Guide pratique
pour la gestion et la viabilité des médias associatifs en Tunisie



REPORTERS SANS FRONTIÈRES

Cofinancé par l'Union européenne

Le présent document a été réalisé grâce au soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de Reporters sans frontières et ne saurait en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne.

Sommaire

Avant-propos / RSF 3

Objectifs et méthodologie du guide 5

1. Gouvernance et organisation des associations 7

2. Gestion éditoriale et production de contenu des médias 20

3. Gestion financière et comptable 22

4. Procédures d'achats et approvisionnements 27

5. Certification JTI – Cadre documentaire et conformité 29

6. Charte éditoriale 32

7. Suivi, évaluation et amélioration continue 34

8. Annexes pratiques et outils opérationnels 36

9. Des pistes pour renforcer la viabilité des médias et leur impact local 41

Résumé exécutif 44

Annexes 45

Octobre 2026

Directeur général : **Thibaut Bruttin**. Directrice éditoriale : **Anne Bocandé**. Directeur du bureau Afrique du nord de RSF : **Oussama Bouagila**. Rédacteurs : **Fahmi Blidaoui**, avec le concours de **Iheb Chaouch**. Contributrices : **Alia Kerkeni** et **Chloé Vernet**. Cheffe d'édition (FR) : **Anne-Laure Chanteloup**. Secrétaire de rédaction : **Rouguyata Sall**. Graphiste : **Stéphanie Barcelo**.

AVANT-PROPOS

Une promesse qui résiste aux épreuves

Depuis 2011, la Tunisie a connu une transformation profonde de son paysage médiatique. L'émergence de médias associatifs a contribué à une diversification des voix, à une meilleure représentation des réalités locales et à un accès élargi à l'information dans l'ensemble du pays. Cette évolution a incarné une promesse : celle d'une démocratie médiatique réelle, ancrée dans les communautés locales.

Or cette promesse s'est heurtée à des défis structurels majeurs. Les médias associatifs tunisiens demeurent paralysés par l'absence de véritable soutien politique et structurel. Ils font face à une fragilité économique chronique, à une dépendance aux financements étrangers, à une faiblesse de leurs structures administratives et financières, à un manque de formalisation des procédures éditoriales, à des difficultés d'accès au marché publicitaire local, ainsi qu'à des pressions politiques constantes.

Le danger ne réside pas uniquement dans la disparition éventuelle de ces médias, mais aussi dans l'érosion symbolique de leur image. Confrontées à un environnement qui leur est peu favorable, ils consacrent désormais une part importante de leurs efforts à assurer leur survie et leur pérennité. Cette situation met en évidence les limites d'une ouverture demeurée essentiellement formelle, qui n'a jamais été accompagnée d'un soutien réel et durable permettant à ces médias d'exercer pleinement leur rôle au sein des communautés locales.

Transformer l'impasse en opportunité

Ce guide ne prétend pas être une solution miraculeuse. Il propose plutôt un chemin : celui d'une transformation progressive et structurée.

Les médias associatifs sont essentiels pour répondre aux attentes des Tunisiens, mais seulement s'ils deviennent viables et s'ils restent fidèles à leur mission originelle : donner une voix à ceux qui n'en ont pas.

Ce guide s'adresse à vous, directrices et directeurs de rédaction, responsables administratifs, collectifs de bénévoles, et à toutes celles et tous ceux d'entre vous qui refusez de voir vos médias s'éteindre lentement. Il reconnaît à ce titre votre engagement, votre passion, vos sacrifices.

Reporters sans frontières (RSF) réaffirme une conviction profonde : les médias associatifs sont le fondement d'une participation citoyenne active, en Tunisie comme ailleurs. Mais pour cela, il est nécessaire qu'ils soient viables, qu'ils renforcent leurs capacités et qu'ils restent fidèles à leur promesse première : amplifier la voix de celles et ceux qui ne sont pas entendus.

Les recommandations de ce guide ont ainsi été conçues pour apporter des réponses concrètes à ce triple enjeu et permettre aux médias associatifs de remplir pleinement leur mission.

Pourquoi soutenir les médias associatifs ?

Les médias associatifs occupent une place essentielle dans le paysage médiatique tunisien. Ancrés dans les territoires, ils contribuent au pluralisme de l'information en couvrant des réalités locales souvent peu représentées dans les médias nationaux. Ils favorisent la participation citoyenne, donnent la parole à une diversité de voix et participent au débat public en relayant les préoccupations, les initiatives et les enjeux propres aux communautés qu'ils servent.

Au-delà de leur rôle d'information, les médias associatifs contribuent au développement territorial. Ils participent à la valorisation de la culture, du patrimoine et des initiatives économiques et sociales, tout en renforçant la cohésion sociale. Ces médias ont donc un rôle essentiel mais demeurent confrontés à des défis structurels importants, parmi lesquels la consolidation de leur viabilité économique, la transition numérique et le renforcement de leur gouvernance.

C'est pourquoi il est nécessaire de développer des modèles innovants permettant de consolider leur professionnalisation, leur autonomie et leur impact à long terme. Ce guide s'inscrit dans cette démarche. Il vise à accompagner les associations porteuses de médias dans le renforcement de leur organisation, afin de consolider durablement leur capacité à produire une information indépendante, de qualité et au service de l'intérêt général.

La viabilité passe par la structuration de l'association

Partant de ce constat, ce guide adopte une approche intégrée : il ne traite pas uniquement du média en tant qu'outil éditorial, mais également de l'association qui le porte. La viabilité d'un média associatif repose sur une structuration solide : une gouvernance claire, qui définit les rôles et les responsabilités, des procédures administratives et financières formalisées, ainsi qu'une réflexion sur la diversification des activités et des ressources. Ce guide repose sur un principe central à double sens : structurer l'association pour sécuriser le média, et consolider le média pour renforcer la crédibilité de l'association.

Vers une professionnalisation et la certification

Dans cette perspective, ce guide constitue également un outil de préparation à la certification Journalism Trust Initiative (JTI). Cette norme, inspirée des standards ISO, repose sur la transparence organisationnelle, la clarté de la gouvernance et la formalisation des processus éditoriaux.

En accompagnant les associations dans la clarification de leur gouvernance, la formalisation de leurs procédures, la séparation des fonctions et la documentation de leurs pratiques, ce guide facilite leur montée en compétences et leur préparation progressive à une certification reconnue à l'échelle internationale. L'objectif est que les médias associatifs puissent démontrer, par leurs pratiques et leur organisation, leur professionnalisme, leur crédibilité et leur engagement éthique.

NESTOUNES
ناس تونس

QU'EST-CE QUE LE PROJET NESTOUNES ?

Le projet NesTounes, cofinancé par l'Union européenne et mis en œuvre de juillet 2023 à décembre 2026 par RSF, l'Institut international d'action non-violente (Novact) et l'association Taqallam for Freedom of Speech and Creativity, vise à renforcer l'espace public tunisien et à consolider le rôle des médias associatifs dans la vie démocratique, sociale et territoriale du pays.

Ce guide est développé et diffusé dans le cadre de ce projet.

Objectifs et méthodologie du guide

OBJECTIFS



Ce guide a été conçu comme un outil à la fois stratégique et opérationnel pour accompagner les associations porteuses de médias dans leur structuration. Il poursuit les cinq objectifs principaux suivants.

1. STRUCTURER L'ASSOCIATION POUR SÉCURISER SES PROJETS

Il s'agit de clarifier la gouvernance, de définir les rôles et responsabilités, de formaliser les procédures administratives et financières et de mettre en place des mécanismes de contrôle interne. L'objectif est de créer une base institutionnelle solide permettant d'assurer la stabilité du média et, le cas échéant, des autres projets associatifs.

2. POSITIONNER LE MÉDIA COMME PROJET PHARE STRUCTURÉ

Cela passe par l'organisation claire de la rédaction, la formalisation des politiques éditoriales, la séparation entre gouvernance associative et gestion rédactionnelle et l'instauration de processus décisionnels transparents. Le média gagne ainsi en crédibilité, professionnalisme et en lisibilité au sein de l'association.

3. PRÉPARER LES MÉDIAS ASSOCIATIFS À LA CERTIFICATION JTI

Le guide vise à aligner les pratiques internes avec les standards internationaux, à renforcer la documentation des processus, à structurer les mécanismes de gouvernance et de contrôle, à développer une culture de redevabilité et à faciliter la collecte des éléments exigés par la certification. Il constitue une étape préparatoire concrète vers cette certification.

4. ASSURER LA CONFORMITÉ LÉGALE ET NORMATIVE

Le guide intègre le cadre juridique tunisien applicable aux associations, les obligations relatives à la régulation audiovisuelle, les principes de transparence et de redevabilité, et les standards internationaux de gouvernance médiatique.

5. PROMOUVOIR LA DIVERSIFICATION ET L'AUTONOMIE FINANCIÈRE

Au-delà du média, le guide encourage la diversification des activités associatives, le développement de projets complémentaires, la mutualisation régionale et l'intégration des acteurs locaux comme partenaires. Cette approche vise à réduire la dépendance aux subventions, à renforcer la viabilité financière et à consolider la résilience de l'association.

MÉTHODOLOGIE



1. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL INITIAL

Cette première phase a consisté à collecter des données en ligne, à accompagner les associations dans une démarche d'auto-évaluation, à analyser leurs documents internes et à évaluer leur niveau de conformité et leur degré de préparation à la certification. Un diagnostic a été réalisé auprès de 13 radios associatives à travers le pays : *Chamel FM* (Béja), *Vitaa FM* (Nabeul), *Ambiance FM* (Mahdia), *Dream FM* (Kairouan), *Nefzawa FM* (Kébili), *Manarat FM* (Kébili), *Capsa FM* (Gafsa), *Mahdia 1* (Mahdia), *Cillium FM* (Kasserine), *Elyssa FM* (Gabès), *Mandra FM* (Bizerte), *Irada FM* (Médenine), *Sufetula FM* (Kasserine).

Des ateliers individuels, organisés à distance en octobre 2025, ont permis d'identifier les besoins prioritaires des médias participants, d'analyser leurs pratiques, de co-construire des solutions adaptées à leurs réalités et de faciliter leur appropriation collective des outils et recommandations proposés.

2. ATELIERS PARTICIPATIFS

Des ateliers ont été organisés du 17 au 28 janvier 2026, au sein des radios sélectionnées pour bénéficier d'un accompagnement : *Dream FM*, *Vitaa FM*, *Chamel FM*, *Ambiance FM*, *Radio Sufetula* et *Manarat FM*. Ces ateliers ont permis d'identifier les besoins prioritaires, d'analyser les pratiques existantes, de co-construire des solutions adaptées aux réalités de chaque média et de favoriser l'appropriation collective des ressources proposées.

3. COACHING PERSONNALISÉ

À l'issue du diagnostic, ces six médias ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé approfondi. Il comprenait des sessions individualisées, un appui à la formalisation des documents internes, une assistance à la structuration financière, des conseils sur la diversification des ressources et un accompagnement vers l'alignement progressif aux critères de la JTI.

4. CAPITALISATION ET DIFFUSION DU MODÈLE

Le projet vise à documenter les bonnes pratiques, à analyser les réussites comme les difficultés rencontrées, à élaborer un modèle reproductible et à diffuser un cadre structurant compatible avec les standards de certification.

1 Gouvernance et organisation des associations

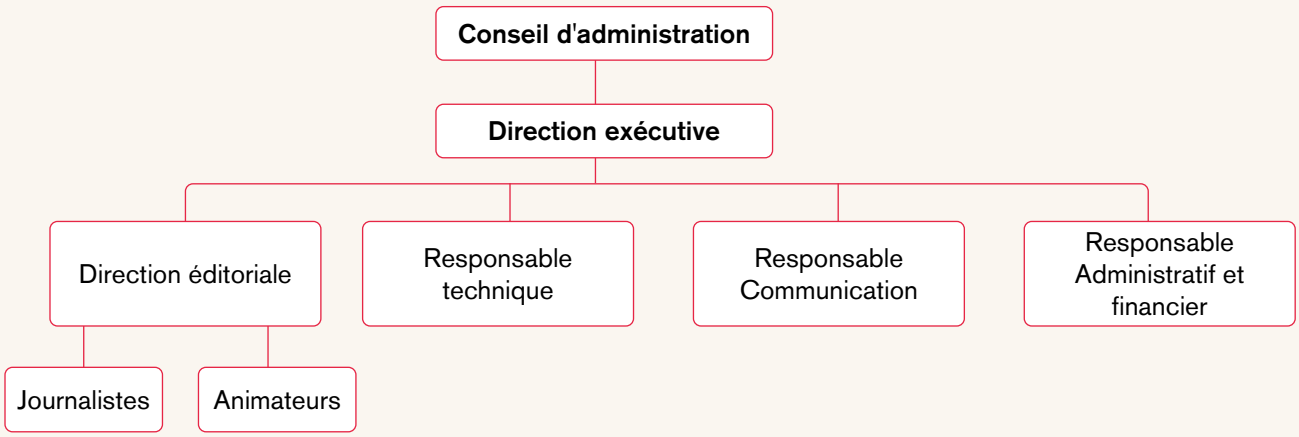
La gouvernance est un pilier central de la viabilité d'une association. Ce chapitre présente les principaux éléments d'un modèle organisationnel professionnel, adapté au contexte tunisien et aligné avec les standards internationaux de transparence et de redevabilité.

A. ORGANIGRAMME DU MÉDIA ASSOCIATIF

Chaque association dispose d'un organigramme formalisé couvrant la structure de gouvernance, l'équipe exécutive et les projets développés, y compris le média. L'organigramme doit être adapté à la taille de l'équipe, aux ressources disponibles, aligné avec la stratégie associative, validé par le bureau de l'association ou le conseil d'administration et communiqué à l'ensemble des membres et collaborateurs. Il doit refléter clairement la place du média au sein de l'association.

EXEMPLE D'ORGANIGRAMME STANDARD

Selon les ressources disponibles, certaines fonctions peuvent être cumulées, mais les responsabilités doivent toujours être clairement définies.



PRINCIPES D'UN ORGANIGRAMME EFFICACE

- clarté des lignes hiérarchiques ;
- séparation entre gouvernance et gestion opérationnelle ;
- équilibre entre fonctions administratives et fonctions éditoriales ;
- traçabilité des responsabilités ;
- adaptabilité selon les ressources disponibles ;
- protection de l'indépendance éditoriale.

DISTINCTION ESSENTIELLE ENTRE GOUVERNANCE ET GESTION

Une confusion entre gouvernance associative et gestion opérationnelle constitue l'un des principaux facteurs de fragilité. **La gouvernance** (conseil d'administration ou bureau) assure l'orientation stratégique, la supervision générale, la validation du budget annuel, le contrôle de conformité et l'évaluation du directeur exécutif. **La gestion opérationnelle** (équipe

exécutive) assure la mise en œuvre quotidienne des activités, la production éditoriale, la gestion financière courante, la coordination des projets et les relations avec les partenaires. Cette séparation est essentielle pour garantir la transparence, réduire les conflits d'intérêts, protéger l'indépendance éditoriale et répondre aux exigences de traçabilité.

B. RESPONSABILITÉS PRINCIPALES PAR POSTE

La formalisation des responsabilités est essentielle pour éviter la confusion des rôles, renforcer la redevabilité, faciliter l'évaluation interne et garantir la conformité administrative et financière. Chaque poste doit disposer d'une fiche de mission.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mission principale : assurer la gouvernance stratégique de l'association. Les responsabilités comprennent la définition des orientations stratégiques, l'approbation du budget annuel, la supervision de la conformité légale, la validation des rapports moraux et financiers, la surveillance du respect de l'indépendance éditoriale, ainsi que la représentation légale de l'association auprès des autorités de régulation, telles que la Haute Autorité indépendante de la communication audiovisuelle (HAICA), mais aussi auprès des institutions publiques, partenaires et bailleurs.

DIRECTION EXÉCUTIVE

Mission principale : assurer la direction stratégique et opérationnelle de l'association et du média. Les responsabilités incluent l'élaboration de la stratégie annuelle et pluriannuelle, la coordination de l'ensemble des projets associatifs, la supervision de l'exécution budgétaire, le développement de partenariats institutionnels diversifiés, la recherche de financements et la représentation officielle de l'association.

Les indicateurs de performance incluent le taux de diversification des ressources, le nombre de partenariats actifs, le respect des orientations stratégiques et le niveau de conformité administrative.

RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Mission principale : garantir la transparence et la conformité financière. Les responsabilités comprennent l'élaboration du budget annuel, le suivi des dépenses, la préparation des rapports financiers, l'archivage des justificatifs, les déclarations fiscales, le suivi des obligations légales associatives et la mise en place de mécanismes de contrôle interne.

RESPONSABLE COMMUNICATION

Mission principale : développer la visibilité et renforcer la relation avec la communauté. Les responsabilités incluent la gestion des réseaux sociaux, le développement de la stratégie de communication, l'organisation d'événements, les relations publiques, la valorisation des rapports d'impact et la contribution à la stratégie de diversification.

DIRECTION ÉDITORIALE

Mission principale : garantir la qualité, l'indépendance et la crédibilité des contenus. Les responsabilités incluent la définition et l'application de la ligne éditoriale, la supervision de la production des programmes, la validation des sujets, le respect des normes déontologiques, la mise en œuvre des standards de transparence et la gestion des crises éditoriales. La direction éditoriale exerce en toute indépendance, sans ingérence de la direction exécutive (conseil d'administration ou bureau) dans le traitement des contenus. Lorsque l'association dispose d'une direction exécutive, celle-ci garantit également l'indépendance éditoriale. À défaut, cette responsabilité incombe au représentant légal de l'association.

RESPONSABLE TECHNIQUE

Mission principale : assurer la continuité et la qualité de diffusion. Les responsabilités couvrent la maintenance des équipements, la gestion des outils numériques, l'archivage technique, la sécurisation des données et la mise à jour des infrastructures digitales.

C. OUTILS PRATIQUES DE GOUVERNANCE

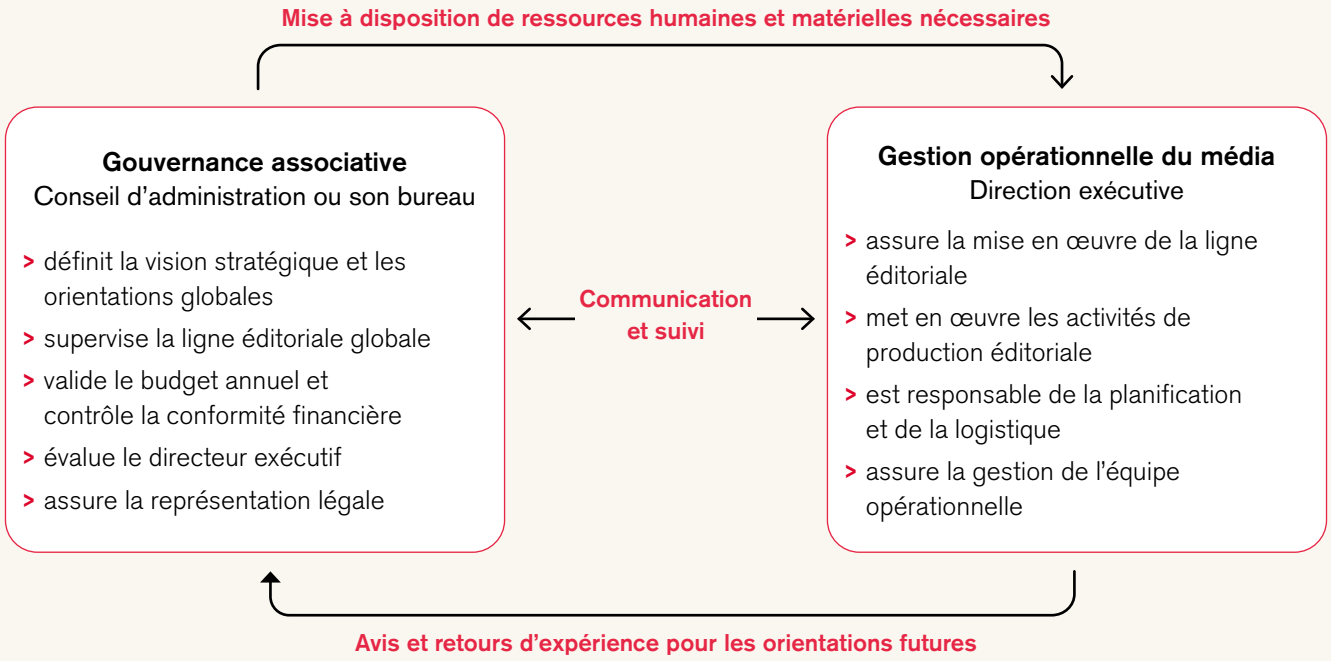
FICHES DE MISSION FORMALISÉES

Chaque poste doit disposer d'un document écrit incluant les missions, les tâches, la fréquence d'exécution, les indicateurs et les modalités de reporting. Cette formalisation renforce la traçabilité et la responsabilité.

TABLEAU DE SUIVI DES DÉCISIONS

Il incombe à la direction exécutive ou au représentant légal de la structure d'élaborer un tableau de suivi et de veiller à ce qu'il soit tenu à jour, qui doit inclure la date, l'instance décisionnelle, la décision prise, le responsable désigné, l'échéance, le statut et les commentaires. Cet outil garantit la traçabilité, la transparence, le suivi des engagements et la cohérence stratégique.

STRUCTURE DU MÉDIA ASSOCIATIF



D. CADRE JURIDIQUE TUNISIEN

Une gouvernance solide repose sur la maîtrise du cadre légal applicable à l'association et au média.

RÉGLEMENTATION AUDIOVISUELLE

Les médias associatifs en Tunisie doivent respecter :

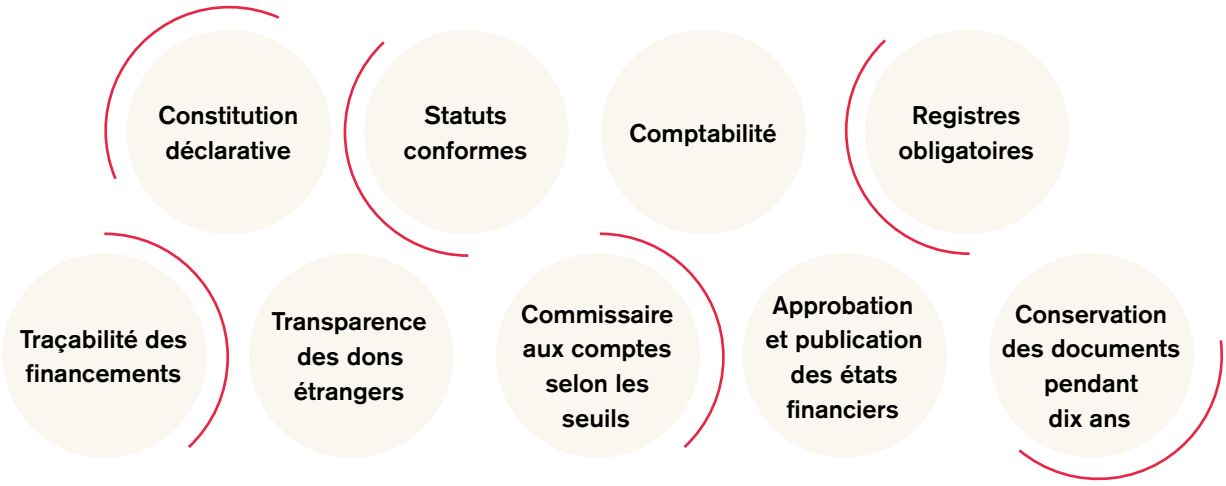
- le décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011 portant sur l'organisation des associations ;
- le décret-loi n° 2011-116 du 2 novembre 2011 relatif à la liberté de la communication audiovisuelle et portant création d'une Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle (HAICA) ;
- le décret-loi n° 2011-115 relatif à la liberté de la presse ;
- la loi n° 2009-33 du 23 juin 2009, modifiant et complétant la loi n° 94-36 du 24 février 1994, relative à la propriété littéraire et artistique en Tunisie ;
- la protection de la vie privée et des personnes ;
- la loi organique n° 2019-9 du 23 janvier 2019, modifiant et complétant la loi organique n° 2015-26 du 7 août 2015, relative à la lutte contre le terrorisme et à la répression du blanchiment d'argent ;
- la loi n° 2018-52 du 29 octobre 2018 relative au registre national des entreprises.

Les obligations principales portent sur le respect du pluralisme, la neutralité politique, la protection des mineurs, l'interdiction des discours haineux et le respect des règles de diffusion.

FOCUS

Décret-loi n°2011-88 du 24 septembre 2011 portant sur l'organisation des associations

LES PRINCIPALES OBLIGATIONS PRATIQUES DE LA LOI N° 2011-88



Le décret-loi 2011-88 régit les aspects suivants :

- la constitution et le fonctionnement de l'association ;
- ses statuts ;
- son financement ;
- ses obligations de transparence ;
- ses relations avec les autorités ;
- les restrictions applicables aux activités de l'association.

La procédure de constitution nécessite les actions suivantes.

- ☐ Envoi au secrétaire général du gouvernement, une lettre recommandée avec accusé de réception, contenant :
  - ☐ la déclaration comportant le nom, l'objet, les objectifs et le siège de l'association ;
  - ☐ les copies des pièces d'identité des fondateurs ;
  - ☐ deux exemplaires des statuts, avec des mentions obligatoires (nom, siège, objectifs, conditions d'adhésion, organes et élections, modalités de décision, cotisation, etc.).
- ☐ Un huissier de justice dresse un procès-verbal à l'envoi.
- ☐ Dans les sept jours suivant l'accusé de réception, l'association dépose une annonce à l'Imprimerie officielle, qui la publie au Journal officiel de la République tunisienne (JORT) dans un délai de 15 jours. Si l'accusé de réception n'est pas retourné sous 30 jours, la lettre est réputée reçue.

L'association est constituée dès l'envoi de la lettre et acquiert la personnalité morale à la publication au JORT.

Les dirigeants de l'association informent le secrétaire général du gouvernement, par lettre recommandée avec accusé de réception de **toute modification apportée aux statuts** de l'association dans un délai maximum d'un mois à compter de la prise de décision de modification. La modification est communiquée au public à travers les médias écrits et sur le site Internet de l'association s'il en existe. (Article 16 de la loi n° 2011-88).

Les ressources d'une association proviennent des :

- cotisations de ses membres ;
- aides publiques ;
- dons, donations et legs d'origine nationale ou étrangère ;
- recettes résultant de ses biens, activités et projets.

Il est interdit aux associations d'accepter des aides, dons ou donations émanant d'États n'ayant pas de relations diplomatiques avec la Tunisie ou d'organisations défendant les intérêts et les politiques de ces États.

Les opérations de recettes ou dépenses supérieures à 500 dinars tunisiens (DT) doivent être effectuées par virement ou chèque bancaire/postal. La fragmentation artificielle des opérations pour éviter ce seuil est interdite.

L'association doit tenir une comptabilité conformément au système comptable des entreprises et précisément à la norme comptable relative aux associations, aux partis politiques et aux autres organismes sans but lucratif (Norme comptable tunisienne NCT 45).

L'association doit tenir quatre registres :

- un registre des membres ;
- un registre des délibérations des organes de direction ;
- un registre des activités et projets ;
- un registre des aides, dons, donations et legs, avec distinction entre les différentes catégories et origines.

Les documents et registres financiers doivent être conservés pendant dix ans.

Les associations doivent publier les informations relatives aux aides, dons et donations d'origine étrangère, en précisant notamment leur source, leur valeur et leur objet. Elles doivent être publiées dans un média écrit ou sur le site de l'association, lorsqu'il existe, et communiquées au secrétaire général du gouvernement dans un délai d'un mois.

Pour les structures dont les ressources annuelles dépassent les 100 000 DT, le décret-loi n° 2011-88 impose un commissaire aux comptes, qui est désigné par l'assemblée générale ordinaire pour un mandat de trois ans non renouvelable. Son rapport doit être transmis au secrétaire général du gouvernement et au président du comité de direction dans le délai prévu par le texte. L'assemblée générale ordinaire approuve ou refuse ensuite les états financiers à la lumière du rapport de contrôle. Les états financiers, accompagnés du rapport d'audit, doivent également être publiés dans un délai d'un mois à compter de leur approbation.



En cas d'infraction à certaines obligations, le décret-loi prévoit une procédure progressive :

MISE EN DEMEURE → SUSPENSION D'ACTIVITÉ → DISSOLUTION JUDICIAIRE

La mise en demeure laisse normalement un délai maximal de 30 jours pour régulariser la situation. Si l'infraction persiste, le tribunal peut ordonner une suspension pouvant aller jusqu'à 30 jours. La dissolution peut ensuite être prononcée par le tribunal dans les conditions prévues par le texte.

FOCUS

Le décret-loi n° 2011-116 du 2 novembre 2011 relatif à la liberté de la communication audiovisuelle et portant création de la HAICA

Ce décret-loi garantit la liberté de la communication audiovisuelle et en organise l'exercice. Il a aussi créé la Haute Autorité indépendante de la communication audiovisuelle (**HAICA**) dont la mission principale est l'organisation et le contrôle du secteur audiovisuel selon les critères suivants.

- Veiller au respect des règles du secteur et examiner les demandes de licences, y compris celles des **chaînes associatives à but non lucratif**.
- Coordonner l'octroi des fréquences avec l'Agence nationale des fréquences, avec une priorité pour les établissements de service public.
- Adopter les cahiers des charges et conventions de licence, et en contrôler le respect.
- Veiller au pluralisme, en particulier de l'information politique, et publier un rapport périodique avec le relevé des temps de parole.
- Fixer les règles de la publicité et les normes de mesure d'audience.
- Trancher les litiges liés aux chaînes et sanctionner les infractions.
- Fixer la redevance des licences.

Ce texte de loi prévoit ainsi que les **médias associatifs à but non lucratif** doivent obtenir une **licence** auprès de la HAICA qui est chargée d'examiner les demandes de licences.

Pour obtenir une licence de création et d'exploitation d'un média auprès de la HAICA en Tunisie, vous devez suivre les étapes suivantes.

- ☐ Retirer le cahier des charges et le formulaire de candidature au siège de la HAICA ;
- ☐ Déposer le dossier complet ;
- ☐ Les dossiers reçus sont étudiés par l'instance selon une grille d'évaluation objective et préalable.
- ☐ Signature et taxes : si votre candidature est présélectionnée, vous serez invité à signer une convention avec la HAICA et à vous acquitter de la taxe de licence correspondante.

En cas d'exercice des activités de diffusion sans licence, la HAICA inflige des **amendes** allant de **20 000 à 50 000 DT** et elle peut ordonner la confiscation des équipements utilisés dans l'accomplissement de ces activités (Art. 31).

La HAICA ne peut pas statuer sur des faits advenus depuis plus de trois années si aucun acte d'investigation, de constat ou de sanction n'a été entrepris (Art. 34).

FOCUS 

Le décret-loi n° 2011-115 relatif à la liberté de la presse

Ce décret-loi est une référence pour l'activité journalistique. Il comporte notamment des dispositions relatives aux journalistes professionnels et à l'exercice de la liberté de la presse, telles que la garantie du secret des sources, la définition légale des critères d'octroi de la carte de journaliste professionnel, le droit d'accès à l'information, ainsi que la suppression des autorisations préalables à la publication et des peines privatives de liberté pour les délits de diffamation ou d'injure.

FOCUS 

La loi n° 2009-33 du 23 juin 2009, modifiant et complétant la loi n° 94-36 du 24 février 1994, relative à la propriété littéraire et artistique en Tunisie

Ce texte protège les œuvres littéraires, artistiques et audiovisuelles ainsi que les droits des auteurs et artistes.

Pour une association audiovisuelle, cela concerne notamment les :

- musiques diffusées à l'antenne ;
- clips et vidéos ;
- photographies ;
- reportages ;
- émissions produites par des tiers ;
- archives audiovisuelles ;
- interventions d'artistes ;
- contenus diffusés sur Internet et les réseaux sociaux.

La loi prévoit notamment des dispositions spécifiques aux œuvres cinématographiques et audiovisuelles et aux droits du producteur.

L'association doit s'acquitter des droits d'auteur sur les contenus protégés et veiller à ce que ses productions ne soient pas utilisées par des tiers au mépris de la propriété intellectuelle.

FOCUS 

Loi organique n° 2019-9 du 23 janvier 2019, modifiant et complétant la loi organique n° 2015-26 du 7 août 2015, relative à la lutte contre le terrorisme et à la répression du blanchiment d'argent

L'article 99 de la présente loi fixe les règles prudentielles pour les associations comme suit :

- s'abstenir de recevoir des dons ou subventions d'origine inconnue, illégale, ou provenant de personnes ou entités impliquées dans des activités terroristes (selon la liste fixée par la législation) ;
- s'abstenir de recevoir des cotisations supérieures au plafond légal ;
- s'abstenir de recevoir des dons ou aides financières, quel qu'en soit le montant, sauf exception prévue par un texte spécial ;
- s'abstenir de recevoir des biens provenant de l'étranger sans intermédiaire agréé résidant en Tunisie (si la législation ne s'y oppose pas) ;
- s'abstenir de recevoir de l'argent en espèces d'une valeur égale ou supérieure à 500 DT, même en plusieurs versements liés.

Des obligations comptables pour les associations ont été fixées par **l'article 100** de la présente loi comme suit :

- ☐ tenir un livre-journal des recettes et dépenses ;
- ☐ tenir un inventaire des opérations avec l'étranger (recettes, virements, dépôts en espèces), avec justificatifs, dates et identité des personnes concernées, **dont une copie doit être transmise à la Banque centrale de Tunisie ;**

- ☐ établir un bilan annuel ;
- ☐ conserver les documents comptables pendant dix ans à compter de l'opération.

Sont dispensées des obligations prévues au présent article, les associations dont les recettes annuelles ou réserves n'atteignent pas un plafond fixé de 100 000 (DT) par arrêté du ministre des Finances.

Selon **l'article 102**, le ministère des Finances peut soumettre à autorisation préalable les virements reçus de l'étranger par les associations :

- suspectées d'être liées à des activités terroristes ;
- ayant enfreint les règles prudentielles prévues à l'article 99 ou les obligations relatives au financement ou à la comptabilité.

Dans le cas de l'obligation d'autorisation préalable, la procédure est la suivante :

- ☐ l'association constitue et dépose officiellement son dossier de demande d'autorisation de réception de fonds auprès des services compétents du ministère des Finances ;
- ☐ la décision doit être motivée et notifiée par le ministère des Finances au représentant légal par un moyen garantissant une trace écrite ;
- ☐ une copie est adressée au gouverneur de la Banque centrale, qui en informe la Commission tunisienne des analyses financières et les établissements financiers ;
- ☐ les fonds transférés restent bloqués jusqu'à la présentation de l'autorisation ministérielle ;
- ☐ le ministère doit statuer dans un délai maximal de 15 jours à compter de la demande.

Le non-respect de ces dispositions est passible de six mois à trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 5 000 à 10 000 DT.

La sanction vise les dirigeants, représentants, agents et associés des personnes morales dont la responsabilité personnelle dans l'infraction ou le défaut de conformité est établie. Elle concerne donc principalement les personnes physiques qui dirigent l'association, sous réserve que leur responsabilité soit prouvée.

Pour résumer, ces sanctions peuvent notamment s'appliquer à une association qui reçoit des dons d'origine inconnue ou des paiements en espèces d'au moins 500 DT (art. 99), ne tient pas sa comptabilité ou ne conserve pas ses documents (art. 100), ou méconnaît l'autorisation préalable exigée pour les virements provenant de l'étranger (art. 102).

FOCUS

Loi n° 2018-52 du 29 octobre 2018 relative au registre national des entreprises

Les obligations des associations selon la présente loi sont :

- l'inscription au registre ;
- le dépôt des états financiers et du rapport du commissaire aux comptes ;
- la mise à jour du registre pour toute modification.

L'inscription au registre national des entreprises est obligatoire pour les associations et réseaux d'associations selon l'article 7 de la présente loi. Les pièces à fournir pour l'immatriculation sont :

- ☐ la copie de la déclaration et des statuts déposés auprès du secrétaire général du gouvernement ;
- ☐ la copie de la carte d'identité nationale des fondateurs tunisiens (personnes physiques) ;
- ☐ la copie de la carte de séjour pour les fondateurs étrangers ;
- ☐ la copie du procès-verbal de l'huissier de justice, établi selon la législation sur les associations ;
- ☐ l'accusé de réception de la lettre adressée au secrétaire général du gouvernement.

Les associations doivent déposer leurs états financiers et les rapports des commissaires aux comptes au plus tard à la fin du **septième mois suivant la clôture de l'exercice comptable.**

Elles doivent aussi déposer toute modification (statuts, dirigeants, adresse, etc.) dans un délai d'**un mois.**

Tout retard d'immatriculation, de modification, de radiation ou de dépôt (y compris des états financiers) génère des pénalités qui sont égales à la moitié de la redevance par mois de retard.

PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ET DES PERSONNES

Un média associatif doit également faire attention au traitement des données personnelles et à la vie privée des personnes filmées ou enregistrées.

Cela concerne particulièrement les :

- interviews ;
- témoignages ;
- reportages ;
- captations d'événements ;
- publications de photos ;
- diffusions de données concernant des personnes ;
- conservations des fichiers audio/vidéo ;
- publications sur Facebook, YouTube ou le site Internet de l'association.

Le décret-loi n° 2011-116 rappelle expressément l'obligation de respecter la dignité de l'individu et la vie privée.

STATUT ASSOCIATIF

Les statuts d'une association constituent le texte fondamental de sa constitution. Ils ne peuvent être modifiés qu'à travers une décision de l'assemblée générale des membres.

Les statuts doivent obligatoirement contenir :

1. la dénomination officielle de l'association en langue arabe et le cas échéant, en langue étrangère ;
2. l'adresse du siège principal de l'association ;
3. une présentation des objectifs de l'association ainsi que des moyens de leur réalisation ;
4. les conditions d'adhésion, les droits et les obligations des membres, ainsi que les modalités de dissolution ;
5. la présentation de l'organigramme de l'association, le mode d'élection retenu et les prérogatives de chacun de ses organes ;
6. la détermination de l'organe qui détient au sein de l'association, la prérogative de modification du règlement intérieur et de prise de décision concernant la dissolution, la fusion ou la scission ;
7. la détermination des modes de prise de décisions et de règlement des différends ;
8. le montant de la cotisation mensuelle ou annuelle s'il en existe.

Une structuration statutaire claire, définissant l'objet associatif, les organes de gouvernance, les modalités d'élection et les règles de gestion financière, protège l'association et ses activités, tout en renforçant sa crédibilité institutionnelle.

À titre d'exemple, un modèle des statuts d'une association est disponible en **annexe 1**.

NORMES COMPTABLES, RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

L'association doit respecter les obligations suivantes :

- tenir une comptabilité conformément à la législation en vigueur et préparer les états financiers annuellement ;
- respecter les obligations fiscales et sociales applicables. *Norme comptable relative aux associations, aux partis politiques et aux autres organismes sans buts lucratifs (NCT45)*

L'association doit tenir une comptabilité conformément aux dispositions de la loi n° 96-112 du 30 décembre 1996, portant promulgation du système comptable des entreprises, par application des principes et méthodes comptables, tels que définis par le décret n° 96-2459 du 30 décembre 1996, portant promulgation du cadre conceptuel et plus précisément, la norme comptable relative aux associations, aux partis politiques et aux autres organismes sans but lucratif (NCT 45) dudit système comptable. Cette norme définit un plan comptable adapté aux activités de l'association, le modèle des états financiers à établir chaque année ainsi que les règles relatives à l'organisation comptable.

Le plan comptable

Le plan comptable des associations se subdivise en sept classes.



Classe 1 Comptes d'Actifs Nets

Classe 2 Comptes d'actifs immobilisés

Classe 3 Comptes de stocks

Classe 4 Comptes de tiers

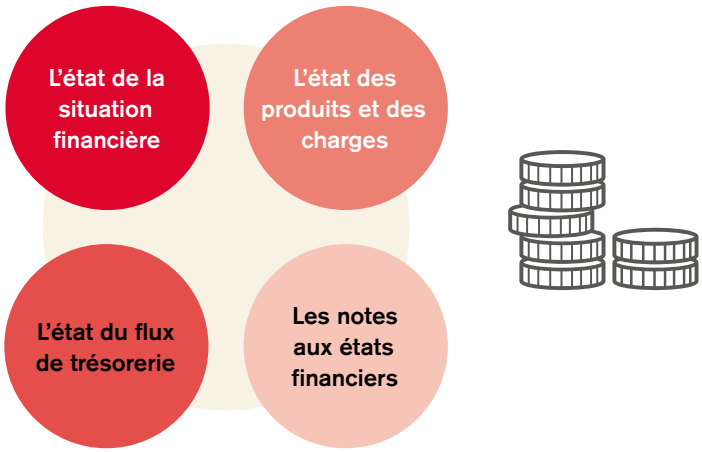
Classe 5 Comptes financiers

Classe 6 Comptes de charges

Classe 7 Comptes de produits

a. Les états financiers

Les états financiers d'une association comprennent :



- **L'état de la situation financière** constitue une représentation, à une date donnée, de la situation financière de l'association sous forme d'actifs, de passifs et d'actifs nets. L'état de la situation financière fournit, particulièrement, une information sur les ressources matérielles et financières qu'il contrôle ainsi que sur les obligations et les effets des transactions, événements et circonstances susceptibles de modifier les ressources et les obligations.
- **L'état des produits et des charges** retrace les produits et les charges découlant d'un exercice comptable et dégage un excédent ou un déficit de l'exercice reflétant la performance de l'association.
- **L'état des flux de trésorerie** retrace l'évolution de la situation financière au cours d'un exercice comptable. Il fournit des informations sur les activités courantes, de financement et d'investissement de l'association, ainsi que sur les effets de ces activités sur sa trésorerie.
- **Les notes aux états financiers** viennent étayer des informations explicatives et supplémentaires de l'état de la situation financière, de l'état des produits et des charges et de l'état des flux de trésorerie permettant ainsi une meilleure compréhension des états financiers.

b. L'organisation comptable

La comptabilité de l'association doit être organisée de manière efficace pour être à même de produire l'information financière requise.

Sa tenue doit permettre :

- la saisie complète et l'enregistrement de toutes les opérations ;
- la conservation des données de base ;
- la disponibilité des informations élémentaires et l'établissement, en temps opportun, d'états dont la production est prévue ou requise ;
- le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Toute écriture doit être appuyée par une pièce justificative originale, datée et en bonne et due forme et porte un indice de référence à celle-ci.

Une fois par exercice au moins, il faut procéder, avec prudence et sincérité, aux opérations de relevé, de vérification, d'examen et d'évaluation nécessaires pour établir un inventaire complet des éléments d'actifs de l'association.

L'organisation et la tenue de la comptabilité relèvent de la responsabilité des organes de direction de l'association.

Les documents comptables (pièces justificatives et états financiers) doivent obligatoirement faire l'objet d'une passation entre les différents organes de direction de l'association, qui doit être matérialisée par un « procès-verbal de passation » cosigné par les anciens et les nouveaux dirigeants.

LES OBLIGATIONS FISCALES DES ASSOCIATIONS

Les associations sont soumises aux obligations fiscales suivantes :

a. l'immatriculation au niveau d'administration fiscale ;

b. la déclaration mensuelle des impôts ;

c. l'enregistrement sur la plateforme de transfert et échange des données fiscales (TEJ).

a. L'immatriculation au niveau d'administration fiscale requiert la présentation des documents suivants :

- ☐ une demande d'inscription à retirer du bureau de contrôle des impôts territorialement compétent ;
- ☐ les documents légaux de la constitution (statuts, publication au JORT…)
- ☐ une copie du titre de propriété/de location ou de l'attestation de domiciliation du siège de l'association ;
- ☐ une copie de la carte d'identité nationale du représentant légal de l'association et une copie de son acte de nomination.

À l'issue de cette démarche, l'administration fiscale délivre une déclaration d'existence ainsi qu'une carte d'identification fiscale.

b. La déclaration mensuelle des impôts devient obligatoire dès l'obtention de la carte d'identification fiscale, même lorsqu'**aucun impôt ou taxe n'est dû** au titre du mois concerné. Elle doit être déposée le mois suivant celui de la déclaration d'existence :

> au plus tard le **28** pour les déclarations mensuelles d'impôts en papier ;

> ou au plus tard le **20** pour les déclarations mensuelles d'impôts **en ligne**.

Les impôts à déclarer chaque mois pour l'association sont :

> la retenue à la source (RS) ;

> la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;

> la taxe au profit de fonds pour la promotion des logements sociaux (FOPROLOS).

Les associations doivent appliquer **la retenue à la source** au titre des paiements qu'effectuent pour les catégories suivantes.

Catégorie	Taux applicable
Salaires, indemnités et avantages en nature payés aux salariés	Retenue calculée selon le barème d'impôt sur le revenu des personnes physiques
	Retenue à la source au titre de la contribution sociale solidaire (CSS) 0,5 % du revenu imposable
Loyer du bureau	10 % du montant du loyer TTC
Honoraires et commissions	3 % du montant TTC pour les sociétés et pour les personnes physiques soumis au régime réel 10 % du montant TTC pour les personnes physiques non soumis au régime réel 15 % pour les intervenants vacataires 5 % du montant TTC pour les artistes
Achat de marchandises, équipements et services lorsque le paiement en TTC est supérieur à 1 000 DT TTC	1 % du montant TTC pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au taux de 20 % 1,5 % du montant TTC pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au taux de 35 % et 40 % 1,5 % du montant TTC pour les personnes physiques 0,5 % du montant TTC pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au taux de 10 %

Les associations sont soumises partiellement à la **taxe sur la valeur ajoutée (TVA)**. Les cotisations, subventions et dons ne sont pas soumis à la TVA. Cependant, les revenus des associations provenant d'affaires comme la publicité, le sponsoring, la vente de biens ou services sont soumis à la TVA.

Les associations sont soumises à **la taxe au profit de fonds pour la promotion des logements sociaux (FOPROLOS)** au taux de 1 % calculé sur la base du salaire brut et autres avantages accordés au personnel.

Les associations sont exonérées de la taxe de formation professionnelle (TFP), de l'impôt sur les bénéfices et de la taxe au profit des collectivités locales (TCL).

c. L'enregistrement sur la plateforme TEJ est devenu en 2026 le seul canal obligatoire en Tunisie pour l'émission, la gestion et l'archivage numérique de tous les certificats de retenue à la source.

Thème	Modalités et obligations
Inscription et gestion du compte	▪ S'inscrire en ligne et créer un ou plusieurs comptes ▪ Désigner, si nécessaire, un professionnel de la comptabilité ou de la fiscalité chargé d'établir les certificats sur la plateforme
Informations obligatoires du certificat	▪ La référence de l'opération de paiement ▪ La date du paiement ▪ La nature du montant versé ▪ L'exercice de facturation concerné ▪ L'identité du débiteur effectif lorsque le paiement est réalisé pour le compte d'un tiers.
Établissement et délai de remise	▪ Par saisie directe sur la plateforme ▪ Par importation d'un fichier électronique conforme aux spécifications techniques applicables ▪ Au plus tard à la fin du mois suivant celui du paiement

Réception et réclamation	▪ Les bénéficiaires inscrits reçoivent automatiquement leurs certificats sur leur compte de la plateforme. ▪ En cas de non-réception, ils peuvent adresser une réclamation à l'administration fiscale dans un délai maximal de quatre ans.
Correction des erreurs	▪ Les erreurs peuvent être corrigées directement sur la plateforme, à l'initiative de l'émetteur ou à la demande du bénéficiaire ; ▪ Les corrections spontanées sont autorisées jusqu'au 30 avril de l'année suivant celle du paiement ; ▪ Passé ce délai, une autorisation de l'administration fiscale est requise.

LES OBLIGATIONS SOCIALES DES ASSOCIATIONS

Les associations sont soumises à plusieurs obligations sociales, notamment en matière de **droit du travail** et de **sécurité sociale**.

a. Régime du travail

Les associations établies en Tunisie sont tenues de respecter les dispositions du Code du travail tunisien. À ce jour, il n'existe pas de convention collective sectorielle spécifique aux associations.

b. Régime de sécurité sociale

Les associations sont tenues de s'affilier à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) en qualité d'employeur dès lors qu'elles emploient au moins un salarié. Les documents généralement requis pour l'affiliation sont les suivants :

- ☐ le dossier juridique de l'association comprenant :
  - ☐ une copie des statuts de l'association ;
  - ☐ une copie de l'avis de publication au Journal officiel de la République tunisienne (JORT) ;
  - ☐ le récépissé définitif de déclaration de l'association ;
  - ☐ une copie du procès-verbal (PV) d'élection ou de désignation des membres du bureau actuel ;
  - ☐ une copie de la Carte d'Identité Nationale (CIN) du représentant légal (le président) ;
  - ☐ une copie de la Carte d'Identification Fiscale (patente) ou de la déclaration d'existence ;
  - ☐ une copie du justificatif du local (contrat de location ou titre de propriété) ;
- ☐ le formulaire d'affiliation dûment rempli et signé ;
- ☐ une liste nominative des salariés à recruter, précisant notamment le poste occupé, le salaire et la date de recrutement ;
- ☐ l'horaire de travail visé par l'inspection du travail.

À l'issue de la procédure, la CNSS délivre à l'association un document d'affiliation comportant un numéro d'affiliation spécifique. L'association est alors tenue de procéder aux déclarations trimestrielles auprès de la CNSS, au plus tard **le 15 du mois suivant le trimestre concerné, même lorsqu'aucun salaire n'est à déclarer**.

2 | Gestion éditoriale et production de contenu des médias

Une organisation structurée de la production éditoriale garantit la cohérence de la ligne éditoriale, le respect des standards professionnels, l'alignement avec les principes de la norme JTI et la confiance durable du public.

A. GRILLES ÉDITORIALES STRUCTURÉES

La grille éditoriale – outil stratégique de pilotage – permet de de planifier les contenus à court et moyen terme, d'assurer la diversité des thématiques, de garantir l'équilibre information/divertissement, d'éviter l'improvisation permanente et d'évaluer les programmes (voir **annexe 2**).

MODÈLE DE GRILLE ÉDITORIALE ENRICHIE

Chaque média peut se doter d'un tableau personnalisé comportant les colonnes suivantes : Jour, Heure, Programme, Responsable, Thématique, Format, Statut de production (en préparation, en cours d'enregistrement, prêt à diffuser, diffusé ou à corriger), Audience estimée, Retour terrain, Partenaires et Commentaires (voir **annexe 3**).

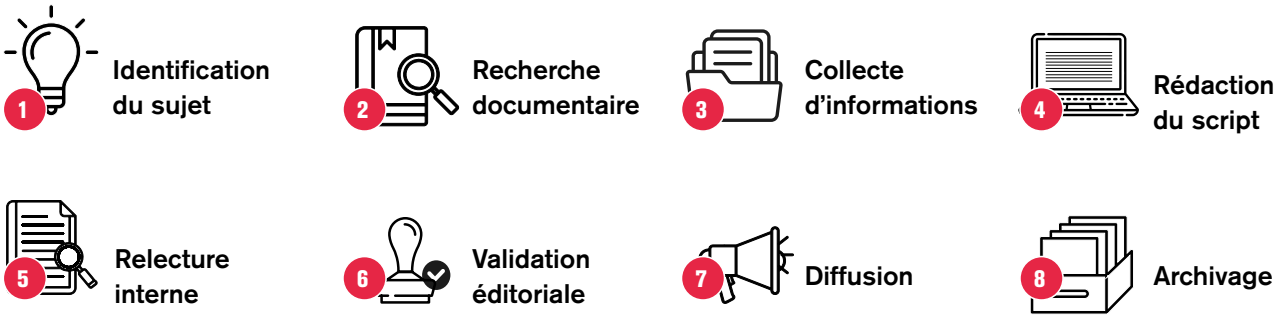
PLANIFICATION ÉDITORIALE ANNUELLE

En complément de la grille hebdomadaire, chaque média peut se doter d'un calendrier éditorial annuel, définissant des priorités thématiques trimestrielles ainsi qu'une planification spéciale pour les temps forts (journées internationales phares liées à la ligne éditoriale et les événements locaux). Cette planification renforce la cohérence stratégique.

B. PROCESSUS RÉDACTIONNEL STRUCTURÉ

Un processus clair protège le média contre les erreurs factuelles, les accusations de partialité, les risques juridiques et la désinformation.

ÉTAPES DU PROCESSUS RÉDACTIONNEL



VÉRIFICATION DES SOURCES

Chaque contenu d'information doit s'appuyer sur un minimum de deux sources indépendantes, l'identification claire des sources, la vérification des chiffres et des citations et la documentation des preuves. Pour les contenus sensibles, il peut être conseillé de consulter un expert juridique.

CONTRADICTOIRE ET DROIT DE RÉPONSE

Conformément à la Charte de Munich et à la Charte mondiale d'éthique des journalistes, un journaliste ou un animateur ne rapportera que des faits dont il connaît l'origine, ne supprimera pas d'information essentielle et ne falsifiera pas de documents. Il sera prudent dans l'utilisation des propos et documents publiés sur les réseaux sociaux. La déontologie journalistique impose également que toute accusation soit étayée par des faits et que la personne concernée puisse faire valoir son point de vue (contradictoire ou droit de réponse).

INCLUSION ET DIVERSITÉ

Les médias doivent intégrer une représentation équilibrée femmes/hommes et doivent tenir compte de l'inclusion des jeunes, de la participation des groupes vulnérables et de la diversité géographique dans leurs programmes. Il importe que la ligne éditoriale reflète la réalité locale et prévienne toute discrimination.

RESPECT DES STANDARDS JTI

Dans une perspective de certification JTI, les contenus doivent respecter la transparence des méthodes de production, la séparation claire entre information et opinion, une politique publique de correction des erreurs, la déclaration des conflits d'intérêts et la publication des sources de financement.

C. FORMATION ET SUIVI DES ÉQUIPES

La qualité éditoriale dépend du développement continu des compétences. Il est donc recommandé de mettre en place des sessions régulières de formation interne – outils numériques, datajournalisme, *fact-checking*, techniques d'interview, etc.

D. OUTILS PRATIQUES DE GESTION ÉDITORIALE

CHECK-LIST DE PRODUCTION (voir annexe 4)

Au cours de la production, vérifier les points suivants :

- ☐ validation du sujet par la rédaction en chef ;
- ☐ vérification des sources et des informations à diffuser ;
- ☐ relecture du script ;
- ☐ équilibre des points de vue ;
- ☐ respect de la ligne éditoriale ;
- ☐ conformité aux exigences JTI ;
- ☐ autorisations nécessaires à la diffusion de contenus, telles que l'autorisation de tournage, le droit à l'image, les accords formels ou toute autre correspondance pertinente

CHECK-LIST DE DIFFUSION (voir annexe 5)

Avant diffusion, vérifier les points suivants :

- ☐ fichier audio ou vidéo finalisé ;
- ☐ qualité sonore ;
- ☐ programmation confirmée ;
- ☐ publication sur les réseaux sociaux planifiée ;
- ☐ archivage numérique effectué

MODÈLE DE FICHE ÉMISSION (voir annexe 6)

Chaque programme doit disposer d'une fiche comprenant le nom de l'émission, l'objectif de l'émission et son impact sur l'auditeur, le public visé, le responsable de production, la fréquence de diffusion, les indicateurs d'impact et le budget associé (frais de production de l'émission) le cas échéant.

3 | Gestion financière et comptable

La gestion financière constitue un pilier central de la durabilité des médias associatifs. Un média peut disposer d'une excellente ligne éditoriale, mais sans organisation financière rigoureuse, il reste vulnérable. Ce chapitre vise à structurer la gestion budgétaire, proposer des outils concrets pour garantir la conformité du média envers la réglementation en vigueur, renforcer la transparence, diversifier les ressources et construire une viabilité à moyen et long terme.

A. MODÈLES DE BUDGET ET PLAN FINANCIER

LE BUDGET ANNUEL : OUTIL STRATÉGIQUE

Le budget n'est pas un simple document comptable. Il constitue un outil de planification stratégique, un instrument de contrôle et un mécanisme de prévention des risques financiers. Pour cela, il importe de réaliser un budget prévisionnel annuel, une révision budgétaire semestrielle et un rapport d'exécution trimestriel.

MODÈLE STANDARD DE BUDGET

Budget annuel de l'association

RESSOURCES (RECETTES)	NB Unités	Unités	Total Montant prévu	Montant réalisé	Taux d'évolution	Commentaire
Cotisations des adhérents						
Subventions						
Dons						
Produits des activités/projets						
Autres recettes						
TOTAL DES RESSOURCES			**0**	**0**	**#DIV/0!**	
CHARGES DE FONCTIONNEMENT						
Loyers et charges locatives						
Eau, électricité, internet, téléphone						
Fournitures de bureau						
Entretien et nettoyage						
Déplacements et missions						
Honoraires et prestations externes						
Autres frais de fonctionnement						
Sous-total Fonctionnement			**0**	**0**	**#DIV/0!**	
CHARGES DE PERSONNEL						
Salaires et indemnités						
Charges sociales						
Formation du personnel						
Sous-total Personnel			**0**	**0**	**#DIV/0!**	

ACTIVITÉS ET PROJETS						
Production et diffusion d'émissions radio						
Couverture d'événements et reportages						
Production de contenus numériques (podcasts, réseaux sociaux)						
Organisation d'événements						
Ateliers et formations						
Communication et visibilité						
Documentation et publications						
Autres activités						
Sous-total Activités			**0**	**0**	**#DIV/0!**	
INVESTISSEMENTS						
Matériel informatique						
Logiciels et licences						
Mobilier et équipements						
Autres investissements						
Sous-total Investissements			**0**	**0**	**#DIV/0!**	
TOTAL DES DÉPENSES			0	0	#DIV/0!	
EXCÉDENT / (DÉFICIT) PRÉVISIONNEL			**0**	**0**	**#DIV/0!**	

PLAN FINANCIER PLURIANNUEL

Pour assurer la durabilité, chaque média doit planifier sa situation financière sur trois ans et ses décisions stratégiques sur cinq ans. Ce plan doit inclure l'évolution des charges, la stratégie de diversification des revenus et un objectif de réduction de la dépendance aux subventions.

Hypothèse : augmentation annuelle des ressources et dépenses à 5 %

Rubrique	N	N+1	N+2
RESSOURCES			
Cotisations des adhérents	100	105	110,25
Subventions	100	105	110,25
Financements de projets	100	105	110,25
Dons	100	105	110,25
Publicité et sponsoring	100	105	110,25
Production de contenus et services	100	105	110,25
TOTAL RESSOURCES	**600**	**630**	**661,5**
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT			
Loyer et charges	50	52,5	55,125
Eau, électricité, internet, téléphone	50	52,5	55,125
Fournitures et administration	50	52,5	55,125
Assurance et maintenance	50	52,5	55,125
Honoraires et prestations externes	50	52,5	55,125
Autres frais de fonctionnement	50	52,5	55,125
Sous-total Fonctionnement	**150**	**157,5**	**165,375**

DÉPENSES DE PERSONNEL			
Direction	40	42	44,1
Journalistes et animateurs	40	42	44,1
Technicien	40	42	44,1
Charges sociales	40	42	44,1
Sous-total Personnel	**120**	**126**	**132,3**
ACTIVITÉS ET PROJETS			
Production d'émissions	30	31,5	33,075
Reportages et déplacements	30	31,5	33,075
Formation de l'équipe	30	31,5	33,075
Communication et promotion	30	31,5	33,075
Organisation d'événements	30	31,5	33,075
Sous-total Activités	120	126	132,3
INVESTISSEMENTS			
Équipements radio	20	21	22,05
Matériel informatique	20	21	22,05
Développement numérique	20	21	22,05
Sous-total Investissements	**40**	**42**	**44,1**
TOTAL DÉPENSES	430	451,5	474,075
EXCÉDENT PRÉVISIONNEL	**170**	**178,5**	**187,425**

B. VERS UN MODÈLE DE FINANCEMENT TERRITORIAL DURABLE

La viabilité ne peut uniquement reposer sur les subventions internationales. **Elle nécessite une stratégie territoriale ancrée dans l'écosystème local**. Les partenariats locaux sectoriels peuvent être établis par exemple avec des associations culturelles, des initiatives environnementales, des coopératives artisanales, des offices de tourisme, des acteurs d'autres secteurs professionnels etc. Il importe que les partenariats de sponsoring local soient transparents, qu'ils respectent l'indépendance éditoriale et soient clairement identifiés à l'antenne.

En vue de diversifier les ressources financières et de réduire la dépendance aux subventions et aux financements externes, les médias peuvent également solliciter des subventions publiques locales, monnayer des services rendus à des tiers, à l'instar de la couverture médiatique d'événements, la gestion de campagnes de communication numérique, l'animation de débats publics, la modération d'événements, ainsi que la formation en communication, réseaux sociaux, journalisme citoyen ou éducation aux médias. Ils peuvent aussi vendre des contenus numériques, notamment des podcasts à l'intention des institutions publiques ou privées, et la réalisation de capsules audio et vidéo).

C. OUTILS PRATIQUES DE PILOTAGE FINANCIER

Tableau de suivi des revenus par source

Source de financement	Budget annuel	Réalisé à date	Solde à recevoir	% Réalisation
Adhésions			0,00	0,00%
Subventions publiques/bailleurs			0,00	0,00%
Projet 1			0,00	0,00%
Projet 2			0,00	0,00%
Projet 3			0,00	0,00%
Dons			0,00	0,00%
Sponsoring d'émissions			0,00	0,00%
Publicité radio			0,00	0,00%
Prestations de services			0,00	0,00%
Vente de contenus (podcasts, productions)			0,00	0,00%
Autres ressources			0,00	0,00%
TOTAL	**0**	**0**	**0**	**#DIV/0!**

SCÉNARIOS DE VIABILITÉ

La viabilité d'un média associatif est le résultat d'un processus progressif de structuration institutionnelle, de professionnalisation de la gestion, de diversification des ressources financières et de renforcement de l'ancrage territorial.

Les scénarios ci-dessous constituent une feuille de route permettant aux associations d'évaluer leur progression et de fixer des objectifs réalistes selon trois horizons temporels.

Scénario à un an : structurer et sécuriser les bases

Au cours de la première année, l'objectif principal est de **construire des fondations solides**. L'association doit d'abord renforcer sa gouvernance, formaliser ses procédures internes et assurer la conformité administrative, financière et éditoriale.

Sur le plan économique, il ne s'agit pas encore d'atteindre l'autonomie financière, mais de réduire la vulnérabilité en diversifiant progressivement les ressources. L'objectif est de ne plus dépendre exclusivement d'un seul bailleur ou d'un seul projet.

À la fin de cette première étape, l'association devrait être capable de :

- disposer d'un manuel de procédures et d'une gouvernance clairement définie ;
- mettre en œuvre une politique éditoriale formalisée conforme aux standards professionnels ;
- préparer sa documentation pour une démarche de certification JTI ;
- disposer d'au moins trois sources de financement distinctes (subventions, prestations de services, partenariats, publicité locale, formations, etc.) ;
- élaborer un premier plan stratégique de développement.

Cette phase correspond essentiellement à une phase de structuration et de sécurisation.

Scénario à trois ans : consolider et développer le modèle économique

Une fois les fondations mises en place, l'association entre dans une **phase de consolidation**. L'objectif consiste à augmenter progressivement la part des revenus propres afin de réduire la dépendance aux financements extérieurs. Le média devient alors un véritable projet économique au sein de l'association, tout en préservant sa mission d'intérêt général.

Cette période doit permettre de développer :

- une offre de services génératrice de revenus (production audiovisuelle, communication territoriale, podcasts, événements, formations, etc.) ;
- des partenariats économiques durables avec les acteurs locaux ;

- une présence numérique renforcée (streaming, plateformes numériques, monétisation de contenus lorsque cela est possible) ;
- une meilleure professionnalisation de l'équipe grâce à la formation continue.

À l'issue de cette étape, le média devrait être capable de financer une part significative de ses activités grâce à ses propres ressources, tout en maintenant un niveau élevé de qualité éditoriale. Cette phase correspond ainsi à une phase de consolidation et de croissance.

Scénario à cinq ans : atteindre une viabilité durable

À l'horizon de cinq ans, l'objectif est d'atteindre un **modèle économique stable et résilient**. Le média ne dépend alors plus exclusivement des appels à projets internationaux pour assurer son fonctionnement quotidien. Les financements externes deviennent un levier de développement plutôt qu'une condition de survie.

À ce stade, l'association devrait être en mesure de :

- maintenir un équilibre financier durable ;
- constituer une réserve de trésorerie permettant de faire face aux imprévus ;
- disposer d'une équipe professionnelle stable et qualifiée ;
- renouveler régulièrement ses équipements techniques ;
- investir dans l'innovation numérique et les nouveaux formats éditoriaux ;
- développer plusieurs activités économiques complémentaires autour du média (formation, communication, production audiovisuelle, événements, services numériques, etc.) ;
- démontrer son impact territorial auprès des partenaires et des collectivités.

L'association devient ainsi un acteur reconnu du développement local, capable de financer une partie importante de ses activités grâce à ses revenus propres, tout en conservant son indépendance éditoriale et sa mission sociale. Cette dernière étape correspond à une phase de maturité institutionnelle et de viabilité durable.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Horizon	Objectif principal	Résultat attendu
1 AN	**Structurer l'association et sécuriser son fonctionnement**	Gouvernance formalisée, procédures internes, conformité, trois sources de revenus, préparation à la certification JTI
3 ANS	**Consolider le modèle économique**	Augmentation des revenus propres, diversification des activités, professionnalisation de l'équipe, développement numérique
5 ANS	**Assurer une viabilité durable**	Équilibre financier, réserve de trésorerie, équipe stable, investissements, autonomie partielle et impact territorial renforcé

4 | Procédures d'achats et approvisionnements

La gestion des achats constitue un élément fondamental de la gouvernance financière d'un média associatif. Des procédures claires garantissent la transparence, la conformité légale, la bonne utilisation des ressources, la prévention des conflits d'intérêts et la crédibilité auprès des bailleurs et partenaires.

Dans le cadre d'un engagement contractuel auprès d'un bailleur de fonds, des règles spécifiques d'achat et d'approvisionnement peuvent s'appliquer. Si celles-ci diffèrent des procédures internes habituelles, les règles les plus contraignantes l'emportent.

Les procédures internes peuvent prévoir des modalités de dérogations dans des cas exceptionnels où elles ne peuvent être appliquées. Ces dérogations doivent rester rares, être évitées autant que possible par une bonne planification en amont, et l'accord de la direction exécutive doit être traçable et justifié.

A. PRINCIPES FONDAMENTAUX

Toute procédure d'achat doit respecter les cinq principes essentiels suivants.

- La traçabilité : chaque dépense est justifiée par un document écrit.
- Le rapport qualité/prix : le choix doit être basé sur des critères objectifs.
- La transparence : chaque étape doit être documentée.
- L'équité : chaque fournisseur doit recevoir un traitement équitable.
- La séparation des responsabilités : dans la mesure du possible, la personne qui demande un achat ne doit pas être celle qui valide et paie.

B. PROCESSUS STANDARD D'ACHAT

Étape 1 : expression du besoin

Le responsable concerné rédige une fiche de demande d'achat précisant la description détaillée du besoin, la justification, le budget estimatif et le délai souhaité. La demande doit être validée par la direction.

Étape 2 : consultation des fournisseurs

Les modalités devraient varier selon le montant : un petit achat nécessite au moins un devis, un achat moyen au moins trois, tandis qu'un achat important requiert un appel d'offres. Les devis doivent être datés, détaillés et signés par la direction.

Étape 3 : analyse et sélection

Les critères d'évaluation couvrent le prix, la qualité, les délais de livraison, l'expérience du fournisseur et la garantie ou le service après-vente et tout autre critère spécifique pertinent. Un tableau comparatif doit être établi.

Étape 4 : validation

La validation doit être formalisée par la signature du responsable administratif et financier, l'approbation de la direction exécutive et l'enregistrement dans le registre des engagements.

Étape 5 : commande

Un bon de commande officiel est émis par le média comportant la référence du devis, les conditions de paiement, le délai de livraison et la signature du média.

Étape 6 : réception et contrôle qualité

À la réception, il convient de vérifier la conformité, effectuer un contrôle quantitatif, réaliser un test technique si nécessaire et signer le bon de livraison. Tout défaut doit être signalé immédiatement au fournisseur ou, le cas échéant, au service financier.

Étape 7 : paiement et archivage

Avant paiement, la facture doit être vérifiée, la conformité avec le bon de commande confirmée et la validation finale de l'achat obtenue par la direction financière. L'archivage comprend le bon de commande, les devis, la facture, la preuve de paiement et la preuve de réception.

C. APPELS D'OFFRES

Pour les montants importants (au-delà d'un seuil défini en interne ou par les règles du bailleur), l'appel d'offres doit inclure un cahier des charges, les critères de sélection, la date limite, la procédure de soumission et une commission d'évaluation. Tous les documents doivent être archivés.

D. GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Un membre de l'équipe ne peut pas sélectionner un fournisseur lié à un proche ni participer à une décision le concernant directement. Il importe que le média fasse une déclaration annuelle d'absence de conflit d'intérêt.

E. CONTRÔLE INTERNE

Un contrôle interne périodique doit vérifier le respect des procédures, la cohérence budgétaire, l'existence des pièces justificatives et la conformité avec les règles du bailleur. Ce contrôle peut être interne (comité de suivi) ou externe (auditeur indépendant).

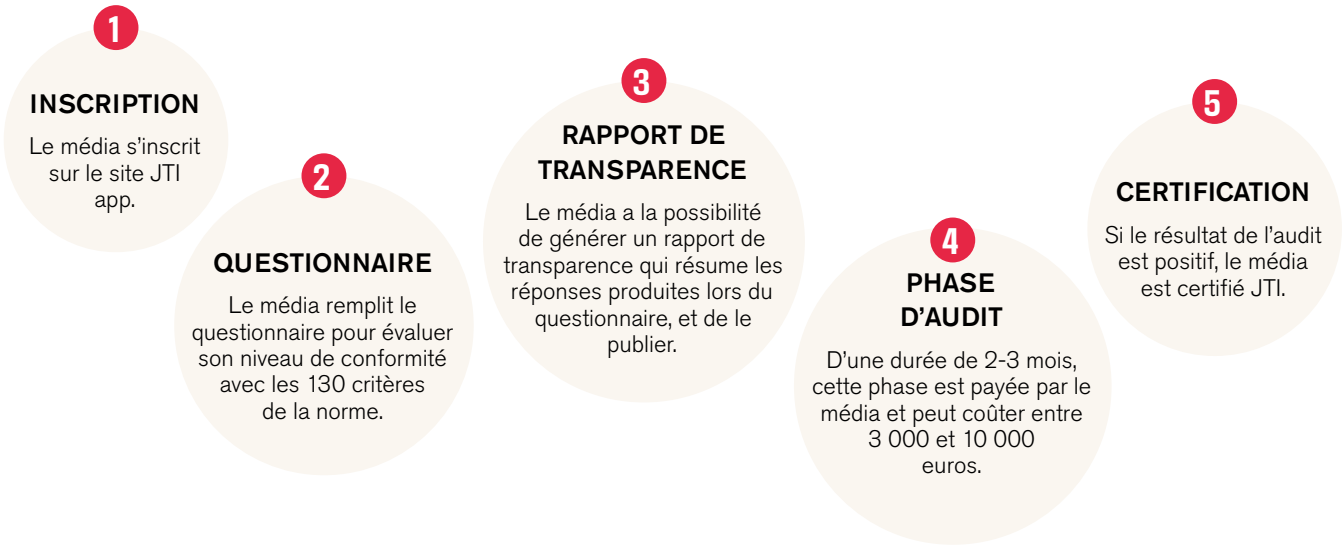
F. ARCHIVAGE ET DURÉE DE CONSERVATION

Conformément aux exigences légales tunisiennes, les documents comptables doivent être conservés pour une période de dix ans. Tous les financements doivent être déclarés de manière transparente et un registre des recettes et dépenses doit être tenu à jour. Les états financiers annuels préparés dans les délais prévus (voir p. 17).

5 | Certification JTI – Cadre documentaire et conformité

La certification JTI (Journalism Trust Initiative), initiée en 2018 par Reporters sans frontières (RSF) et ses partenaires, repose sur une exigence centrale : la formalisation écrite des pratiques du média. L'objectif n'est pas seulement de produire des documents, mais de démontrer la transparence, la fiabilité, l'indépendance, la traçabilité et la responsabilité éditoriale du média.

A. LES DOCUMENTS OBLIGATOIRES POUR LA JTI



☐ **1. Dossier juridique complet**

Ce dossier inclut les statuts de l'association, l'extrait du Registre national des entreprises (RNE), la déclaration d'existence de l'association, la carte d'identification fiscale et le cahier des charges. L'objectif est de prouver l'existence légale et la conformité administrative du média.

☐ **2. États financiers des trois dernières années**

Ces états comportent un bilan, un compte de résultat, un état de flux de trésorerie, des notes des annexes explicatives et un rapport financier validé et approuvé par l'assemblée générale annuelle de l'association, afin de démontrer la transparence financière, la bonne gouvernance et la stabilité de la structure.

☐ **3. Organigramme actualisé**

La structure doit clairement y indiquer la direction, la rédaction, le département technique et l'administration. Il doit correspondre à la réalité opérationnelle.

☐ **4. Guide éditorial**

Ce document stratégique définit la ligne éditoriale, les valeurs, les engagements éthiques et le positionnement du média.

☐ **5. Répartition des revenus par nature**

Ce document détaille les subventions, le sponsoring, la publicité, les prestations de services, les dons, et les copies des contrats des bailleurs de fonds etc., afin de garantir la transparence des financements.

☐ **6. Guide de rédaction**

Il s'agit d'un manuel pratique couvrant le style de rédaction, les normes linguistiques, le traitement des sujets sensibles et les règles relatives aux citations et aux sources.

☐ **7. Grille de rémunération**

Ce document précise les catégories de postes, les barèmes salariaux, les modalités de paiement et les primes éventuelles, afin d'assurer l'équité interne.

☐ **8. Guide interne de recrutement et de formation**

Ce guide inclut la procédure de recrutement, les critères de sélection, la politique d'égalité des chances, le plan annuel de formation et la documentation des formations déjà réalisées.

☐ **9. Charte du personnel**

Ce document encadre les droits et devoirs, la discipline interne, le respect éthique et la confidentialité.

☐ **10. Processus de traitement et vérification de l'information**

Élément central de la conformité à la norme JTI, ce document décrit l'identification des sources, le recoupement, la validation hiérarchique et l'archivage des preuves.

☐ **11. Processus de gestion des erreurs, corrections et conflits**

Ce document inclut les modalités de signalement, le délai de correction, la publication des rectifications et la gestion des conflits éditoriaux internes.

☐ **12. Autres procédures documentées**

Exemples : politique cybersécurité, procédure de gestion des archives, procédure de sauvegarde des données et plan de continuité d'activité.

☐ **13. Rapports de contrôle externe**

Ces rapports incluent l'audit financier, l'audit éditorial, et le cas échéant, le rapport d'évaluation par un bailleur et le rapport d'inspection administrative.

☐ **14. Modèle de contrat de travail**

Ce modèle précise la fonction, la durée, la rémunération, les obligations, une clause de confidentialité et le respect de l'éthique journalistique.

☐ **15. Normes de transparence adoptées**

Le média doit préciser les normes internationales suivies, ses engagements publics et les informations institutionnelles.

☐ **16. Politique d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)**

Cette politique encadre l'usage des outils d'IA, la vérification humaine obligatoire, la transparence en cas d'utilisation et l'interdiction de manipulation de contenus.

☐ **17. Procédure de gestion du streaming d'actualité**

Ce document encadre la diffusion en direct (live), la modération des commentaires, la vérification avant publication, la gestion des contenus sensibles, l'archivage des lives et les questions de droit d'auteur.

B. CONFORMITÉ ÉDITORIALE : PRINCIPES FONDAMENTAUX

Au-delà des documents, la certification exige une cohérence pratique. L'indépendance éditoriale implique l'absence d'orientation partisane dissimulée et la séparation entre financement et contenu.

L'inclusion repose sur une représentation équitable, le refus de la discrimination, et la diversité des voix.

La correction transparente exige la reconnaissance publique des erreurs, la mise à jour visible et l'archivage des rectifications.

C. ORGANISATION INTERNE POUR PRÉPARER LA CERTIFICATION

Il est essentiel de désigner un référent JTI, de réaliser un audit interne documentaire, d'identifier les procédures et documents manquants, de mettre à jour les procédures et de former l'équipe.

D. IMPACT STRATÉGIQUE DE LA CERTIFICATION

La certification contribue à renforcer la crédibilité du média, à le différencier dans le paysage médiatique et à structurer durablement l'organisation. Elle peut également constituer un atout dans les démarches entreprises en vue d'obtenir des financements, sans pour autant garantir leur obtention.

6 | Charte éditoriale

La charte éditoriale constitue le cadre normatif, éthique et professionnel du média. Elle s'inscrit dans le respect des standards de la certification JTI et des principes d'intégrité de l'information. Elle définit les principes et les règles encadrant la production et la diffusion des contenus, le traitement professionnel de l'information, la gestion des sources, l'utilisation des contenus générés par le public, l'usage des outils numériques et d'IA, ainsi que la relation avec le public et les partenaires.

A. PRINCIPES FONDAMENTAUX

EXACTITUDE ET INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION

Le média s'engage à :

- publier des informations exactes, vérifiées et contextualisées ;
- à confirmer les faits auprès d'au moins deux sources indépendantes lorsque cela est possible ;
- à distinguer clairement les faits, les opinions, les analyses et les hypothèses ;
- à refuser toute manipulation, exagération ou sensationnalisme ;
- et à corriger publiquement toute erreur rapidement et en toute transparence.

INDÉPENDANCE ÉDITORIALE

Les décisions éditoriales sont prises exclusivement par la rédaction. Sont strictement interdites toute ingérence politique, économique ou idéologique, toute influence d'un annonceur sur le traitement d'un sujet et toute pression d'un partenaire ou financeur. En cas de soutien logistique ou financier à une production, une mention explicite en informe le public tout en affirmant l'indépendance éditoriale.

ÉQUILIBRE ET IMPARTIALITÉ

Le média garantit l'équilibre des points de vue, l'accès équitable aux parties concernées, et indique, le cas échéant, la mention de prise de contact.

L'impartialité ne signifie pas neutralité face aux violations des droits humains ou aux discours de haine.

RIGUEUR PROFESSIONNELLE

Chaque contenu doit respecter la vérification systématique des sources, le recoupement des informations, une datation claire, la mention des références et la validation éditoriale interne avant publication. Aucun contenu ne peut être diffusé sans validation formelle.

B. INCLUSION, DIVERSITÉ ET REPRÉSENTATION ÉQUITABLE

Le média associatif assume une responsabilité sociale particulière dans la représentation des communautés. L'égalité de genre implique la promotion d'une représentation équilibrée, la lutte contre les stéréotypes, la valorisation des expertises des femmes et le refus des discours sexistes. L'inclusion des jeunes passe par l'accès à la parole, la mise en valeur des initiatives locales et le traitement des enjeux générationnels. La diversité culturelle et régionale implique la représentation des zones rurales et marginalisées, le refus de toute stigmatisation et le respect des spécificités locales. Pour les personnes en situation de handicap, le média s'engage à utiliser un langage respectueux, à contribuer à une représentation juste et non-stigmatisante du handicap et à rendre ses contenus accessibles au plus grand nombre.

C. ÉTHIQUE JOURNALISTIQUE ET RESPONSABILITÉ

RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Le média s'interdit la publication de données personnelles sans intérêt public réel, la diffusion d'images sensibles sans justification professionnelle et la révélation de l'identité de mineurs dans des affaires sensibles. La protection des victimes et des personnes vulnérables doit être une priorité.

PROTECTION DES SOURCES

La confidentialité est garantie, avec une justification interne en cas d'anonymat, une mention professionnelle au public lorsque l'identité est protégée ou modifiée et une sécurisation des communications. Le recours à l'anonymat doit rester une exception, le principe fondamental étant l'identification des sources, de sorte qu'il ne devrait être envisagé que lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- l'information ne peut pas être obtenue par d'autres moyens ;
- la divulgation de l'identité de la source l'exposerait à un risque réel (représailles, menaces ou autres préjudices) ;
- l'information répond à un véritable intérêt public, notamment lorsqu'elle concerne la lutte contre la corruption, le terrorisme, la criminalité ou d'autres sujets d'importance majeure.

Dans ce cadre, le journaliste peut communiquer l'identité de la source à sa hiérarchie éditoriale, sous réserve que celle-ci respecte strictement la confidentialité de cette information.

SÉPARATION STRICTE ENTRE JOURNALISME, PUBLICITÉ ET COMMUNICATION

Le média applique une séparation absolue entre contenu éditorial indépendant, publicité et contenu sponsorisé. Toute publication sponsorisée doit être clairement identifiée par une mention explicite. Il est interdit de déguiser un message commercial en contenu journalistique.

LUTTE CONTRE LA DÉSINFORMATION

Le média s'engage à vérifier les contenus issus des réseaux sociaux, à appliquer un protocole de vérification numérique (images, vidéos, métadonnées…), à refuser la diffusion de rumeurs et à rectifier publiquement toute erreur.

UTILISATION RESPONSABLE DE L'IA

Les membres de la rédaction peuvent s'appuyer sur l'IA dans les tâches de recherche, résumé, correction et traduction. Tout contenu produit avec l'aide d'un système d'IA doit être vérifié par un humain. L'IA ne peut remplacer la décision éditoriale.

Aucune création trompeuse, tels les hypertrucages *(deepfakes)* ou les faux témoignages, n'est autorisée. Par souci de transparence et conformément aux principes éthiques, l'utilisation de l'IA doit être signalée lorsque celle-ci a contribué de manière substantielle à la production ou à la modification d'un contenu, selon des modalités adaptées au format concerné.

Les outils d'IA ne doivent pas être utilisés pour produire ou diffuser des contenus susceptibles d'induire le public en erreur. Une attention particulière doit également être portée à la protection des données personnelles et des informations confidentielles lors de l'utilisation de ces outils.

D. VALIDATION ÉDITORIALE

Chaque contenu suit un processus structuré en sept étapes : proposition du sujet, validation par la rédaction, production, relecture éditoriale, vérification factuelle, validation finale et publication. Pour les sujets sensibles impliquant violence, terrorisme, mineurs, contenus susceptibles de constituer des discours haineux ou les catastrophes naturelles, une validation éditoriale renforcée, une évaluation éthique spécifique, et une vérification approfondie des impacts potentiels, sont requises.

E. ENGAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE ÉDITORIALE

La charte éditoriale doit être publiée sur le site web, accessible au public, intégrée dans les contrats internes mais aussi connue et signée par toute l'équipe. Elle doit être révisée annuellement, faire l'objet d'un suivi par un comité éthique interne et donner lieu à un rapport annuel de transparence éditoriale.

7 | Suivi, évaluation et amélioration continue

Le suivi et l'évaluation constituent des leviers stratégiques de professionnalisation des médias associatifs. Cela permet de mesurer la performance éditoriale, d'évaluer l'impact auprès des publics, de suivre la viabilité financière et d'identifier les axes d'amélioration. Un média structuré ne se contente pas de produire : il analyse, ajuste et fait évoluer ses pratiques en permanence.

A. OBJECTIFS DU SUIVI-ÉVALUATION

Le système de suivi doit permettre l'amélioration de la qualité des contenus, l'optimisation des ressources, la transparence vis-à-vis des partenaires et une prise de décision fondée sur des données. Il repose sur trois niveaux : le suivi opérationnel (mensuel), l'évaluation stratégique (trimestrielle) et la revue annuelle globale.

B. INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (KPI)

RESPECT DE LA GRILLE ÉDITORIALE ET QUALITÉ DES CONTENUS

Les indicateurs comprennent le taux de respect de la grille programmée, le nombre de contenus validés sans corrections majeures, le nombre d'erreurs signalées et corrigées, la diversité des thématiques couvertes et l'équilibre femmes-hommes parmi les personnes qui interviennent.

NOMBRE DE PROGRAMMES ET AUDIENCE DES PRODUCTIONS

Les indicateurs incluent le nombre total de programmes produits, le nombre de podcasts publiés, le nombre d'émissions en direct, l'audience radio ou vidéo estimée, le nombre de vues et d'écoutes numériques et le taux de réécoute ou de revisionnage.

ENGAGEMENT DES PUBLICS

Les indicateurs couvrent le nombre d'interactions sur les réseaux sociaux, les commentaires reçus, les messages d'auditeurs, la participation aux événements et le nombre de partenariats locaux actifs.

C. OUTILS PRATIQUES DE SUIVI

Tableau de suivi mensuel

Indicateur	Objectif	Résultat	Écart	Action corrective

Tableau de suivi trimestriel stratégique

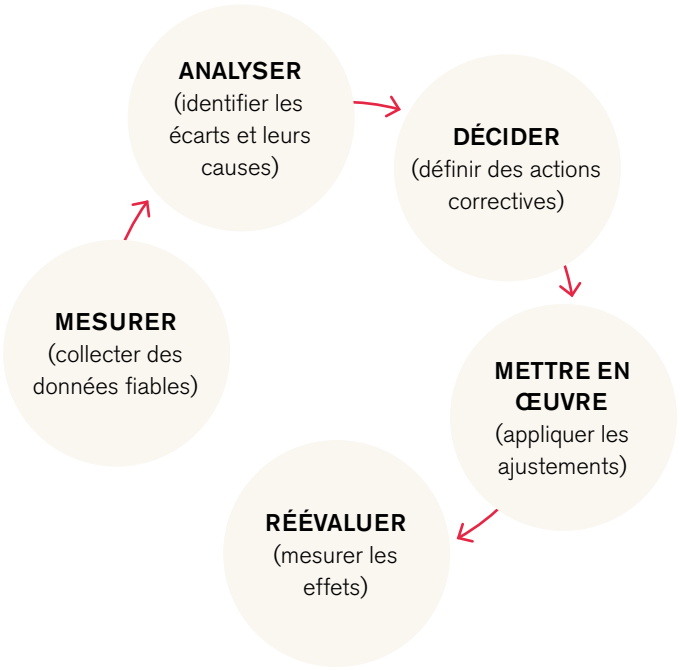
Domaine	Résultats	Analyse	Risques identifiés	Mesures proposées

Tableau de diversification financière

Source de financement	Budget annuel	Réalisé à date	Solde à recevoir	% Réalisation
Adhésions			0,00	0,00 %
Subventions publiques/Bailleurs			0,00	0,00 %
Projet 1			0,00	0,00 %
Projet 2			0,00	0,00 %
Projet 3			0,00	0,00 %

D. PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE

L'amélioration continue repose sur un cycle simple :



Les actions correctives peuvent inclure une formation complémentaire des journalistes, un ajustement de la grille éditoriale, un renforcement de la communication digitale, une réduction de certaines charges ou le développement de nouveaux partenariats.

E. GOUVERNANCE DU SUIVI

Il est recommandé de désigner un responsable suivi-évaluation, d'organiser une réunion mensuelle d'analyse, de réaliser une évaluation annuelle stratégique et de documenter les principales décisions. Le suivi ne doit pas être perçu comme un contrôle, mais comme un outil d'apprentissage collectif.

8 | Annexes pratiques et outils opérationnels

Ce chapitre regroupe l'ensemble des outils pratiques permettant de transformer le guide en instrument de gestion au quotidien. Les annexes ont pour objectif de standardiser les pratiques, faciliter la mise en œuvre, simplifier le suivi et la conformité, et d'harmoniser les procédures au sein de l'écosystème des médias associatifs tunisiens.

A. CHECK-LISTS PAR POSTE

Les check-lists ci-dessous présentent les principales missions associées à chaque fonction. Elles constituent des repères opérationnels et peuvent être adaptées en fonction de la taille, des ressources et de l'organisation de chaque association.

DIRECTION EXÉCUTIVE

- ☐ Validation du plan stratégique annuel et pluriannuel
- ☐ Validation du budget prévisionnel
- ☐ Suivi des partenariats
- ☐ Approbation des rapports financiers
- ☐ Coordination de la réunion mensuelle de coordination
- ☐ Suivi de la conformité à la norme JTI
- ☐ Supervision du plan de développement
- ☐ Supervision des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation des compétences)

DIRECTION ÉDITORIALE

- ☐ Validation de la grille éditoriale
- ☐ Réunion hebdomadaire de rédaction
- ☐ Contrôle qualité des contenus
- ☐ Suivi des corrections
- ☐ Équilibre sur les thématiques et inclusion
- ☐ Respect des procédures de vérification

RESPONSABLE TECHNIQUE

- ☐ Maintenance des équipements
- ☐ Test du matériel avant diffusion
- ☐ Sauvegarde des contenus
- ☐ Sécurisation des données
- ☐ Suivi du streaming et des archives

RESPONSABLE COMMUNICATION

- ☐ Plan mensuel de publications
- ☐ Suivi des interactions
- ☐ Reporting de l'audience numérique
- ☐ Coordination des événements
- ☐ Veille médiatique

RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

- ☐ Mise à jour des registres comptables
- ☐ Vérification des factures
- ☐ Archivage des pièces justificatives
- ☐ Suivi budgétaire mensuel
- ☐ Rapport financier trimestriel
- ☐ Suivi des procédures d'achat et d'approvisionnements
- ☐ Suivi des déclarations fiscales
- ☐ Suivi des obligations légales associatives

B. MODÈLES DE RAPPORTS MENSUELS

Rapport mensuel de production

Émission produite	Objectif	Réalisé	Commentaire

Rapport mensuel financier

CHARGES DE FONCTIONNEMENT	Budget	Dépenses													Solde restant	Taux d'évolution
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL		
Loyers et charges locatives	100	10												10	90	10,00%
Eau, électricité, Internet, téléphone																
Fournitures de bureau																
Entretien et nettoyage																
Déplacements et missions																
Honoraires et prestations externes																
Autres frais de fonctionnement																
Sous-total Fonctionnement	**100**	**10**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**10**	**90**	**10,00%**
CHARGES DE PERSONNEL																
Salaires et indemnités																
Charges sociales																
Formation du personnel																
Sous-total Personnel	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**#DIV/0!**
ACTIVITÉS ET PROJETS																
Production et diffusion d'émissions radio et vidéo																
Couverture d'événements et reportages																
Production de contenus numériques (podcasts, réseaux sociaux)																

Organisation d'événements																
Ateliers et formations																
Communication et visibilité																
Documentation et publications																
Autres activités																
Sous-total Activités	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**#DIV/0!**
INVESTISSEMENTS																
Matériel informatique																
Logiciels et licences																
Mobilier et équipements																
Autres investissements																
Sous-total Investissements	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**#DIV/0!**
TOTAL	**100**	**10**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**10**	**90**	**10,00%**

Rapport mensuel d'audience

Indicateur	Résultat	Évolution	Analyse

C. PLANIFICATION TRIMESTRIELLE

Plan éditorial trimestriel

Mois	Thématiques prioritaires	Événements clés	Partenariats	Objectifs

Plan financier trimestriel ANNÉE N

Rubrique	T1 01.01-31.03	T2 01.04-30.06.	T3 01.07-30.09	T4 01.10-31.12	Total
RESSOURCES					
Cotisations des adhérents					
Subventions					
Financements de projets					
Dons					
Publicité et sponsoring					
Production de contenus et services					
TOTAL RESSOURCES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT					
Loyer et charges					
Eau, électricité, Internet, téléphone					
Fournitures et administration					
Assurance et maintenance					
Honoraires et prestations externes					
Autres frais de fonctionnement					
Sous-total Fonctionnement	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
DÉPENSES DE PERSONNEL					
Direction					
Journalistes et animateurs					
Techniciens					
Charges sociales					
Sous-total Personnel	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
ACTIVITÉS ET PROJETS					
Production d'émissions					
Reportages et déplacements					
Formation de l'équipe					
Communication et promotion					
Organisation d'événements					
Sous-total Activités	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
INVESTISSEMENTS					
Équipements radio et vidéo					
Matériel informatique					
Développement numérique					

Sous-total Investissements	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL DÉPENSES	0	0	0	0	0
EXCÉDENT PRÉVISIONNEL	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Plan de formation trimestriel

Formation	Public cible	Objectif	Date	Évaluation	Budget

D. PLANIFICATION ANNUELLE

PLAN STRATÉGIQUE ANNUEL

- Objectifs éditoriaux
- Objectifs financiers
- Développement numérique
- Renforcement des partenariats
- Certification et conformité

Calendrier annuel simplifié

Mois	Activité principale	Rapport prévu	Évaluation

E. NOMENCLATURE D'ARCHIVAGE

Tous les documents doivent être classés par année et par projet, conservés en version numérique sécurisée, sauvegardés mensuellement et nommés selon un standard uniforme.

Exemple de nomenclature : **2026_Rapport_Mensuel_Production_01.pdf**

9 | Des pistes pour renforcer la viabilité des médias et leur impact local

DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS POUR RENFORCER L'AUTONOMIE FINANCIÈRE



ACTIVITÉS CULTURELLES

- Festivals locaux
- Ateliers artistiques et créatifs
- Expositions d'art et artisanat



FORMATIONS ET ATELIERS

- Formations techniques (vidéos, radios, etc.)
- Formations au numérique



SERVICES LOCAUX

- Prestations de services (communication, etc.)
- Location d'une partie des locaux ou du studio
- Autres prestations de services dans la communauté locale



PRODUITS DÉRIVÉS

- Vente d'objets promotionnels
- Boutique en ligne solidaire



ÉVÉNEMENTS DE COLLECTE DE FONDS

- Campagnes d'appel aux dons
- Événements sportifs solidaires
- Journées ou soirées gala

La durabilité des médias associatifs ne peut reposer uniquement sur des subventions ponctuelles, des financements internationaux ou des projets à court terme. Pour assurer une viabilité durable, il est nécessaire d'adopter un modèle économique structuré, ancré dans le territoire et capable de générer des ressources propres.

La solution proposée dans ce chapitre peut être mise en œuvre soit par une seule association souhaitant structurer et diversifier ses activités autour de son média comme projet phare, soit par un regroupement volontaire de plusieurs associations et médias associatifs, qui choisissent de coopérer afin de mutualiser leurs ressources et renforcer leur impact territorial.

Cette approche collaborative permet la mutualisation des compétences, le partage des charges, la diversification des revenus, le renforcement de l'impact local et l'autonomie progressive des médias. Le modèle recommandé repose sur la création d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) ou d'une coopérative territoriale, selon la nature du partenariat et le niveau d'intégration souhaité. L'objectif est de transformer le média associatif en un acteur économique territorial structuré, sans compromettre sa mission sociale et éditoriale.

A. CONCEPT : POURQUOI UN GIE OU UNE COOPÉRATIVE TERRITORIALE ?

Un GIE ou une coopérative territoriale peut regrouper les médias associatifs, les associations locales, les acteurs culturels, le monde agricole, les initiatives sociales et les entrepreneurs locaux. Il peut être créé à l'initiative d'une association unique souhaitant structurer un pôle économique autour de ses projets, ou collectivement par plusieurs structures décidant de coopérer dans une logique territoriale.

L'objectif est de créer une structure économique commune qui développe des services générateurs de revenus au bénéfice de l'ensemble du territoire. Dans ce modèle, le média peut devenir un moteur de visibilité, un producteur de contenu professionnel, un prestataire de services, un outil de promotion territoriale et un levier économique structuré au service du développement local.

B. MISE EN ŒUVRE PRATIQUE : SIX ÉTAPES CONCRÈTES

Étape 1 : diagnostic territorial (1 à 2 mois)

Avant la création, il convient d'identifier les acteurs locaux stratégiques, d'analyser les besoins économiques du territoire, de cartographier les ressources existantes et d'identifier les secteurs porteurs comme l'agriculture, l'artisanat, la culture, le tourisme et l'économie sociale. Les outils recommandés incluent un atelier participatif territorial, une étude rapide de faisabilité et une consultation des parties prenantes locales.

Étape 2 : mobilisation des partenaires (1 mois)

Cette phase comprend l'organisation d'une réunion d'information, la présentation du modèle, la clarification des attentes et la définition des engagements. Elle se formalise par une lettre d'intention, la liste des membres fondateurs et un document de principes communs.

Étape 3 : définition du modèle économique (1 à 2 mois)

Il s'agit de déterminer les services à développer, le mode de contribution de chaque membre, la structure des revenus, les modalités de partage et les règles de réinvestissement. Les services générateurs de revenus peuvent inclure la production audiovisuelle pour des acteurs locaux, l'organisation d'événements culturels, la promotion territoriale, des campagnes de sensibilisation financées par les ministères de tutelle, la commercialisation de contenus numériques et des services de communication locale.

Étape 4 : création juridique

Prévu par le droit tunisien, le GIE permet le regroupement d'acteurs, la mutualisation de moyens et la poursuite d'un objectif économique commun. Il ne remplace pas les associations membres, mais agit comme structure complémentaire. Les documents nécessaires comprennent les statuts, la convention entre membres, la désignation du comité de gestion et l'enregistrement officiel auprès de la recette des Finances. La coopérative territoriale constitue une alternative plus intégrée avec une gouvernance démocratique, la participation des membres et le partage des bénéfices de l'exercice comptable.

Étape 5 : mise en place de la gouvernance

La structure recommandée comprend une assemblée générale des membres, un comité de gestion, un responsable financier et un responsable développement. Les règles clés sont la transparence totale, la comptabilité distincte, la production de rapports trimestriels et annuels et la séparation claire entre activité économique et ligne éditoriale.

Étape 6 : lancement opérationnel

Les premières actions consistent à identifier un projet pilote, mettre en œuvre une activité génératrice de revenus, évaluer les résultats et ajuster le modèle. L'approche doit rester progressive et adaptable.

C. FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

Les contributions des membres peuvent prendre différentes formes : compétences (journalisme, communication, gestion), mise à disposition de locaux, réseau relationnel, apport financier ou apport matériel. Chaque contribution doit être formalisée par écrit.

Les sources de revenus possibles comprennent les services de communication territoriale, la couverture d'événements locaux, les projets culturels financés par l'État, la promotion de produits agricoles locaux, les programmes sponsorisés clairement identifiés et conformes à l'éthique éditoriale, et l'organisation de forums thématiques régionaux.

Les excédents peuvent être réinvestis dans le média, utilisés pour l'achat de matériel, affectés à des formations ou mobilisés pour soutenir des projets communautaires. Le principe fondamental est la priorité au réinvestissement stratégique et à la consolidation institutionnelle.

D. FEUILLE DE ROUTE SUR 12 MOIS

Mois	Action principale
1-2	Diagnostic territorial
3	Mobilisation des partenaires
4-5	Élaboration du modèle économique
6	Création juridique
7	Mise en place de la gouvernance
8	Lancement du projet pilote
9-10	Évaluation intermédiaire
11	Ajustement stratégique
12	Rapport annuel et plan pour l'année suivante

E. FACTEURS DE RÉUSSITE

Le succès du modèle repose sur un leadership fort, la transparence financière, une communication interne régulière, l'implication active des membres et une planification stratégique claire.

Résumé exécutif

Ce guide propose un cadre stratégique et opérationnel destiné à renforcer la gouvernance, la viabilité financière et l'impact territorial des médias associatifs. Il répond à un enjeu central : transformer les médias locaux en acteurs à part entière du développement régional durable.

Face aux défis actuels que sont la dépendance aux financements ponctuels, la fragilité organisationnelle, la transition numérique et l'exigence accrue de crédibilité, les médias associatifs doivent évoluer vers un modèle plus professionnel, transparent et économiquement viable.

PROFESSIONNALISATION ET GOUVERNANCE

Le guide établit des standards clairs en matière de gouvernance interne et d'organigrammes adaptés, de répartition des responsabilités, de procédures administratives et financières, de gestion des achats et de conformité, ainsi que de transparence et de traçabilité. Il met en place des outils pratiques permettant une gestion structurée et mesurable.

QUALITÉ ÉDITORIALE ET CERTIFICATION

La crédibilité est au cœur du modèle proposé. Le guide renforce l'objectivité, l'impartialité et la rigueur journalistique, l'inclusion des femmes, des jeunes, des minorités et des personnes en situation de handicap, la protection des sources et le respect de la vie privée, ainsi que la lutte contre la désinformation. Il accompagne également les médias dans la préparation à la certification JTI, à travers la formalisation des 17 documents requis et la mise en conformité des procédures éditoriales.

VIABILITÉ FINANCIÈRE DURABLE

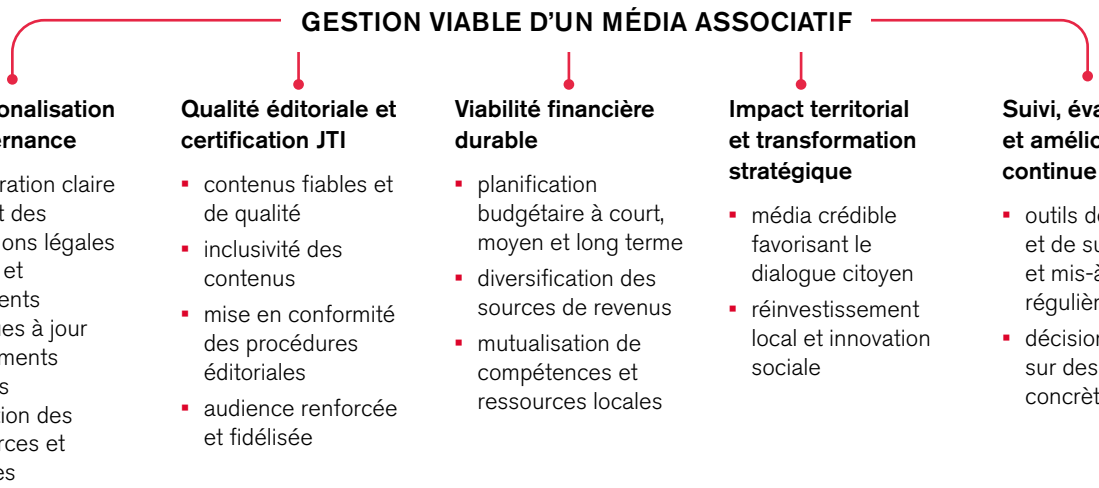
L'un des apports majeurs du guide est la proposition d'un modèle économique territorial structuré, fondé sur la diversification des sources de revenus et la mutualisation des compétences et ressources. Ce mécanisme permet aux médias et aux associations locales de développer des services générateurs de revenus, de soutenir les initiatives culturelles et agricoles, de promouvoir l'économie locale et de réinvestir les excédents dans les projets communautaires.

SUIVI, ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Le guide introduit un système complet de suivi-évaluation basé sur des indicateurs de performance éditoriale, des indicateurs d'audience et d'engagement, des indicateurs financiers et de viabilité, ainsi que des rapports mensuels, trimestriels et annuels. Cette approche permet une prise de décision fondée sur des données concrètes et favorise l'amélioration continue.

IMPACT TERRITORIAL ET TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

Au-delà de la gestion interne, ce guide invite les médias associatifs à se positionner comme des plateformes de dialogue citoyen, catalyseurs de développement local, partenaires économiques et acteurs d'innovation sociale. Il propose une transformation progressive mais structurée, fondée sur la transparence, la participation, l'inclusion, la responsabilité et le réinvestissement territorial.



Annexes

ANNEXE 1 : UN MODÈLE DES STATUTS D'UNE ASSOCIATION :

Association .....

- STATUTS -

CHAPITRE PREMIER : CONSTITUTION

1.1 Création et dénomination

Est créé entre les personnes qui adhèrent aux présents statuts une association non gouvernementale et sans but lucratif, dénommée « Association ..... ». Elle est régie par le décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011 relatif à l'organisation des associations.

1.2 Objectifs

L'association a pour objectifs de :

1. .....
2. .....
3. .....

Pour atteindre ces objectifs, elle met notamment en œuvre les moyens suivants :

- .....
- .....
- .....
- .....

1.3 Conditions d'adhésion

Peuvent devenir membres actifs les personnes qui remplissent les conditions suivantes :

- .....
- .....
- .....

Les membres actifs peuvent participer à l'ensemble des activités de l'association. Ils disposent du droit de vote et peuvent présenter leur candidature au comité de direction.

La qualité de membre prend fin dans les cas suivants :

- à la demande du membre (démission) selon les modalités prévues par le règlement intérieur ;
- quand le membre ne remplit plus une des conditions d'adhésion prévue au premier paragraphe du présent article ;
- décision motivée du comité de direction (ou du comité de discipline) en raison d'une faute grave, notamment ..... ;
- dissolution légale, dans le cas d'un membre personne morale.

1.4 Droits et obligations des membres

Les adhérents ont le droit de :

- .....

- ……

- ……

Les adhérents sont tenus de :

- ……..

- ……..

- ……..

1.5 Ressources et cotisations

Les ressources de l'association comprennent les cotisations, les dons, les subventions publiques ou privées ainsi que les recettes tirées de ses activités. Le cas échéant, les catégories de ressources sont limitées aux suivantes : ……

Chaque membre verse une cotisation annuelle de …….. . Son montant peut être fixé chaque année par …….. . Le paiement doit intervenir au plus tard le …….. de chaque année.

1.6 Siège

Le siège de l'association est établi à…… .

CHAPITRE DEUXIÈME : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

2.1 L'assemblée générale des membres

L'assemblée générale réunit les membres de l'association. Elle peut être ordinaire ou extraordinaire.

1.1.1 L'assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire se réunit au cours du mois de…….. de chaque année, ou exceptionnellement en cas de besoin. Elle est convoquée par le président de l'association selon les modalités suivantes : …… . La convocation est adressée au plus tard …….. avant la réunion.

L'assemblée générale ordinaire statue sur les points inscrits à l'ordre du jour tel que prévu dans l'avis de convocation. Elle peut prendre les décisions nécessaires ou confier leur mise en œuvre au comité de direction.

L'assemblée générale ordinaire est déclarée valable lorsque (indiquer le quorum requis) des membres actifs, ayant acquittés leur cotisation de l'année, sont présents. Si le quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion est convoquée dans un délai de …….. et valablement réunie quelque soit le nombre des présents.

Les décisions sont adoptées à la majorité de (indiquer le pourcentage requis) des membres présents.

1.1.2 L'assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est convoquée pour examiner les propositions de modification des statuts. Le président de l'association la convoque selon les modalités suivantes : …… . La convocation est adressée au plus tard …….. avant la réunion.

L'assemblée délibère uniquement sur les questions portées à l'ordre du jour communiqué avec la convocation.

La réunion peut valablement délibérer si (indiquer le quorum requis) des membres actifs ayant réglé leur cotisation annuelle sont présents. Si ce quorum n'est pas atteint, une seconde réunion est organisée dans un délai de …….. ; elle délibère valablement quel que soit le nombre de membres présents.

Les décisions sont adoptées à la majorité de (indiquer le pourcentage requis) des membres présents.

2.2 Comité de direction (ou comité exécutif)

2.2.1 Composition et durée du mandat

La direction de l'association est confiée à un comité composé de ….. membres. Ceux-ci sont élus parmi les membres actifs à jour de leur cotisation à la date de l'assemblée élective. Leur mandat est d'une durée de …… ans.

2.2.2 Fonctions au sein du comité

Le comité de direction est composé des membres suivants.

- **Président** : il représente légalement l'association et préside les réunions du comité ainsi que les assemblées ;
- **Vice-président** : il supplée le président en cas d'absence et peut exercer certaines de ses fonctions par délégation du président ou du comité de direction ;
- **Secrétaire général** : il assure la gestion administrative de l'association ;
- **Trésorier** : il est chargé de la gestion financière de l'association et en assume la responsabilité ;
- **Membre chargé de** … ;
- **Membre chargé de** … ;
- **Membre chargé de** …

Les membres du comité de direction sont (ou ne sont pas) rééligibles.

2.2.3 Attributions et réunions du comité

Le comité de direction administre l'association et veille à l'exécution de ses décisions. Il se réunit sur convocation de son président, selon la fréquence suivante : ……

Le règlement intérieur fixe les modalités de déroulement des réunions et les responsabilités de chaque membre.

2.3 Exercice comptable

L'exercice comptable de l'association est fixé du …… au …….. .

2.4 Gestion financière

L'association tient une comptabilité d'engagement conformément à la réglementation en vigueur, sous la responsabilité du trésorier qui prépare annuellement un rapport financier.

Chaque année, l'association publie ses états financiers ainsi que, le cas échéant, le rapport du commissaire aux comptes. Cette publication est effectuée dans un quotidien et sur le site Internet de l'association, s'il en existe un, dans le mois suivant l'approbation des états financiers.

2.5 Commissaire aux comptes

L'assemblée générale ordinaire désigne un commissaire aux comptes parmi les membres de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie, pour une période de trois ans non renouvelable.

CHAPITRE TROISIÈME : MODIFICATION DES STATUTS ET DISSOLUTION

3.1 Modification des statuts

Toute proposition de modification des présents statuts est soumise à l'assemblée générale extraordinaire à l'initiative du comité de direction.

3.2 Dissolution et liquidation de l'association

L'association peut être dissoute lorsque …… .

La dissolution est décidée par l'assemblée générale extraordinaire, qui procède à la désignation d'un liquidateur.

Après liquidation, le boni éventuel est attribué à …… .

CHAPITRE QUATRIEME : RÈGLEMENT INTÉRIEUR

4.1 Adoption et contenu du règlement intérieur

Le comité de direction rédige le règlement intérieur et peut en proposer la mise à jour. Celui-ci est soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire.

Le règlement intérieur précise les modalités de gestion et de fonctionnement de l'association, sous réserve de sa conformité aux présents statuts.

ANNEXE 2 : GRILLES ÉDITORIALES STRUCTURÉES

Horaire présumé de diffusion	Programme	Type de contenu	Public cible	Responsable	Fréquence	Objectif éditorial	Directe / enregistré	Coût estimé
07h00 – 08h00	Journal du matin	Information	Grand public	Rédacteur en chef	Quotidien	Informer sur l'actualité locale, nationale et internationale	Directe/studio	Calculé selon un barème de production
08h00 – 09h00	La parole aux citoyens	Débat participatif	Citoyens	Animateur producteur	Hebdomadaire	Favoriser la participation citoyenne	Directe/studio	
10h00 – 11h00	Économie locale	Magazine	Entrepreneurs, agriculteurs	Journaliste économique producteur	Hebdomadaire	Valoriser les initiatives économiques locales	Enregistré/ extérieur	
14h00 – 15h00	Culture & Patrimoine	Magazine culturel	Tout public	Journaliste culturel producteur	Hebdomadaire	Promouvoir le patrimoine local	Enregistré/ studio	
16h00 – 17h00	Génération Jeunes	Magazine jeunesse	Jeunes	Animateur jeunesse	Hebdomadaire	Donner la parole aux jeunes	Enregistré/ extérieur	
18h00 – 19h00	Journal du soir	Information	Grand public	Rédacteur en chef	Quotidien	Synthèse de l'actualité	Directe/studio	

ANNEXE 3 : GRILLES ÉDITORIALES ENRICHIES

Jour	Heure	Programme	Responsable	Thématique	Format	Public cible	Statut de production	Date de diffusion	Audience estimée	Retour terrain	Partenaires	Commentaires
Lundi	07h00	Journal du matin	Rédacteur en chef	Actualité	Journal	Grand public	Diffusé	08/09/2026	3 500 auditeurs	Très bon retour	Municipalité	Prévoir un suivi sur le dossier
Mardi	10h00	Voix des jeunes	Journaliste producteur	Jeunesse	Magazine	Jeunes	Prêt à diffuser	09/09/2026	1 200 auditeurs	Demande de deuxième émission	Maison des jeunes	Inviter un expert
Jeudi	14h00	Terre & Développement	Journaliste producteur	Agriculture	Reportage	Agriculteurs	En cours d'enregistrement	11/09/2026	—	—	GDA local	Reportage terrain prévu
Vendredi	18h00	Débat citoyen	Animateur producteur	Gouvernance locale	Débat	Grand public	En préparation	12/09/2026	—	—	Association locale	Validation du conducteur en attente

ANNEXE 4 : UN MODÈLE DE CHECK-LIST DES PRODUCTIONS

ID du sujet / Projet : _____

Journaliste / Producteur : _____

Avant diffusion, cocher et valider obligatoirement les points suivants :

- ☐ **Validation du sujet :** Le sujet et l'angle ont été formellement validés par la rédaction en chef.
- ☐ **Vérification des sources :** Fiabilité des informations, recoupement des faits et vérification des données à diffuser.
- ☐ **Relecture du script :** Textes, voix off, bandeaux, titres et sous-titres relus et corrigés.
- ☐ **Équilibre des points de vue :** Respect du pluralisme et de l'équité (droit de réponse accordé si nécessaire).
- ☐ **Respect de la ligne éditoriale :** Conformité avec le ton, la charte et les valeurs du média.
- ☐ **Conformité JTI (Journalism Trust Initiative) :** Transparence des méthodes, distinction claire entre faits et opinions.
- ☐ **Autorisations de diffusion :** Collecte et archivage des pièces obligatoires (cocher les pièces jointes) :
  - ☐ Autorisation de tournage / d'enregistrer
  - ☐ Formulaire(s) de droit à l'image signé(s)
  - ☐ Accords formels (droits d'auteur, archives tierces)
  - ☐ Autre correspondance ou document juridique pertinent

Visa de la Rédaction en Chef : _____ **Date :** ___ / ___ / 202X

ANNEXE 5 : UN MODÈLE DE CHECK-LIST DE DIFFUSION :

Titre du programme / Épisode : _____

Date & Heure de diffusion : ___ / ___ / 202X à ___ h ___

À cocher impérativement par le technicien ou le responsable d'antenne/régie avant le top départ :

- ☐ **Fichier finalisé :** Le fichier audio ou vidéo master est complet, exporté dans le bon format et sans coupure numérique.
- ☐ **Qualité sonore :** Niveau audio conforme aux normes de diffusion (pas de saturation, voix claires, mixage finalisé).
- ☐ **Programmation confirmée :** Intégration validée dans la grille d'antenne, le conducteur de diffusion ou l'automate de diffusion.
- ☐ **Réseaux sociaux :** Publication, teasing ou posts programmés/planifiés sur les plateformes numériques du média.
- ☐ **Archivage numérique :** Sauvegarde du fichier final effectuée sur le serveur central ou le cloud sécurisé du média.

Visa du Responsable Diffusion / Régie : _____ **Date :** ___ / ___ / 202X

ANNEXE 6 : UN MODÈLE DE FICHE ÉMISSION

FICHE D'IDENTITÉ DU PROGRAMME	
Nom de l'émission	_____
Responsable de production	_____
Public visé (Cible)	_____
Fréquence de diffusion	▪ Quotidienne ▪ Hebdomadaire ▪ Mensuelle ▪ Autre : _____
Objectif de l'émission	*Décrire brièvement la mission principale du programme :*
Impact attendu sur l'auditeur	*Changement, prise de conscience ou apport informationnel visé :*
Indicateurs d'impact	▪ *Indicateur 1 (ex: volume d'audience) :* _____ ▪ *Indicateur 2 (ex: interactions/appels) :* _____ ▪ *Indicateur 3 (ex: partages réseaux) :* _____
Budget associé *(le cas échéant)*	**Frais de production par numéro :** _____ DT **Budget total de la saison :** _____ DT

Approbation de la Direction : _____ **Date de création :** ___ / ___ / 202X

REPORTERS SANS FRONTIÈRES

REPORTERS SANS FRONTIÈRES (RSF) œuvre depuis 40 ans pour la liberté, l'indépendance et le pluralisme du journalisme partout sur la planète. Dotée d'un statut consultatif à l'ONU et à l'Unesco, l'organisation basée à Paris dispose de 14 bureaux et sections et de plus de 150 correspondants dans le monde.

SECRÉTARIAT INTERNATIONAL - CS 90247 - 75083 PARIS CEDEX 02 - TÉL. +33 1 44 83 84 84
WWW.RSF.ORG