of Web-Indigenous Journalism: A Pragmatist Approach. Thèse de doctorat, Université de Central Lancashire.
- Cook, C. (2022).** « Assessing conditions for inter-firm collaboration as a revenue strategy for politically pressured news media. » *Journal of Media Business Studies*. 20(1): 52-71.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2021.2002106>
- Deane, J. and Taki, M. (2021).** Enabling Media Markets to Work for Democracy: An International Fund for Public Interest Media. Feasibility Study, BBC Media Action.
<https://ifpim.org/resources/feasibility-study>
- DW Akademie (2020).** Measuring Beyond Money: The Media Viability Indicators (MVIs). Discussion Paper.
<https://p.dw.com/p/3EsDk>
- DW Akademie (2019).** More than money: Rethinking Media Viability in the digital age. Discussion Paper.
<https://p.dw.com/p/3Effj>
- Forum sur l'information et la démocratie (2018).** Déclaration internationale sur l'information et la démocratie : Principes pour l'espace mondial de l'information et de la communication. <https://informationdemocracy.org/international-declaration-on-information-democracy>
- Forum sur l'information et la démocratie (2021).** Un New Deal pour le journalisme. https://informationdemocracy.org/wp-content/uploads/2021/06/ForumID_New-Deal-for-Journalism_16Jun21.pdf
- GFMD IMPACT (2021).** Théories du changement et mesure de l'impact : Rapport de la réunion d'apprentissage et de partage d'informations entre bailleurs, praticiens et universitaires du GFMD IMPACT du 15 mars 2021. <https://impact.gfmd.info/meetings/gfmd-impact-learning-meetings-in-2021/march-2021>
- GFMD IMPACT (2022a).** Comment la durabilité est-elle définie et mesurée ? Rapport de la Conférence mondiale pour la liberté des médias qui s'est tenue à Tallinn, en Estonie, le 9 février 2022. <https://impact.gfmd.info/meetings/mfc-estonia/sustainability-feb-2022/how-is-sustainability-defined-and-measured>
- GFMD IMPACT (2022b).** Viabilité des médias : Note d'information sur la viabilité pour le programme PRIMED. Rapport de la Conférence mondiale pour la liberté des médias qui s'est tenue à Tallinn, en Estonie, le 9 février 2022. <https://projects-primed.gfmd.info/donor-practitioner-convening/media-viability-feb.-2022>
- Konieczna, M. (2020).** « Entrepreneurship versus philanthropy: can the market fund innovation in the news sector? » *Journal of Media Business Studies*. 17(2): 132-147.
https://www.researchgate.net/publication/338844650_Entrepreneurship_versus_philanthropy_can_the_market_fund_innovation_in_the_news_sector
- Leckner, S., Tenor, C. and Nygren, G. (2017).** « What About the Hyperlocals?: The drivers, organization and economy of independent news media in Sweden. » *Journalism Practice*. 13(1): 68-89. https://www.researchgate.net/publication/321154835_What_About_the_Hyperlocals_The_drivers_organization_and_economy_of_independent_news_media_in_Sweden
- Leroy, M. (2021).** Sustainability: Going Beyond the Buzzword. Rapports de recherche pour les praticiens du développement des médias.

- Matthews, R. (2017).** The Socio-Local Newspaper: Creating a Sustainable Future for the Legacy Provincial News Industry. Dans « What is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism », édité par Peter Berglez, Ulrika Olausson, and Mart Ots, 334–347. Oxford: Peter Lang.
- OECD. (2024).** Principes pour un soutien pertinent et efficace aux médias et à l'espace de l'information dans le cadre de la coopération pour le développement. OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/76d82856-en>
- Picard, R. (2017).** Monitoring Media Sustainability: Economic and Business Revisions to Development Indicators. Dans « What is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism », édité par Peter Berglez, Ulrika Olausson et Mart Ots, 243-257. Oxford: Peter Lang.
- Pickard, V. (2017).** Structural Collapse: The American Journalism Crisis and the Search for a Sustainable Future. Dans « What is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism », édité par Peter Berglez, Ulrika Olausson et Mart Ots, 353-366. Oxford: Peter Lang.
- PRIMED (2022).** Note d'information sur la viabilité des médias. BBC Media Action. <https://www.bbc.co.uk/mediaction/documents/primed-learning-paper-media-viability-april-2022.pdf>
- Radsch, C. (2022).** Making Big Tech Pay for the News They Use. Center for International Media Assistance. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4192026>
- Spurk, C. and Koch, C. (2019).** The Use of Theories of Change in Media and Governance Programmes: Rapport final au SDC. Institut des sciences médiatiques appliquées, Winterthur. https://www.shareweb.ch/site/DDLGN/Documents/Theories%20of%20Change_Media%20Programs%20and%20Research%20Evidence_2019.pdf
- UNESCO (2021).** Déclaration de Windhoek+30 : L'information comme bien commun. Conférence internationale de l'UNESCO sur la Journée mondiale de la liberté de la presse, Windhoek, Namibie, 2021. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378158_fre
- UNESCO (2022).** Le journalisme est un bien public : Tendances mondiales en matière de liberté d'expression et de développement des médias. Rapport mondial 2021/2022. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381449>
- Conseil des droits de l'homme Nations Unies (2022).** Liberté d'opinion et d'expression : Résolution adoptée par le Conseil des droits de l'homme le 8 juillet 2022. <https://digitallibrary.un.org/record/3985686?v=pdf>
- Web TV de l'ONU (2021).** António Guterres (Secrétaire général de l'ONU) sur le thème « Empêcher la pandémie de devenir un événement d'extinction des médias ». Nations unies, publiée le 28 avril 2021. <https://webtv.un.org/en/asset/k1v/k1vxhmzrsd>

La théorie du changement du Manifeste sur la viabilité des médias

Développé conjointement par 13 organisations
internationales de développement et de soutien
des médias

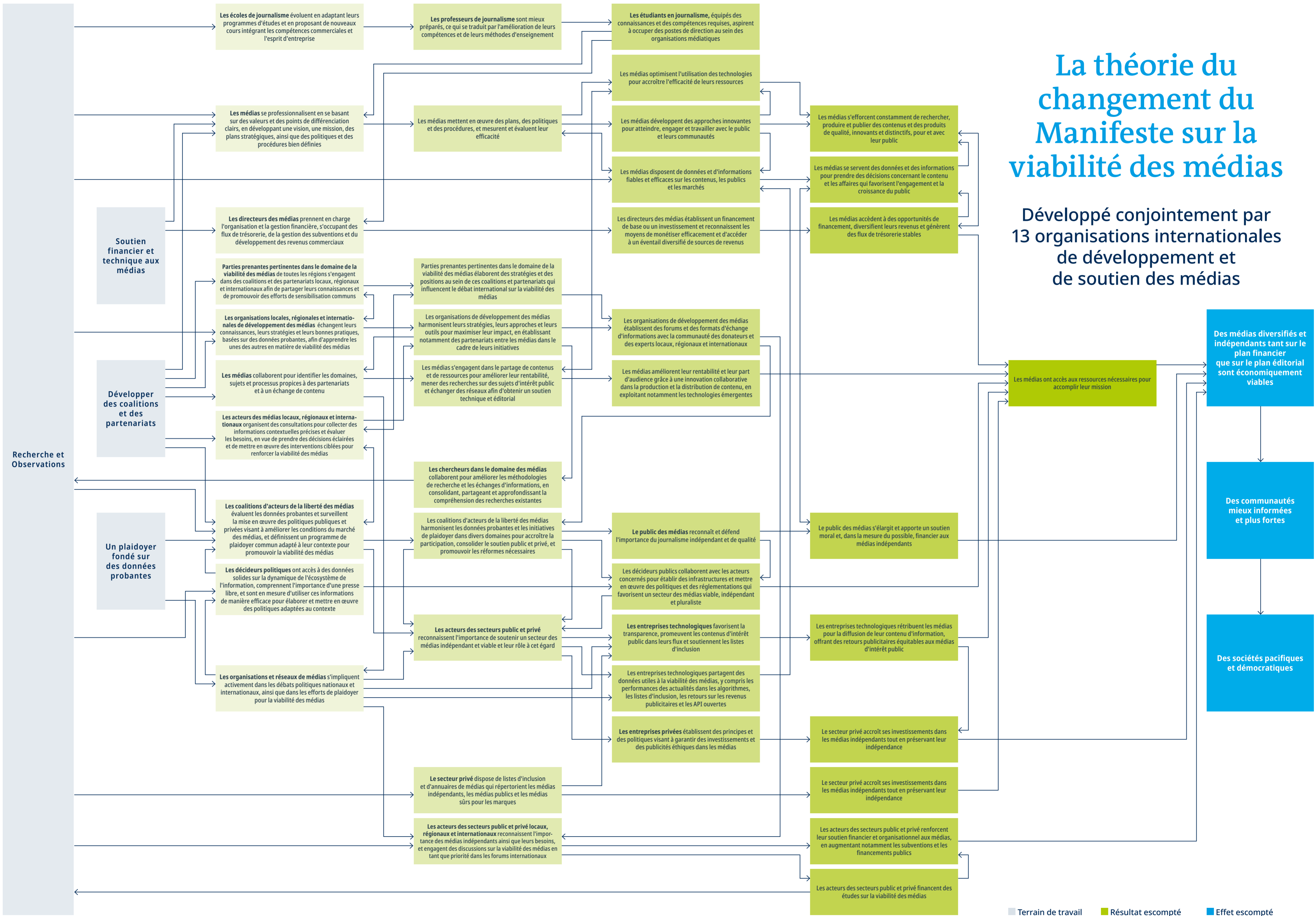


Le groupe de travail du Manifeste sur la viabilité des médias :



La théorie du changement du Manifeste sur la viabilité des médias

Développé conjointement par 13 organisations internationales de développement et de soutien des médias



L'initiative du Manifeste pour la Viabilité des Médias est coordonnée par DW Akademie et International Media Support.

Si vous souhaitez nous contacter, veuillez vous adresser à:

Laura Moore laura.moore@dw.com
Elena Köhler elena.koehler@dw.com
Clare Cook cck@mediasupport.org

