



GLOBAL
FORUM
FOR MEDIA
DEVELOPMENT



pencils.
consulting



IPDC
unesco
The International
Programme for
the Development
of Communication



Pamt2
PROGRAMME D'APPUI
AUX MÉDIAS TUNISIENS



Financé par l'Union
européenne

Rapport

Consultation sur la viabilité des médias en Tunisie

Un partenariat entre

Al Khatt
Global Forum for Media Development
Pamt2
Pencils Consulting
UNESCO IPDC

Juin 2023

TUNIS, TUNISIE

Index

1. Résumé	5
2. Contexte	6
2.1 Contexte général en Tunisie	6
2.2 Organisation de la table ronde	6
2.3 Déroulement de la table ronde	7
3. Recommandations proposées par l'UNESCO et GFMD	9
3.1 Définir la viabilité	9
3.2 Les médias et associations de journalistes	9
3.3 Aide publique aux médias et au journalisme	10
3.4 Bailleurs de fonds et organisations d'appui aux médias	11
3.5 Le secteur privé	11
4. Points essentiels issus de la table ronde	13
4.1 Structurer le marché des médias	13
4.1.1 Études de données	13
4.1.2 Principaux constats et principales recommandations	13
5. Réformer les politiques publiques	14
5.0.1 Principaux constats	14
5.0.2 Principales recommandations	14
5.1 Régulations économiques	14
5.1.1 Principaux constats	14
5.1.2 Principales recommandations	15
5.2 Reconstruire la confiance avec le public	15
5.2.1 Principaux constats	15
5.2.2 Principales recommandations	15
6. Structurer le marché publicitaire	16
6.0.1 Mieux mesurer l'audience; principaux constats	16
6.1 Réévaluer la chaîne de valeur publicitaire	16
6.1.1 Principaux constats	16
6.1.2 Principales recommandations	16
6.2 Ré-utiliser la publicité publique comme un premier levier	17
6.2.1 Principaux constats et recommandations	17
6.3 Revoir la relation des médias avec les annonceurs	17
6.3.1 Principaux constats	17
6.3.2 Principales recommandations	17
7. Accompagner la transformation digitale	18
7.1 Accompagner les médias existants dans leur transformation numérique et leur plateformisation	18

7.1.1 Principaux constats	18
7.1.2 Principales recommandations	18
7.2 Accompagner dans la mise en place des infrastructures technologiques	18
7.2.1 Principaux constats et recommandations	18
8. Aligner le financement des représentants des donateurs avec les enjeux locaux	19
8.1 Constats	19
8.2 Recommandations	19
9. Mieux gérer le secteur médiatique et mieux considérer la situation des journalistes	20
9.1 Améliorer la situation des journalistes	20
9.1.1 Principaux constats	20
9.1.2 Principales recommandations	20
9.2 Meilleure gestion des médias	20
9.2.1 Principaux constats	20
9.2.2 Principales recommandations	20
9.3 Introduire les principes de gestion dans le savoir-faire des journalistes et des équipes média	21
9.3.1 Principaux constats	21
9.3.2 Principales recommandations	21
9.4 Questionner les business models existants	21
9.4.1 Principaux constats	21
9.4.2 Principale recommandation	22
10. Au-delà de la table ronde	23

1. Résumé

La Tunisie fait face à des défis en matière de viabilité des médias, en raison de la situation économique et politique instable dans le pays, qui a conduit à des pressions financières et politiques sur les médias locaux. En effet, la plupart des médias tunisiens dépendent du marché publicitaire et des bailleurs de fonds internationaux. La situation s'est aggravée depuis la pandémie de Covid-19, qui a provoqué une baisse des investissements publicitaires et des complications managériales pour certains médias. Pour discuter de cette problématique, une table ronde sur la viabilité des médias a été organisée en collaboration avec plusieurs acteurs du secteur, dans le but de proposer des recommandations politiques concrètes pour assurer la pérennité des organisations de médias.

La table ronde a réuni des représentants des médias locaux, des organisations de développement des médias, des universitaires et des représentants des donateurs pour discuter des moyens d'améliorer l'environnement pour la viabilité des médias en Tunisie. Les discussions ont porté sur des thèmes tels que les modèles économiques viables pour les médias indépendants, l'éthique professionnelle et l'autorégulation, la liberté de la presse et le rôle des grandes technologies.

Au cours de la table ronde, cinq principales recommandations ont été formulées pour améliorer l'industrie des médias. La première recommandation est de structurer le marché des médias en collectant les données, en réformant les politiques publiques, en régulant économiquement et en reconstruisant la confiance avec le public. La deuxième recommandation consiste à structurer le marché publicitaire en mesurant mieux l'audience, en réévaluant la chaîne de valeur publicitaire, en reconsidérant la relation entre les médias et les annonceurs et en re-distribuant les revenus de la publicité publique. La troisième recommandation vise à accompagner la transformation digitale en aidant les médias existants à se transformer numériquement et à se platformiser, ainsi qu'en soutenant la mise en place des infrastructures technologiques. La quatrième recommandation s'agit d'aligner le financement des donateurs avec les enjeux locaux pour garantir que les médias soutiennent les intérêts de leur communauté locale. Enfin, la cinquième recommandation met en avant l'importance des enjeux économiques et managériales, en particulier en ce qui concerne le management des médias et le challenge des business models existants. Cette dernière partie aborde aussi la question de la situation de la profession de journaliste.

Les recommandations établies devraient conduire à des actions concrètes dans un avenir proche, afin de renforcer la viabilité des médias en Tunisie.

Avertissement: Le contenu de ce rapport relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucune manière être considéré comme reflétant les vues de l'Union européenne.

2. Contexte

2.1 Contexte général en Tunisie

La viabilité des médias est un sujet crucial pour la Tunisie, où l'indépendance des médias est essentielle pour renforcer la démocratie et les institutions publiques.

Cependant, la situation politique instable dans le pays sur les douze dernières années a posé de nombreux défis aux médias locaux, qui ont été confrontés à des pressions financières et politiques croissantes.

De plus, depuis le 25 juillet 2021, le président Kais Saïed a décidé de suspendre les activités de l'ancien Parlement. Les mois suivants, il a apporté de profonds changements au régime tunisien, avec une forte concentration de pouvoir : nouvelle gouvernance, nouvelle constitution et nouvelles élections législatives. Pendant cette période, de nombreux journalistes, militants des droits de l'homme et défenseurs de la liberté d'expression ont exprimé leur inquiétude quant à une éventuelle régression des libertés. Beaucoup ont rencontré des difficultés pour rapporter correctement des nouvelles ou des événements (au moment de la rédaction de ce rapport, le PDG de Mosaïque FM, première radio privée en termes d'audiences, a été arrêté avec aucune information précise sur les raisons n'a été communiquée par le parquet. En même temps, le président du Syndicat National des Journalistes Tunisiens a été interrogé). En parallèle, la présidence de la république réitère régulièrement sa désapprobation des financements étrangers des associations et des organisations tunisiennes.

Sur le plan éditorial, la Tunisie n'a pas été à l'abri du phénomène des *fake news* et de la désinformation, principalement partagée sur les réseaux sociaux. Le manque de ressources (humaines, compétences, techniques) rend le combat contre les informations erronées difficile. Il s'agit de l'un des enjeux principaux dans le travail journalistique dans un contexte où la méfiance envers les médias grandit, entre autres, à cause de cette problématique et en parallèle avec les ingérences politiques lors des douze dernières années.

D'un point de vue économique, le secteur des médias tunisiens dépend largement du marché publicitaire ou des bailleurs de fonds internationaux (en dehors des médias publics, financés par l'État). Les autres moyens de financement sont rares, voire inexistantes (paiement par abonnement, soutien des lecteurs...). En plus d'une dépendance structurelle, les médias tunisiens subissent, depuis le COVID, une baisse des investissements publicitaires (moins de 30% en 2 ans) impactant ainsi leur fonctionnement. Par ailleurs, plusieurs médias ont dû récemment gérer des complications managériales issues de leurs problèmes économiques (fermetures de médias, impossibilité de payer les frais de diffusion, enjeux de ressources humaines...).

Ainsi, la question de la viabilité des médias en Tunisie est centrale dans un contexte économique et politique instable et où, paradoxalement, leur rôle d'information dans la société devient encore plus important.

2.2 Organisation de la table ronde

Pour aborder ces défis, une table ronde sur la viabilité des médias en Tunisie a été organisée par le Forum mondial pour le développement des médias (GFMD), la Fondation Al Khatt, le programme d'appui aux médias tunisiens financé par l'Union européenne (PAMT2), l'UNESCO-IPDC ainsi que le bureau de l'UNESCO à Tunis.

La conférence s'est tenue le 24 janvier 2023, autour de la viabilité des médias en Tunisie, réunissant des acteurs des médias tunisiens et internationaux pour répondre aux questions suivantes :

- « Viabilité des médias » : de quoi s'agit-il ? Comment la mesurer et y parvenir ?
 - o UNESCO : présentation d'études et propositions pour renforcer la viabilité des médias
 - o Études de cas : modèles de gestion réussie et les médias tunisiens indépendants
 - o Recommandations issues de recherches récentes sur la manière d'améliorer l'environnement propice à la viabilité des médias en Tunisie.

- Comment favoriser la pérennité des médias tunisiens ?
 - o Comment créer un environnement propice à la viabilité des médias ?
 - o Rôle des plateformes numériques, des bailleurs de fonds et du secteur public
 - o Politiques publiques et l'appui aux médias tunisiens : comment favoriser la pérennité des médias ?

La consultation visait à discuter de recommandations politiques concrètes pour assurer la durabilité des organisations de médias. La réunion s'est tenue sous la règle de Chatham House, et les recommandations discutées devraient conduire à des actions concrètes dans un proche avenir.

Les participants invités à la table ronde ont inclus des représentants des médias locaux, des organisations de développement des médias, des universitaires, des penseurs et des représentants de bailleurs de fonds. Les discussions ont porté sur des thèmes tels que les modèles économiques viables pour les médias indépendants, l'éthique professionnelle et l'autorégulation, la liberté de la presse et le rôle des grandes technologies.

Sur la base des échanges, ont été établies les recommandations listées dans ce document.

2.3 Déroulement de la table ronde

Les échanges constructifs durant la table ronde ont permis d'aboutir à des recommandations concrètes. En effet, les participants se sont concentrés sur les défis auxquels sont confrontées les organisations de médias en Tunisie et ont exploré des solutions potentielles pour y faire face. Les recommandations avancées sont parties des recommandations de l'UNESCO sur la durabilité des médias, qui ont aidé à encadrer la discussion.

Les participants se sont également concentrés sur les questions de viabilité des médias, qui comprenaient un éventail de questions telles que la génération de revenus, l'indépendance éditoriale, la situation des journalistes et la transformation numérique. Les discussions ont

été ouvertes et franches, les participants partageant leurs propres expériences et connaissances.

La réunion a été dirigée par les parties prenantes organisatrices tunisiennes, qui ont partagé leurs perspectives et expériences, permettant de s'assurer que les recommandations avancées étaient ancrées dans le contexte local et reflétaient les réalités de l'industrie des médias en Tunisie.

A la fin de la table ronde, une réunion a été organisée entre les organisateurs et le rapporteur de la consultation pour regrouper les différents points importants discutés durant la table ronde.

3. Recommandations proposées par l'UNESCO et GFMD

En début de table ronde, la représentante de GFMD a présenté des recommandations issues des travaux GFMD – UNESCO pour la viabilité des médias.

Voici les principales recommandations issues de cette présentation :

3.1 Définir la viabilité

La viabilité : un mot à plusieurs sens

Alors que l'on a tendance à se focaliser sur l'aspect financier, la plupart des spécialistes estiment que la viabilité est également conditionnée sur une panoplie de facteurs pour garantir les normes professionnelles, l'indépendance éditoriale et le pluralisme.

PRIMED, 2021. Media Viability Learning Brief (MDIF)

La viabilité : un idéal ou un résultat mesurable ?

Aucun média, même le plus réussi, n'est vraiment en mesure de dire qu'il va continuer à exister dans cinq ans, à moins d'être financé par l'État ou géré par une fondation privée riche. C'est un beau rêve, trahi dans les faits.

GFMD, Skyes, IMS 2021. Sustainability & journalism support in Lebanon.

3.2 Les médias et associations de journalistes

- Les anciens modèles de gestion qui s'appuyaient sur des revenus publicitaires sont dépassés. Les médias tunisiens doivent innover et trouver de nouvelles sources de revenus.
(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)
- Promouvoir l'éducation aux médias afin de rétablir les liens de confiance entre le public et les médias tunisiens.
(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)
- Favoriser les échanges du savoir-faire entre les médias traditionnels et les nouveaux médias qui ont adopté des modèles de gestion réussis ou innovateurs.

(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)

- Le secteur médiatique tunisien dans son ensemble doit renouer avec le grand public, par exemple, en menant des recherches d'audience afin de mieux comprendre leurs attentes et besoins.

(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)

- Soutenir les médias indépendants, notamment le journalisme d'enquête, en fournissant aux journalistes les outils et le financement nécessaire pour lancer leurs propres médias.

(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)

3.3 Aide publique aux médias et au journalisme

- Favoriser l'adoption d'un cadre législatif ou la mise en place de conseils de régulation indépendants qui peuvent veiller à ce que les revenus publicitaires provenant de sources publiques (publicités financées par l'État) soient alloués en toute transparence, et ce sur la base des critères objectifs.

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

- S'assurer que les subventions publiques consacrées aux PME (petites et moyennes entreprises), ou en appui à la transition numérique, portent une attention toute particulière aux besoins du journalisme indépendant et visent à encourager un bon équilibre entre l'investissement privé et l'aide publique (ex. par la mise en place des subventions de contrepartie), tout en évitant des projets misant trop sur la technologie ou les géants du numérique.

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

- Mettre en place des comités indépendants (composés d'intervenants venant du monde universitaire, du milieu associatif et des syndicats des journalistes) pour subventionner les médias tunisiens, tout en s'assurant que le processus de décision soit aussi transparent que possible et que l'octroi de tels financements n'ait aucune incidence sur l'indépendance éditoriale.

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

- Il y a fort besoin d'une structure publique ou d'un organisme public afin d'assurer la redistribution juste et équitable des revenus publicitaires publics accordés aux médias.

(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)

- Défendre les lanceurs d'alertes sur la corruption ou l'abus des fonds publics et soutenir les médias dont les enquêtes facilitent la révélation de tels délits ou à restaurer la confiance publique.

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

- Mener des réformes juridiques et mettre en place des politiques de la concurrence (antitrust) afin d'empêcher la concentration des médias et la monopolisation des revenus publicitaires dans le secteur publicitaire

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

-

3.4 Bailleurs de fonds et organisations d'appui aux médias

- Les médias tunisiens font face à des défis importants, étant donné un environnement de plus en plus répressif à leur endroit. Dans l'attente d'un contexte plus favorable aux réformes politiques, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs qui œuvrent en soutien aux médias tunisiens devraient collaborer plus étroitement avec des acteurs locaux de manière sensible aux réalités sur le terrain. Ces acteurs doivent travailler ensemble afin de définir leurs priorités et stratégies à long-terme

(Source : Media Reform in Tunisia: A Volatile Process (CIMA))

- Les bailleurs de fonds internationaux, les organisations d'appui aux médias et d'autres parties prenantes doivent être à l'écoute des acteurs sur le terrain afin d'apprendre à mieux naviguer les volatilités et défis qui caractérisent le secteur médiatique tunisien.

(Source : Media Reform in Tunisia: A Volatile Process (CIMA))

- Soutenir des actions de plaidoyer visant à sensibiliser les autorités publiques au rôle essentiel que jouent les médias dans la consolidation des institutions démocratiques et pour favoriser la diversité, le pluralisme et la participation citoyenne.

(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)

- Pour toute demande de subvention, exiger la collaboration avec des experts indépendants à des fins d'évaluation afin d'aider les bailleurs de fonds à recalibrer leur soutien financier.

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

- Plaidoyer en faveur du soutien aux médias d'intérêt public en Tunisie et à l'échelle internationale

(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

- Soutenir les petits médias indépendants, notamment le journalisme citoyen, qui visent à refléter et transmettre les besoins des communautés locales.

(Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)

3.5 Le secteur privé

- Les entreprises privées, notamment les géants du numérique, qui sont devenues d'importants relais du contenu et de l'actualité doivent mettre à la disposition des médias qui produisent ces contenus, les données relatives aux mesures d'audience et aux revenus publicitaires qu'elles ont tirées de leurs plateformes.
(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")
- Encourager des entreprises privées, notamment les géants du numérique, à soutenir ou subventionner les médias tunisiens de façon à assurer la transparence et l'indépendance éditoriale.
(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")
- Les médias tunisiens doivent engager un dialogue avec les plateformes numériques et les réseaux sociaux sur la question des revenus publicitaires, mais aussi sur l'impact des algorithmes sur le secteur médiatique dans son ensemble. (Proposition formulée suite aux consultations nationales sur la « viabilité des médias et l'indépendance des médias » organisées par Free Press Unlimited et UNESCO)
- Engager un dialogue avec le monde publicitaire sur l'importance d'investir dans les médias traditionnels.
(Proposition de l'étude UNESCO "Finding the funds for journalism to thrive: policy options to support media viability")

4. Points essentiels issus de la table ronde

Les discussions qui ont eu lieu au cours de la discussion ont permis de dégager cinq grands domaines d'intérêt. La section suivante présente les grandes lignes et les détails de ces résultats.

4.1 Structurer le marché des médias

4.1.1 Études de données

« Il y a définitivement besoin d'une étude nationale globale en Tunisie, intégrant les analyses des médias sociaux, la recherche sur les publics, etc., pour nous permettre de développer une stratégie nationale sur la viabilité des médias. »

4.1.2 Principaux constats et principales recommandations

- Il n'existe aujourd'hui pas de données sur les habitudes de consommation de médias qui soient complètes et fiables et mises à disposition du secteur.
- Il n'existe pas, au-delà d'initiatives internes de certains médias, une vraie connaissance des attentes des consommateurs tunisiens, leurs attentes et leurs pratiques.
- Certains médias sont lancés sans même une étude locale sur les attentes éditoriales des cibles qu'ils souhaitent atteindre.
- Il faut **mettre en place une étude régulière sur les attentes et les pratiques médias des Tunisiens, comme référentiel du secteur.** [*Organisation internationale de soutien - participant*]
- Cette étude doit explorer les usages, les attentes éditoriales et les attentes technologiques. [*Organisation internationale de soutien - participant*]

5. Réformer les politiques publiques

« Les médias tunisiens... on n'a pas de vision d'ensemble pour l'avenir
(pour réformer le secteur) »

5.0.1 Principaux constats

- Il n'existe pas de cadre légal adapté pour le secteur des médias en Tunisie
- L'État s'est désengagé face au secteur des médias : absence d'interlocuteur en cas de problème et absence d'un acteur public qui veille au développement du marché et du secteur.
- Le journalisme et la communication ne sont pas perçus comme des activités économiques.
- Les tentatives de restructuration du secteur n'ont pas pu aboutir, notamment pour des raisons d'instabilité politique et gouvernementale.

5.0.2 Principales recommandations

- Il devient urgent de créer **une législation spécifique aux médias**. [*Représentant de l'UNESCO - organisateur*]
- Il faut mettre en place des mesures qui permettent au secteur de se développer si ce n'est survivre dans un contexte difficile dans l'attente de réformes importantes (ex : charges sociales moins importantes, avantages de l'état, facilité de paiements) [*Média privé - participant*]
- Il faut maintenir et **surveiller la confiance du public envers les médias**, notamment avec un baromètre annuel : la confiance du public envers les médias est à considérer pour assainir le secteur [*Organisation internationale de soutien - participante*]
- Il faut créer **une structure/agence intermédiaire qui aidera à réguler le marché publicitaire**. [*Média associatif – organisateur*]
- Des réformes de politiques publiques sont nécessaires **pour soutenir les médias associatifs** (à but non lucratif) et garantir le pluralisme dans le paysage médiatique tunisien. [*Représentant de l'UNESCO - organisateur*]

5.1 Régulations économiques

« Une régulation économique est nécessaire : nous avons un marché des médias (au niveau local, national et mondial) qui n'est tout simplement pas viable : entre les annonceurs et les grandes entreprises technologiques, les médias tunisiens sont en difficulté. »

5.1.1 Principaux constats

- Le secteur des médias est très peu régulé économiquement : assurer la bonne concurrence, assurer l'émergence d'acteurs avec une projet économique viable, ...
- Il n'existe pas d'instances étatiques qui exécutent activement la question du développement économique des médias (Développement international, accompagnement dans les transformations d'usages...)
- Les Tunisiens consomment aujourd'hui des médias internationaux de qualité et génèrent des revenus (via les clics) à ces médias.

5.1.2 Principales recommandations

- Mettre en place **des instances d'accompagnement économique des médias** – publiques ou indépendantes. *[Expert Média – Équipe d'organisation]*
- Il est nécessaire de **réévaluer les relations entre l'État et les médias**, en gardant à l'esprit que même dans les pays démocratiques tels que la France ou le Royaume-Uni, il existe toujours **des ministères de l'Information/Communication** qui aident au développement du secteur des médias. *[Journaliste – Participant]*

5.2 Reconstruire la confiance avec le public

« La confiance du public (ou son absence) envers les médias est un problème, précisément parce que les médias sont perçus comme politisés ou compromis par le pouvoir politique... »

5.2.1 Principaux constats

- Contrairement à d'autres secteurs, il existe des problèmes uniques au secteur des médias, tels que le problème de la concentration des médias, de l'indépendance et de la neutralité, surtout dans des pays comme la Tunisie où l'environnement politique est contraignant et peu favorable à l'indépendance.
- Le gouvernement doit en effet soutenir le secteur des médias, mais cela est délicat... Il faut le faire de manière à garantir l'indépendance et la transparence.

5.2.2 Principales recommandations

- Il est nécessaire de **favoriser l'auto-régulation des médias**, et les aider à installer ces pratiques en interne. *[GFMD – organisateur]*
- **L'Initiative pour la confiance dans le journalisme (Journalism Trust Initiative) peut servir d'exemple** et ses indicateurs peuvent aider à évaluer la qualité ou la crédibilité des sources d'information. *[GFMD – organisateur]*
- Il peut être pertinent de mettre en place un **baromètre régulier sur la confiance dans les médias** à l'exemple du baromètre Kantar en France. *[Expert international – participant]*

6. Structurer le marché publicitaire

6.0.1 Mieux mesurer l'audience; principaux constats

- Les méthodes actuelles de mesure d'audience dans le secteur médias en Tunisie sont limitées et sont remises en question par un certain nombre d'acteurs média.
- Le coût d'une mesure d'audience fiable est considérablement important.

6.0.2 Principales recommandations

- Il faut finaliser **la mise en place d'un institut de mesure d'audience indépendant**, référent pour l'ensemble des acteurs. *[Média privé – participant]*
- L'expérience acquise par les acteurs des médias et l'accompagnement dont ils bénéficient leur donneront la possibilité de **mesurer les taux d'audience par leurs propres moyens**, de remédier à l'absence de système mais aussi d'économiser le coût élevé de ces mesures. *[Média privé – participant]*

6.1 Réévaluer la chaîne de valeur publicitaire

« La création d'une structure ou d'une agence intermédiaire afin de réguler le marché publicitaire est nécessaire »

6.1.1 Principaux constats

- Les grandes entreprises technologiques (GAFA) monopolisent de plus en plus les revenus publicitaires, concernant les médias numériques tunisiens mais aussi du secteur en général.
- Les annonceurs et les agences médias interviennent avec des perspectives et des critères différents de celles des journalistes.
- Les annonceurs interviennent dans certains contenus dans la mesure où certains médias demandent aux producteurs de faire financer les contenus qu'ils vont diffuser, à leur place.

6.1.2 Principales recommandations

- Il faut **mettre en place une agence de régulation du marché publicitaire** et notamment du fonctionnement des agences et de la relation média - annonceur. *[Média associatif – organisateur]*
- **Sensibiliser les annonceurs et les agences médias** sur l'impact devient une condition sine qua non pour la réforme du secteur. *[Expert média – équipe d'organisation]*

6.2 Ré-utiliser la publicité publique comme un premier levier

« L'État doit donner l'exemple avec sa gestion de la publicité publique »

6.2.1 Principaux constats et recommandations

- L'État finançait auparavant les médias via des investissements publicitaires publics (appels d'offres, communications...).
- Cette pratique a reculé depuis la révolution.
- Il faut **réintroduire les investissements publicitaires publics pour soutenir le secteur des médias** – il existe des exemples étrangers où des institutions indépendantes gèrent les investissements publicitaires publics, avec des mesures internes de contrôle, transparence financière, responsabilité éthique. *[Journaliste - participant]*

6.3 Revoir la relation des médias avec les annonceurs

6.3.1 Principaux constats

- Bien qu'il s'agisse de la principale source de financement du secteur, les annonceurs tunisiens ne sont pas aujourd'hui impliqués dans la réflexion autour du développement du secteur des médias.
- Ils sont par ailleurs peu sensibilisés sur l'impact de leurs décisions sur la qualité du contenu et du journalisme local.
- Cependant, certaines agences publicitaires commencent à se poser des questions sur la rentabilité de leur investissement dans les médias.

6.3.2 Principales recommandations

- Il est important de **convaincre les annonceurs que l'investissement dans les médias de qualité aura un impact sur leur bénéfice**. *[Journaliste – participant]*
- Il est nécessaire de **mieux impliquer l'industrie de la publicité/marketing** dans la réflexion de la réforme du secteur. *[Expert média – équipe d'organisation]*
- Certains médias français ne peuvent qu'accepter les revenus publicitaires provenant des compagnies de combustibles fossiles. De ce fait, ces actions remettent en cause la lutte contre le changement climatique *[Expert international – participant]*

7. Accompagner la transformation digitale

7.1 Accompagner les médias existants dans leur transformation numérique et leur plateformes

« Comment faire face à cette situation ... il y a des radios tunisiennes qui souffrent face à la transformation numérique, la fermeture des médias au cours des dernières années... »

7.1.1 Principaux constats

- La majorité de la presse écrite tunisienne avait raté le passage au digital, de multiples journaux ont disparu à ce jour malgré la qualité de leur contenu et la fiabilité de leurs informations.
- Les médias audiovisuels continuent aujourd'hui à maintenir un fonctionnement traditionnel et n'ont pas entamé une adaptation aux nouveaux usages (consommations délinéarisées, formats mobiles, nouvelles narrations...)
- Les grandes entreprises de technologie monopolisent audiences et revenus publicitaires. Ils contrôlent également, grâce à leurs algorithmes, ce que les audiences voient.

7.1.2 Principales recommandations

- Il faut **accompagner et encourager** les médias audiovisuels dans **leur transition vers les usages numériques** (exemple de la BBC qui déclare arrêter le linéaire dans 10 ans). *[Média privé – participant]*
- Il faut accompagner, probablement dans une perspective sectorielle régionale, les médias locaux pour **influencer les choix des grandes entreprises technologiques**. *[Expert média – équipe d'organisation]*
- Pour assurer une transformation digitale réussie, il faut passer par **un programme délimitant les savoir-faire et les budgets**. *[Expert international – participant]*
- Il est nécessaire de prendre en compte la transformation digitale dans **la mise à jour des business models des médias**. *[Média associatif – organisateur]*

7.2 Accompagner dans la mise en place des infrastructures technologiques

7.2.1 Principaux constats et recommandations

- Les investissements technologiques (RH et infrastructure) coûtent cher pour les médias tunisiens.
- Ces besoins impactent les petits médias (Associatifs, indépendants...) qui sont menacés dans leur accessibilité auprès du grand nombre.

- Les programmes d'accompagnement doivent prendre en compte le soutien dans la transformation digitale, notamment sur la question des infrastructures et leurs usages. *[Média privé – participant]*

8. Aligner le financement des représentants des donateurs avec les enjeux locaux

« Nous devons présenter une image positive du secteur tunisien aux donateurs, en soulignant les exemples de réussite. »

8.1 Constats

- Les médias à but non lucratif dépendent trop des dons et des donateurs.
- Les bailleurs de fonds investissent beaucoup, mais peu pour communiquer sur les mesures de soutien aux médias ou leurs actions.
- Beaucoup d'initiatives pour le soutien des médias existent mais elles se répètent.
- Les programmes des bailleurs peuvent être décorrélés des réalités du terrain (notamment en besoins éditoriaux).
- Il existe une méfiance grandissante vis-à-vis des bailleurs de fonds internationaux avec une perception d'ingérence

8.2 Recommandations

- Il faut que les bailleurs prévoient un budget de **communication pour mettre en relief le travail des médias**, leur importance dans le paysage démocratique, et même **leur propre rôle dans les réformes du secteur**. *[Journaliste – participant]*
- Il est nécessaire de prêter attention au **souhait de neutralité auprès des bailleurs de fonds**. *[Journaliste – participant]*
- Il serait pertinent de **communiquer les principaux enjeux du terrain** aux bailleurs de fonds lorsqu'ils définissent leurs programmes. *[Média associatif – organisateur]*

9. Mieux gérer le secteur médiatique et mieux considérer la situation des journalistes

Après 2011, le secteur des médias a connu un grand nombre de séances de formations pour développer les compétences des journalistes dans leur manière de travailler (éditorial, éthique, techniques...) Cependant, les journalistes et les gestionnaires des médias tunisiens manquent de compétences sur la manière avec laquelle ils gèrent un média et le développent économiquement. Ces compétences sont nécessaires pour mieux faire fonctionner un média comme une entreprise et assurer un minimum de viabilité.

9.1 Améliorer la situation des journalistes

9.1.1 Principaux constats

- La liberté d'expression est attaquée en Tunisie, avec des inquiétudes auprès des journalistes concernant leur travail
- Beaucoup de médias ont dû fermer à cause de la situation économique et/ou incapacité à s'adapter au digital.
- Le travail dans le journalisme est précaire.

9.1.2 Principales recommandations

- Faire un diagnostic de la situation actuelle du journaliste et établir un plan d'action pour protéger le métier de journaliste [*Journaliste – participant*]
- Défendre les droits des journalistes individuels [*Journaliste – participant*]
- Établir un cadre juridique clair pour permettre au secteur des médias d'être viable et dynamique, et indirectement garantir une meilleure situation salariale aux journalistes [*Journaliste – participant*]

9.2 Meilleure gestion des médias

9.2.1 Principaux constats

- Le modèle actuel de gestion familiale et centralisée autour du directeur du média est considéré comme insuffisant.
- Au cours des dix dernières années, les questions juridiques, réglementaires et éditoriales ont été mises en avant sans prendre en compte réellement le caractère économique des médias.

9.2.2 Principales recommandations

- **Une meilleure gestion des médias est nécessaire dans le secteur tunisien.** [*Général*]
- Il est recommandé de travailler sur la stratégie en collectant et en combinant les données pour développer des compétences en matière de conversion de données en stratégies. [*Institut d'études – participant*]

- La question économique des médias est également importante et il est recommandé de déterminer la meilleure **stratégie en fonction des tendances du marché**, des opportunités économiques locales et des obstacles potentiels. *[Expert média – équipe d’organisation]*
- Il est temps de mettre l’accent sur les questions économiques et financières des médias, qui **doivent être considérés comme une entreprise**. *[Journaliste spécialisé dans l’économie – participant]*

9.3 Introduire les principes de gestion dans le savoir-faire des journalistes et des équipes média

9.3.1 Principaux constats

- La gestion des talents et des compétences est importante pour les journalistes, les rédacteurs en chef et d’autres postes dans la structure médiatique.
- Les journalistes travaillent souvent en silos sur le volet éditorial et des affaires.
- Des exemples tunisiens montrent que des professionnels en dehors du journalisme peuvent apporter une contribution importante au média.
- Les médias, notamment publics, peuvent être gérés par des personnes ayant une formation en gestion d’entreprise, en marketing, ... Comme c’est le cas dans de nombreux grands médias étrangers.
- Le défi pour renforcer les capacités de management dans les médias est lié à des problèmes de financement.
- Il existe par ailleurs une grande précarité chez les journalistes tunisiens, notamment chez les femmes et les jeunes.

9.3.2 Principales recommandations

- Il est nécessaire de maintenir et d’améliorer les compétences professionnelles des journalistes grâce à la formation continue. *[Expert international – participant]*
- Il est important **d’intégrer la gestion et d’autres métiers indissociables au secteur journalistique, mais non éditoriales**, dans le cursus universitaire des écoles de journalisme. *[Expert média – équipe d’organisation]*
- Il est important de trouver une solution pour **introduire le management dans la formation des écoles de journalisme, et le journalisme dans les écoles de commerce**. *[Expert média – équipe d’organisation]*

9.4 Questionner les business models existants

9.4.1 Principaux constats

Les principaux modèles économiques pour les médias :

- Le modèle sponsoring et publicité :
 - Il s’agit du modèle « régnant » en Tunisie où il y a une forte dépendance des médias tunisiens au marché publicitaire
 - Il s’agit d’un modèle qui laisse le public indécis entre l’information fiable et ce qui est influencé par le sponsoring.

- Les modèles transactionnels et ceux basés sur l'adhésion sont peu répandus, voire absents en Tunisie : il n'existe pas de culture de l'achat ou de l'abonnement pour du contenu en Tunisie, contrairement au Maroc où il existe 10 titres
- Le modèle basé sur les fonds
- Présence d'une forte dépendance sur la publicité

9.4.2 Principale recommandation

- Il est nécessaire de mettre en place de **nouvelles approches pour faire financer les médias en Tunisie**, notamment à travers une sensibilisation envers le public, les décideurs et les médias. *[Média associatif – organisateur]*
- Il faudrait explorer avec des partenaires comme les opérateurs télécoms ou financiers ainsi que d'autres modalités de rémunération pour les médias. *[Média privé – participant]*

10. Au-delà de la table ronde

Les recommandations présentées dans ce document conduiront à la mise en place d'actions concrètes notamment par les organisations de soutien aux médias tunisiens :

Le rapport sera mis à disposition des parties prenantes tunisiennes afin de leur donner matière à réflexion et à décision, notamment les autorités tunisiennes si elles souhaitent identifier les priorités pour la viabilité du secteur média en Tunisie.

Le rapport sera aussi utilisé pour donner des orientations aux donateurs et autres parties prenantes à l'avenir. A titre d'exemple :

- Le PAMT 2 les utilisera pour modeler certaines prochaines actions de son programme pour coller aux priorités remontées lors des discussions (notamment les études quantitatives sur les usages, le déclenchement de discussions avec les annonceurs...)
- GFMD les présentera dans le cadre du processus S4D/Hague.

Cette table ronde a permis d'aborder des questions primordiales. Ces tables rondes ont apporté un regard peu abordé pourtant primordial dans un contexte qui fragilise l'existence de beaucoup d'opérateurs médias et de journalistes en Tunisie. Le questionnement économique (emploi, viabilité, business model ...) et son accompagnement par les organisations de soutien doit rentrer de plus en plus dans les préoccupations du secteur en Tunisie entre décideurs et opérateurs.