

RAPPORT D'ACTIVITÉ



SAJEM 2026
SOMMET AFRICAIN DU JOURNALISME
ET DE L'ENTREPRENEURIAT DES MÉDIAS

ASSOCIATION CROIRE CÔTE D'IVOIRE

SOMMAIRE

- 3** Le SAJEM en chiffre
- 4** Mot du Président du Sommet
- 5** Mot du Directeur Exécutif
- 6** Synthèse du Rapport
- 9** Cadre général et cérémonie d'ouverture
- 12** Régulation, déontologie et environnement institutionnel
- 13** Modèles économiques, viabilité et entrepreneuriat dans les médias
- 16** Financement et développement du journalisme d'investigation et d'impact
- 18** Renforcement des capacités et formations supérieures
- 20** Facteurs de réussite et d'échec dans l'entrepreneuriat médiatique
- 21** Synthèse générale des recommandations du SAJEM 2026



La SAJEM en chiffre...

Pour une première édition, l'enjeu n'était pas seulement de tenir un sommet, mais de prouver que la conversation sur l'économie des médias africains était attendue. Les chiffres de cette journée y répondent. Des inscrits venus de cinq pays, des intervenants issus de la régulation, de l'entreprise de presse, de la formation et de la coopération internationale, et une vingtaine de partenaires institutionnels, académiques et privés qui ont choisi de s'engager aux côtés du SAJEM. Ces chiffres ne sont pas une fin en soi. Ils constituent le socle sur lequel bâtir les prochaines éditions.



Mot du Président du Sommet

Au cours de ma carrière, j'ai connu la presse de l'époque du parti unique, au cours de laquelle, le journaliste était considéré comme un agent du développement, l'époque de l'ouverture démocratique, celle des crises et celle de la reconstruction. J'ai donc suivi avec bonheur, ce printemps de la presse qui a engendré de belles feuilles, de belles fleurs. Ce fut hélas, une saison de très courte durée. Et je peux le dire avec la liberté que donne l'âge : je n'avais jamais vu notre secteur aussi altérable qu'aujourd'hui.



Pendant longtemps, nos combats ont porté sur la liberté d'informer. Certes, ils étaient justes et nécessaires. Mais nous avons tenu pour secondaire, voire accessoire, une question qui, au fil du temps, est devenue vitale : celle des moyens. Une presse qui n'est pas capable de s'acquitter de ses charges d'exploitation, d'honorer ses obligations sociales et fiscales et contrainte d'attendre des subsides, donc incapable d'investir dans son avenir, n'est pas une presse libre. C'est une presse en sursis, exposée à toutes les dépendances.

J'ai donc volontiers accepté de présider ce Sommet pour essentiellement deux raisons.

Primo, les porteurs du projet font partie de cette jeune génération de professionnels préoccupés par l'avenir de leur métier et la durabilité du secteur.

Secundo, parce que ce sommet ose poser la question économique sans complexe ni faux-fuyants et qu'il la pose avec les acteurs clés de l'écosystème autour de la table : les éditeurs, les régulateurs, les pouvoirs publics, les écoles de journalisme et les partenaires.

Le rapport que vous tenez entre les mains est le fruit de cette première édition du Sommet. Il ne prétend pas tout résoudre. Mais il propose une feuille de route claire, structurée et réaliste. Je souhaite qu'il ne soit pas un document de plus, rangé dans un tiroir. Qu'il soit lu par les décideurs, discuté dans les rédactions, enseigné dans les écoles.

Aux jeunes journalistes et aux aspirants journalistes qui liront ces pages, je veux dire ceci : votre métier a de l'avenir, à condition que vous appreniez à le défendre aussi sur le terrain de l'entreprise. La rigueur éthique et la rigueur de gestion ne s'opposent pas. Bien au contraire, elles se renforcent.

À l'équipe du SAJEM, à son Directeur Exécutif Israël Guébo, son Directeur scientifique, Donatien Kangah et à toutes celles et ceux qui ont rendu ce Sommet possible, je dis ma fierté et ma gratitude.

Samba KONÉ

Président du SAJEM 2026

Mot du Directeur Exécutif

Le 1er octobre 2026, nous étions plus de 300 dans la salle du Capitol Hôtel. Ce rapport porte la trace de ce que nous avons construit ensemble ce jour-là.

Je veux d'abord dire merci. Au Président Samba Koné, qui a prêté son nom et son autorité à une première édition qui n'avait encore rien prouvé. Aux institutions, aux partenaires et aux intervenants, qui ont cru avant que ça existe. Au comité scientifique, qui a fait d'une journée d'échanges un document de référence. À mon équipe et aux bénévoles, qui ont tenu quand tout semblait fragile. Et aux participants venus de cinq pays, qui ont donné au SAJEM sa dimension.



Ce rapport n'est pas un point d'arrivée. C'est un point de départ.

Dès les prochaines semaines, un groupe de travail prendra le relais pour approfondir les pistes ouvertes le 1er octobre, à travers des ateliers pratiques, des conférences, des panels et un livre blanc sur l'économie des médias africains. Nous voulons construire, avec les pouvoirs publics, les régulateurs, les organisations professionnelles, les écoles de journalisme et nos partenaires locaux et internationaux, une coalition durable autour de ces recommandations. Car aucun acteur ne transformera seul l'économie de nos médias.

Le SAJEM a vocation à devenir un rendez-vous annuel. Un lieu où, chaque année, le secteur des médias africains vient se regarder en face, mesurer ses progrès et chercher ensemble des solutions. Nous voulons l'ouvrir davantage au continent, accueillir plus de pays, plus d'entrepreneurs, plus de jeunes porteurs de projets.

La première édition a montré que cette conversation était attendue. Les suivantes devront montrer qu'elle produit des résultats.

Rendez-vous en 2027.

Israël GUÉBO

Directeur Exécutif, SAJEM 2026

SYNTHÈSE DU RAPPORT GÉNÉRAL DU SAJEM 2026

L'enjeu

Les médias africains traversent une crise qui n'est plus seulement éditoriale, mais économique. Les modèles traditionnels s'effondrent, les audiences se fragmentent et les recettes publicitaires partent vers les plateformes mondiales. Le SAJEM 2026 a réuni pouvoirs publics, régulateurs, éditeurs, écoles de journalisme et partenaires autour d'une question : comment rendre les entreprises de presse viables sans sacrifier leur indépendance ?

Le diagnostic en chiffres

- Presse écrite : plus de 6 milliards de FCFA de chiffre d'affaires en 2011, entre 600 et 700 millions en 2024-2025, soit une chute de plus de 90 %.
- Invendus : 75 % des journaux imprimés ne trouvent pas preneur. L'éditeur paie l'impression comptant, mais n'est remboursé qu'au bout de 45 à 90 jours, après une commission de distribution de 30 à 35 %.
- Audiovisuel : la libéralisation devait porter le marché publicitaire à 45-60 milliards de FCFA. Il stagne sous les 20 milliards, dont environ la moitié est captée par Canal+.
- Numérique : la publicité programmatique rapporte entre 0,50 et 1 dollar pour 1 000 visites, ce qui pousse au clic facile et au sensationnalisme.
- Mesure d'audience : il n'existe aucune mesure d'audience certifiée, ce qui fausse la négociation des tarifs publicitaires dans tous les secteurs.

La réponse de l'État

Au nom du ministre de la Communication, l'ASDM a présenté l'«*Initiative pour la reconstruction de la presse imprimée* », dotée de 5,3 milliards de FCFA sur 2026-2030. Elle repose sur trois piliers :

- la réforme de la distribution par Edipresse, attendue au plus tard fin mars 2027 ;
- l'accompagnement des entreprises dans leur gouvernance, avec 8 entreprises déjà suivies et trois référentiels nationaux (éditorial, organisationnel, financier) ;
- la refonte de la formation, avec un plan pluriannuel tourné vers les compétences émergentes.

Ce que le Sommet a établi

La régulation, levier plutôt que contrainte. La HACA et l'ANP privilégient la pédagogie et le dialogue avant la sanction. Le respect des lois de 2017 (modifiées en 2022), du code de déontologie et de la charte de protection de l'enfant devient un gage de crédibilité auprès des annonceurs. La médiation du régulateur a déjà fait passer la redevance annuelle des radios de proximité de 3 millions à 700 000 FCFA. Deux chantiers restent ouverts : encadrer les médias en ligne et les influenceurs, et créer une mesure d'audience certifiée.

Des solutions propres à chaque secteur. La presse écrite doit diversifier ses revenus : hors-séries, événementiel et titres ciblés, comme La Retraite Active, distribué lors du paiement des pensions, sans aucun invendu. Les radios de proximité, dont la publicité est plafonnée à 25 % du budget, doivent développer des activités génératrices de revenus. La presse numérique doit combiner services aux entreprises, syndication de contenus et régie publicitaire mutualisée au sein du REPPRELICI.

La souveraineté de production. Patrick Fandio appelle à passer des reportages courts aux magazines et documentaires, mieux payés de 30 à 40 % par les diffuseurs. Il défend une production entièrement réalisée par des équipes africaines et des coopérations transfrontalières pour peser dans la « bataille des récits ».

Le financement de l'investigation. La master class du CJID a recensé les principaux bailleurs (CENOZO, GIJN, Pulitzer Center, NED, IFPIM, GI-TOC, MFWA, CFI, DW Akademie, Internews), les pièces d'un dossier recevable et les garanties d'indépendance à inscrire au contrat. L'Étau, Eburnie Today et Alerte Info montrent que ces financements sont accessibles aux médias africains.

Les compétences. La plupart des dirigeants de médias sont d'excellents journalistes sans formation en gestion. L'ESJ Lille, avec son Master international en management des médias, et l'EPJT, avec l'éducation aux médias, répondent à ce manque. Selon Laurent Bigot, la transparence d'un média sur ses financements et ses méthodes est la condition de sa valeur commerciale.

Les clés de la réussite. David Youant identifie quatre causes d'échec : les agendas cachés, la gestion à vue, la fragilité financière du promoteur et l'isolement. Il leur oppose quatre leviers : la mutualisation, une identité éditoriale forte, l'agilité technologique et la construction d'une marque sur la durée.



Les recommandations : cinq piliers

1. Décomplexer le débat économique : reconnaître l'organe de presse comme une entreprise, soumise aux règles de rentabilité et de rigueur comptable.
2. Développer les synergies : créer un cadre de suivi avec le ministère de la Communication et l'ASDM, mutualiser l'impression, la distribution et les régies, et bâtir des réseaux sous-régionaux.
3. Promouvoir la souveraineté technique : produire en Afrique, maîtriser les infrastructures de diffusion et nouer des alliances transfrontalières.
4. Hybrider les revenus : développer l'événementiel, le conseil, les activités génératrices de revenus et les abonnements ciblés, avec des paiements adaptés comme le Mobile Money.
5. Renforcer les compétences : intégrer la gestion, l'entrepreneuriat, le data-journalisme et l'IA dans les formations, généraliser les référentiels de l'ASDM et conditionner les aides au respect des obligations sociales (CNPS)

Et après ?

Un groupe de travail poursuivra la réflexion à travers des ateliers, des conférences et un livre blanc sur l'économie des médias africains. Le SAJEM entend devenir le rendez-vous annuel de référence sur l'économie, le management et l'innovation des médias en Afrique.

1. CADRE GÉNÉRAL ET CÉRÉMONIE D'OUVERTURE



Le paysage médiatique africain, et plus particulièrement francophone, traverse une crise structurelle d'une intensité inédite, marquée par l'effondrement des modèles économiques traditionnels, l'asymétrie de régulation face aux géants mondiaux du numérique et une fragmentation accélérée des audiences. Cette mutation systémique dégrade l'assise financière des rédactions et menace directement la pérennité de l'information d'intérêt public, véritable pilier de la stabilité démocratique et de la souveraineté décisionnelle du continent. Dans ce contexte d'urgence industrielle, la première édition du Sommet Africain du Journalisme et de l'Entrepreneuriat et des Médias (SAJEM 2026) s'impose comme un cadre de concertation stratégique et refondateur. L'ambition centrale de cette rencontre institutionnelle est de définir les conditions scientifiques, économiques et réglementaires indispensables pour sortir les entreprises de presse de la précarité structurelle, en posant les bases d'un écosystème financièrement autonome, éditorialement indépendant, technologiquement agile et ancré dans les réalités de ses marchés.

1.1 Allocutions officielles et vision institutionnelle

La cérémonie inaugurale du SAJEM 2026 a réuni les hautes autorités de la régulation, de la tutelle gouvernementale, ainsi que les représentants des organisations professionnelles, permettant de poser un diagnostic macroéconomique lucide sur la santé financière du secteur.



2. Diagnostic économique et contraction du marché

Dans son allocution d'ouverture prononcée au nom du Ministre de la Communication et Porte-parole du Gouvernement, M. Amadou Coulibaly, M. Méité Sindou, Directeur Général de l'Agence de Soutien et de Développement des Médias (ASDM), a présenté la feuille de route du Plan National de Communication 2026-2030. Ce cadre stratégique est décliné opérationnellement par l'ASDM à travers un sous-programme doté de 5,3 milliards de FCFA sur la période 2026-2030, intitulé "Initiative pour la reconstruction de la presse imprimée" . Ce dispositif d'intervention repose sur trois piliers majeurs :

- la reconstruction du marché et de la circulation de l'information : restructuration globale de la chaîne de distribution de la presse imprimée et numérique via la réforme profonde d'Edipresse (visant une opérationnalisation au plus tard à la fin du premier trimestre 2027), afin de sécuriser les flux financiers et le recouvrement des ventes;
- la formalisation et la modernisation de la gouvernance : accompagnement direct des entreprises de presse dans l'élaboration et le financement de leurs plans stratégiques. Un programme pilote a déjà permis d'accompagner 8 entreprises de presse (6 de la presse écrite imprimée et 2 radios de proximité) dans la formalisation de leurs plans de développement. Cet appui est consolidé par la création de trois référentiels nationaux de gouvernance (éditoriale, organisationnelle, financière/budgétaire) destinés à sortir le secteur de l'informel;
- La refonte du cadre général de formation : consolidation du fond documentaire des études existantes, diagnostic approfondi des parcours d'enseignement et établissement d'un plan pluriannuel de formation visant l'acquisition de compétences émergentes (data-journalisme, investigation numérique, gestion de communautés, sécurité digitale).



1.2 Keynote d'ouverture : Repenser le modèle économique et décoloniser les ondes

Dans sa keynote inaugurale dédiée au thème "Journalisme et business : repenser le modèle économique des médias africains", Patrick Fandio, Directeur Général d'Hémisphère Media Production Africa (HMPA), a problématisé la marginalisation des médias du continent dans la "bataille mondiale des récits".

Démontrant que la fragmentation des audiences frappe l'ensemble des acteurs mondiaux — à l'instar des grandes chaînes télévisées françaises dont les JT du soir ont vu leur audience s'effondrer de 10 millions à 5 millions de téléspectateurs, ou des chaînes d'information en continu plafonnant à des pics de 300 000 téléspectateurs —, il a souligné que les médias africains souffrent d'une vulnérabilité accrue.

Le manque d'investissements dans les outils de production industrielle et la dépendance envers des subventions publiques très limitées ont contraint les organes locaux à abandonner le traitement des grands récits continentaux aux diffuseurs internationaux.

Pour inverser ce rapport de dépendance et réaliser une véritable décolonisation des ondes, Patrick Fandio a formalisé une démarche d'intégration industrielle en trois axes :

- Valorisation de l'information et montée en gamme : faire évoluer la production de simples reportages d'actualité chaude (formats courts de 2'30 à faible valeur ajoutée) vers des magazines d'investigation (13 minutes, 26 minutes, documentaires grand format), permettant d'accroître les grilles tarifaires de 30 % à 40 % auprès des diffuseurs;
- Relocalisation intégrale de la chaîne de valeur : ériger des infrastructures de production et de post-production haut de gamme exploitées à 100 % par des compétences africaines locales. Cette approche est incarnée par les installations de HMPA situées au Boulevard de Marseille / Bietri à Abidjan, où des équipes exclusivement africaines réalisent intégralement — de la conception au tournage, du montage aux plateaux de studio — des émissions emblématiques diffusées à l'échelle internationale telles que Enquête d'Afrique ou Santé pour le groupe Canal+;
- Synergies régionales et souveraineté de diffusion : dépasser le fractionnement des marchés nationaux en instaurant des réseaux de coopération transfrontaliers (notamment entre la Côte d'Ivoire et le Bénin) capables de mutualiser les coûts de production, d'agréger des bassins d'audience continentaux et d'offrir une alternative éditoriale crédible aux groupes audiovisuels occidentaux. Cette grille de lecture industrielle, articulant la vision stratégique de l'État et la souveraineté de production, introduit les débats techniques menés lors des panneaux d'experts.



2. RÉGULATION, DÉONTOLOGIE ET ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

La régulation des médias est encore trop souvent perçue par les promoteurs privés comme une contrainte administrative pénalisante ou une menace de sanction financière. Les délibérations du SAJEM 2026 ont au contraire établi que les instances de contrôle — l'Autorité Nationale de la Presse (ANP) et la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA) — constituent des leviers majeurs de structuration industrielle. La régulation protège l'intérêt général, assainit la concurrence loyale et valorise la marque médiatique, transformant la conformité normative en un actif immatériel directement bancable auprès des annonceurs et des usagers.

La table ronde animée par Evelyne Deba, journaliste télé à NCI, et réunissant M. Doh Konaté (Directeur de la Presse et des Productions d'Information à l'ANP) et M. Daouda Traoré (Directeur des Programmes, de la Documentation et de l'Information à la HACA) a permis de clarifier la doctrine institutionnelle des régulateurs. Les régulateurs ont, en effet, réaffirmé que leur mission n'est pas d'entraver le développement des affaires, mais d'élever les standards de professionnalisation du marché. M. Daouda Traoré a comparé la régulation à un "garde-fou destiné à rehausser la qualité globale de l'écosystème". La pédagogie prime sur le bâton : le premier réflexe de l'ANP et de la HACA est l'interpellation préalable, l'avertissement et le dialogue permanent avec les rédactions, la sanction disciplinaire ou la suspension ne survenant qu'en dernier ressort face aux récidives caractérisées.

Pour les autorités de contrôle, la valeur intrinsèque d'un contenu média se mesure à la conformité stricte avec trois textes cardinaux, à savoir les lois jumelles relatives au régime juridique de la presse et de la communication audiovisuelle (lois de 2017 modifiées en 2022), le Code de déontologie (édicte par la corporation elle-même) et la Charte de protection des droits de l'enfant dans les médias. Le respect de ce triptyque normatif garantit la sécurité juridique de l'entreprise et prémunit le diffuseur contre le risque de réputation.

S'agissant des défis réglementaires émergents, l'on note la nécessité d'élaborer un cadre juridique réactif encadrant les médias en ligne et les créateurs de contenus (influenceurs/influenceurs), soumis aux mêmes exigences de responsabilité éditoriale que les médias traditionnels. Par ailleurs, il a été révélé que 4 mois avant la tenue du SAJEM, la HACA a organisé une concertation stratégique avec l'ensemble des éditeurs télévisuels afin d'évaluer l'impact des chocs économiques post-COVID-19. Cette concertation a débouché sur un plaidoyer actif pour la révision à la baisse des coûts de diffusion TNT et la réduction des redevances de droits d'auteur (BURIDA). De même, au niveau de la radio, la redevance annuelle due par les radios de proximité a été abaissée de 3 millions de FCFA à 700 000 FCFA grâce à la médiation du régulateur.

Sur l'absence de mesure d'audience certifiée, les régulateurs ont reconnu que l'inexistence d'un audimat scientifique indépendant biaise la négociation des tarifs publicitaires, plaidant pour la mise en place urgente d'un comité de certification d'audience.

3. MODÈLES ÉCONOMIQUES, VIABILITÉ ET ENTREPRENEURIAT DANS LES MÉDIAS

La pérennité financière d'une entreprise de presse constitue le garant irréductible de son indépendance éditoriale. L'analyse des travaux du SAJEM 2026 met en exergue la tension dialectique constante entre la mission d'intérêt public du journaliste — vecteur d'information citoyenne — et l'impératif marchand de l'entrepreneur, contraint de soumettre son organe de presse aux règles de la gestion commerciale (rentabilité des capitaux investis, rationalisation des charges fixes, maîtrise du besoin en fonds de roulement). Animé par Marie-Laure Zakry, journaliste, consultante et formatrice, le panel d'experts réunissant des dirigeants de premier plan a dressé un bilan sans concession des contraintes opérationnelles par secteur d'activité.





Fabrice Sawegnon (Voodoo Group / Live TV) — Pour le secteur audiovisuel.

Analysant la distorsion entre les prévisions théoriques et la réalité du marché, il a rappelé que la libéralisation de l'audiovisuel prévoyait une expansion du marché publicitaire ivoirien de 15-20 milliards FCFA à 45-60 milliards FCFA. En réalité, le marché publicitaire s'est avéré stagnant, voire régressif, évoluant sous la barre des 20 milliards FCFA.

L'audiovisuel privé gratuit fait par ailleurs face à des blocages majeurs :

- Une concurrence asymétrique : l'opérateur payant Canal+ (fort de ses 10 millions d'abonnés régionaux) capte environ 50 % du marché publicitaire gratuit local à travers ses chaînes diffusées sur la TNT sans investir proportionnellement dans l'écosystème de production ni dans l'emploi local.
- Des coûts fixes massifs : des investissements initiaux extrêmement lourds (plus de 10 milliards FCFA mobilisés par Live TV pour ses infrastructures et ses 247 collaborateurs permanents) couplés aux redevances dues au diffuseur technique d'État (IDT), alors même que les foyers ivoiriens ne possèdent quasiment pas de décodeurs TNT gratuits, recevant les signalisations via les décodeurs payants.
- L'absence de mesure d'audience certifiée : l'impossibilité d'évaluer scientifiquement la pénétration des foyers durant les six premiers mois d'exploitation interdit toute commercialisation immédiate des espaces publicitaires, alors que les charges salariales, financières et énergétiques (atteignant jusqu'à 9 millions FCFA de facture mensuelle d'électricité) courent dès le premier jour d'émission.

Ousmane Savané (Le Temps / GEPCI) — Pour la presse écrite imprimée.

Le modèle traditionnel fondé sur la vente au numéro subit un taux de bouillonnement (invendus) catastrophique de 75 % (seuls 25 % du tirage global sont vendus), supporté intégralement par l'éditeur qui doit imprimer au cash tandis que l'on enregistre des délais de reversement de 45 à 90 jours, tout en prélevant une commission de distribution de 30 % à 35 %. Pour survivre, les dirigeants de la presse imprimée doivent opérer une mutation vers la gestion d'entreprise pure et diversifier leurs revenus (hors-séries, éditions spéciales, événementiel grand public sur le modèle du Tour de France géré par le groupe L'Équipe).

Ousmane Savané a notamment cité l'innovation éditoriale et commerciale de La Retraite Active, journal ciblé, destiné exclusivement aux retraités, est distribué directement lors du paiement des pensions grâce à un partenariat institutionnel, générant un modèle économique parfait avec zéro invendu (0 % de bouillon).

Karamoko Bamba (URPCI / Radio Saphir FM) — Pour les radios de proximité.

Soumises à la contrainte légale d'un plafonnement publicitaire fixé à 25 % de leur budget total pour préserver leur nature communautaire, les radios de proximité luttent contre l'informalité de leur gouvernance (absence fréquente de budget prévisionnel et d'organigramme). Pour financer leur fonctionnement, les promoteurs doivent développer des Activités Génératrices de Revenus (AGR) adjacentes.

L'étude de cas emblématique citée est celle du regretté Zoumana Bakayoko, qui a créé des plantations agricoles et mis en place un service de location d'engins agricoles à Yapleu/Yaponon afin de réinjecter les bénéfices dans l'exploitation de la radio locale.

Mamadou Traoré (Sciences et Société / REPPRELICI) — Pour la presse numérique

La rémunération par la publicité programmatique internationale (GAFAM) est dérisoire en Afrique francophone, avec un CPM (Coût Pour Mille impressions) oscillant entre 0,50 et 1 dollar pour 1 000 visites.

Mamadou Traoré a démontré l'équation mathématique sous-jacente : générer un revenu mensuel de base de 1 000 000 FCFA uniquement via la régie programmatique exigerait des millions de pages vues uniques, poussant inévitablement les médias vers le piège du clic facile (clickbait) et du sensationnalisme, au détriment de la vérité. La viabilité exige donc l'hybridation des recettes par la prestation de services B2B, l'ingénierie conseil et la syndication de contenus multimédias (à l'instar de son émission scientifique Café Scientifique produite pour RTI 2 et Biba TV), combinées à la mutualisation des audiences au sein du REPPRELICI (Réseau des Professionnels de la Presse en ligne de Côte d'Ivoire) pour négocier en direct avec les grands annonceurs.

4

4. FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT DU JOURNALISME D'INVESTIGATION ET D'IMPACT

Animée par le CJID (représenté par Kaberu Tairu, son coordinateur pays) et adossée aux travaux présentés par Anderson Diedri, journaliste d'investigation, lauréat de plusieurs prix internationaux, la masterclass dédiée a dressé un guide opérationnel des principaux guichets de financement accessibles aux rédactions et journalistes africains.

CENOZO (Cellule Norbert Zongo pour le journalisme d'investigation en Afrique de l'Ouest)	<ul style="list-style-type: none"> • CENOZO (Cellule Norbert Zongo pour le journalisme d'investigation en Afrique de l'Ouest)
GIJN (Réseau International de Journalisme d'Investigation)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Opportunités</i> : webinaires de haute technicité, forums, newsletter d'opportunités, centre de ressources mondiales. • <i>Événements et distinctions</i> : bourses de prise en charge intégrale pour la Conférence Mondiale de Journalisme d'Investigation (GIJC d'octobre 2027 aux Pays-Bas) et remise de prix internationaux récompensant les meilleures enquêtes réalisées sous la menace ou dans des conditions environnementales extrêmes.
Pulitzer Center	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programmes phares</i> : le <i>Rainforest Investigations Network</i> (12 mois de mentorat personnalisé assortis d'allocations financières pour enquêter sur la déforestation, la corruption et le changement climatique dans le Bassin du Congo, l'Amazonie et l'Asie du Sud-Est). • <i>Subventions de reportage</i> : financement d'enquêtes sur la biodiversité, les industries extractives et les droits des peuples autochtones (<i>Rainforest Reporting Grant</i>). • <i>Dispositif d'appel spécial (sans date limite)</i> : procédure à traitement rapide garantissant un accusé de réception sous une semaine et une réponse définitive avant la fin du mois suivant la soumission, accordant une priorité absolue à la pertinence et à l'actualité brûlante du sujet.
NED (National Endowment for Democracy)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mandat et éligibilité</i> : finance exclusivement les organisations non gouvernementales, les associations et les médias indépendants constitués (excluant les personnes physiques à titre individuel). • <i>Axes stratégiques</i> : promotion de la liberté d'information, renforcement des médias indépendants, transparence institutionnelle, droits humains et redevabilité publique. • <i>Modalités de soumission et calendrier</i> : les demandes doivent être obligatoirement déposées sur le portail en ligne officiel (https://form.ned.org/f/proposal), les questions techniques pouvant être adressées par courriel à (africaproposals@ned.org). Le calendrier rigoureux des réunions du Conseil d'Administration impose des dates limites de soumission strictes : • <i>Date limite du 21 septembre 2026</i> pour le Conseil du 22 janvier 2027. • <i>Date limite du 27 janvier 2027</i> pour le Conseil du 7 mai 2027. • <i>Date limite du 28 mai 2027</i> pour le Conseil de septembre 2027
Autres bailleurs internationaux répertoriés :	<ul style="list-style-type: none"> • <i>IFPIM (Fonds International de Soutien aux Médias d'Intérêt Public)</i> : subventions institutionnelles pluriannuelles destinées à stabiliser la viabilité financière des médias. • <i>GI-TOC (Global Initiative against Transnational Organized Crime)</i> : bourses de journalisme spécialisées sur le crime organisé en Afrique de l'Ouest via son Fonds de Résilience. • <i>MFWA (Media Foundation for West Africa) & FIJ (Fund for Investigative Journalism)</i> . • <i>Agences de développement des médias</i> : CFI (Agence française de développement médias), DW Akademie, Internews, et le portail de ressources IJNet.

La soumission d'une demande de subvention auprès d'un bailleur international obéit à une rigueur méthodologique stricte. Le dossier de candidature doit réunir une check-list complète de pièces administratives et satisfaire à des critères d'évaluation précis.

Check-list des pièces et critères requis pour un dossier de financement :

- Résumé synthétique du projet : rédigé de manière percutante en 250 mots maximum.
- Note d'intérêt public & hypothèse de travail : démonstration de la valeur sociétale du sujet et formulation d'une question d'enquête vérifiable.
- Plan de diffusion détaillé : lettres d'intérêt ou engagements fermes émanant de rédacteurs en chef et de directeurs de médias partenaires garantissant la parution.
- Budget prévisionnel ventilé : chiffrage réaliste ligne par ligne des coûts directs (frais de terrain, logistique, honoraires, sécurisation, accès aux données).
- Garanties contractuelles d'indépendance éditoriale : disposition écrite verrouillant l'autonomie de la rédaction face au financeur.
- Références et portfolio : 3 exemples de travaux d'enquête déjà publiés (imprimés ou audiovisuels) et 3 références professionnelles (lettre
- Curriculum Vitae : CV actualisé des journalistes et de l'équipe d'enquête. Sur le plan juridique et contractuel, l'indépendance du média doit être impérativement garantie par un contrat écrit stipulant trois principes inviolables : la rédaction conserve la maîtrise exclusive de l'angle, des enquêtes et des conclusions ; le bailleur n'a aucun droit de regard sur les sources confidentielles ni d'accès à l'article avant sa publication ; l'origine du soutien financier est mentionnée en toute transparence selon des modalités convenues.

Les travaux du sommet ont analysé trois études de cas de médias africains ayant réussi le montage de ces dossiers.

- **L'Étau**, bénéficiaire d'une subvention institutionnelle de la NED accordée pour une durée de 12 mois (depuis septembre 2025), destinée à financer la production d'enquêtes approfondies et à former ses équipes aux techniques de l'investigation.
- **Eburnie Today** financé par la NED pour une période de 12 mois (depuis septembre 2026), ce programme permet de réaliser des grands reportages, du fact-checking, du data-journalisme et du journalisme de solutions tout en renforçant les capacités de sa rédaction.
- **Alerte Info** soutenu par le Fonds International de Soutien aux Médias d'Intérêt Public (IFPIM) via une subvention stratégique de 18 mois (depuis janvier 2026), permettant à l'agence de presse de moderniser son infrastructure technique de diffusion d'informations en continu sur les réseaux mobiles et les plateformes numériques.

L'absorption efficace de ces financements complexes exige toutefois des compétences en ingénierie de projet et en gestion d'entreprise qui nécessitent une refonte continue des programmes de formation supérieure

5

5. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET FORMATIONS SUPÉRIEURES

5.1 Formation au Management des Médias (Masterclass ESJ-Lille)

Le déficit récurrent de compétences en gestion d'entreprise, en ingénierie financière et en leadership au sein des rédactions africaines constitue la cause directe de la vulnérabilité économique des organes de presse. Historiquement, les directeurs de médias sont de très bons journalistes n'ayant reçu aucune formation managériale, comptable ou juridique. La professionnalisation du capital humain et la montée en gamme des compétences managériales représentent donc un impératif stratégique absolu pour pérenniser l'écosystème.

La masterclass consacrée au Master International en Management des Médias (MI2M) de l'École Supérieure de Journalisme de Lille (ESJ-Lille), présentée par son Responsable Pédagogique Jean-Baptiste Diebold, a mis en avant une formation diplômante d'un an, spécifiquement conçue pour armer les dirigeants de médias face aux mutabilités du secteur.

Assorti d'un mentorat individuel, le MI2M dépasse la théorisation académique pour enseigner la conduite du changement, la maîtrise des bilans comptables, le marketing éditorial et la stratégie d'entreprise. Les témoignages synthétisés des alumni du programme, Donatien Kangah et Evelyne Deba, ont apporté un éclairage concret sur la valeur ajoutée de la formation :

- Acquisitions managériales : montée en puissance sur le leadership, la gestion d'équipes pluridisciplinaires, la réponse aux appels d'offres internationaux et la recherche appliquée en sciences de l'information.
- Réseautage international et synergies opérationnelles : les diplômés ont particulièrement mis en exergue le rôle fondamental du réseau mondial des anciens élèves de l'ESJ-Lille.
- Rigueur et gestion du distanciel : les alumni ont insisté sur l'extrême discipline personnelle exigée par ce cursus suivis à distance (respect des échéances de rendu, participation active aux classes virtuelles synchrones) et sur la nécessité de contourner les contraintes logistiques d'accès aux réseaux télécoms et à Internet en Afrique de l'Ouest.



5.2 Éducation aux Médias, Information (EMI) et Transparence

Laurent Bigot, Directeur de l'École Publique de Journalisme de Tours (EPJT), a démontré lors de la masterclass qu'il a animée, que l'Éducation aux Médias et à l'Information (EMI) ne se limite pas à une mission pédagogique citoyenne, mais constitue une véritable stratégie de développement commercial pour les rédactions.

Face à la prolifération des fausses nouvelles (fake news) et au désengagement attentionnel des jeunes publics, le journaliste ne détient plus le monopôle de la diffusion publique. Pour se détacher du bruit médiatique ambiant, les rédactions doivent utiliser l'EMI pour expliciter leurs démarches de vérification et réengager leur audience. Laurent Bigot a rappelé avec force que "la transparence éditoriale n'est pas une faiblesse commerciale, mais la condition d'existence de la marque".

Un organe de presse ne peut prétendre vendre des abonnements ou capturer de la valeur publicitaire s'il refuse la transparence sur sa propriété, ses financements et ses protocoles de vérification des faits. L'auto-évaluation régulière, l'application rigoureuse des chartes éthiques et la publication des méthodes de fabrication renforcent la valeur marchande du média en lui conférant un label de crédibilité inatteignable pour les flux viraux non vérifiés. La conformité régulatoire et la transparence éthique constituent les prérequis absolus pour accéder à des financements extérieurs spécialisés, devenus indispensables pour pérenniser le journalisme d'investigation.

6

6. FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHEC DANS L'ENTREPRENEURIAT MÉDIATIQUE

S'appuyant sur deux décennies de gestion de l'agence de presse Alerte Info , David Youant a dressé une typologie rigoureuse des déterminants de la trajectoire des entreprises de presse.

Facteurs endogènes d'échec

- Les agendas cachés : instrumentalisation politique ou promotionnelle temporaire du média, étrangère à toute logique industrielle pérenne.
- La gestion à vue : absence de plan stratégique pluriannuel et incapacité à anticiper les mutations technologiques.
- La vulnérabilité financière personnelle du promoteur : se lancer dans l'entrepreneuriat sans disposer d'une autonomie financière de base, exposant le dirigeant à la corruption, au mercenariat éditorial et à la soumission aux annonceurs.
- L'isolement stratégique : le refus des alliances et de la mutualisation, menant à l'épuisement précoce des ressources financières et humaines.

Facteurs clés de succès et recommandations

- La collaboration et la mutualisation : unir les fonctions supports (distribution, régie commerciale) pour réduire les coûts fixes.
- Le positionnement de niche et l'identité éditoriale : offrir une expertise à fort contenu informatif, distincte du tout-venant de l'actualité chaude.
- L'agilité technologique : intégrer en continu les nouveaux outils de diffusion et d'analyse de données.
- La construction de capital de marque : investir dans la gouvernance d'entreprise et la valorisation du capital humain pour bâtir un actif immatériel crédible sur le long terme.

Cette quête de viabilité financière est indissociable d'un environnement réglementaire équilibré et d'une éthique irréprochable, fondements véritables de la valeur marchande du média.



7. SYNTHÈSE GÉNÉRALE DES RECOMMANDATIONS DU SAJEM 2026

Les travaux et délibérations du Sommet Africain du Journalisme et de l'Entrepreneuriat et des Médias (SAJEM 2026) ont abouti à la formulation d'une feuille de route stratégique destinée aux gouvernements, aux instances de régulation, aux organisations professionnelles et aux partenaires techniques et financiers. Ces recommandations d'action sont structurées autour de cinq piliers indissociables.

7.1 Matrice structurée des recommandations

Pilier 1 : Décomplexer le débat économique

- Oser traiter de la rentabilité financière de la presse sans tabou idéologique et reconnaître formellement l'organe de presse comme une entreprise commerciale soumise aux exigences de rentabilité et de rigueur comptable.
- Placer la transition numérique et la souveraineté de la donnée au cœur des plans stratégiques de développement des organes de presse.
- Institutionnaliser la pratique de l'auto-évaluation régulière au sein des rédactions pour adapter continuellement les contenus aux attentes documentées du public.

Pilier 2 : Développer des synergies institutionnelles et régionales

- Établir un cadre de collaboration formel et permanent entre le SAJEM et le Ministère de la Communication, via l'Agence de Soutien et de Développement des Médias (ASDM), dès la clôture de la présente édition, afin d'assurer le suivi opérationnel des recommandations.
- Mutualiser les fonctions logistiques, les infrastructures d'impression, les réseaux de distribution et les régies commerciales entre entreprises de presse concurrentes pour diviser les charges fixes.
- Accélérer la création de régies coopératives de presse numérique (sur le modèle promu par le REPPRELCI) pour agréger les audiences locales et commercialiser des inventaires publicitaires groupés auprès des grands annonceurs, affranchis du diktat des GAFAM.
- Construire des réseaux d'échanges d'informations et de production au niveau sous-régional pour désenclaver les marchés nationaux.



Pilier 3 : Promouvoir la souveraineté technique et des narratifs propres

- Relocaliser l'intégralité de la chaîne de valeur de production audiovisuelle, numérique et imprimée sur le territoire africain, en investissant dans des plateaux techniques locaux exploités par des professionnels locaux.
- Revendiquer la souveraineté des infrastructures de diffusion (porteurs satellitaires, réseaux TNT, serveurs de stockage de données) afin de mettre fin à la dépendance technologique envers des opérateurs privés étrangers.
- Bâtir des alliances de diffusion transfrontalières pour assurer la circulation de contenus africains autonomes dans la compétition médiatique mondiale et remporter la "bataille des récits" .

Pilier 4 : Expérimenter l'hybridation des modèles de revenus

- Casser le dogme de la dépendance envers la publicité traditionnelle en développant des prestations adjacentes à forte valeur ajoutée (événementiel, éditions spécialisées, conseil B2B, ingénierie d'information).
- Encourager la création d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) autonomes (ex: exploitations agricoles et services techniques sur le modèle de feu Bakayoko Zoumana pour pérenniser les radios de proximité et communautaires.
- Déployer des modèles d'abonnements ciblés à zéro invendu (sur le modèle La Retraite Active) et intégrer des solutions de paiement adaptées aux usages continentaux (Mobile Money, micro-paiements à l'acte).

Pilier 5 : Renforcer les capacités et développer les compétences

- Institutionnaliser le SAJEM comme la plateforme continentale annuelle de référence dédiée à l'économie, au management et à l'innovation dans les médias.
- Moderniser en profondeur les programmes de formation initiale et continue des écoles de journalisme en y intégrant obligatoirement la gestion financière, l'entrepreneuriat, le data-journalisme et l'usage éthique des technologies d'IA.
- Généraliser l'application des trois référentiels nationaux de gouvernance (éditoriale, organisationnelle, financière/budgétaire) conçus par l'ASDM au sein de l'ensemble des entreprises de presse.
- Conditionner l'octroi des aides publiques et l'accès aux guichets de financements internationaux à la mise en conformité légale des entreprises, prioritairement en matière de déclaration et de protection sociale effective des employés (CNPS) .



7.2 Conclusion générale

Le Sommet Africain du Journalisme, de l'Entrepreneuriat et des Médias (SAJEM 2026) s'achève sur une conviction réaffirmée avec gravité : il ne saurait y avoir de démocratie vivante, de débat citoyen éclairé ni de souveraineté nationale sans une presse libre, rigoureuse et économiquement viable.

La liberté d'informer ne peut subsister comme un vœu pieux si elle s'exerce dans la précarité structurelle des entreprises qui la portent. Face à l'obsolescence des schémas d'exploitation du passé, la survie de la presse africaine appartient aux rédactions capables d'allier la rigueur déontologique la plus intransigeante à l'agilité entrepreneuriale et à l'innovation technologique.

En mettant en œuvre de manière résolue les orientations stratégiques actées lors de cette édition fondatrice, les acteurs des médias continentaux se donneront les moyens d'édifier des entreprises de presse souveraines, pérennes et maîtres de leurs récits. Aussi, dans la perspective de l'édition 2, un groupe de travail sera-t-il à l'œuvre pour poursuivre et approfondir les discussions et réflexions, à travers différents formats : conférence, ateliers pratiques, panel, livre blanc etc.

Le comité scientifique

Donatien Kangah, *Directeur*

Cédric Ekissi, *Rapporteur*

Idriss Bamba, *Assistant*

Chris Emilie Akpli, *Rédactrice*

Nos partenaires

Le SAJEM est né d'une conviction, mais il n'aurait pas pu exister sans celles et ceux qui ont choisi de la partager. Institutions publiques, régulateurs, écoles de journalisme, organisations professionnelles, partenaires internationaux, médias et entreprises : Une vingtaine de structures et d'organisations se sont engagées aux côtés de cette première édition, chacune à sa manière, par un soutien financier, une expertise, une présence ou un relais.

Leur diversité dit l'essentiel : l'avenir économique des médias africains ne relève pas d'un seul acteur. Il se construit ensemble. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.





SAJEM 2026

SOMMET AFRICAIN DU JOURNALISME
ET DE L'ENTREPRENEURIAT DES MÉDIAS

 contact@sajem.ci |
 +225 05 02 68 68 78
@sajemafrique
#SAJEM2026

WWW.SAJEM.CI