Étude sur le modèle économique de l'information en France

PMP Strategy
positive impact

MINISTÈRE
DE LA CULTURE
Liberté
Égalité
Fraternité

Arcom
Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique

L'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique est une autorité publique indépendante garante de la liberté de communication. Elle a notamment pour mission de permettre l'accès des publics à une offre audiovisuelle pluraliste et respectueuse des droits et libertés, de défendre la création, et de contribuer à un internet plus sûr par la lutte contre les fausses informations, la haine en ligne, ainsi que les contenus illicites et problématiques.

La direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la Culture définit, met en œuvre et évalue la politique de l'État en faveur du développement et du pluralisme des médias, de l'industrie musicale, du livre et de la lecture et de l'économie culturelle. À ce titre, elle est chargée de la conception et de la gestion des dispositifs d'aide à la presse imprimée et en ligne. Elle participe, pour ce qui concerne son champ de compétence, à la politique de l'État en faveur du développement des services de communication au public par voie électronique et de l'industrie publicitaire.

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Sommaire

Synthèse de l'étude 5

1. Contexte, enjeux et approche méthodologique 9
1.1. Contexte et enjeux de l'étude 10
1.2. Périmètre et méthodologie 12

2. Qui sont les principaux contributeurs à la production d'information en France ? 16
2.1. Profil des acteurs contribuant à la production d'information 17
2.2. Chaîne de valeur de la production d'information 19
2.2.1 Volume et typologie des contenus d'information produits 22

3. Quel est le coût total lié à la production des contenus d'information ? 32
3.1. Estimation du coût total de production de l'information en France 33
3.1.1 Le coût de l'information porté principalement par l'audiovisuel et la presse 33
3.1.2 Le rôle central de l'audiovisuel public et de quelques groupes privés 34
3.1.3 Une structure de coûts majoritairement constituée de charges de personnel 39
3.1.4 Le poids croissant des coûts opérationnels et techniques 42
3.2. Les facteurs d'évolution des coûts de production de l'information 44
3.2.1 Les dépenses d'adaptation aux nouveaux formats 44
3.2.2 Les charges logistiques des éditeurs de presse 47
3.2.3 La formation des journalistes, essentielle à la qualité de l'information 48

4. Quelle est la viabilité du modèle économique des producteurs d'information ? 50
4.1. Les revenus générés par les producteurs de contenus d'information 51
4.1.1 Trois principales sources de revenus 51
4.1.2 La baisse des recettes traditionnelles 53
4.1.3 Une monétisation limitée des canaux numériques 56
4.2. Un équilibre financier difficile à maintenir pour de nombreux acteurs 61
4.2.1 Une rentabilité négative pour la majorité des producteurs d'information 61
4.2.2 Les éditeurs et agences de presse, structurellement fragilisés 64
4.2.3 Le cas spécifique des chaînes d'information en continu 65
4.2.4 Le modèle des créateurs de contenus d'information 67

5. De quels leviers disposent les médias d'information pour sécuriser leur modèle économique ? .70
5.1. Les principaux leviers d'optimisation des coûts 71
5.1.1 La rationalisation des charges de personnel 71
5.1.2 L'adoption des multidiffusions, co-diffusions et partenariats éditoriaux 72
5.1.3 L'usage de l'IA générative au service de la productivité 73

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

5.1.4 Les recours à l'externalisation et à la mutualisation 74
5.2. Le développement de nouvelles sources de revenus 75
5.2.1 La diversification et la création de nouveaux canaux de rémunération 75
5.2.2 La valorisation des canaux numériques 76

Conclusion 78

6. Annexes 80
6.1. Bibliographie et sources de données 81
6.2. Liste des entités interrogées dans le cadre de l'étude 85
6.3. Glossaire 86
6.4. Catégorisation des acteurs publics et groupes 88
6.5. Présentation du cabinet PMP Strategy 89

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Synthèse de l'étude

Enseignements clés (1/3)

01

L'information – essentielle pour guider les citoyens, décrypter le réel et nourrir le débat démocratique – fait face à de **profondes mutations**

L'information face à la défiance des Français et aux *fake news*

En 2025, 67 % des Français déclarent faire confiance aux informations produites par des journalistes[1], et seulement 29 % pour celles issues des réseaux sociaux[2].

Les médias confrontés à la fragmentation des usages

La majorité des Français combine plus de deux canaux et consulte plus de neuf marques médias en ligne[1] pour s'informer, ce qui complique la visibilité et la fidélisation des audiences pour les médias traditionnels.

L'adaptation nécessaire à l'évolution des formats

Les usages numériques favorisent la diffusion de formats engageants - vidéos courtes, podcasts etc. - incitant les médias à s'adapter pour maintenir leur attractivité.

Sources : [1] Arcom, Les Français et l'information, 2025
[2] La Croix – Verian – La Poste, La confiance des Français dans les médias, 2025

02

L'information occupe une **place centrale dans l'écosystème média**, portée notamment par l'audiovisuel **public** et par les contenus **régionaux** et **locaux**

180 k heures
d'information diffusées par l'audiovisuel en 2024 (télévision et radio)

1ère
place en volume dans la programmation (**20 %**) des chaînes télévisées gratuites depuis 7 ans

>40k
numéros de titres IPG parus en 2024

En France, **l'information est produite par une diversité d'acteurs** – télévision, radio, presse, agences, nouveaux médias numériques, y compris les créateurs de contenu.

L'audiovisuel public, qui représente plus de 40 % du volume global, et les **médias à vocation régionale et locale, qui en constituent** plus de la moitié, jouent un rôle de premier plan dans les contenus d'information télévisés et radiophoniques.

Dans un paysage médiatique saturé, l'information est un **levier de différenciation** et d'attractivité, comme le montrent les JT de 13h et 20h qui créent des pics d'audience avant et après leur diffusion.

La presse d'information politique et générale demeure un pilier central du paysage médiatique, avec plus de 40 000 numéros parus en 2024. Plus de 50 % de ces 40 000 numéros correspondent aux titres de presse quotidienne.

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Enseignements clés (2/3)

03 La production d'information politique et générale a coûté **2,9 milliards d'euros aux médias en 2024 en France**, dont **70 % liés à la masse salariale** (34k emplois)

Structure des coûts totaux

2,9 Md€
de **coût de production de l'information politique et générale** en France en 2024

>880 M€
des coûts portés par l'audiovisuel **public**, soit >30 % du coût global

>70 %
des coûts liés à la masse salariale

34k ETP
contribuant à la production d'information en France dont 80 % sont des **journalistes**

Près des trois quarts des coûts de l'information sont supportés par la **télévision et la presse**, imprimée comme numérique.

L'audiovisuel public supporte 31 % de ces dépenses et joue un rôle structurant pour garantir une information de qualité.

Avec 70 % des coûts de production liés à la masse salariale, plus de 34 000 employés — dont près de 80 % sont journalistes — contribuent à l'information politique et générale, illustrant **l'investissement humain nécessaire au niveau de production et de qualité.**

Les médias de proximité, publics et privés, favorisent **l'accès partout pour tous** : la télévision régionale et outre-mer concentre près de la moitié des dépenses télévisuelles, tandis que la presse quotidienne régionale et hebdomadaire porte 65 % des coûts des éditeurs de presse.

Principales dynamiques

Un poids croissant des **coûts liés à l'activité journalistique**, garant de la qualité de l'information

- Une hausse des coûts liés au terrain, qui ont augmenté rapidement entre 2022 et 2024 (+9 % par an)
- Des dépenses importantes pour la formation continue des journalistes, notamment liées aux enjeux du numérique

Une hausse des dépenses liées à **l'adaptation aux nouveaux formats**

- Une diversification croissante des formats sur le numérique (podcasts, vidéos courtes, etc.) qui génèrent des coûts additionnels

De nouveaux coûts liés à l'adoption de **l'intelligence artificielle**

- Parmi les médias interrogés, près des trois quarts déclarent supporter des coûts liés à l'adoption de l'intelligence artificielle dans leurs rédactions (25 % y consacrent déjà plus de 10k€ par an) et autant anticipent des gains de productivité liés à l'IA à horizon 3 ans

Note: (1) Classification complète en annexe

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Enseignements clés (3/3)

04 Les modèles économiques des producteurs d'information **peinent à rester rentables**, fragilisant en premier lieu les acteurs **indépendants** et **spécialisés**

Une **baisse** des **revenus traditionnels**

Des revenus publicitaires en recul
Entre 2019 et 2024, les médias traditionnels ont vu leurs recettes publicitaires reculer de 1 % en moyenne par an (1).

Un effondrement de la presse imprimée
Les ventes au numéro et abonnements ont été divisés par deux en moins de 10 ans (2).

Les dotations de l'audiovisuel public en baisse
Les dotations de l'audiovisuel public baissent d'environ -1 % en 2025, dans un contexte de maitrise budgétaire (4).

Une **monétisation limitée** des **canaux numériques**

La publicité numérique captée par les plateformes
En 2024, elles concentrent 64 % des dépenses des annonceurs en France (1).

Une faible propension à payer pour l'information en ligne
En 2023, seuls 11 % des Français déclarent payer pour accéder à des contenus d'information en ligne (3).

Les contenus de presse exploités par l'IA Générative
L'IA est utilisée par 7 % de la population mondiale pour s'informer en 2024, et par 15 % des moins de 25 ans (3).

>50 %
des **médias interrogés déficitaires en 2024**

Face à des **coûts difficiles à réduire sans nuire au volume ou à la qualité** (journalistes, terrain, numérique, etc.), près de 80 % des médias interrogés ont une marge inférieure à 6 %, et **plus de la moitié sont déficitaires en 2024.**

Les chaînes privées d'information en continu — LCI, CNews et BFMTV — ont toutes récemment affiché **des résultats d'exploitation déficitaires**, mais restent adossées à des **groupes diversifiés** dont l'activité dépasse le périmètre des médias (construction, transport maritime, etc.).

05 Dans ce contexte de tension sur les modèles, les producteurs d'information cherchent des **leviers** pour **maîtriser leurs coûts** et **diversifier leurs revenus**

Les principaux leviers d'optimisation des **coûts**

La rationalisation des charges de personnel
Les médias optimisent les effectifs et rationalisent certaines tâches pour réduire les coûts fixes liés au personnel.

L'adoption des multidiffusions, co-diffusions et partenariats éditoriaux au sein des groupes multimédias
Les médias partagent des diffusions de contenus pour mutualiser les coûts associés.

Le recours à l'IA générative dans l'assistance à la création
Près de la moitié des répondants déclarent utiliser l'IA pour assister la rédaction.

La recherche de nouveaux **revenus**

La diversification et création de nouveaux canaux de rémunération
Les médias développent des formats payants sur le numérique (abonnements, *freemium*, podcast, etc.) pour compenser les pertes liées à la baisse des recettes publicitaires.

La valorisation de la réutilisation des contenus d'information sur le numérique.
Les médias revendiquent une juste contrepartie à l'usage de leurs contenus par les plateformes (moteurs de recherche, réseaux sociaux, services d'IA Générative).

Note : (1) France -Pub IREP, (2) ministère de la Culture, (3) Reuters Institute Digital News Report 2025, (4) Cour des Comptes

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

1. Contexte, enjeux et approche méthodologique

1.1. Contexte et enjeux de l'étude

Contexte

L'information permet aux citoyens de comprendre le monde, de se former et de participer au débat démocratique.

L'information des citoyens est une condition essentielle du bon fonctionnement de la vie démocratique. L'information permet de situer les événements dans leur contexte et d'en saisir les enjeux. Elle aide les citoyens à **décrypter le réel**, hiérarchiser les événements et développer leur esprit critique. **47 % des Français déclarent s'informer avant tout pour « comprendre le monde qui les entoure »**.[1]

L'évolution des usages et la multiplication des modes d'accès à l'information transforme les modèles économiques des médias.

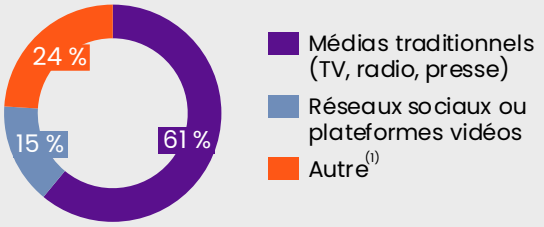
Les médias éditorialisés traditionnels — télévision, radio et presse — demeurent la principale source d'information en France : **61 % des Français les citent comme leur canal d'information principal**[1]. La télévision conserve une position centrale, puisque 80 % de la population l'utilisent pour s'informer au moins une fois par semaine. Les journaux télévisés du soir de France 2 et TF1 rassemblent à eux seuls près de **9 millions de téléspectateurs** chaque soir, illustrant leur rôle central dans le suivi de l'actualité.[2]

Toutefois, depuis vingt ans, la consommation de l'information en France s'est transformée avec l'essor de nouveaux supports numériques[3] : smartphone, tablette, ordinateur, smart TV ou encore objets connectés. Ces canaux, désormais **omniprésents**, permettent un **accès fluide** et **permanent à l'actualité**, et redéfinissent la façon dont les Français s'informent.

La diversification des supports s'accompagne d'une multiplication des modes d'accès. **37 % de la population française âgée de 15 ans et plus s'informent au moyen de deux canaux d'information,** et 36 % utilisent trois canaux ou plus[4]**.** Les **réseaux sociaux** occupent désormais une place importante dans cet écosystème même si leur usage est rarement exclusif. Près de 15 % des 15 ans et plus déclarent s'informer principalement via les réseaux sociaux[1] mais seulement 2% les utilisent comme unique source d'information.

La transition vers les canaux numériques transforme les équilibres économiques du secteur de l'information

Comment les Français s'informent-ils principalement ? | 2025, %



(1) Moteurs de recherches, portails d'actualité, *Pure players*, outils d'IA conversationnels, plateformes de video en ligne

Source: Arcom, *Les Français et l'information*, 2025

Confrontés à la fragmentation des audiences et à l'essor des plateformes numériques, les médias ont dû adapter leurs formats et renforcer leur présence en ligne. Cette diversification, devenue indispensable pour maintenir leur visibilité, représente cependant un investissement conséquent dont les retombées financières restent limitées, les nouveaux formats diffusés sur les réseaux sociaux ou les plateformes vidéo générant peu, voire pas de revenus directs.

Les médias doivent également composer avec **l'érosion des revenus traditionnels** — ventes au numéro, abonnements papier, publicité — ce qui accentue la fragilité de leurs modèles économiques. Les recettes publicitaires

[1] Arcom, *Les Français et L'information*, 2025
[2] Données d'audience, Médiamat de *Médiamétrie*
[3] Ministère de la Culture, « *Une consommation de l'information transformée par le numérique* », 2024
[4] Ministère de la culture, *S'informer à l'ère du numérique*, 2023

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

numériques sont en grande partie captées par les grandes plateformes internationales (moteurs de recherche, réseaux sociaux, agrégateurs), qui ne produisent pas de contenus. En parallèle, la propension du public à payer pour l'information numérique demeure faible : en France, seuls 11 % des individus déclarent payer pour accéder à des contenus d'information en ligne[5].

Les médias doivent ainsi financer leur transition numérique pour garantir leur pérennité, tout en poursuivant leurs investissements dans les supports traditionnels, qui demeurent la principale source de leurs revenus.

Enjeux et objectifs de l'étude

Produire de l'information implique des investissements importants en ressources humaines, techniques et éditoriales.

Les Etats généraux de l'information, en septembre 2024, ont proposé une première estimation du « coût de l'information » en France — de l'ordre de 2,4 milliards d'euros en 2023 (et plus de 3 milliards en incluant les agences de presse et la presse professionnelle et spécialisée[6]) — et ont recommandé la mise en place d'un outil pérenne de suivi économique. L'objectif de ce dispositif est de mieux éclairer les choix futurs des pouvoirs publics et des acteurs de la filière, afin d'éviter que la concurrence croissante avec une information à bas coût ne mette en péril la soutenabilité économique de l'information.

Afin de nourrir les réflexions sur la soutenabilité économique de l'information en France et d'éclairer les décisions publiques relatives à sa préservation, la DGMIC et l'Arcom ont confié à PMP Strategy la réalisation d'une étude sur le modèle économique de l'information qui a pour objectifs de :

- **Évaluer les coûts liés à la production de contenus d'information**, en identifiant les principaux postes de dépenses (ressources humaines, techniques, achats externes, etc.) ;
- **Analyser comment sont générés les revenus issus de l'information**, en étudiant notamment le rôle de la publicité, des abonnements, des droits voisins, etc. ;
- **Comprendre les modèles économiques des acteurs produisant des contenus d'information**, en identifiant les mécanismes de compensation (adossement à des groupes, aides publiques, diversification, etc.) visant à maintenir une activité éditoriale malgré de faibles marges ;
- **Examiner les pistes d'évolution possibles du secteur d'un point de vue économique,** en intégrant à la fois des facteurs exogènes (évolutions des usages, montée en puissance des plateformes, innovations technologiques telles que l'IA) et endogènes (stratégies d'adaptation des acteurs, diversification des offres, partenariats éditoriaux ou technologiques).

Si cette étude n'a pas vocation à formuler des recommandations de politique publique, elle a pour objectif de **dresser un état des lieux précis du financement de l'information**, et de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre, tant du point de vue des coûts que des revenus. Elle a surtout pour **ambition de contribuer à une réflexion collective sur la soutenabilité économique d'un bien commun essentiel.**

[5] Reuters Institute Digital News Report 2025

[6] Les Etats généraux de l'information, « Combien la France conscare-t-elle à l'information. ? », 2024

1.2. Périmètre et méthodologie

Périmètre de l'étude

Dans un contexte où l'information est délivrée sous des formats multiples et est diffusée par une diversité croissante d'acteurs, cette étude a nécessité une délimitation de la nature de l'information produite et de ses producteurs.

Cette réflexion a permis de centrer le périmètre de l'étude sur les acteurs produisant de **l'information politique et générale** en France, c'est-à-dire une information présentant un intérêt pour un large public et contribuant à la vie démocratique. Le parti pris retenu a été de s'appuyer sur des définitions institutionnelles, en particulier celles de l'**Arcom** et de la Commission paritaire des publications et agences de presse (**CPPAP**[7]), afin de garantir une approche cohérente et comparable.

Pour la presse, sont donc inclus dans le périmètre de cette étude les titres de presse imprimée ou numérique (jumeaux numériques des titres de presse imprimée et services de presse tout en ligne) consacrant une part significative de leur offre éditoriale à un **contenu d'information politique et générale** (IPG) et inscrits dans les registres de la **CPPAP**. Le Code des postes et des communications électroniques donne pour cette catégorie d'acteur une définition plus précise : l'information politique et générale désigne les journaux et publications qui apportent de façon régulière des **informations et commentaires sur l'actualité politique et générale**, qu'elle soit locale, nationale ou internationale, afin d'éclairer le jugement des citoyens. Pour relever de cette catégorie, ces publications doivent consacrer la majorité de leur contenu à cet objet et présenter un intérêt dépassant les seules préoccupations d'un public spécialisé ou restreint.

Pour la radio et la télévision, le périmètre est construit à partir des données de l'**Arcom**, en retenant **les formats relevant de l'information**, à savoir les journaux d'émission (JT télévisés, journaux radio, etc.), les magazines d'information (reportages, investigation, etc.), les émissions de service à majorité d'information (émission de décryptage, de consommation, etc.) et les autres émissions d'information (programmes sociétaux à dominante informative, éditions politiques spéciales, etc.).

Les agences de presse retenues sont celles inscrites dans les registres de la **CPPAP.**

Enfin, le périmètre couvre également **les créateurs de contenus** diffusant une information générale vérifiée et éditorialisée, y compris sur les plateformes numériques, dès lors qu'ils participent à la structuration du débat public.

Le périmètre exclut donc plusieurs catégories d'acteurs et de formats, bien que ceux-ci concourent de manière directe ou indirecte à l'information en France :

- **Les institutions publiques et collectivités locales**, qui produisent elles aussi de l'information, par exemple à travers les journaux municipaux, mais dont la finalité première relève de la communication institutionnelle ;
- **Les producteurs d'information spécialisée, technique ou professionnelle** (publications scientifiques, presse culturelle, etc.), qui jouent un rôle fondamental dans d'autres domaines — bon fonctionnement de l'économie de ces secteurs, diffusion de la recherche, éducation au regard critique, etc. — mais qui ne relèvent pas directement de l'information politique et générale (cf. analyse dédiée en partie 4.2) ;
- **France Médias Monde** (cf. analyse dédiée en partie 4.2) **et TV5 Monde**, l'étude se limitant aux chaînes dont la mission principale est de s'adresser au public français ;
- Enfin, **certains formats produits par des médias retenus dans le périmètre** ne relèvent pas directement de l'information générale et politique (par exemple, des programmes de divertissement au sein de chaînes généralistes).

[7] L'inscription sur les registres de la CPPAP permet aux publications et services de presse en ligne de bénéficier du régime économique de la presse (taux de TVA super réduit et tarifs postaux préférentiels) et, le cas échéant, à des aides directes du ministère de la culture.

Zoom sur la notion de qualité de l'information

Au sein même de cette catégorie de l'information politique et générale et du périmètre retenu pour cette étude, il est essentiel de distinguer différents degrés d'exigence journalistique qui influencent directement la qualité de l'information produite.

Sur la majorité des supports coexistent des contenus d'information de qualité et d'autres dont la qualité est plus discutable, à la rigueur, à la vérification et à la contextualisation variables.

L'essor du numérique a accéléré cette hétérogénéité. La **désintermédiation** entre sources et récepteurs de l'information permise par les réseaux sociaux et les plateformes vidéo s'accompagne d'une prolifération de contenus partiels, non vérifiés ou orientés, voire de désinformation, qui **brouillent parfois la distinction entre information, opinion et rumeur**. Ce contexte, alimente la fatigue informationnelle et la défiance à l'égard des médias et des institutions. **En 2025, entre 52 et 69 % des Français déclarent faire confiance aux informations issues des médias traditionnels** (les statistiques varient entre les différents médias, de 52 % pour les émissions et débats d'actualité à la radio, à 69 % pour les journaux télévisés d'information)**, et seulement 29 % pour celles issues des réseaux sociaux**[1].

Dans une société démocratique, où la confiance repose en partie sur la capacité des médias à garantir la qualité et la transparence des informations qu'ils diffusent, la notion de qualité et l'exigence journalistique prend donc une importance déterminante.

L'information de qualité se définit comme une information **fiable, vérifiée, hiérarchisée, contextualisée et analysée, le plus souvent produite et enrichie par le travail des journalistes** qui apportent une **véritable valeur ajoutée** aux simples faits bruts.

Cette exigence s'appuie sur un cadre déontologique ancien et structurant. Le Conseil de déontologie journalistique et de médiation (CDJM) fonde ses décisions sur trois textes de référence : la Charte d'éthique professionnelle des journalistes (1918, révisée en 1938 et 2011), la Déclaration de Munich sur les droits et devoirs des journalistes (1971) et la Charte d'éthique mondiale des journalistes adoptée par la Fédération internationale des journalistes en 2019 à Tunis[2]. Ces textes constituent le socle commun des principes guidant la pratique journalistique : **indépendance, rigueur, honnêteté et responsabilité vis-à-vis du public.**

Dans ce même esprit, la **Journalism Trust Initiative (JTI)**, portée par Reporters sans frontières et d'autres organisations internationales, propose un cadre pour labelliser les processus et conditions de la production d'une information rigoureuse. Elle repose sur des indicateurs tels que **la transparence de la gouvernance éditoriale, la clarté des sources, l'indépendance des journalistes, la vérification des faits, la correction des erreurs et la protection des sources[3],** permettant de labelliser les médias respectant ces standards professionnels élevés.

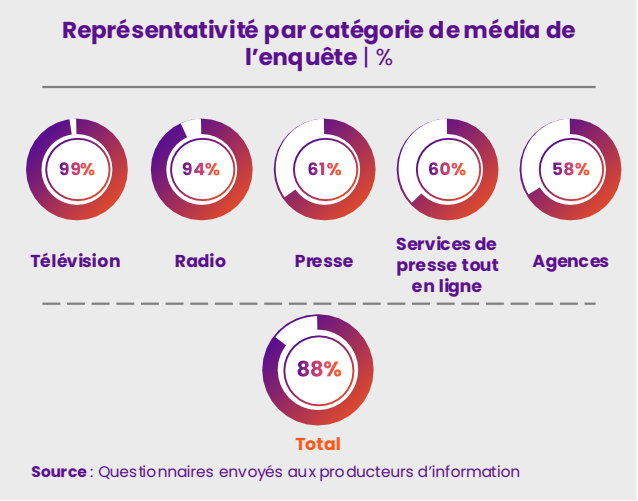
Assurer la production d'une information fiable et de confiance implique donc des investissements importants : vérification des faits, présence sur le terrain, mobilisation de journalistes qualifiés, développement d'outils numériques adaptés, afin de garantir que le public dispose d'une **information complète et éclairée**. Ces exigences structurent fortement le modèle économique des acteurs qui s'engagent dans cette mission.

[1] La Croix – Verian – La Poste, La confiance des Français dans les médias, 2025
[2] CDJM .org
[3] journalismtrustinitiative.org

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Approche méthodologique

Dans le cadre de l'étude, un **questionnaire a été adressé à la grande majorité des acteurs clés inclus dans le périmètre retenu** (télévision, radio, presse, agences, services de presse tout en ligne et créateurs de contenu). L'objectif de ce



Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information

questionnaire était de **collecter des données quantitatives** afin d'évaluer le **coût global de production de l'information** et de mieux comprendre les **modèles économiques des différents acteurs concernés**.

La production d'information est définie comme l'ensemble des activités allant de la captation à la fixation sur support pour l'audiovisuel, et jusqu'à la prépresse pour les acteurs de la presse. Ainsi, les coûts de papier, d'impression et de distribution de la presse imprimée ne sont pas inclus. De même, pour l'audiovisuel, les coûts liés à l'éditorialisation et à la programmation sont exclus du périmètre.

Les réponses aux questionnaires ont permis d'analyser à la fois les volumes de contenus produits, les coûts unitaires selon les formats, la structure des dépenses liées à la production et la structure des sources de revenus.

Une attention particulière a été portée à **l'impact des technologies d'intelligence artificielle** sur ces équilibres économiques, tant en termes de gains de productivité que de nouveaux besoins s'agissant de la fiabilité et de la traçabilité des contenus.

L'enquête, menée entre juin et septembre 2025, a permis la collecte de **52 questionnaires** de la part des principaux producteurs d'information en France.

Ces retours permettent à l'étude d'atteindre une représentativité globale de près de **90 % du secteur en chiffre d'affaires.**

Les travaux se sont également fondés sur **les bases de données structurantes dans le secteur**. La veille documentaire sur ces données publiques a permis notamment de définir le périmètre de l'étude, construire une typologie partagée de l'information, cartographier la chaîne de valeur, décrire les principaux modèles économiques des médias.

Ces données ont également servi à **construire une méthode d'extrapolation permettant d'estimer les coûts totaux de production d'information pour l'ensemble des segments étudiés** (télévision, radio, presse, agences de presse, services de presse tout en ligne). Le segment des créateurs de contenus a été étudié dans une section spécifique et n'est pas inclus dans le calcul du coût total de production de l'information, faute de données quantitatives fiables.

Concernant l'audiovisuel, l'extrapolation a été réalisée sur la base d'une hypothèse de **coût de production d'une heure d'information**. Les comparaisons ont été effectuées entre entités similaires : grandes chaînes nationales généralistes, chaînes locales, etc. La même approche a été appliquée aux radios, en fonction de leur typologie et de leur taille.

Concernant la presse, les agences et les services de presse tout en ligne, **l'extrapolation des données se base sur un coût moyen par journaliste et le volume de journalistes par entité**, là encore, entre acteurs comparables (quotidiens nationaux, PHR, agences audiovisuelles, etc.).

Enfin, pour garantir la cohérence et la robustesse de ces extrapolations, les **résultats obtenus ont été confrontés aux données de marché disponibles**, telles que le chiffre d'affaires global, le nombre total de journalistes ou les audiences, permettant de vérifier la pertinence des estimations par grandes catégories d'acteurs et de corriger d'éventuelles divergences.

Les principales sources de données utilisées pour réaliser l'extrapolation et les analyses de fiabilité à l'échelle comprennent :

- Les **données fournies par l'Arcom** (programmations TV, bilans annuels des éditeurs audiovisuels), permettant de valider le périmètre des contenus inclus dans l'étude et d'identifier les volumes de

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

contenus d'information diffusés ;

- Les **chiffres clés de la Direction des études, de la prospective et des statistiques** (DEPS) du ministère de la Culture sur les entreprises culturelles ;
- Les **registres de la CPPAP** ;
- **Les données de la DGMIC** issues de l'enquête annuelle sur la presse, ventilées par catégories de titres ;
- **L'analyse d'audience** *via* les données de **Médiamétrie** (Médiamat sur les chaînes de télévision) et de **l'Alliance pour les Chiffres de la Presse et des Médias (ACPM)** pour la presse imprimée, la presse numérique et la radio ;
- Les **données financières**, issues des **liasses fiscales**, des bases **INSEE** et des remontées des éditeurs à l'Arcom (chiffre d'affaires, recettes publicitaires, résultats), permettant d'ancrer les analyses économiques et les extrapolations dans une base homogène et exploitable.

En complément de l'enquête *via* l'envoi de questionnaires et de l'exploitation de ces bases de données et études publiques, **plus de 30 professionnels ont été interrogés entre juin et septembre 2025**. Les interlocuteurs concernés incluent des **médias producteurs d'information** – chaînes de télévision, stations de radio, éditeurs de presse, agences de presse, services de presse tout en ligne et créateurs de contenus - des **représentants d'associations professionnelles**, telles que l'Alliance de la Presse d'Information Générale (APIG), le Syndicat de la Radio et des Télévisions Indépendantes (SIRTI), Locales.tv (la fédération des chaînes de télévision locale), l'Alliance Digitale et la Fédération Française des Agences de Presse (FFAP), ainsi que des **organismes de formation** comme le Centre de Formation des Journalistes (CFJ).

Ces entretiens ont notamment permis de **construire le questionnaire, d'affiner la compréhension des coûts et des modèles économiques de l'information, et de recueillir des retours sur l'évolution du secteur**.

2. Qui sont les principaux contributeurs à la production d'information en France ?

2.1. Profil des acteurs contribuant à la production d'information

La presse écrite (imprimée et numérique) face à la transition numérique et à la diversification des formats.

Pilier historique de l'information, la presse conserve une place centrale dans le paysage médiatique français. Elle se décline en plusieurs sous-familles : la presse quotidienne nationale (**PQN**), la presse quotidienne régionale (**PQR**), la presse du **7e jour**, la presse hebdomadaire régionale (**PHR**), la **presse magazine,** et la **presse gratuite**, aujourd'hui exclusivement numérique.

Les titres de PQN (comme *Le Monde, Le Figaro, Libération*) traitent principalement de l'actualité générale, politique, économique ou culturelle nationale et internationale. Les titres de PQR et PHR (*Ouest-France, Sud-Ouest, Le Dauphiné Libéré*, etc.) se concentrent sur **l'information locale** (tout en intégrant des pages relatives à l'information nationale et internationale) et constituent un maillage territorial dense, essentiel à la **vie démocratique locale.**

Largement engagée dans sa transition numérique, la **presse nationale** réalise désormais **70 % de son audience** *via* ses déclinaisons en ligne (sites, applications, newsletters)[8]. Cette mutation a permis d'attirer un **public plus jeune**, en quête d'un accès mobile et rapide à l'information. La **presse régionale** en revanche reste largement attachée au format papier (**20 % seulement de l'audience est numérique**).

Les médias audiovisuels (télévision et radio) et leur adaptation à l'évolution des usages délinéarisés.

La télévision et la radio jouent un **rôle structurant** dans la construction de **l'opinion publique par leur capacité à fédérer un large public à un moment donné**. Les chaînes de télévision, qu'elles soient nationales (TF1, France 2, M6, Arte, LCI, BFM TV, etc.) ou régionales (France 3 Régions, BFM Régions, Tébéo, TNTV, Zitata TV, etc.), assurent une couverture quotidienne de l'actualité, via les **journaux télévisés, les débats ou les magazines d'information**. Les chaînes d'information en continu (LCI, BFMTV, CNews, France Info) diffusent presque exclusivement des programmes d'information (journaux télévisés et magazines) tandis que la programmation des chaînes généralistes est beaucoup plus diversifiée : fictions, films, divertissements et jeux, retransmissions sportives, etc. Toutes ces chaînes disposent de rédactions dédiées et d'équipes de production internes, soutenues par des correspondants sur le terrain.

Sur les principales chaînes généralistes, l'information représente près **d'un tiers des programmes diffusés sur les antennes de France Télévisions**, un quart sur celles du groupe TF1, 19 % au sein du groupe Canal + et seulement 3 % pour le groupe M6[9].

La radio, de son côté, reste un média de contexte, **ancré dans le quotidien** des Français. Son audience est forte aux heures de mobilité ou le matin en semaine, notamment pour les matinales d'information (France Inter, RTL, Europe 1, France Info, radios du réseau Ici, anciennement dénommé France Bleu, etc.).

Les radios et télévisions ont elles aussi opéré leur **transition numérique,** en diffusant leurs contenus via des plateformes de streaming (*MyTF1, France.tv, 6play*), des podcasts ou des chaînes YouTube. Elles cherchent à s'adapter aux nouveaux usages, notamment en misant sur les formats courts, délinéarisés ou mobiles.

Premier maillon de la chaîne de valeur de l'information, la place stratégique des agences de presse.

Les **agences de presse** occupent une place centrale dans la chaîne de production de l'information, **en amont de sa diffusion** au grand public. Elles produisent une grande partie des **contenus bruts** d'information (dépêches, photos, vidéos) qui alimentent ensuite les rédactions des autres médias. Les trois agences filaires mondiales présentes en France sont l'AFP (Agence France-Presse), Reuters et l'AP (Associated Press). A côté de

[8] ACPM, OneNext, 2024

[9] Arcom, Programmation des chaînes en 2022

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

ces acteurs majeurs, d'autres agences, spécialisées – photographie, audiovisuel - ou généralistes, jouent un rôle significatif dans la création de contenu (17 Juin Media, MaxPPP, Capa Presse, Sipa Presse, etc.).

Leur modèle économique repose principalement sur des **abonnements** souscrits par les médias, qui paient pour un accès en temps réel à des contenus fiables, rapides et neutres. Ce positionnement les place comme un maillon fondamental, assurant une première **vérification des faits** dans un environnement d'information en flux constant.

Les services de presse tout en ligne, une nouvelle façon de produire et diffuser l'information.

Apparus avec l'essor du web, ces médias sont **nativement numériques**. Ils n'ont pas de version imprimée ni de canal de diffusion traditionnel contrairement aux **déclinaisons numériques de médias existants** (comme *liberation.fr* ou *franceinfo.fr*), qui prolongent une marque déjà établie dans la presse ou l'audiovisuel.

Ils proposent une information renouvelée dans le ton, les formats et la temporalité. Certains se sont spécialisés dans l'investigation (Mediapart, Les Jours, Blast), d'autres dans les contenus pédagogiques ou engagés (Brut, Reporterre). Ils incarnent une **nouvelle façon de produire et de diffuser** de l'information, souvent en lien étroit avec les réseaux sociaux.

Les créateurs de contenu, une référence auprès du jeune public s'appuyant sur un format de l'information renouvelé.

Encore **récente** dans le paysage de l'information politique et générale, cette catégorie d'acteurs tend à s'élargir. Certaines figures comme Hugo Décrypte, Gaspard G ou Charles Villa se sont imposées par leur forte visibilité en ligne, notamment auprès des **jeunes publics**, grâce à des formats explicatifs, immersifs ou engagés.

Le modèle économique de ces créateurs reflète directement la sociologie de leur audience. Majoritairement **composée de jeunes**, **peu disposés à souscrire un abonnement** pour accéder à l'information, cette communauté privilégie des plateformes gratuites comme YouTube, TikTok, Twitch ou Instagram. Les créateurs s'y adaptent en développant des **formats en libre accès**, **financés principalement par la publicité intégrée aux plateformes** ou par des **partenariats de marques**. Ce mode de financement, dépendant des variations d'algorithmes et du marché publicitaire, reste toutefois instable.

Les plateformes numériques, un rôle structurant mais indirect dans l'accès à l'information.

Les réseaux sociaux et autres plateformes numériques ne produisent pas directement de contenus journalistiques, mais constituent une architecture qui facilite de nouvelles formes de production et de diffusion de l'information.

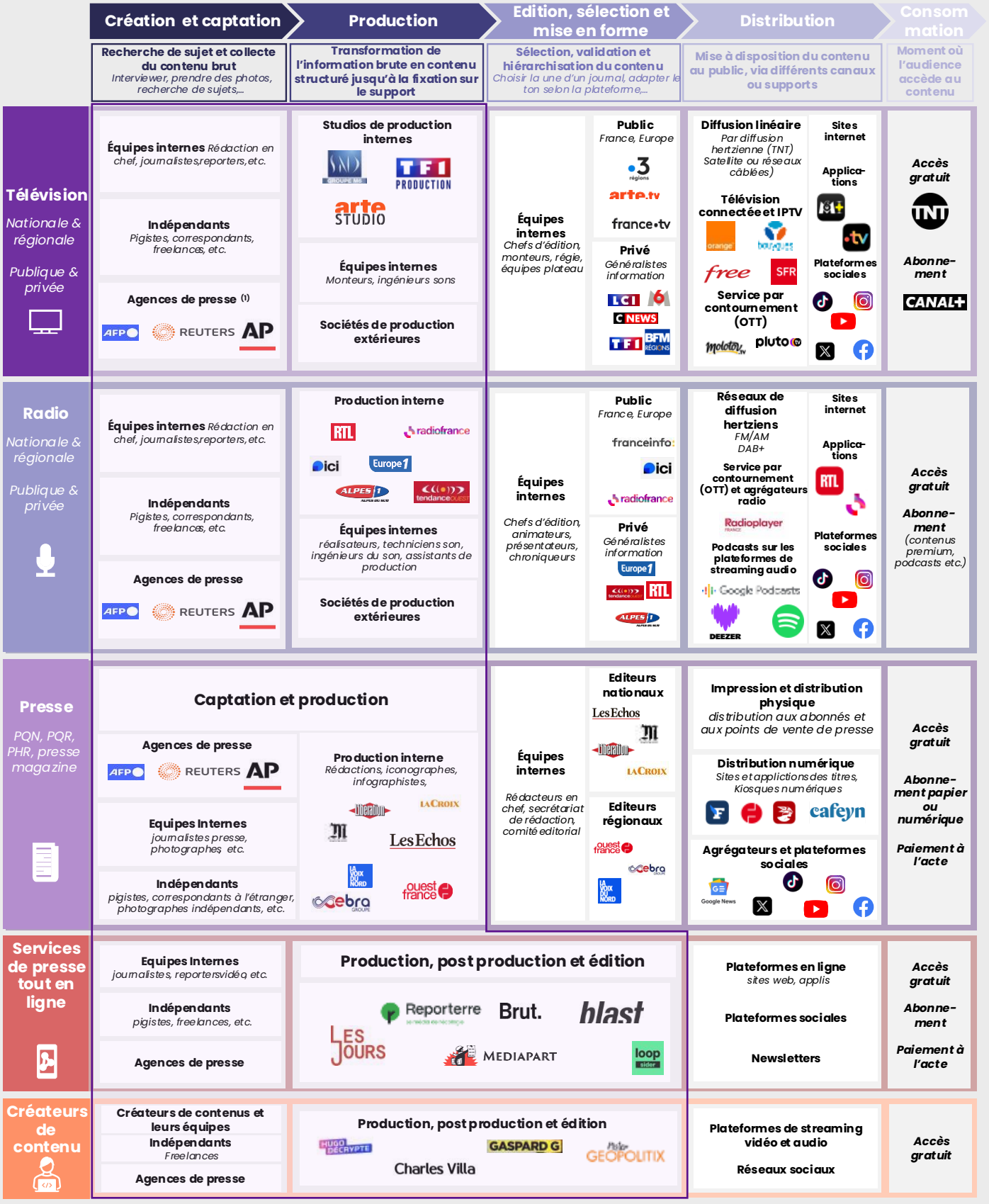
On y retrouve **à la fois les médias traditionnels**, et une **multitude d'autres émetteurs** — individus, entreprises, institutions — dont les publications ne passent pas par les filtres éditoriaux classiques.

Cette cohabitation brouille les repères : **l'information de qualité se retrouve mêlée à des contenus non vérifiés**, diffusés sans analyse critique ni obligation de fiabilité. La désintermédiation transforme ainsi profondément la chaîne de valeur de l'information : elle permet une diffusion quasi instantanée et massive, mais expose aussi le public à des risques accrus de désinformation.

Ce phénomène est renforcé par **les algorithmes et l'intelligence artificielle** qui hiérarchisent les contenus selon leur **potentiel de viralité** : une information vérifiée n'est pas forcément mise en avant, tandis que des *fake news* sensationnelles peuvent être amplifiées et toucher un large public.

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

2.2. Chaîne de valeur de la production d'information



Périmètre de l'étude. Les coûts liés à l'éditorialisation et à la programmation sont exclus. Ces fonctions étant moins segmentées pour les services de presse tout en ligne et les créateurs de contenu, elle sont ici comprises dans le périmètre

Note : (1) Les journalistes de terrain et correspondants des agences de presse captent l'information qui est ensuite vérifiée, rédigée et mise en forme dans les rédactions centrales avant d'être diffusée sous forme de dépêches, photos ou vidéos accessibles par abonnement, que les médias clients achètent pour alimenter leurs propres contenus. Si certaines agences diffusent aussi directement auprès du grand public (par exemple l'AFP via les réseaux sociaux), cette activité reste marginale : leur mission première demeure de fournir une information aux autres acteurs du système médiatique, d'où l'absence de leur chaîne de valeur dans ce schéma.

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

De la création d'un contenu brut à sa consommation finale, chaque étape de la **chaîne de valeur de l'information** s'accompagne **d'enjeux spécifiques** pour les différents types d'acteurs.

La phase de création d'information, premier maillon de la chaîne, fait face à des défis de fiabilité, de pluralité des sources et de rapidité, dans un environnement où les contenus circulent dès leur mise en ligne. Les agences de presse, par exemple, doivent répondre à un impératif de fiabilité en temps réel afin d'alimenter une grande partie de l'écosystème médiatique français. Pour faire face à la prolifération des contenus trompeurs, *Reuters* a par exemple lancé en 2020 une cellule de *fact-checking* dans le cadre du programme tiers de vérification de *Facebook*.[10] Cette équipe dédiée analyse les contenus viraux, identifie les publications fausses, croise les sources et contribue à enrayer la désinformation dès la phase de création. Ce positionnement en amont de la chaîne renforce leur rôle de « tiers de confiance », ils interviennent comme fournisseurs transversaux d'information, au service de l'ensemble du secteur.

Une fois l'information collectée, elle doit être transformée, adaptée et déclinée pour répondre à la diversité des formats et des supports. C'est le rôle des phases de production et de postproduction. Dans un contexte de multiplication des formats, les grands groupes audiovisuels misent sur la mutualisation des coûts de production, en interne ou entre entités partenaires. La tendance est à une production centralisée, pensée pour être multidiffusée sur plusieurs antennes et supports. CMA Média a ainsi réuni les rédactions de *BFM Business* et de *La Tribune* dans un « pôle économique », rapprochant ainsi ses activités de télévision et de presse écrite. Une logique similaire prévaut entre France Télévisions et Radio France ou CNews/Lagardère, qui développent des synergies éditoriales entre chaînes TV et antennes radio.[11] Cette tendance à la mutualisation des coûts de production se retrouve également au sein de nombreux titres de presse écrite.

L'édition constitue ensuite un moment de choix : déterminer ce qui sera publié, sous quelle forme, à quel moment et à destination de quel public. Elle impose un arbitrage fin entre cohérence éditoriale, audience et modèle économique. Cet enjeu est visible pour les chaînes de télévision, comme *France 3*, qui a parachevé en septembre 2023 la régionalisation des éditions d'information du « *12/13* » et du « *19/20* », devenues les « *ICI 12/13* » et « *ICI 19/20* ».

Une fois éditée, l'information doit parvenir au public. L'enjeu de la distribution consiste à toucher les publics sur une diversité croissante de canaux, sans perdre la maîtrise des indicateurs de performance. Le lancement de *Radioplayer France* en 2021 illustre bien cette ambition. L'application regroupe 230 radios françaises en réunissant les grandes antennes publiques et privées dans un environnement numérique unifié.[12] Elle permet une écoute sur l'ensemble des supports connectés — smartphones, voitures, enceintes vocales — tout en garantissant aux radios une maîtrise de leur ligne éditoriale et l'absence de publicité imposée par la plateforme. Cet outil favorise aussi une meilleure analyse des usages numériques. Si certaines radios, notamment associatives, étaient encore peu visibles sur la plateforme, *Radioplayer* poursuit ses efforts pour élargir l'accès et favoriser l'inclusion de tous les types d'acteurs. La plateforme a ainsi signé en 2025 un partenariat avec le CNRA et le SNRL pour accueillir de nouvelles radios.

Enfin, les médias font face à un fort enjeu de fidélisation de leur public dans un contexte où il est sollicité de toutes parts. Il est nécessaire ainsi de capter des signaux faibles d'engagement pour adapter les formats et renforcer la relation avec le public. Pour ce faire, le site *Actu.fr*, lancé par le groupe *Publihebdos* (filiale du Groupe SIPA *Ouest-France)* a agrégé les contenus de plus de 90 titres locaux du groupe et s'est appuyé sur une rédaction nationale. Ainsi, *Actu.fr* est devenu le cinquième site d'information politique et générale français (derrière *Franceinfo*, *Ouest France*, *Le Figaro*, *Le Monde*) avec 127,8 millions de visiteurs enregistrés en décembre 2024.[13]

Ce parcours en cinq étapes n'est pas le seul possible. Certains acteurs abordent la chaîne de valeur différemment. Chez les créateurs de

[10] Reuters, « *Facebook starts fact-checking partnerships with Reuters* », 2020

[11] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

[12] Le Monde, « *La plate-forme des radios publiques et privées s'appellera RadioPlayer France* », 2020

[13] Les Echos, « *Comment Actu.fr a creusé son sillon dans l'actu locale* », 2023

contenu, le processus - de la production à la diffusion — est souvent intégré et assuré par une seule équipe, avec un recours ponctuel à des freelances ou prestataires pour des besoins techniques ou spécialisés. Concernant la création d'information, les créateurs de contenus assurent généralement l'ensemble des étapes de la production et de la diffusion de l'information, le plus souvent individuellement. Cette logique intégrée peut se décliner sous différentes formes : certains opèrent de manière totalement autonome, quand d'autres s'appuient sur de petites structures allant jusqu'à une quinzaine d'ETP, parfois adossées à des sociétés de production. Chez un créateur comme Charles Villa, cette organisation se traduit par une implication directe à toutes les étapes — conception, réalisation, cadrage et diffusion des reportages — avec l'appui ponctuel d'un caméraman ou d'un monteur. En matière d'approvisionnement en sources, les créateurs de contenus d'information adoptent une approche proche de celle des médias traditionnels. Lorsqu'ils ne peuvent pas réaliser eux-mêmes un travail de terrain, ils recourent alors aux dépêches, aux photographies et aux vidéos fournies par les agences de presse, qui constituent une garantie de fiabilité et de vérification des informations diffusées. C'est le cas *d'Hugo Décrypte* qui reconditionne de nombreuses dépêches AFP sur ses médias sociaux.[14]

Chez certains services de presse tout en ligne, l'organisation a évolué d'une structure segmentée — avec des équipes distinctes pour le tournage, le montage, l'écriture et la diffusion — vers un modèle plus intégré où les journalistes apprennent le montage.[15]

De manière plus transversale, l'intelligence artificielle agit comme un facteur de disruption à chaque étape de la chaîne de valeur, qu'il s'agisse de la collecte, de la production, de l'édition, de la distribution ou de l'analyse de la consommation, en redéfinissant les pratiques du secteur. **L'émergence des agents IA** – systèmes autonomes capables d'effectuer des tâches complexes sans intervention humaine continue – accentue cette transformation. Ces agents peuvent désormais assurer une veille informationnelle permanente, identifier automatiquement des angles éditoriaux, générer des contenus adaptés à différents formats et publics, ou encore optimiser en temps réel les stratégies de distribution. Cette évolution soulève toutefois des enjeux majeurs en termes de contrôle éditorial, de responsabilité juridique et de préservation du rôle de validation humaine dans le processus de production de l'information**.**

[14] Page Instagram *d'Hugo Décrypte*

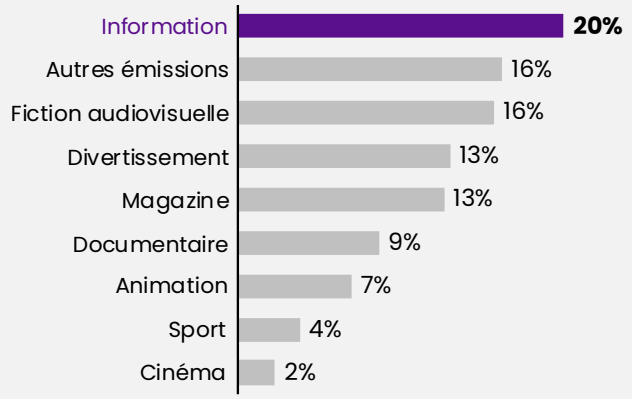
[15] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

2.2.1 Volume et typologie des contenus d'information produits

L'information occupe une place centrale dans la programmation des télévisions nationales.

Selon le rapport sur la programmation des télévisions gratuites nationales réalisé par l'Arcom pour l'année 2024, **l'information occupe la première place de la programmation pour la septième année consécutive**.

Offre gratuite par genre | 2024, 23 chaînes de télévision gratuites nationales



Source : Arcom, *Programmationdes chaînes 2024*

Elle représente **20 % de la programmation totale** (tous contenus confondus), suivie par les autres émissions (incluant la publicité), la fiction audiovisuelle (16 %), le divertissement (13 %), et les magazines hors information (13 %). Cette part est calculée sur les 23 services de télévision nationale gratuite[16]. Ce chiffre était en hausse de 1 % entre 2023 et 2024. Cette part de la programmation totale est notamment tirée par les **chaînes spécialisées d'information en continu**, qui représentent environ 80 % du volume total de l'information diffusée.

En 2024, les **chaînes de télévision nationales diffusent un volume total d'environ 42 000 heures d'information[17].** Il faut distinguer **les chaînes généralistes**, pour lesquelles les moyennes quotidiennes de volume de contenus d'information varient entre **35 minutes et 6,5 heures par jour** et **les chaînes spécialisées en information continue** (LCI, BFM TV, CNews, France Info), pour lesquelles ces moyennes quotidiennes varient **entre 20 et 24 heures par jour**.

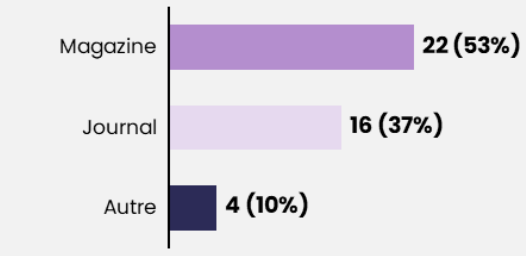
Les programmes d'information télévisée peuvent être regroupés en trois catégories :

Les **journaux télévisés** (37 % du volume total) sont diffusés en direct ou quasi-immédiatement. Ils couvrent l'actualité nationale, internationale et régionale. Leur production repose notamment sur la consultation de dépêches, l'investigation par des journalistes auprès d'experts et de témoins, et la vérification des faits. La diffusion est généralement unique, consultable en *replay*, avec des rediffusions possibles sur les chaînes d'information en continu.

Les **magazines et reportages** (53 %) approfondissent des sujets spécifiques à travers des enquêtes et dossiers thématiques. Ils sont préparés sur un temps plus long et peuvent être mis à disposition après diffusion. Cela inclut par exemple les programmes *Envoyé spécial, Cash investigation, Capital*, *Enquête Exclusive* ou encore *Le Monde qui bouge*. Leur production repose souvent sur l'achat de reportages à des agences de presse audiovisuelles ou à des sociétés de production externes (parfois directement intégrées aux groupes, comme C Productions au sein du groupe M6).

Les **autres programmes d'information** (10 %) regroupent des contenus plus ponctuels, tels que des émissions spéciales ou des cérémonies commémoratives : *Européennes 2024*, *Législatives – le Débat*, etc.

Volume d'information diffusé, par type de programmes | 2024, chaînes nationales



Source: Arcom

[16] Excluant Arte, LCP et Public Sénat

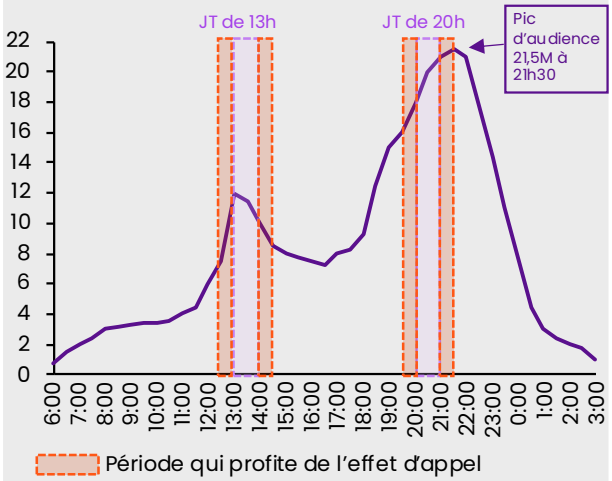
[17] Volume d'heures de contenus diffusées en linéaire

L'information est un produit d'appel et constitue un outil de différenciation dans un paysage médiatique saturé de contenus.

L'information joue un rôle clé dans l'attractivité des grilles de programmes. Les journaux télévisés du 13h et du 20h génèrent par exemple des **pics d'audience** qui **s'étendent en amont et en aval des programmes**. Ainsi, la tranche de 21h à 21h30 bénéficie directement de l'audience du 20h, confirmant l'effet d'entraînement de l'information. La **radio connaît un phénomène comparable** : les matinales concentrent l'audience entre 6h et 9h, avec un pic à 8h qui rassemble plus de 12,1 millions d'auditeurs[18]. La production d'information dépasse donc son seul rôle éditorial : elle constitue aussi un **levier stratégique pour attirer et retenir le public**.

Produire de l'information permet aussi aux médias d'**affirmer une identité éditoriale claire** et de fidéliser un public. Ils renforcent le lien entre la rédaction et son audience, en **positionnant chaque média comme une référence identifiable** dans le débat public.

Evolution des audiences moyenne en fonction de l'heure | 2023, en millions d'auditeurs



Source : Guide SNPTV 2024

L'information **contribue également à l'image de marque des grands diffuseurs**. TF1, par exemple, associe son journal de 20h à un rendez-vous fédérateur qui crédibilise sa position de chaîne généraliste et attire un public large. Cette image lui donne de la crédibilité pour accueillir des programmes à forte audience comme les allocutions présidentielles. Ce rôle **d'ancrage fonctionne également sur le public** : un auditeur ou téléspectateur fidélisé par l'information développe un réflexe de retour, et reste plus facilement exposé aux autres programmes.[19]

L'information est aussi encadrée par des obligations réglementaires.

Il est important de rappeler, au-delà du caractère stratégique de l'information, que les chaînes privées autorisées sur la TNT doivent **respecter les conventions signées avec l'Arcom**, qui fixent, pour certaines d'entre elles, des volumes précis de programmes d'information, incluant des journaux quotidiens, des magazines et un minimum d'heures annuelles. Du côté de l'audiovisuel public, les cahiers des charges et **les contrats d'objectifs et de moyens** (COM) conclus avec l'État placent la production d'information au cœur des missions confiées à France Télévisions ou Radio France.

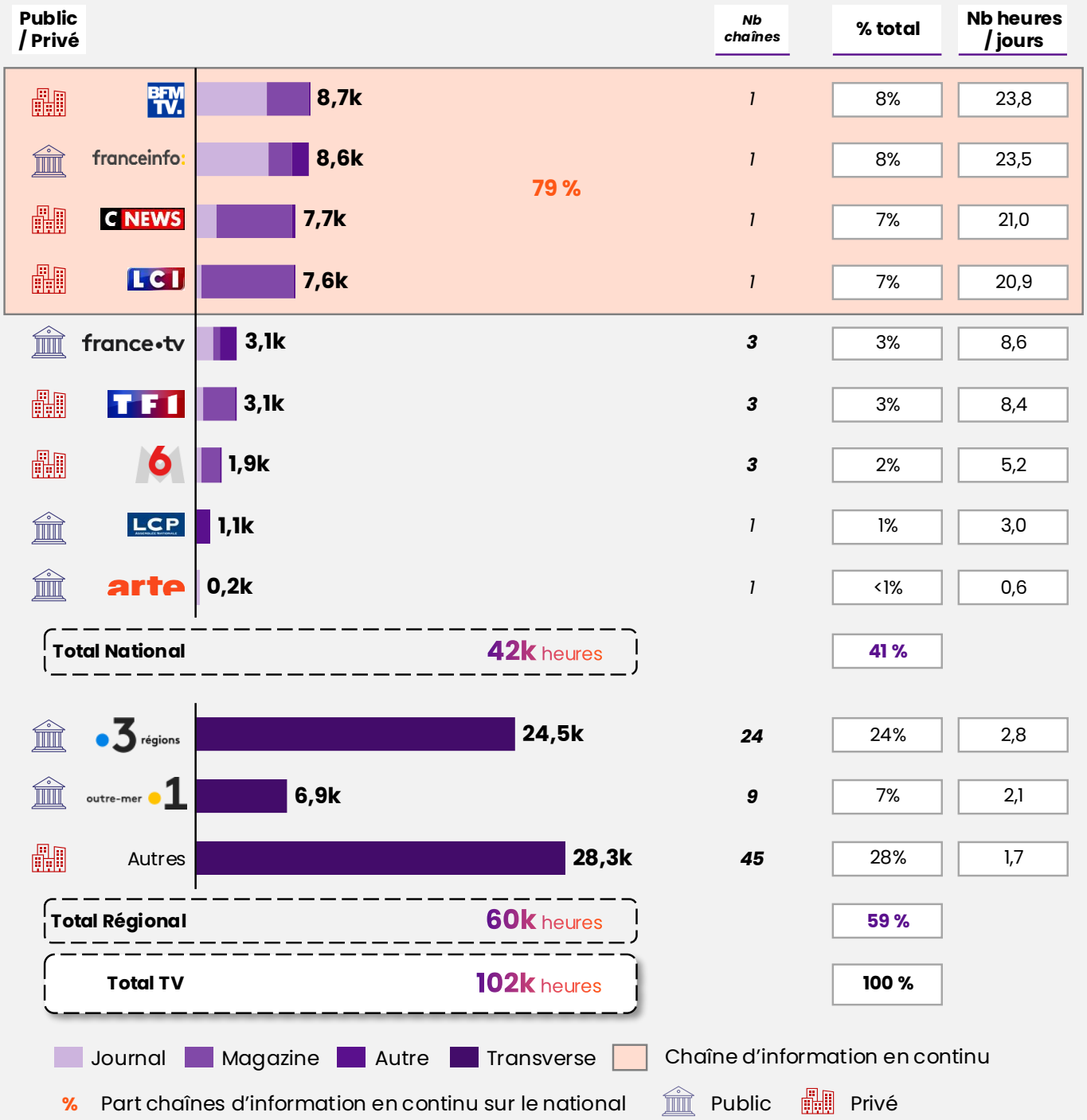
[18] Médiamétrie, « *Radio, télévision, internet : quelles habitudes médias le matin en France ?* », 2024

[19] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Les chaînes de télévision gratuites diffusent plus de 100 000 heures d'information par an, dont près de 60% sur les chaînes régionales et locales.

Volume d'information diffusé par les chaînes de télévision gratuites en France sur le linéaire
| 2024, en nombre d'heures



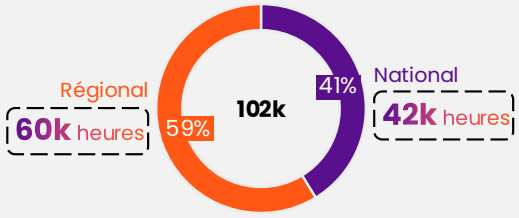
Note de lecture : Sur le segment national, TF1 comprend TF1, TMC, TFX ; France TV comprend France 2, France 3 et France 4 ; M6 regroupe M6, W9 et 6Ter. Les moyennes d'heure par jour correspondent à TF1, France 2 et M6. Sur le segment régional, France 3 Régions regroupe 24 chaînes diffusant chacune une moyenne de 2,8h par jour ; Outre Mer Première regroupe 9 chaînes diffusant 2,1 heures d'information par jour, et les 45 autres chaînes proposent en moyenne 1,7 heures d'information par jour.

Source : Arcom, Programmation des chaînes, Analyse PMP Strategy

Les chaînes de télévision régionales – incluant l'outre-mer – et locales (chaînes de la TNT conventionnées par l'Arcom) ont diffusé **60 000 heures d'information en 2024, soit 59 % du volume total d'heures d'information diffusées sur les chaînes de télévision gratuites en France**. En intégrant le volume d'information produit par les chaînes nationales (environ 42 000 heures), l'ensemble du paysage télévisuel représente **près de 102 000 heures d'information diffusées chaque année en France**.

L'information régionale et locale joue un rôle central dans la vie démocratique en couvrant l'actualité de proximité et en reflétant la diversité des territoires. Encadrée par l'Arcom, elle fait l'objet d'obligations spécifiques dans les conventions des chaînes locales privées : diffusion quotidienne d'un volume minimal de programmes d'intérêt local, production sur le territoire concerné et diversité des contenus (information, vie locale, services de proximité). Le respect de ces engagements est suivi régulièrement pour **garantir la continuité et la qualité de l'information** sur l'ensemble du territoire.

Répartition du nombre d'heures d'information sur la télévision | National et Régional 2024, %

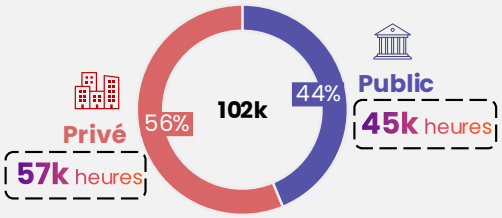


Source : Arcom, *Programmation des chaînes*

La télévision publique occupe une place essentielle dans la production et la diffusion de l'information.

D'après les estimations établies à partir des programmations disponibles, **la télévision publique assure une part déterminante de l'information diffusée en France,** représentant **près de la moitié du total (44 %)**. Sur les chaînes nationales, les acteurs publics – France Télévisions, Arte et LCP – concentrent à eux seuls près d'un tiers de l'offre d'information (**32 %**). Leur rôle est encore plus marqué à l'échelle des territoires : via France 3 Régions et Outre-Mer La 1ère, ils diffusent plus de la moitié (**53 %**) des contenus d'information à vocation régionale, locale et ultramarine.

Répartition du nombre d'heures d'information sur la télévision | Public et Privé 2024, %



Source : Arcom, *Programmation des chaînes*

Cette forte proportion s'explique notamment par les **obligations légales et réglementaires qui incombent aux organismes d'audiovisuel public dans le cadre de leurs missions de service public**. La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, confie aux sociétés publiques comme France Télévisions et Radio France, la mission d'assurer **la diffusion de contenus d'information sur l'ensemble du territoire, y compris dans les régions, incluant les zones ultramarines**[20]. Ces obligations impliquent un réseau régional fort pour les acteurs publics, assurant la couverture systématique des sujets locaux, régionaux et ultra-marins.

France 3, par exemple, repose sur un modèle hybride alliant information nationale et ancrage territorial. Chaîne à vocation nationale, elle réalise des décrochages régionaux via un réseau de 24 antennes couvrant tout le territoire, y compris l'outre-mer. Ces décrochages diffusent des programmes régionaux et locaux, principalement des journaux d'information, mais aussi des magazines et documentaires valorisant la vie des territoires. France Télévisions pilote en outre les stations de radio d'Outre-Mer La 1ère, qui assurent également la couverture des territoires ultramarins, reprenant en partie des contenus des chaînes de télévision.

[20] Arcom, *l'audiovisuel public en France*

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Zoom sur France Médias Monde (1/2)

FMM est un acteur essentiel du paysage médiatique à l'international.

Le groupe **France Médias Monde** (FMM) réunit trois médias publics à vocation internationale : **France 24**, chaîne d'information continue diffusée 24h/24 en quatre langues (français, anglais, arabe, espagnol) ; **Radio France Internationale** (RFI), radio mondiale d'actualité et de découverte émettant en français et en seize autres langues ; et **Monte Carlo Doualiya** (MCD), radio généraliste arabophone à destination du Maghreb et du Moyen-Orient.

À ces antennes s'ajoutent des **offres numériques** entièrement dédiées aux publics internationaux : InfoMigrants, diffusée en six langues ; ENTR, coproduite avec plusieurs partenaires européens et déclinée en dix langues ; ainsi que ZOA, nouvelle offre panafricaine numérique lancée en octobre 2025 à destination de la jeunesse francophone du continent.

La politique éditoriale des médias de FMM s'articule autour des grands axes suivants :

- La production d'une information libre, indépendante, professionnelle, vérifiée et équilibrée, qui lutte contre les infox
- La promotion, partout dans le monde, des droits humains et des valeurs humanistes
- Le plurilinguisme et la proximité (géographique, linguistique) avec les publics
- La francophonie et l'apprentissage de la langue française
- La promotion de la culture et des cultures francophones

Au total, FMM diffuse des programmes en **21 langues**, sur les cinq continents, à travers des contenus d'information, de magazines et de débats produits en interne. L'ensemble des antennes et offres numériques représentent environ **200 heures de production quotidienne**, mobilisant un réseau mondial de correspondants.

En 2024, FMM a touché **254 millions de personnes par semaine** (dont 179,1 millions via ses antennes TV et radios et 74,9 millions via ses offres numériques).

Sur l'ensemble de l'année, le groupe comptabilise 3,8 milliards de vidéos vues et démarrages audios, ainsi que 520 millions de visites sur ses environnements propriétaires (+6 % par rapport à 2023). Ses communautés sociales atteignent 125 millions d'abonnés, et ses chaînes totalisent 200 millions de vues sur TikTok en 2024, soit une multiplication par neuf en un an.

Le modèle économique de FMM repose quasi exclusivement sur la ressource publique, qui constitue environ 95 % de son budget annuel.

En 2025, la dotation principale issue de la fraction de TVA affectée s'élève à **273,1 millions d'euros**, à laquelle s'ajoute, depuis 2024, un financement de 4,9 millions d'euros par an provenant du **programme d'aide publique au développement** (Programme 209) pour soutenir le déploiement de projets de proximité à l'international. À ces ressources s'ajoutent des **financements externes ponctuels**, issus notamment de l'Union européenne et de l'Agence française de développement, pour des projets éditoriaux ou linguistiques spécifiques (comme ENTR ou AfriKibaaru), ainsi que des **revenus publicitaires limités à 5,3 millions d'euros en 2024**, soit environ 2 % des ressources totales.

Il est important de souligner qu'il n'y a **pas d'alternative au financement public pour des groupes de médias internationaux et plurilingues** tels que France Médias Monde. A l'international, tous les concurrents de FMM sont des médias financés par la ressource publique (à l'exception, peut-être, de CNN) car il n'y a pas de marché privé en capacité d'assurer un financement rentable pour des médias d'information émettant 24/24, diffusés mondialement et dans différentes langues.

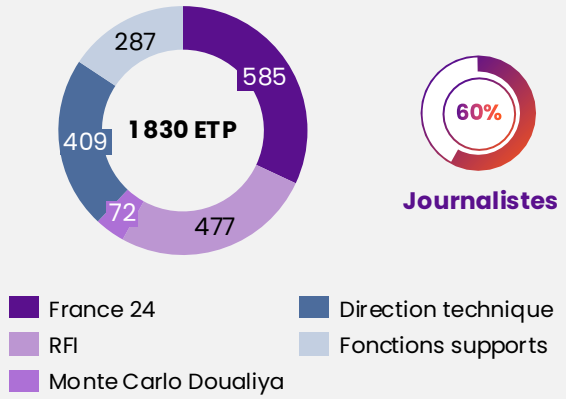
Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Zoom sur France Médias Monde (2/2)

Sur le plan des charges, FMM présente une structure de coûts très rigide, avec plus de **95 % de coûts fixes** et une **masse salariale représentant 55 %** du budget total. Contrairement à des chaînes généralistes où il est possible de recourir à des achats de programmes (documentaires, fictions, etc.), **FMM produit la quasi-totalité de ses contenus en interne** afin d'assurer une information continue et réactive sur une actualité internationale en constante évolution.

Au 31 décembre 2024, FMM emploie **1 830 ETP**, dont près de **60 % de journalistes.**

Répartition des ETP au sein du groupe FMM | 2024



Journalistes

Source : Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

Le **coût des offres linéaires et numériques** regroupe les dépenses de programmes — principalement les coûts des rédactions de RFI, France 24 et MCD — ainsi que les **coûts techniques associés** (direction technique, systèmes d'information, régies de production et de diffusion, maintenance, amortissements et prestations externalisées). **Entre 2022 et 2025, ces coûts ont progressé de 17,4 M€**, soit une hausse moyenne annuelle de 3,2 %, sous l'effet cumulé de la **hausse de la masse salariale** (plus de 70 % du budget des rédactions), du renforcement des fonctions techniques et éditoriales, de la reprise du plan d'investissement pluriannuel après la crise sanitaire et de l'indexation des contrats de prestation sur l'inflation.

FMM doit composer avec un modèle structurellement rigide et des marchés extérieurs de plus en plus contraints.

Le modèle de FMM demeure marqué par une **rigidité structurelle élevée**. La part prépondérante de la masse salariale limite fortement la capacité d'ajustement budgétaire. Les contrats de diffusion mondiaux, conclus pour plusieurs années, ne peuvent être dénoncés sans coûts importants, tandis que la maintenance technique, les amortissements et la sous-traitance subissent directement les **effets de l'inflation**.

À ces contraintes internes s'ajoutent plusieurs **tensions externes**. Le **marché publicitaire international**, fragmenté et dominé par des logiques nationales, reste **difficilement accessible** à un média plurilingue et déontologiquement encadré comme FMM. Le groupe fait également face à des **contextes géopolitiques défavorables** : la censure et les coupures de diffusion au Mali, au Niger, au Burkina Faso et au Togo ont entraîné une perte estimée à 7 millions d'auditeurs et de téléspectateurs.

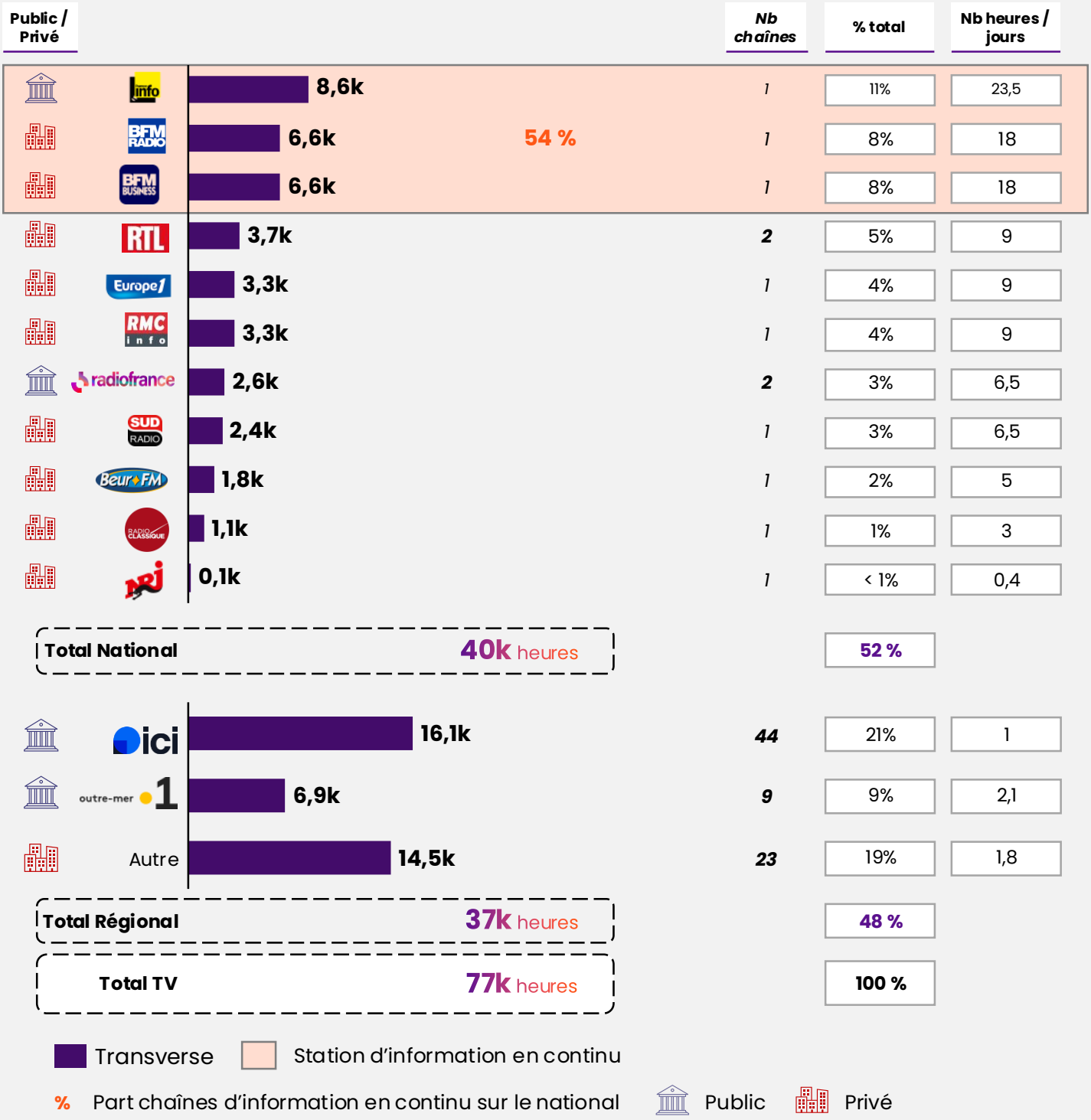
Dans ce cadre contraint, FMM poursuit sa **transformation numérique** et mise sur une **plus grande proximité géographique** avec ses audiences. Le groupe s'appuie sur un réseau de hubs régionaux implantés au plus près des publics. Ce **maillage international**, fondé sur la proximité linguistique et culturelle, permet à FMM d'adapter ses formats et ses contenus aux contextes locaux. FMM a également été certifiée **"Journalism Trust Initiative"** en 2023.

Note : Toutes les informations présentées dans cet encart proviennent d'un questionnaire complété par France Médias Monde dans le cadre de l'étude.

MINISTÈRE DE LA CULTURE
Arcom
PMP Strategy positive impact

Les stations de radio en France ont diffusé près de 80 000 heures d'information en 2024, dont près de la moitié était régionale et locale.

Volume d'information diffusé par les stations de radio gratuites en France sur le linéaire
| 2024, en nombre d'heures



Note de lecture : Sur le segment national, Groupe RTL comprend RTL et RTL 2 ; Radio France comprend les chaînes du groupe diffusant de l'information hors thématiqus information et hors régional, soit France Inter et France Culture. Les moyennes d'heure par jour correspondent à celles de RTL et France Inter. Sur le segment régional, Ici regroupe 44 stations diffusant une moyenne d'1h d'information par jour ; Outre Mer Première regroupe 9 chaînes diffusant 2,1 heures d'information par jour et les 23 autres stations proposent en moyenne 1,8 heures d'information par jour.

Source : Arcom, Programmation des chaînes, Analyse PMP Strategy

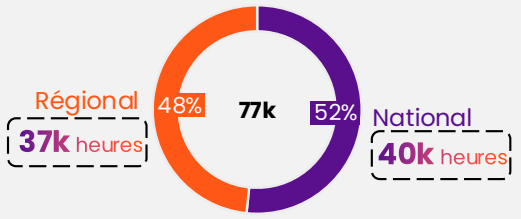
MINISTÈRE DE LA CULTURE
Arcom
PMP Strategy positive impact

Les radios suivent les mêmes tendances que la télévision, avec une part importante du contenu d'information locale et le rôle essentiel du secteur public.

L'information occupe une place centrale dans la programmation des principales stations de radio en France. En 2024, les 13 principales **stations de radio à vocation nationale diffusent un volume total d'environ 40 000 heures d'information[21]. Les stations généralistes** proposent une moyenne quotidienne d'information entre **6h30 et 9h par jour** tandis que **les stations spécialisées d'information en continu** (France Info, BFM Radio, BFM Business), proposent en moyenne **entre 20 et 24 heures d'information par jour**.

A l'instar de la télévision, le volume de contenus d'information à vocation nationale est **tiré en partie par les stations spécialisées d'information en continu** (France Info, BFM Radio, BFM Business). Ces stations représentent plus de la moitié du volume d'information national, avec **54 % du total des heures diffusées** sur les radios à vocation nationale. Certaines reprennent ou co-diffusent également des contenus des chaînes de télévision.

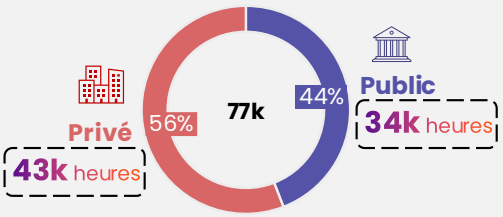
Répartition du nombre d'heures d'information sur la radio | National et Régional 2024, %



Source : Arcom, *Programmation des chaînes*

Les stations régionales et locales jouent également un rôle majeur dans la production et la diffusion de l'information. Leur volume annuel d'information diffusé est estimé à **plus de 37 000 heures**, assuré par **23 stations privées régionales et ultramarines**, ainsi que par les stations publiques : le réseau **ICI** de Radio France, comprenant 44 antennes, **et Outre-Mer La 1ère** (France Télévisions), avec 9 stations diffusant notamment des contenus issus des chaînes de télévision La 1ère. Les radios à vocation régionale et locale représentent ainsi près de la moitié du total des heures d'information diffusées sur l'ensemble des radios. Ces stations jouent un rôle comparable à celui des chaînes régionales de télévision, en garantissant une couverture régulière et territorialisée de l'actualité.

Répartition du nombre d'heures d'information | Public et Privé 2024, %



Source: Arcom, *Programmation des chaînes*

Les radios publiques participent en grande partie à la production et diffusion de contenus d'information en France. Radio France diffuse de l'information sur sa chaîne généraliste France Inter, sur sa chaîne thématique France Culture, sur sa chaîne d'information France Info, et sur son réseau régional Ici avec ses 44 antennes.

[21] Volume d'heures de contenus diffusées en linéaire

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Les titres de presse IPG ont publié plus de 40 000 numéros en 2024.

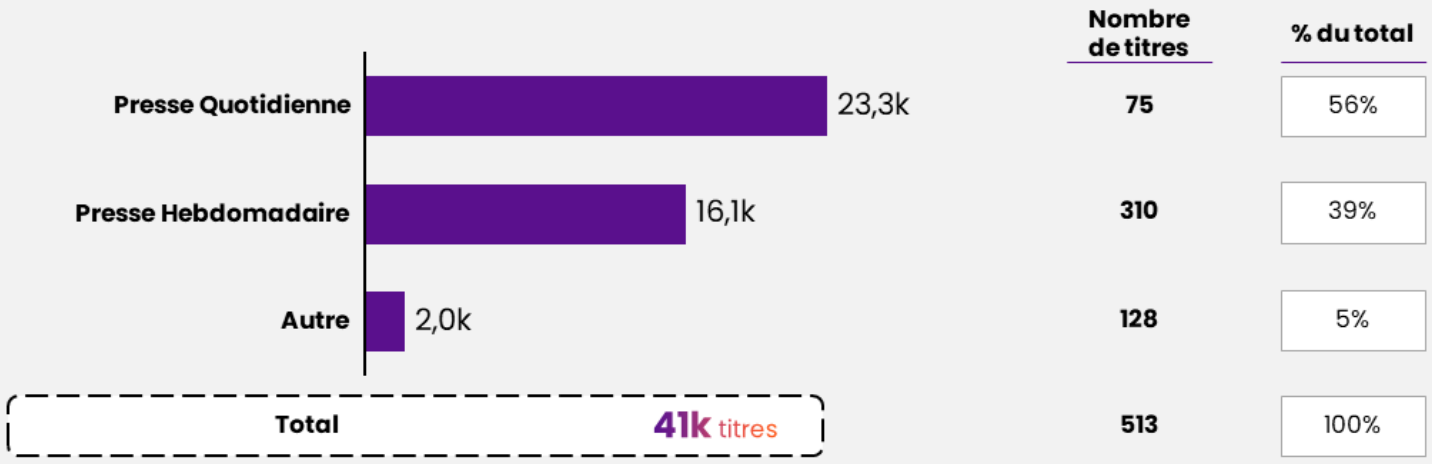
Le volume de « numéros parus », correspond à l'ensemble des éditions publiées par les titres de presse d'information politique et générale au cours d'une année, quelle que soit leur périodicité (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc.). L'indicateur retenu s'appuie sur les données de la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), qui recense les titres reconnus d'IPG et leur périodicité déclarée.

L'analyse des données de la CPPAP permet d'estimer le volume annuel de numéros publiés par les titres d'IPG. En 2024, **environ 41 500 numéros** ont été publiés par l'ensemble des 513 titres recensés. La **presse quotidienne** (75 titres) représente à elle seule plus de la moitié de cette production avec **23 250 numéros par an** (environ 310 parutions par titre). La **presse hebdomadaire** (310 titres) contribue pour **16 120 numéros**, soit près de 40 % du total. Les autres périodicités (bihebdomadaires, mensuels, bimestriels, trimestriels, etc.) représentent environ 2 000 numéros supplémentaires.

Cette estimation présente toutefois plusieurs limites méthodologiques qu'il convient de souligner. Elle ne prend pas en compte le nombre de pages par numéro, ni le nombre d'articles par page ou par numéro, ce qui peut conduire à sous-estimer le volume réel de production éditoriale. Elle exclut également les hors-séries et numéros spéciaux, qui constituent pourtant une part significative de l'offre éditoriale de certains titres. Enfin, et surtout, **elle ne comptabilise pas les articles publiés uniquement sur les sites internet et applications des titres concernés**, alors que la production numérique représente une part croissante de l'activité éditoriale de la presse IPG. Le volume réel de contenus d'information produits annuellement est donc supérieur à ces 41 500 numéros.

La presse quotidienne joue un rôle structurant dans cet écosystème de production d'information, en assurant une couverture continue de l'actualité. Avec plus de 23 000 numéros publiés annuellement, elle constitue le principal vecteur de diffusion de l'information politique et générale, notamment au niveau local avec la presse quotidienne régionale. Cette fréquence de publication élevée permet un suivi au jour le jour des événements et contribue à maintenir un lien de proximité avec les lecteurs. **Cette fonction de veille permanente de l'actualité est d'autant plus essentielle qu'elle compense en partie la baisse de couverture de certains événements par d'autres médias, notamment dans les zones rurales ou périurbaines.**

Nombre de numéros parus par catégorie de titres de presse IPG | 2024



Note : Hors nombre de pages par numéro ni nombre d'articles par page | Hors numéros spéciaux et hors-séries | Hors articles publiés uniquement sur les sites internet et applis de titres concernés.

Source: ACPM

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Les agences de presse, les services de presse tout en ligne et les créateurs de contenus complètent le volume total d'information produite en France.

S'agissant des **services de presse tout en ligne**, ainsi que des **agences de presse** (dépêches, photographies, contenus audiovisuels), l'absence de données consolidées rend difficile une estimation précise des volumes produits. Leur contribution à l'écosystème informationnel est toutefois indéniable, participant de manière significative à la richesse et à la diversité de l'offre d'information en France. L'Agence France-Presse, par exemple, publie près de 4 000 dépêches[22] par jour, constituant une base essentielle pour l'ensemble des médias.

[24] Site internet afp.com

Zoom sur la presse spécialisée

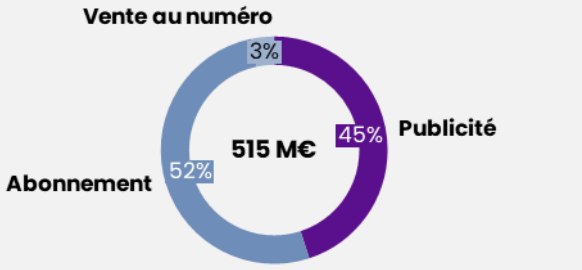
Un acteur essentiel du paysage médiatique Français.

La presse spécialisée regroupe **toute la presse professionnelle** (médicale, agricole, juridique, économique et politique, commerces et services, sociale, culturelle et scientifique). Avec 1205 publications papier et 574 publications en ligne d'après la Fédération nationale de la presse d'information spécialisée (FNPS), c'est la famille de presse qui compte le plus grand nombre de titres. Ces titres de presse présentent des tirages et des niveaux de chiffre d'affaires hétérogènes et majoritairement inférieurs à ceux de la presse généraliste. La presse spécialisée repose sur un réseau de **4 500 journalistes et pigistes** et un grand nombre d'auteurs et de contributeurs externes. Cette organisation particulière distingue la presse spécialisée des autres formes de médias : une partie du contenu rédactionnel est produite par des rédacteurs non-journalistes.

Un modèle économique en tension.

Les revenus des éditeurs de presse spécialisée, évalués à environ **515 M€** en 2024, reposent à **55 %**

Répartition des sources de revenu des acteurs de presse spécialisée en France | 2024, %



Source : Les Etats généraux de l'information, *Combien la France consacre-t-elle à l'information ?*, 2024

sur les ventes (dont 94 % par abonnement) et à **45 % sur la publicité** [2]. Certains titres, notamment dans la presse juridique et médicale, fonctionnent toutefois sans publicité.

La situation économique du secteur reste fragile. **Les abonnements s'érodent**, **les recettes publicitaires diminuent** et les **coûts de production augmentent**. La presse spécialisée dépend à près de 90 % de La Poste pour sa diffusion, dont les tarifs ont augmenté de 77 % entre 2010 et 2020, sans alternative viable de portage[1].

La structure de coûts est fortement contrainte : la **masse salariale** représente près de **80 % du total**[2]. Elle constitue un poste difficile à réduire sans compromettre la qualité et la rigueur de l'information produite. À cela s'ajoutent des investissements numériques croissants (développement des sites, outils d'IA, solutions d'édition) alors même que les revenus publicitaires et les abonnements papier poursuivent leur déclin.

Des stratégies d'adaptation pour survivre

Pour s'adapter, plusieurs éditeurs misent sur une **montée en gamme** servicielle : mise à disposition de bases de données enrichies, moteurs de recherche juridiques ou médicaux, formats vidéo ou studios internes, solutions d'IA « sur étagère » intégrées à l'offre éditoriale. Ces innovations, souvent inaccessibles aux plus petits acteurs, accentuent les risques de concentration et la disparition de titres, renforçant les écarts entre grandes maisons d'édition et structures indépendantes [3].

[1] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

[2] Les Etats généraux de l'information, Combien la France consacre-t-elle à l'information ? , 2024

[3] Une solution IA "sur étagère" est un outil d'IA clé en main, déjà développé et prêt à l'emploi, que les entreprises peuvent acheter ou souscrire sans avoir à concevoir leur propre technologie.

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

3. Quel est le coût total lié à la production des contenus d’information ?

3.1. Estimation du coût total de production de l'information en France

3.1.1 Le coût de l'information porté principalement par l'audiovisuel et la presse

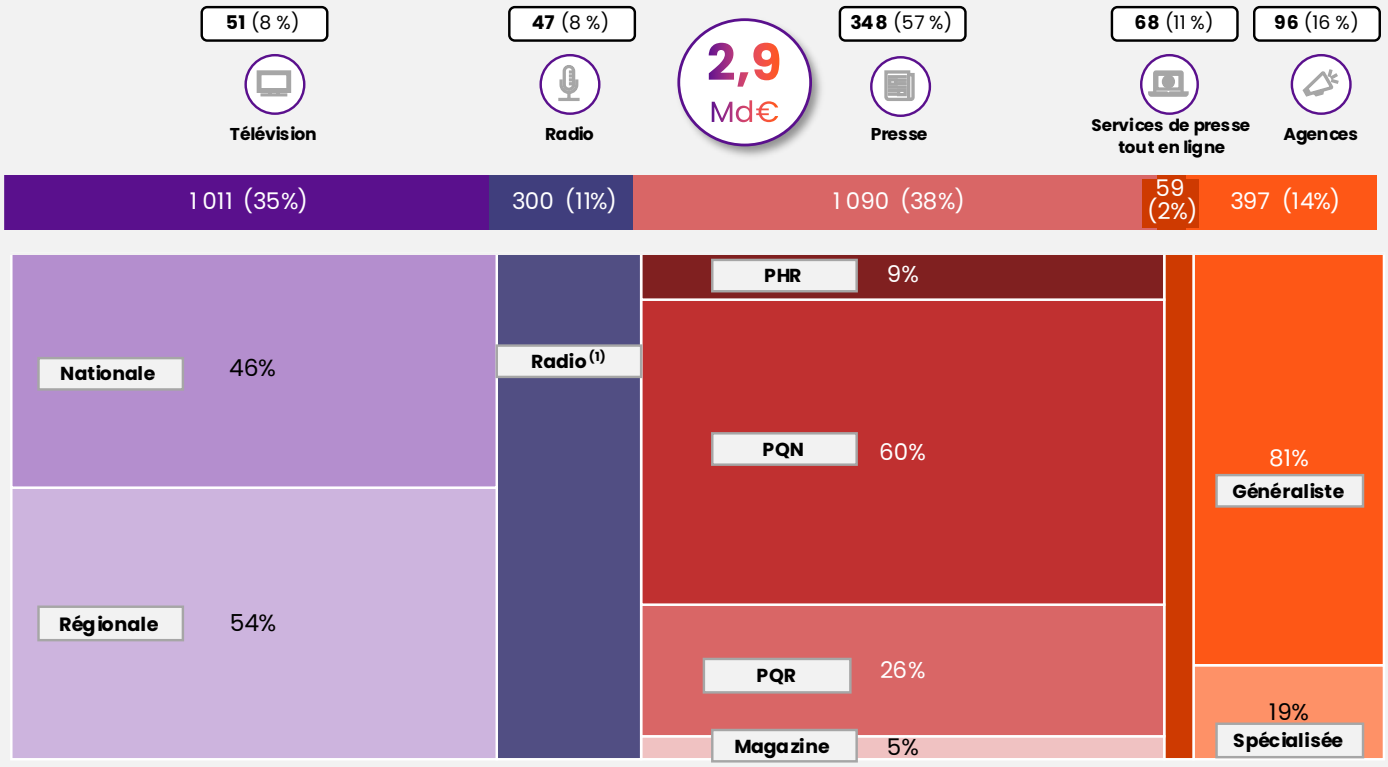
Le coût total de production d'information politique et générale est estimé à 2,9 Md€ en France en 2024, dont près des trois quarts sont supportés par la télévision et la presse écrite, imprimée et numérique.

Ce montant intègre tous les coûts liés à la production d'information – jusqu'à la fixation du contenu sur son support (masse salariale, abonnements et achats externes, coûts techniques et opérationnels, etc.)

Deux secteurs portent l'essentiel des coûts de production de l'information : la presse (1,09 Md€) et la télévision (1,01 Md€) qui **concentrent à elles deux près de 75 % des coûts totaux**. A titre de comparaison, en 2024, les chaînes de télévision françaises ont consacré **environ 1,4 Md€ pour l'acquisition de droits sportifs hors Jeux Olympiques et 2,5 Md€** à la production de contenus originaux[23] (fiction, documentaire, fiction, animation, cinéma, etc.). En parallèle, en 2024 également, le financement de contenus originaux financés par les plateformes de *streaming (Netflix, Amazon Prime Video, etc.)* est estimé à 850 M€ en France, soit environ 84 % du budget alloué par[21] la télévision aux contenus d'information.

Cette ventilation met également en lumière le **rôle structurant des implantations régionales et locales dans la production d'information en France**. La télévision régionale et outre-mer représente près de 50 % des coûts de la télévision, tandis que la PQR et la PHR couvrent environ 65 % des coûts de la presse. Pour la radio, la distinction régionale n'est pas systématiquement chiffrée au sein des principales stations, mais elles constituent néanmoins une part significative des effectifs.

Répartition du coût de production de l'information par catégorie de média | 2024, M€ et %



Note: (1) Intégration dans le périmètre des radios nationales, régionales et outre-mer, mais pas de distinction réalisée |

Source: Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et Arcom, Extrapolations

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

3.1.2 Le rôle central de l'audiovisuel public et de quelques groupes privés

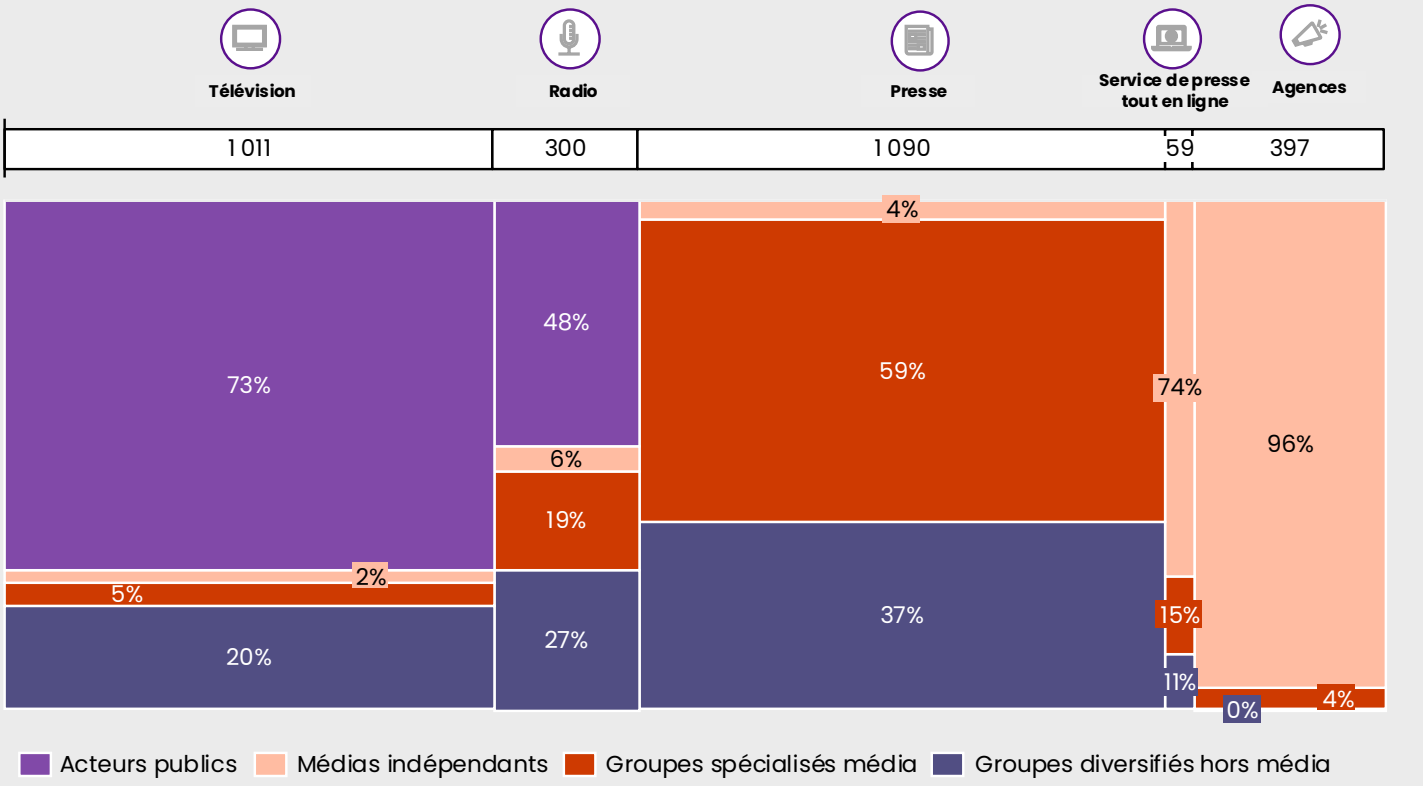
Les acteurs publics de la télévision et de la radio (France Télévisions, Radio France, Arte, LCP) occupent une place centrale dans l'économie de l'information, en concentrant respectivement 73 % du coût total en télévision et 48 % des dépenses en radio. Une concentration qui confirme le rôle déterminant de l'audiovisuel public, dans le financement, la production et la diffusion de l'information en France. Cette **proportion significative est en partie due aux coûts liés aux antennes régionales et locales** de France Télévisions et Radio France, dont les missions d'intérêt général incluent des obligations de couverture territoriale.

Les médias indépendants sont ceux ne dépendant d'aucun grand groupe, généralement de taille modeste et entièrement consacrées à la production d'information. On retrouve ce type d'acteur en grande majorité pour les agences de presse (96 %, principalement portées par l'AFP) et les services de presse tout en ligne (74 %). Leur rôle est central pour garantir la **diversité du paysage médiatique** et préserver le **pluralisme démocratique**.

Les **groupes spécialisés médias** (par exemple Groupe SIPA Ouest-France[24]) rassemblent des entités dont l'activité est dédiée aux médias. Ils supportent une part importante des coûts de production de l'information dans la presse (59 %) et offrent à leurs titres des économies d'échelle ainsi qu'une capacité d'investissement accrue.

Les groupes diversifiés hors média correspondent aux entreprises multi-sectorielles, intégrant des activités médiatiques au sein d'un portefeuille plus large (construction, luxe, etc.)[25]. Ces groupes portent une part importante des coûts de production de l'information : 20 % en télévision, 27 % en radio et 37 % dans la presse.

Répartition du coût de l'information par catégorie et structure de média | 2024, M€ et %



Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et Arcom, Extrapolations

[24] Voir la liste complète en annexe

[25] Bouygues (TF1), Bolloré (Canal +, Lagardère), LVMH (Les Echos-Le Parisien) Crédit Mutuel (EBRA), CMA Media (BFM), Groupe Dassault (Le Figaro), Artemis (Le Point), Privinvest (Valeurs Actuelles)

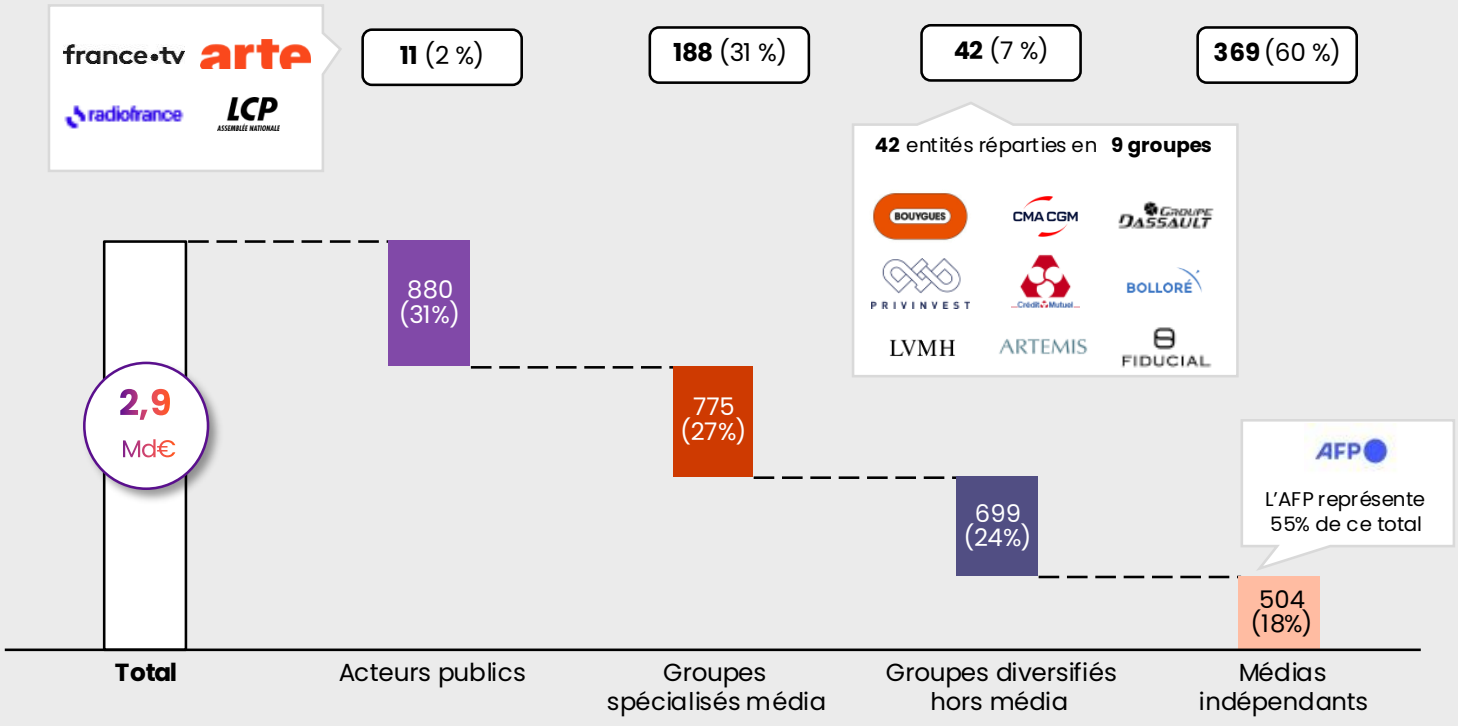
Plus de 30 % des coûts de l'information sont portés par le secteur public, et près d'un quart par 9 groupes diversifiés hors-médias.

L'analyse distingue ici la notion de groupe de la notion d'entité ; par exemple, le groupe **CMA Média** regroupe notamment *La Provence, latribune.fr, La Tribune Dimanche, Corse-Matin, Brut, RMC, BFM*, et représente donc un groupe mais une dizaine d'entités. De la même manière, le groupe **Radio France** rassemble notamment les entités productrices d'information *France Inter, France Info, France Culture et Ici*[26].

L'analyse révèle une **forte concentration des coûts de production de l'information** : 4 entités publiques portent 31 % du coût total (880 M€), principalement France Télévisions et Radio France. 23 groupes média portent 27 % du coût total ; pour ces groupes, l'information peut représenter l'essentielle de la production (groupe Rossel par exemple) ou un type de contenus parmi d'autres (le groupe M6 par exemple). 9 groupes fortement diversifiés (Bouygues, CMA CGM, Dassault, Privinvest, Crédit Mutuel, Bolloré, LVMH, Fiducial et Artemis), jouent un rôle central dans le financement de l'information en France, et portent 24 % du coût de l'information (699 M€). Ces groupes privés, médias ou hors-médias, profitent généralement d'économies d'échelle, de synergies entre les différentes entités du groupe, et/ou de revenus provenant d'autres industries, ce qui contribue à compenser les pertes de l'activité média. Finalement, 18 % du coût de l'information est porté par des médias indépendants, dont plus de la moitié par **l'AFP.**

Derrière une multitude d'entités et de marques médias visibles par le public, **une part déterminante des moyens et des investissements dédiés aux contenus**

Répartition du coût de l'information par structure de média | 2024, en millions d'euros et %



Note de lecture : 42 des entités qui produisent de l'information publique et générale appartiennent à des groupes diversifiés Ces 42 entités sont concentrées en 9 groupes. Elles ne représentent que 7% du total des entités et supportent 24 % (699 M€) du coût total lié à la production d'information.

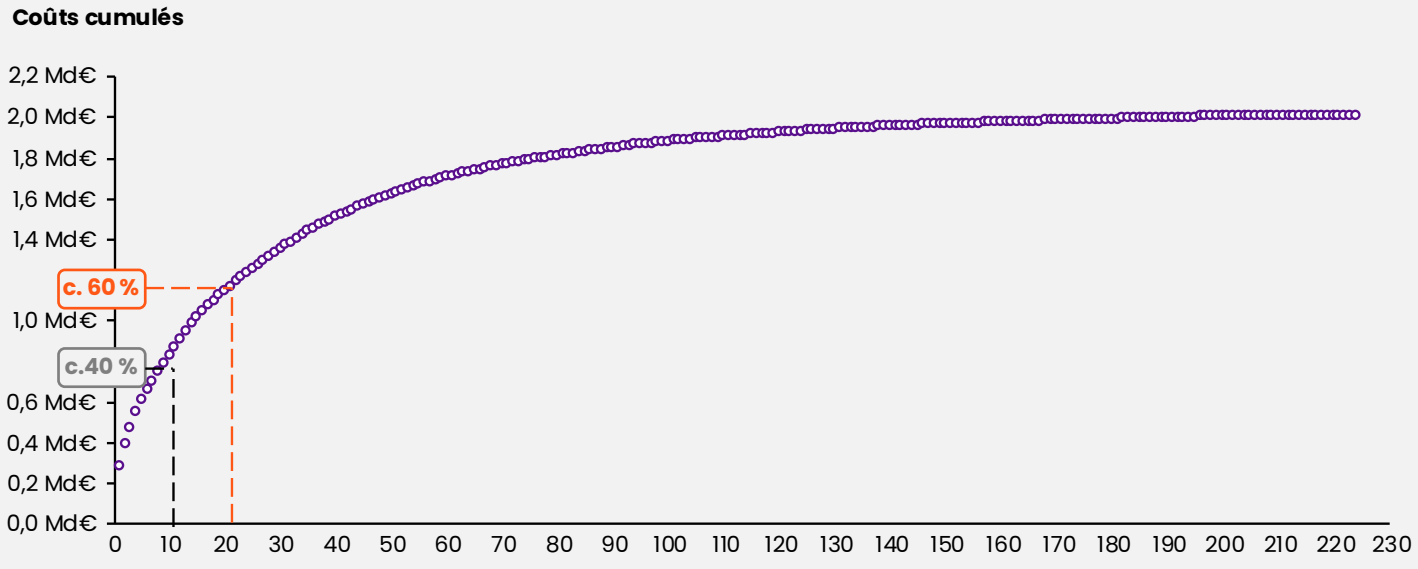
Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et Arcom, Extrapolations

[26] *Le réseau* Ici et ses antennes locales sont comptés comme une seule entité, de même que France Télévisions Régions et France Télévisions Outre-Mer, présentés comme une seule entité malgré la multiplicité de leurs chaînes de télévision et stations de radio

d'information est portée par un nombre restreint de groupes. Dans les faits, **10 groupes** (en excluant les acteurs publics) **portent à eux seuls 40 % des coûts nécessaires à la production d'information en France** et 20 groupes portent **plus de 60 % de ces coûts**. Dans un contexte où la production d'information génère des dépenses significatives, ces structures intègrent le fait que l'information constitue une activité faiblement rentable, dont les coûts sont compensés par la rentabilité d'autres segments de leurs activités, et semblent parfois mieux placées pour assurer la pérennité de leurs financements.

Selon une enquête de *Libération*, onze milliardaires contrôlaient en 2022 81 % des ventes de quotidiens nationaux, 95 % d'hebdomadaires nationaux, 57 % de l'audience télévisée et 47 % de celle des radios[27]. Cette concentration croissante soulève une tension centrale entre, d'une part, la nécessité de capitaux privés pour assurer la viabilité économique de médias fragilisés par la baisse de leurs recettes traditionnelles, et d'autre part, la préservation de l'indépendance éditoriale et du pluralisme. C'est autour de cet équilibre que s'articulent aujourd'hui les principaux débats sur la régulation du secteur, l'encadrement de la concentration et le droit d'agrément.

Montant cumulé des coûts deproduction (1), classés par ordre croissant | 2024, en Md€



X % Part du coût total de production de l'information selon le nombre de groupes contributeurs

Note de lecture: Un cercle correspond à une entité

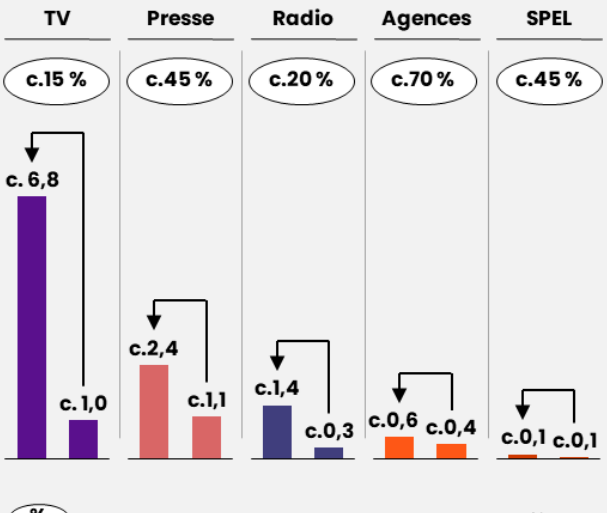
Note : (1) Total hors audiovisuel public
Sources : DEPS, INSEE, comptes nationaux

[27] Libération, *« Est-il vrai que «90% des grands médias appartiennent à neuf milliardaires» ? », 2022*

Le coût de production de l'information représente environ 45 % du chiffre d'affaires des éditeurs de presse, entre 15 et 25 % pour les médias audiovisuels, et près de 70 % pour les agences.

Le poids du coût de production de l'information varie fortement selon les médias**. Les agences de presse** (près de 70 % du CA) **et les éditeurs de presse** (environ 45 %) **supportent les charges relatives les plus élevées**, leur modèle économique reposant principalement sur la **production de contenus d'information**.

Chiffre d'affaires(1) et coût de production de l'information(2) par catégorie de média
| 2024, en Md€, par ordre décroissant du CA total



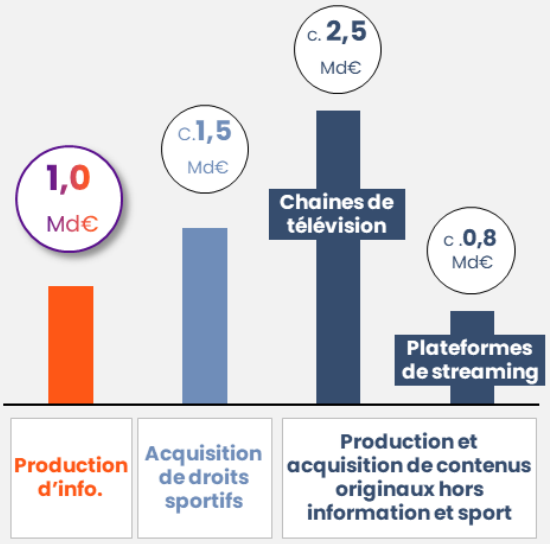
Note : Note : (1) CA 2024 cumulé des médias de la catégorie (2) Coût total de production de l'information de la catégorie en 2024 | (3) Arrondis au multiple de 5 % le plus proche

Source : Données financières des médias, INSEE, DGMIC, Arcom, Analyse PMP Strategy

À titre de comparaison, le coût de l'information supporté par la télévision est 25 % supérieur aux dépenses en contenus originaux des plateformes de streaming en France en 2024.

Les dépenses totales des médias télévisés pour la production d'information ont atteint environ **1 milliard d'euros en 2024**. À titre de comparaison, les dépenses consacrées à l'**acquisition de droits sportifs** par l'ensemble des médias télévisés et vidéo (chaînes de télévision et plateformes de streaming) se sont élevées à **1,5 milliard d'euros**[28]. Les dépenses pour la **production et l'acquisition de contenus originaux hors information et sport** (fiction, divertissement, documentaires, etc.) ont quant à elles atteint **2,5 milliards d'euros pour les chaînes de télévision** et **0,8 milliard d'euros pour les plateformes de streaming**[29].

Poids des coûts liés à l'information vs. les autres principales dépenses liées aux contenus télévisés et vidéo | 2024, M€ et %



Source : Observatoire Européen de l'Audiovisuel, Presse spécialisée, PMP Strategy

[28] Estimation du total des droits de diffusion pour les évènements sportifs majeurs en 2024 (JO, To 14, Ligue 1, etc.)

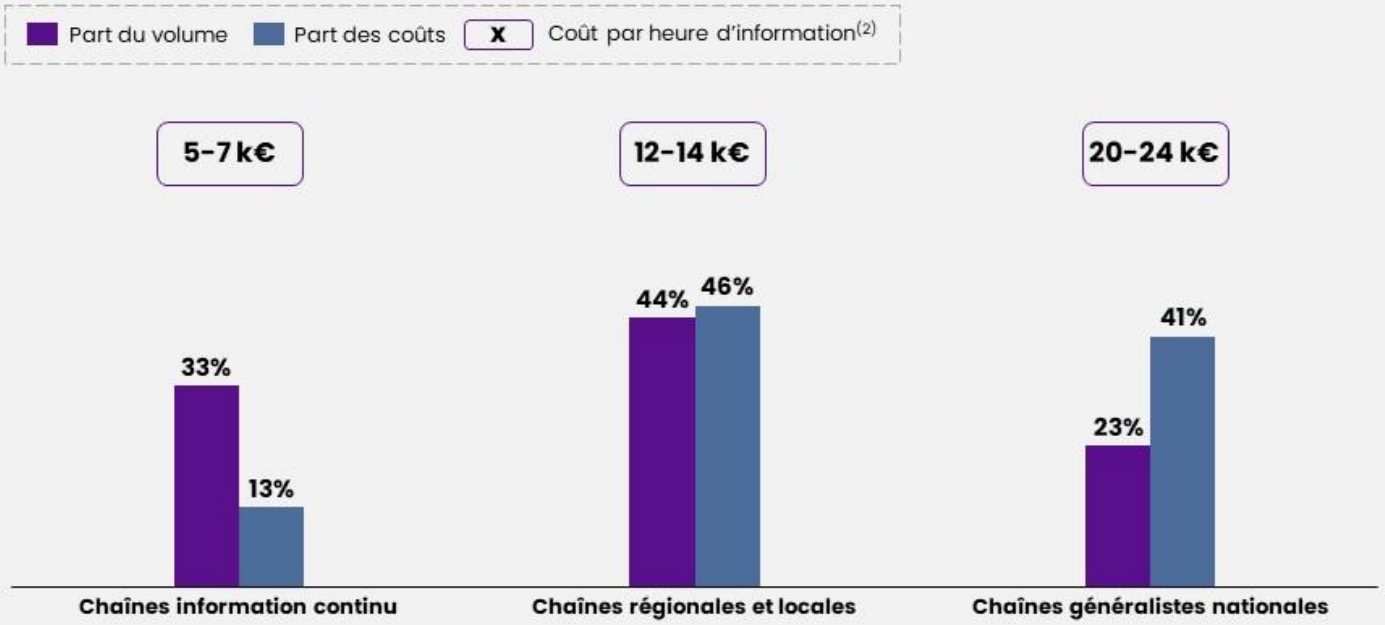
[29] Tout programme commandé, préacheté ou coproduit par un service audiovisuel français incluant hors sport et hors information

Les chaînes d'information en continu diffusent un tiers du volume d'information TV pour seulement 13% des coûts, contre 41% pour les chaînes généralistes pour 23% du volume

Les chaînes d'information en continu représentent environ un tiers du volume d'heures d'information, avec un coût de production unitaire plus faible (5-7 k€). Les chaînes régionales et locales diffusent près de la moitié des heures d'information sur la télévision et représentent également près de la moitié des coûts de production

Enfin, les chaînes nationales ont un coût de production par heure plus élevé (>20 k€), et portent 41% des coûts totaux de production de l'information sur la télévision pour seulement 23% du volume diffusé.

Part des coûts de l'information et part du volume d'heures diffusées par catégories de chaînes de télévision(1) | 2024, %



Note : (1) Hors Arte, LCP et hors chaînes locales et régionales privées | (2) Moyenne pondérée des coûts totaux de production de l'information sur le volume total d'heures d'informations diffusées par les chaînes de la catégorie

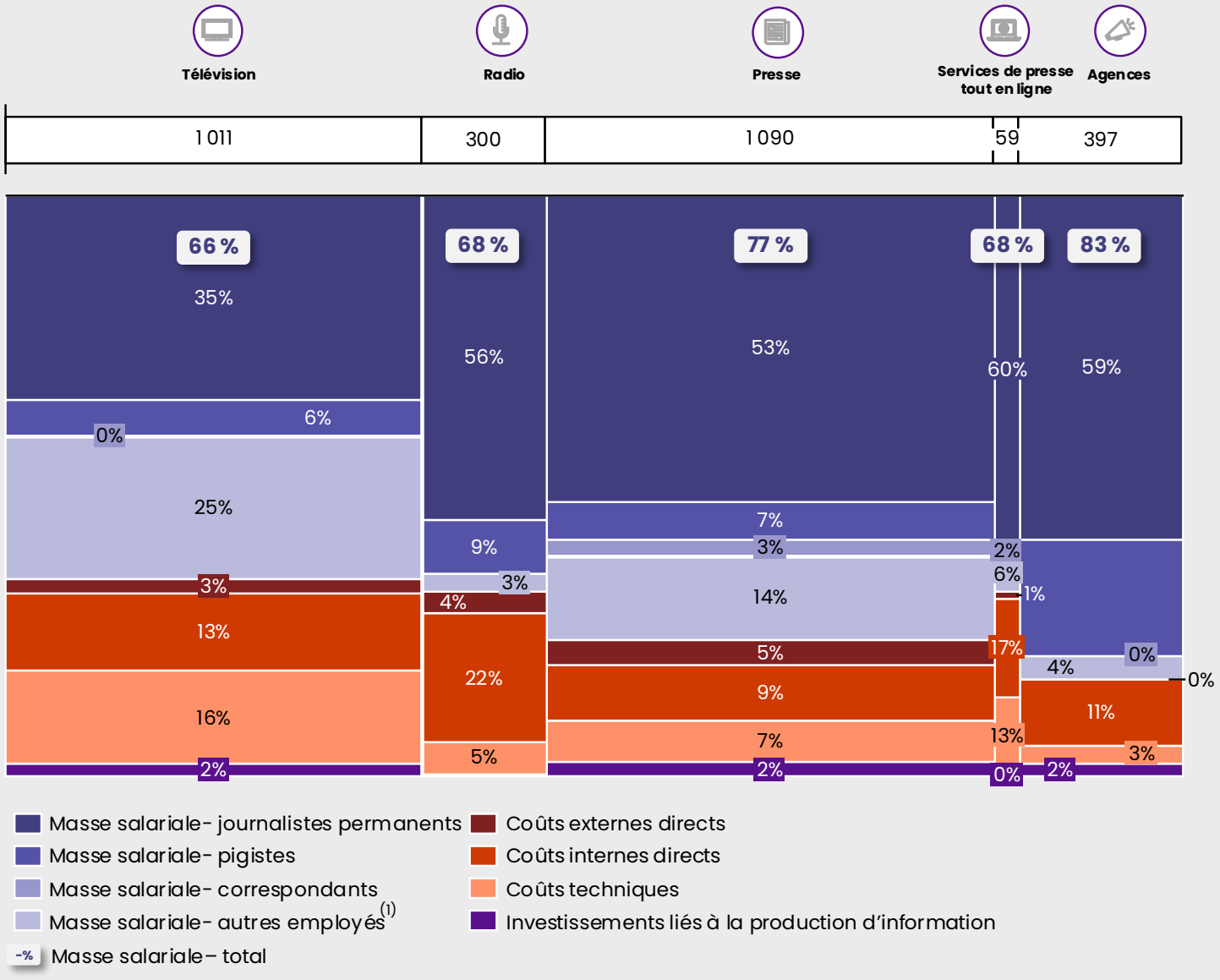
Sources : Arcom, Programmation des chaînes, PMP Strategy

3.1.3 Une structure de coûts majoritairement constituée de charges de personnel

Les coûts de l'information reposent principalement sur la masse salariale, qui représente entre 66 % et 83 % des charges totales selon les médias.

Les postes de dépenses se structurent autour de cinq grandes catégories. La **masse salariale** regroupe les journalistes permanents, les rédacteurs, les pigistes, les correspondants, les équipes techniques et administratives liées à la production d'information. Les **coûts externes directs** couvrent notamment les abonnements aux agences de presse ou l'achat de contenus. Les **coûts internes directs** correspondent aux frais liés aux missions de terrain, aux assurances ou encore à la logistique opérationnelle. Les **charges techniques** regroupent la captation, la production (logiciels de production, régie technique, maintenance, etc.), la post production (traitement et mise en forme du contenu brut, pré-presse, etc.), tandis que les **investissements** renvoient aux dépenses en capital (équipements, matériel de tournage, rénovation des studios).

Répartition des coûts totaux de l'information par catégorie de média et poste de coûts | 2024, M€ %



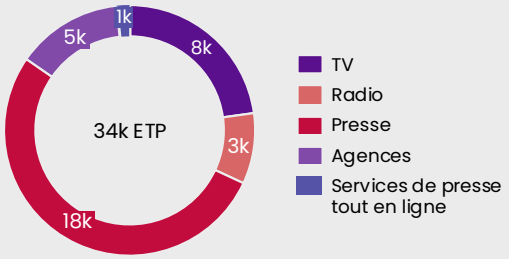
Note: (1) Autres employés liés à la production d'information (techniciens, etc.)

Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et Arcom, Extrapolations

Une production d'information largement portée par les journalistes.

La production d'information en France mobilise près de **34 000 ETP en 2024.** Ce chiffre suit une évolution stable sur les 3 dernières années (-1 % entre 2022 et 2023 et +0 % entre 2023 et 2024). La **presse** et la **télévision** absorbent ensemble près de 75 % des emplois dédiés. Mis au regard des volumes de contenus d'information, en 2024, on estime que près de 18 000 ETP ont contribué à la production annuelle de près de 40 000 numéros de presse répartis en 347 titres IPG. 8 000 ETP ont participé à la production et à la diffusion de plus de 100 000 heures d'information télévisée, et 3 000 ETP à plus de 80 000 heures d'information radiophonique.

Répartition des ETP liés à la production de l'information par catégorie de média | 2024, %



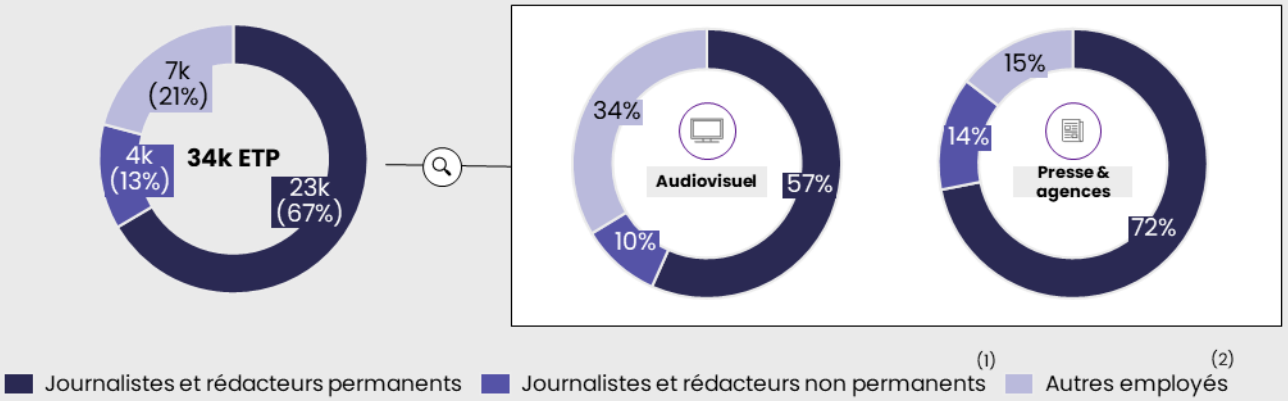
Source: Questionnaires envoyés aux producteurs d'information, extrapolations

16 % de ces ETP sont rattachés à l'audiovisuel public, où les coûts techniques (infrastructures, production, diffusion) pèsent davantage que dans les autres médias ; d'où une sous-représentation du volume d'ETP au regard des 30 % des coûts de production de l'information assumés par le secteur public. Une part prépondérante de ces ETP se concentre sur l'information régionale et locale : **60 % des ETP télévisuels travaillent pour des structures à vocation régionale ou locale,** et près de **69 % des ETP dans la PQR et la PHR au sein de la presse**. Cela souligne le rôle central des rédactions locales et régionales dans la couverture de l'actualité de proximité et la diversité des contenus.

La production d'information repose principalement sur les **journalistes et rédacteurs permanents** (67 %) ou **non permanents** (principalement pigistes et correspondants, 13 %) ; ensuite par d'autres métiers tels que les **techniciens, rotativistes et personnels de support** (service client, IT, achats, fonctions administratrices, etc.) (21 %). Cette répartition varie selon les médias : dans l'**audiovisuel**, plus d'un tiers des effectifs correspond à des techniciens et fonctions support, tandis que dans la **presse et les agences**, **86 % des effectifs sont dédiés au journalisme et à la rédaction**, y compris les non permanents.

Au total, on recense environ 27 000 journalistes dédiés directement à l'information. Rapporté aux quelques 34 000 journalistes[30] en activité en France en 2024, **environ 80 % de la profession travaille dans des structures dont l'activité principale relève de l'IPG**. Cette estimation englobe l'ensemble des journalistes de ces médias, y compris ceux affectés à des rubriques spécialisées (sport, culture, économie), et constitue donc une borne haute de la mobilisation effective pour la production d'IPG.

Part des différentes catégories d'ETP liés à la production de l'information | 2024, %



Note: (1) Principalement pigistes et correspondants | (2) Techniciens, rotativistes, fonction support, etc.

Source: Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et ARCOM, Extrapolations

[30] Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels

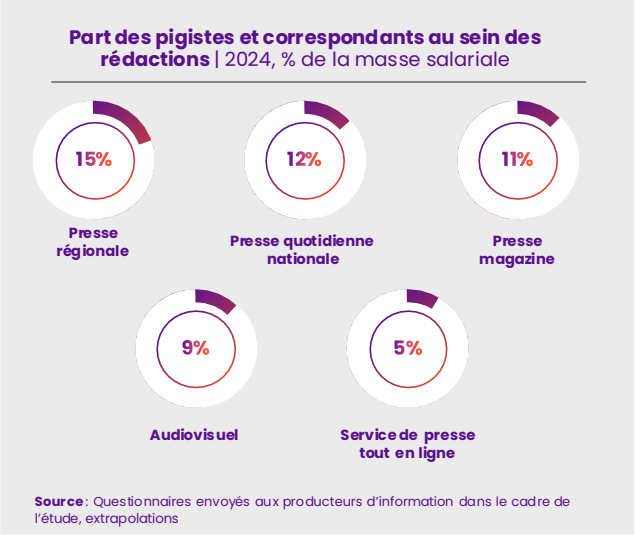
Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

L'importance des pigistes et correspondants au sein des rédactions.

Les coûts de personnel sont difficilement compressibles : diminuer la masse salariale a un impact direct sur la capacité de production éditoriale et sur la qualité des contenus.

Pour limiter leurs coûts fixes, de nombreux médias recourent à des **pigistes ou à des correspondants locaux**. Cette stratégie permet d'assurer une couverture éditoriale étendue tout en limitant le poids des effectifs permanents.

Les pigistes sont des journalistes professionnels, rémunérés à l'article ou à la journée. En presse écrite (imprimée et numérique), **leur travail est payé « au feuillet » (1 500 signes), pour un montant moyen**



d'environ 70 €[31]**.** Dans l'audiovisuel, ils interviennent ponctuellement sur des sujets spécifiques ou comme renforts lors d'événements exceptionnels. Leur statut offre une flexibilité aux rédactions, mais il expose les journalistes à une **précarité accrue**, leur volume de travail, et donc leur rémunération, dépendant directement des commandes. Dans les faits, selon l'association nationale des journalistes pigistes, les pigistes gagnent en moyenne 45% de moins que les journalistes en poste[32].

Les **correspondants locaux de presse jouent un rôle essentiel dans la presse régionale**. Ils travaillent à l'échelle d'un territoire restreint, souvent à l'échelle d'une commune, et fournissent une information de proximité, indispensable à la vie démocratique locale. Contrairement aux pigistes, ils ne disposent pas du statut de journaliste professionnel et exercent en tant qu'indépendants. Leur rémunération varie entre **15 et 25 € pour un article d'une page**[33]. Les photos associées sont payées entre 2 et 5 € l'unité.

En presse régionale (PQR et PHR), pigistes et correspondants représentent 15 % de la masse salariale. Ce chiffre, plus important que pour les autres médias, s'explique notamment par le besoin accru d'un ancrage local et donc la nécessité d'un maintien de correspondants ou pigistes dans les zones dont les journaux locaux veulent couvrir l'actualité.

[31] Site Internet du Syndicat National des Journalistes
[32] Profession : pigiste, 2025
[33] Site Internet de l'Union des Correspondants de Presse

3.1.4 Le poids croissant des coûts opérationnels et techniques

Les coûts opérationnels liés aux activités journalistiques augmentent.

Au-delà de la masse salariale, les médias doivent absorber une hausse des **dépenses directement liées à l'activité journalistique**. Les frais de mission (transport, hébergement, restauration), la logistique des tournages ou encore les assurances constituent le premier poste de charges hors personnel pour la plupart des chaînes de télévision.[34] Au sein de ces coûts liés au terrain, les dépenses liées à la **sécurité des équipes** ont largement augmenté ces dernières années, en particulier dans les zones de conflit ou lors de manifestations sensibles : équipements de protection, recours à des agents privés ou à des sociétés spécialisées. De plus, le coût des assurances en zones de guerre a augmenté, alourdissant significativement les budgets.

Ces dépenses, essentielles au **journalisme de terrain**, prennent d'autant plus d'importance que la **demande d'information immédiate s'accroît**. Elles constituent un facteur central du maintien d'une **information de qualité** : fiable, vérifiée, produite par des journalistes selon des standards déontologiques.

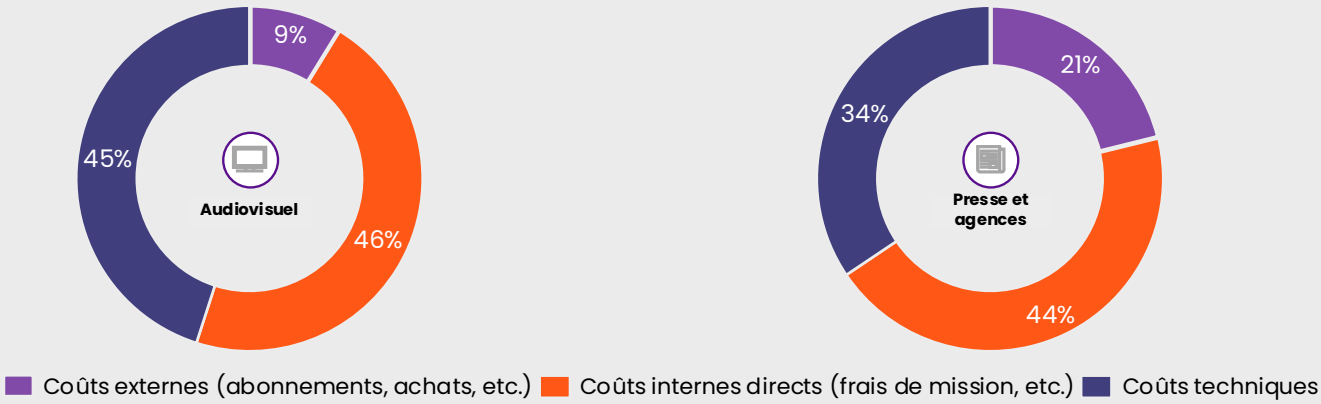
Elles tendent mécaniquement à augmenter et révèlent une ligne de partage au sein des acteurs : d'un côté, les grands médias qui ont les moyens financiers peuvent produire une information de terrain en propre par leurs équipes. De l'autre, une partie du secteur s'appuie davantage sur le reconditionnement de dépêches et d'images d'agences de presse, faute de moyens suffisants pour déployer un réseau de correspondants couvrant l'ensemble des zones d'actualité. Dans les faits, certaines chaînes recourent aussi à ces pratiques, davantage par orientation éditoriale que par contrainte budgétaire.

Ces dépenses représentent en moyenne plus **de 40 % des charges hors masse salariale** et hors investissements parmi l'ensemble des médias interrogés, constituant ainsi le premier poste après le personnel. Les charges liées au terrain ont augmenté plus rapidement entre 2022 et 2024 que les coûts globaux des structures (+9 % contre +6 %).

A cela s'ajoutent les coûts externes de production d'information.

Les coûts externes directs sont notamment constitués des **achats de contenu** (près de 50 % des coûts externes dans l'audiovisuel). Ils incluent par exemple l'acquisition de programmes auprès de sociétés comme Premières Lignes télévision, productrice de documentaires pour le compte du magazine de la rédaction de l'information *Envoyé Spécial*, diffusée sur France 2. Ils sont complétés principalement par les **abonnements aux agences de presse,** comme l'AFP (principal coût externe direct des éditeurs de presse imprimée et services de presse tout en ligne).

Répartition des coûts de production de l'information - hors masse salariale(1) - par type de média | 2024, %



Note : et hors investissements en capital (CAPEX)

Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et Arcom, Extrapolations

[34] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

Des coûts techniques élevés et différenciés selon les catégories de média.

En 2024, les **coûts techniques représentent 18 % du coût total de la production d'information**.

Dans l'audiovisuel, les **coûts directement associés à la production de l'information** (logiciels de production, régie technique, maintenance, etc.) représentent 76 % du total des coûts techniques. Cette part élevée s'explique par la forte intensité technique des formats vidéo et de la diffusion en continu. Le reste des coûts techniques comprend notamment les charges liées à la diffusion sur la TNT pour les chaînes de télévision et à la diffusion hertzienne et numérique pour la radio, qui représentent un coût supplémentaire non négligeable, en particulier pour les chaînes locales et ultramarines[35].

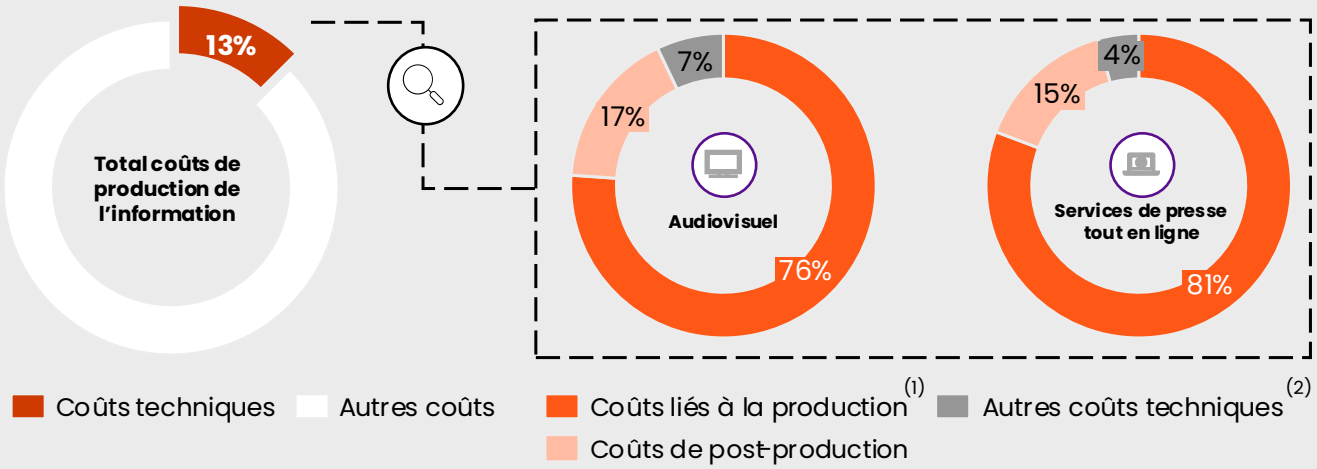
Les services de presse tout en ligne **affichent 81 % de coûts de production dans leurs coûts techniques** et une faible part de coûts liés à la post-production en comparaison à la presse imprimée. Cette dernière supporte en effet des coûts techniques plus élevés liés à la prépresse (mise en page, calibrage, photogravure) et à l'impression, que les services tout en ligne n'ont pas à assumer.

Les investissements en capital[36]: un levier stratégique pour la qualité de l'information.

Les dépenses d'investissement, correspondent à **l'acquisition, la rénovation ou l'amélioration d'actifs durables nécessaires au fonctionnement ou au développement des médias**. Ils incluent par exemple le matériel, les logiciels, les studios ou les équipements techniques utilisés sur plusieurs années, contrairement aux dépenses courantes telles que les salaires ou les frais de fonctionnement.

L'ensemble des répondants ayant indiqué des dépenses d'investissement a connu au moins une année de dépenses exceptionnelles entre 2022 et 2024, lesquelles semblent, pour la majorité, correspondre à des investissements technologiques et numériques (studios, etc.). Même si ces investissements ne sont pas nécessairement tous liés à la production d'information, cette dynamique montre que tous les médias, **indépendamment de leur taille ou de leur modèle économique, accordent une importance particulière à la performance technique et à l'innovation** dans un contexte concurrentiel exigeant.

Part des coûts techniques sur les coûts totaux et détail des coûts techniques sur l'audiovisuel et la presse tout en ligne | 2024, %



Note : (1) Captation, logiciels de production, régie technique, maintenance, etc. | (2) Hébergement etc.

Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Données DGMIC et ARCOM, Extrapolations

[35] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

[36] CAPEX (de l'anglais *capital expenditure*)

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

3.2. Les facteurs d'évolution des coûts de production de l'information

3.2.1 Les dépenses d'adaptation aux nouveaux formats

Les moyens numériques d'accès à l'information se diversifient, entraînant une transformation des médias traditionnels.

Au fil des deux dernières décennies, l'accès à l'information s'est **fragmenté** et **démultiplié**. Le modèle dominant du XXe siècle – centré autour de quelques canaux structurés comme la presse, la radio et la télévision – a laissé place à un **écosystème complexe** où coexistent de multiples vecteurs, parfois complémentaires, parfois concurrents. La presse a joué un **rôle pionnier dans la transition numérique des médias depuis les années 2000**. Des quotidiens nationaux comme *Le Monde* ou *Le Figaro,* et régionaux comme Le *Télégramme* ou *Nice-Matin*, ont développé des **sites mêlant contenus en accès libre et abonnements**, portés par la notoriété de leurs éditions imprimées.

L'évolution de l'édition papier du journal *20 Minutes* à l'édition numérique

Arrêt en 2024

Source: Site internet de *20 Minutes*, App Store

Cette **transition** a profondément transformé le paysage médiatique. En France, la **presse gratuite d'information imprimée** a **progressivement disparu**, à l'image de CNews (2021)[37] et *20 Minutes* (2024)[38], signe d'un modèle bouleversé par l'essor du numérique. Seuls quelques **titres de presse imprimée gratuite locale** subsistent aujourd'hui. Aujourd'hui, près de **70 % de l'audience** de la presse est issue du numérique.[39]

Mais cette adaptation a un coût.

L'adaptation à ces nouveaux canaux a généré des nouveaux coûts. Les médias traditionnels ont ainsi dû investir dans de nouvelles équipes et technologies pour mieux capter l'attention de leur audience.

Les principales chaînes de télévision ont ainsi massivement investi dans le numérique, en deux temps. Elles ont d'abord développé des **sites d'information dédiés** (*TF1Info*, *BFMTV.com*, *CNews.fr*, *Franceinfo.fr*) pour assurer leur présence en ligne et proposer leurs contenus en continu. Puis, dans un second temps, elles ont lancé des **plateformes numériques propriétaires** comme *TF1+*, *M6+* ou *Franceinfo,* sur lesquelles elles proposent leur contenu d'information (journaux télévisés du *13h, LCI Midi*, les Top Info, les grands reportages, les JT du *12h45* au *19h45, etc.).* Les radios aussi ont dû s'adapter, en développant **podcasts** et **webradios, entraînant des coûts supplémentaires.** Le déploiement du DAB+, version numérique de la FM, entraîne notamment un coût par radio évalué entre 1,7 et 2,2 millions d'euros par an, qui vient s'ajouter au maintien de la diffusion FM.[40] Au-delà des sites numériques, les acteurs de la presse ont aussi dû adapter leurs formats. Le Parisien a par exemple misé sur un pôle vidéo d'une vingtaine de journalistes, capable de produire plus de 300 contenus mensuels.[41] Ces investissements apparaissent essentiels pour garantir une présence sur les canaux numériques, là où le lectorat et le lectorat potentiel s'informent.

[37] Le Monde, « *Le journal papier « CNews » a cessé de paraître* », 2021
[38] Xerfi, *L'impact de l'IA dans la presse*, 2024
[39] ACPM, OneNext, 2024
[40] Les Echos, « *Radio : la technologie DAB + commence à décoller* », 2018
[41] Le Parisien, « *Le Parisien signe un nouveau record sur la vidéo.* », 2023

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Les frontières traditionnelles entre les formats journalistiques s'effacent à l'ère du numérique.

Note méthodologique

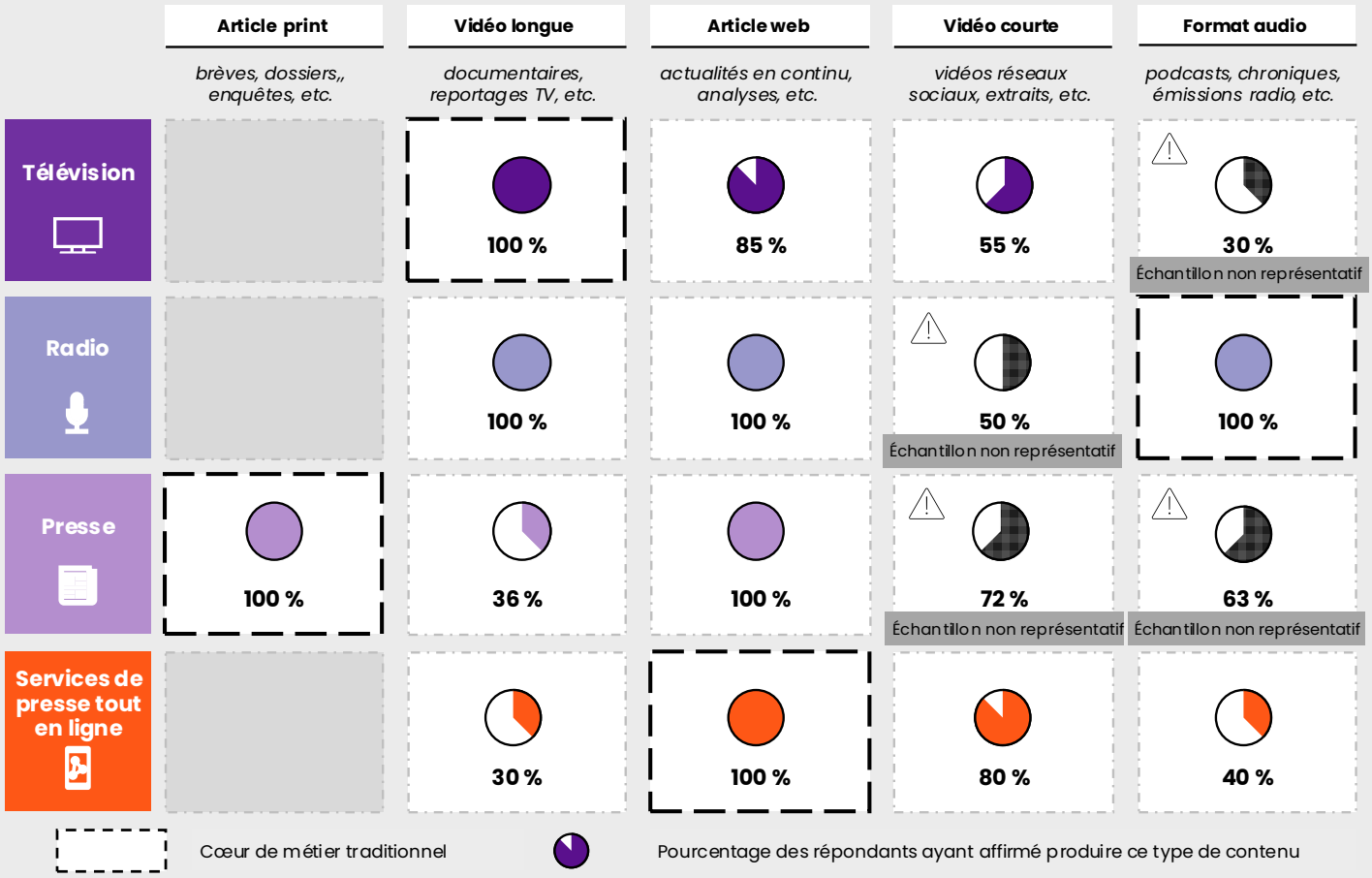
Les chiffres présentés ci-dessous proviennent de déclarations recueillies via les questionnaires reçus. Le volume de réponses demeure parfois insuffisant pour être conclusif, notamment pour la presse, et tend à surreprésenter certaines pratiques davantage adoptées par les acteurs de grande taille. Néanmoins, la tendance de fond liée à la diversification des formats est bien réelle et confirmée par la quasi-totalité des acteurs interrogés.

Les médias interrogés produisent désormais des contenus dans des formats qui s'éloignent de leur cœur de métier traditionnel pour s'adapter à l'évolution des usages. Les chaînes de télévision, dont l'activité principale reste la diffusion audiovisuelle, développent ainsi des articles web (85 %), des vidéos courtes pour les réseaux sociaux (55 %) et **même des formats audios**, comme les podcasts (à l'image du podcast *Chroniques criminelles* produit par TFX), domaine historiquement dévolu aux radios.

Les **radios étendent leur production au-delà de l'audio** : toutes publient des **articles en ligne**, certaines dans une logique éditoriale d'enrichissement de leurs contenus, d'autres ayant choisi d'obtenir le statut de Service de Presse en Ligne (SPEL) qui suppose qu'une part majoritaire de leurs publications soit rédigée, hors retranscriptions audios. La moitié des radios déclarent également réaliser des **vidéos courtes** pour accompagner leurs programmes.

Les services de presse tout en ligne, centrés traditionnellement sur l'article web, se diversifient également fortement vers la vidéo (80 %) et l'audio (40 %). Enfin, les éditeurs de presse imprimée

Part des acteurs ayant répondu à l'enquête produisant des contenus dinformation dans les différents formats, hors agence | 2024, %



Note de lecture : Les parts indiquées dans ce graphique reposent sur les répondants ayant renseigné leurs volumes de contenu. Les retours ayant majoritairement ciblé des groupes de taille significative, certaines catégories peuvent apparaître surreprésentées Ainsi, dans la presse, 72 % des éditeurs interrogés produisent de la vidéo et 63 % de l'audio, mais ces données ne reflètent pas nécessairement l'ensemble du secteur, où de nombreux petits éditeurs, disposant de ressources plus limitées, ne peuvent pas réaliser de tels investissements

Source: Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude, Extrapolations

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

adoptent la même tendance : 100 % produisent des articles pour leurs sites en ligne (pouvant être identiques à ceux diffusés dans leur version imprimée) et 72 % créent des vidéos courtes pour les réseaux sociaux[42].

Plus de 85 % des chaînes de télévision et 100 % des radios et éditeurs de presse imprimée interrogés affirment produire des contenus numériques (article web, vidéo courte, podcast, etc.).

L'analyse des données recueillies met en évidence de fortes disparités dans les coûts de production selon les formats. Les montants peuvent atteindre 800 € pour un article imprimé, 1 300 € pour un article web, 2 000 € pour un format audio et jusqu'à 4 500 € pour une vidéo courte. Produire au-delà de son format traditionnel exige en effet des **compétences spécifiques** et des **investissements supplémentaires**, qu'il s'agisse d'équiper les rédactions en matériel de captation et de postproduction ou de recruter de nouveaux profils spécialisés.

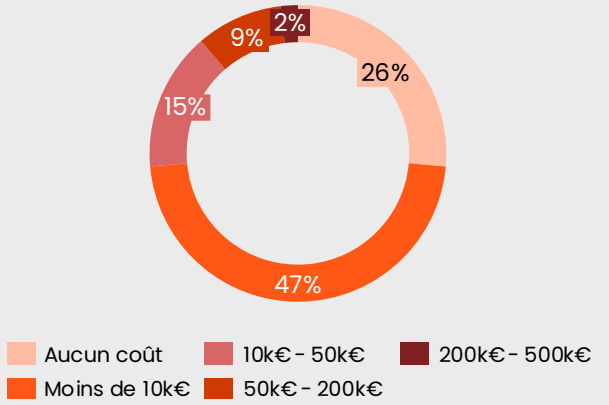
La diversification des formats, devenue une condition de compétitivité sur un marché marqué par l'hybridation, s'accompagne ainsi de coûts supplémentaires qui pèsent directement sur la soutenabilité économique des médias.

L'essor de l'usage de l'intelligence artificielle engendre de nouveaux coûts.

Les rédactions doivent aujourd'hui s'adapter aux nouveaux outils pour rester compétitives. L'arrivée de l'IA générative entraîne des dépenses supplémentaires. **Parmi les médias interrogés, 74 % déclarent supporter des coûts liés à son adoption**, combinant **coûts récurrents** (licences, abonnements API) et **investissements initiaux** (développement, intégration, formation) amortis sur plusieurs années.

Le périmètre d'application dépasse la fonction éditoriale (rédaction, résumés, formats) pour inclure la publicité, la relation abonnés, le référencement et la modération. **Rapportés aux charges totales, ces coûts restent limités** (moins de 2 %), mais la quasi-totalité des acteurs **anticipe une hausse** liée à l'**élargissement de l'adoption interne** et à l'**évolution des tarifs du marché**.

Répartition des médias selon leurs coûts liés à l'intégration de l'IA dans les rédactions | 2024, %



Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude

Plusieurs acteurs évoquent des **objectifs de retour sur investissement** via des gains de productivité et des économies sur d'autres postes, bien que ces attentes restent peu documentées. La réalisation de ces économies dépendra de la capacité à transformer les processus de travail.

[42] Échantillon des éditeurs de presse interrogés sur l'utilisation de vidéos courtes : 5 éditeurs de PQN, 8 éditeurs de PQR et 1 éditeur de presse magazine. Un éditeur peut correspondre à un groupe de presse.

3.2.2 Les charges logistiques des éditeurs de presse

Note méthodologique

Le périmètre de l'étude n'intègre pas les coûts de fabrication et de distribution de la presse, puisqu'il s'arrête à la phase de prépresse. Il reste toutefois pertinent de les évoquer ici, afin de mieux comprendre la hausse des prix de vente des journaux observée ces dernières années.

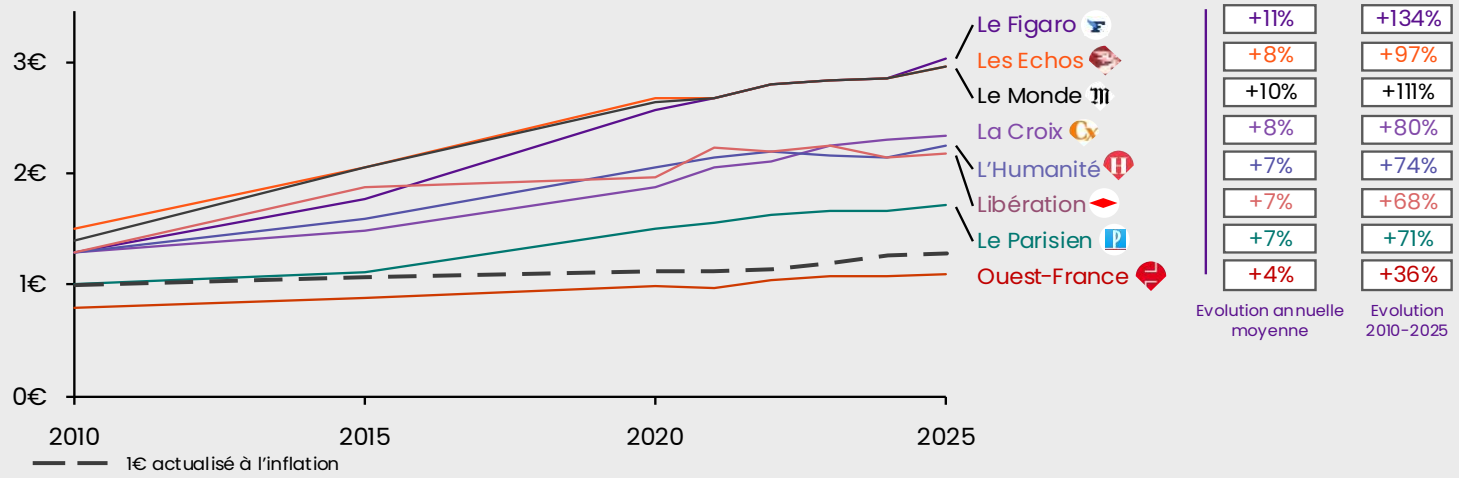
La chaîne logistique des éditeurs de presse écrite imprimée – de la fabrication des exemplaires imprimés jusqu'à leur diffusion – constitue un poste de charge particulièrement lourd. Deux composantes dominent.

Les coûts de fabrication de la presse — comprenant l'achat du papier, l'impression et le brochage — ont fortement augmenté ces dernières années. Cette hausse s'explique par la forte augmentation du prix du papier, passé d'environ 530 € à près de 900 € la tonne fin 2022, avant de se stabiliser autour de 600 €, un niveau encore supérieur à celui d'avant-crise[43] ; par la hausse des coûts énergétiques, les prix de vente de l'électricité aux clients professionnels demeurant en 2024 supérieurs de 67 % à leur niveau de 2021, et ceux du gaz naturel supérieurs de 62 %[44]. *Libération* signale par ailleurs une augmentation du coût des licences des outils de fabrication, qui vient s'ajouter à ces pressions structurelles[45].

Les coûts de distribution connaissent également une dynamique haussière chez la plupart des acteurs rencontrés. La distribution physique en point de vente ou aux abonnés reste indispensable pour maintenir un lectorat fidèle, mais elle est onéreuse malgré les aides publiques importantes (environ 130 M€ d'aides directes et 180 M€ d'aides indirectes en 2024[46]). **Pour plusieurs éditeurs de presse écrite, ces coûts représentent aujourd'hui plus du tiers du prix payé par le lecteur pour un exemplaire.**[47] Pour faire face à la hausse de ces dépenses, les éditeurs ont régulièrement répercuté ces augmentations sur le prix de vente des exemplaires. **Ainsi, en quinze ans, les prix de vente au numéro des quotidiens en France ont plus que doublé.**[48] Cette progression, supérieure à l'inflation, résulte mécaniquement de la baisse des ventes au numéro : face à des coûts fixes élevés (impression, distribution) et à un volume de ventes décroissant, les éditeurs augmentent le prix unitaire pour maintenir la viabilité de cette activité.

La PQR, dont le modèle économique repose encore largement sur les ventes papier, est **d'autant plus fragilisée par cette hausse des coûts**. Pour contenir les prix et préserver leur lectorat, certains éditeurs ont dû adapter leur offre, comme le groupe EBRA qui a choisi de réduire sa pagination d'environ 20 %[49], ou faire évoluer la qualité du papier utilisé.

Prix en kiosque des principaux quotidiens depuis 2010, corrigé de l'inflation | 2010-2025, en €



Source: INA - *La Revue des Médias, « en 2025, le prix des journaux continue à augmenter »*, 2025

[43] INA, *La Revue des Médias « Prix du papier : pour la presse écrite, une ascension à haut risque »*, 2024
[44] INSEE
[45] Libération, *« Pourquoi le prix de notre journal augmente en 2025 »*
[46] Ministère de la culture, Tableau des titres de presse aidés, 2025
[47] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[48] INA, *La Revue des Médias « en 2025, le prix des journaux continue à augmenter »*, 2025
[49] Le Monde, *« La presse quotidienne frappée de plein fouet par l'explosion du prix du papier »*, 2022

3.2.3 La formation des journalistes, essentielle à la qualité de l'information

La formation est un levier essentiel pour garantir la qualité de l'information et permettre aux équipes rédactionnelles de s'adapter aux évolutions rapides des usages, des technologies et du contexte médiatique. Elle représente cependant un coût significatif, contribuant à l'augmentation des charges supportées par les médias producteurs de l'information et impactant directement leur modèle économique.

La formation initiale représente un investissement essentiel mais coûteux.

La formation initiale des journalistes constitue un maillon essentiel de la chaîne de production. Elle garantit qu'ils maîtrisent les compétences nécessaires à une information fiable, rigoureuse et adaptée aux évolutions du métier. Ces formations, riches et tournées vers le monde professionnel et les nouvelles technologies, doivent former des journalistes éclairés, honnêtes et dotés d'un esprit critique, capables de répondre aux exigences actuelles et d'assurer la survie d'une information vérifiée et crédible. Bien qu'elle soit principalement assurée par des écoles spécialisées, cette phase de préparation **représente un investissement significatif pour le secteur**, compte tenu de son rôle déterminant dans l'ensemble des maillons de la production d'information.

Les frais assumés par les écoles pour former un journaliste s'élèvent **entre 12 000 et 15 000 € par an**, selon les écoles et les spécialisations choisies. En France, 15 écoles de journalisme reconnues par la profession forment chaque année environ 900 étudiants. **La formation initiale des journalistes représente donc un investissement annuel chiffré entre 11 et 14 M€.**

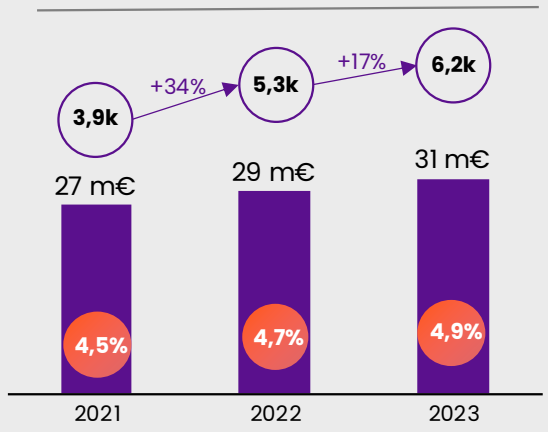
Ce montant est financé aujourd'hui par la taxe d'apprentissage, les subventions et les frais de scolarité versés par les étudiants. Mais la difficulté croissante à percevoir l'argent de la taxe d'apprentissage, combinée à l'accueil d'un nombre toujours plus important d'étudiants boursiers, exerce une pression financière accrue.

À l'image de l'ESJ Paris[50], rachetée par un consortium de propriétaires de journaux ou de chaînes de télévision, certaines écoles se tournent alors vers des sources de financement privées, ce qui soulève des interrogations sur l'indépendance de leur formation.

L'accès à la formation journalistique demeure également marqué par de fortes disparités géographiques. Dans les régions d'outre-mer, par exemple, l'absence d'écoles spécialisées oblige les rédactions à former leurs recrues directement sur le terrain, souvent sans préparation académique préalable[51].

La formation continue assure l'adaptation des journalistes.

Evolution des investissements de formation des antennes du réseau France 3 | 2021-2023, en m€ et %



Source: Étude du Bilan social 2023 des antennes du Réseau France 3

Le métier de journaliste évolue rapidement, que ce soit en termes de formats, de technologies et de pratiques professionnelles. Les journalistes doivent ainsi se former en continu, ce qui représente un investissement substantiel pour les médias. Chez France 3, par exemple, **les frais de formation ont**

[50] Ecole de journalisme ne faisant pas partie des 14 établissements reconnus par la profession

[51] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

atteint 31 millions d'euros en 2023, **soit 4,9 % de la masse salariale,** avec une hausse de 17% du nombre de journalistes formés par rapport à 2022[52].

Ces dépenses concernent principalement les **formations destinées à former les journalistes aux nouvelles technologies et à l'évolution des métiers**. Ce budget est particulièrement porté par les « formations d'adaptation et évolution de l'emploi » qui permettent au salarié de « réaliser son travail au regard des enjeux et des évolutions de technologie ».

De la même manière, le Groupe Sud-Ouest a consacré **plus de 10 000 heures de formation en 2023 afin de développer les compétences numériques et audiovisuelles de ses équipes**, préparant les journalistes à faire évoluer leurs pratiques et à s'adapter aux nouvelles attentes des publics[53].

La formation des journalistes ne se limite pas aux compétences techniques, et peut inclure également **la préparation des journalistes aux enjeux du terrain**. Par exemple, face à la multiplication des zones sensibles, notamment en contexte de conflit, les rédactions ont dû développer des modules spécifiques pour protéger leurs équipes. L'INA propose par exemple une formation « reportage en zone dangereuse », à destination des reporters et techniciens de l'information, facturée près de 5 000 euros pour cinq jours.[54] Ce type de dispositif représente un investissement élevé mais désormais indispensable pour assurer à la fois la sécurité des journalistes et la continuité d'une information de qualité.

Une adaptation nécessaire des médias aux nouveaux enjeux numériques et à l'intelligence artificielle.

Au-delà des compétences traditionnelles, les journalistes doivent aujourd'hui maîtriser les nouveaux enjeux liés au numérique et à l'Intelligence Artificielle (IA). La montée en puissance de l'IA générative et la propagation rapide de la désinformation imposent de nouvelles compétences, notamment en matière de *fact-checking* et de vérification des sources. L'AFP, par exemple, a mis en place, en partenariat avec Google, des formations dédiées au *fact-checking* pour permettre à ses journalistes de répondre efficacement à ces défis.[55] La maîtrise des règles de modération des plateformes numériques est également un enjeu stratégique : les médias doivent sans cesse former leurs équipes pour éviter que leurs contenus en soient bannis, ce qui entraîne des coûts supplémentaires en temps, en formation et en recrutement de profils spécialisés[56].

[52] Étude du Bilan social 2023 des antennes du Réseau France 3
[53] Groupe Sud Ouest, *Déclaration consolidée de Performance Extra-Financière sur l'exercice 2023*, 2024
[54] Site Internet INA Campus
[55] AFP, « *Digital Courses : l'AFP lance un nouveau cours en ligne sur des outils de vérification* », 2025
[56] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

4. Quelle est la viabilité du modèle économique des producteurs d'information ?

4.1. Les revenus générés par les producteurs de contenus d'information

Note méthodologique

Jusqu'ici, l'étude s'est attachée aux coûts liés à la production d'information. Cette partie porte désormais sur les revenus des médias, sans se limiter, pour l'audiovisuel, aux seuls revenus de l'information, sauf lorsqu'une distinction est possible et pertinente.

Ce choix résulte des échanges avec les professionnels du secteur : ceux-ci soulignent la difficulté à isoler les revenus directement associés à l'information. Par exemple, il est impossible de distinguer avec fiabilité la part des recettes publicitaires générée par un journal télévisé de celle imputable au programme qui lui précède ou qui lui succède.

4.1.1 Trois principales sources de revenus

Les principales sources de revenus des médias producteurs de contenus d'information, sont :

- **La vente au numéro et par abonnements**, où l'acquisition et la fidélisation des lecteurs conditionne directement les recettes,
- Les **recettes publicitaires**,
- Les **financements publics**, sous forme de dotation ou d'aides directes et indirectes, qui financent les opérateurs audiovisuels publics, et qui soutiennent certains acteurs privés, notamment la presse. Ces dispositifs visent à garantir la pérennité de missions d'intérêt général — production d'une information pluraliste, accès de l'ensemble des citoyens partout sur le territoire à une information pluraliste, ou encore soutien à la création culturelle et audiovisuelle.

Enfin, certains acteurs bénéficient de **revenus complémentaires issus d'activités annexes**, telles que l'événementiel, la production audiovisuelle ou la syndication de contenus.

Chaque type de média présente un modèle spécifique.

Les agences de presse tirent l'essentiel de leurs revenus des abonnements souscrits par les médias, institutions, entreprises et associations qui utilisent leurs dépêches. L'AFP bénéficie en complément d'un soutien public en compensation des missions d'intérêt général confiées à l'agence par la loi. En 2024, l'agence a bénéficié de 142 M€ d'aides (dont 119 M€ au titre des missions d'intérêt général et 23 M€ via les abonnements de l'État) qui viennent s'ajouter à ses 207 M€ de recettes commerciales[57].

Les éditeurs de presse IPG, de leur côté, s'appuient à 67 % sur les revenus issus des modèles payants (abonnements et vente au numéro) et à **près de 33 % sur la publicité commerciale** en 2023[58] (hors aides publiques). Dans certains cas, ces revenus sont complétés par les aides publiques. En effet, la presse bénéficie d'un soutien public sous forme d'aides directes à hauteur de 175,2 M€ en 2024, dont 23,4 M€ au titre des aides au pluralisme, 130,1 M€ pour les aides au transport et à la diffusion, 21,7 M€ pour les aides à l'investissement en faveur de la modernisation. A ces aides dédiées presque exclusivement à la presse d'information politique et générale s'ajoutent plus de 300 M€ d'aides indirectes (pour l'ensemble de la presse), comme le taux « super réduit » de TVA ou les tarifs postaux préférentiels[59] qui bénéficient plus largement au secteur de la presse écrite.

Les **médias audiovisuels privés**, qu'il s'agisse de télévision ou de radio, dépendent fortement des recettes publicitaires, étroitement liées à leurs performances d'audience (part d'audience linéaire, nombre de vues ou d'écoutes). En moyenne, plus de **70 % de leurs ressources proviennent de la publicité**. Le secteur audiovisuel public (hors INA, FMM et TV5Monde) bénéficie quant à lui d'un soutien important de l'État, à hauteur de **3,53 Md€ en 2025, représentant environ 85 % de leurs ressources[60]**. Ces financements s'accompagnent de missions définies par la loi et précisées dans des cahiers des charges et contrats d'objectifs établis par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté

[57] Projet de loi de finances pour 2025 : Médias, livre et industries culturelles et audiovisuel public, 2024
[58] DGMIC, séries longues de la presse éditeur de 1985 à 2025
[59] Ministère de la culture, Tableau des titres de presse aidés, 2025
[60] Projet de loi de finances pour 2025 : Audiovisuel public

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

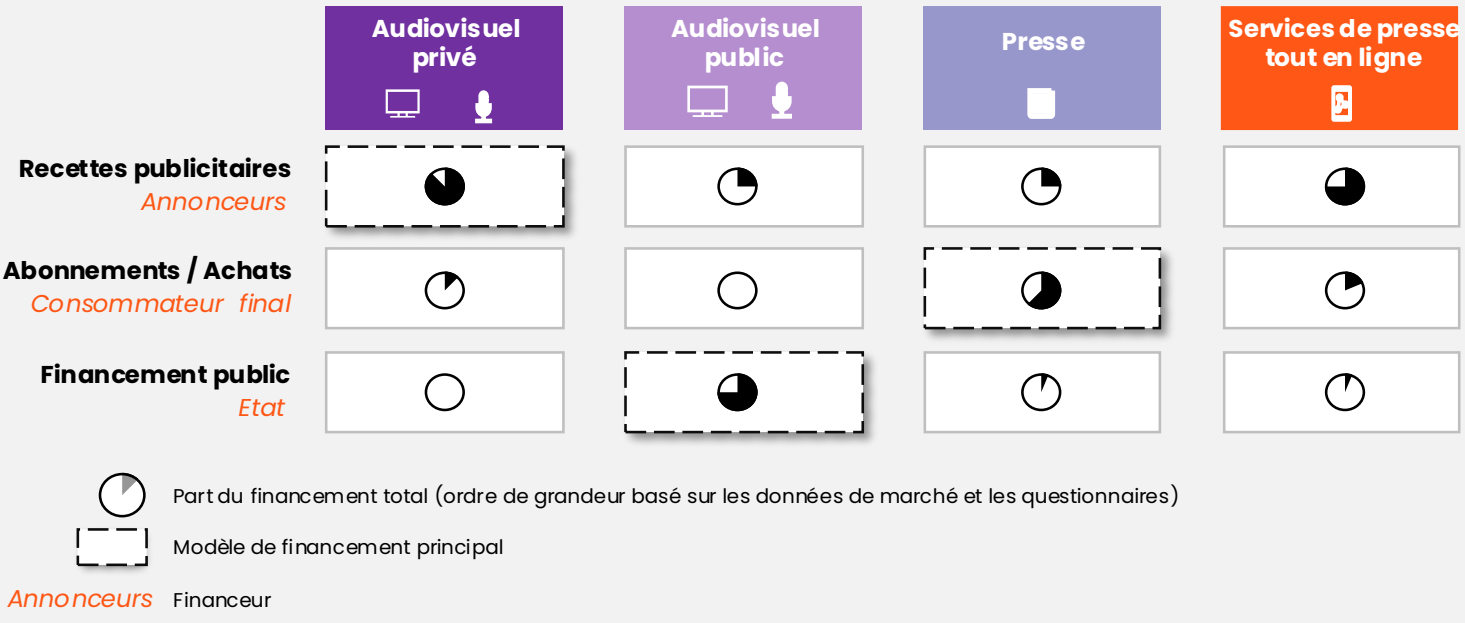
de communication. À noter que les chaînes privées remplissent également des missions d'intérêt général définies par la loi et déclinées dans les conventions qu'elles signent avec l'Arcom en contrepartie de l'attribution gratuite de l'usage d'une fréquence, mais sans contrepartie financière directe.

Les services de presse tout en ligne, comme Brut, Les Jours, Reporterre ou Blast, reposent sur des modèles hybrides, mêlant revenus publicitaires, abonnements et financements participatifs, ainsi que certaines aides publiques à la presse. Certains se tournent également vers des fonds privés en organisant des levées de fonds. Brut a ainsi levé depuis son lancement près de 140 M€[61]. Les services de presse tout en ligne ne captent qu'une part résiduelle de ces aides indirectes : nombre d'entre eux ne fonctionnent pas par abonnement – excluant ainsi le bénéfice de la TVA réduite – et ne peuvent évidemment pas profiter des tarifs postaux préférentiels. Leur soutien public repose essentiellement sur environ 4 M€ d'aides directes aux SPTEL et 2 à 3 M€ d'aides à l'investissement. Certains acteurs affirment néanmoins leur indépendance par leur refus de bénéficier d'aides directes, comme *Mediapart*, service de presse tout en ligne financé uniquement par ses abonnés (plus de 220 000 en 2024) et adossé depuis 2019 à un fonds à but non lucratif garantissant son indépendance éditoriale[62].

Enfin, **les créateurs de contenus** numériques s'appuient sur leur visibilité pour monétiser leurs productions, principalement via les revenus publicitaires des plateformes sur lesquels ils publient et les partenariats commerciaux avec les marques. Depuis 2017, le CNC soutient ce secteur à travers un fonds d'aide aux créateurs vidéo sur Internet (CNC Talent) doté de 2 M€ au départ et porté à 3 M€ en 2026, avec des aides allant jusqu'à 50 000 € par projet[63]. À noter que ce dispositif ne couvre pas que les acteurs de l'information mais aussi la fiction, l'animation ou le documentaire.

L'enjeu, désormais, est de garantir **une information de qualité, accessible, indépendante et viable économiquement, dans un écosystème complexe, et au sein duquel les créateurs dépendent de grandes plateformes étrangères.**

Structure de financement par catégorie de média | 2024



Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information dans le cadre de l'étude

[61] Le Figaro, « *Le média Brut lève près de 40 millions d'euros* », 2023

[62] Mediapart, « Mediapart rend son indépendance irréversible », 2019

[63] CNC, Fonds d'aide aux créateurs vidéo sur Internet (CNC Talent)

4.1.2 La baisse des recettes traditionnelles

Une baisse des abonnements et des ventes au numéro pour les éditeurs de presse écrite imprimée …

Les ventes au numéro et par abonnement de la presse écrite imprimée en France ont chuté de moitié en moins de dix ans, passant de 5,4 millions d'exemplaires par jour en moyenne en 2015 à 2,7 millions en 2024. Ainsi, malgré une hausse des prix, le chiffre d'affaires de l'édition de journaux imprimés est en décroissance depuis 2008[64].

… et une diminution des revenus publicitaires pour tous les médias producteurs d'information.

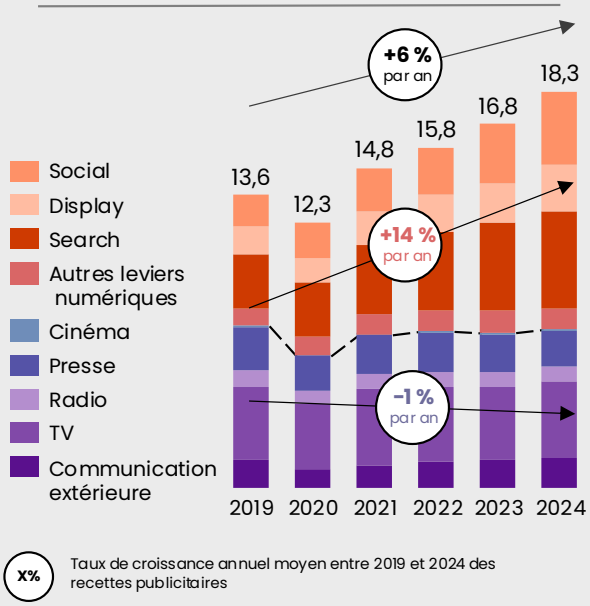
Les médias traditionnels ne perçoivent que 33 % du marché publicitaire total en 2024, contre 46 % en 2019. Les grandes plateformes numériques captent dorénavant la majorité du marché publicitaire (moteurs de recherche, réseaux sociaux, etc.), et leurs recettes ont presque doublé sur la même période.[65] Face à ce recul, les médias traditionnels ont cherché à diversifier leurs sources de revenus publicitaires en développant de nouveaux formats : *brand content* (contenus de marque intégrés à la ligne éditoriale), édition déléguée (suppléments produits pour des annonceurs), contenus sponsorisés, *native advertising* ou encore partenariats événementiels.

La presse est le média le plus durement touché par le recul des investissements publicitaires. Ses revenus publicitaires ont diminué de 19 % entre 2019 et 2024, une baisse qui se prolonge encore au premier semestre 2025 (-7,7 %)[67].

Pour les médias télévisés, **les recettes publicitaires ont enregistré un recul de 4,7 % au S1 2025[64]**. Ce repli s'explique d'abord par un effet de comparaison défavorable : en 2024, les Jeux Olympiques et l'Euro de football avaient temporairement gonflé les recettes de certains groupes comme France Télévisions. Les chaînes de télévision demeurent des partenaires de confiance pour les annonceurs en produisant des contenus fiables, hiérarchisés et accessibles gratuitement à toute la population. Au total, entre 2019 et 2023, les revenus publicitaires de la télévision n'avaient d'ailleurs reculé « que » de 0,6 %[66].

Les recettes publicitaires de la radio ont très légèrement augmenté en 2024 (+0,9 %)[6765]. Cette relative stabilité s'explique notamment par la hausse du prix des espaces publicitaires (+11,6 % en un an[67]), qui **compense la baisse en volume des espaces publicitaires vendus** (-5,1 % en 2024[68]). De fait, la radio subit une érosion de son audience : le temps d'écoute moyen est passé de 153 minutes par jour en 2017 à 149 en 2024[69]. Cette baisse réduit mécaniquement l'attractivité du support auprès des annonceurs. Les radios publiques sont également contraintes sur le marché publicitaire. Sur les antennes linéaires de Radio France, la durée des publicités est strictement limitée à 17 minutes par jour en moyenne trimestrielle, avec un plafond journalier fixé à 30 minutes[70]. Sur la tranche 7/9h, la publicité ne peut pas excéder 3 minutes en moyenne annuelle par jour.

Evolution des recettes publicitaires nettes par type de média | 2019-2024 en M€



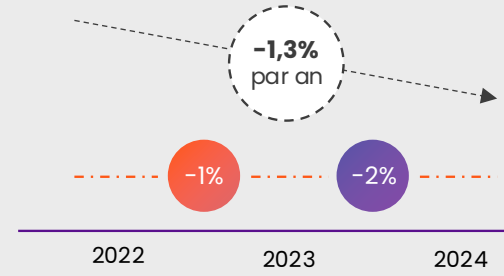
Source : France Pub-IREP-Kantar, Baromètre unifié du marché publicitaire

[64] Ministère de la Culture, Données sur la presse écrite
[65] France Pub-IREP-Kantar, Baromètre unifié du marché publicitaire
[66] Admtv, réglementation (Par ailleurs, depuis 2009, la réglementation interdit à la télévision publique sur le linéaire de diffuser des publicités commerciales après 20h et jusqu'à 6h le lendemain matin, ce qui limite son accès au marché publicitaire)
[67] Insee
[68] Kantar Media
[69] Médiamétrie
[70] Décret n° 2016-405 du 5 avril 2016 portant modification du cahier des charges de la société nationale de programme Radio France

Les recettes publicitaires des **services de presse tout en ligne bénéficient certes de la dynamique générale du numérique**, mais leur progression demeure contenue face au poids croissant des grandes plateformes numériques.

L'érosion des revenus publicitaires se confirme auprès des acteurs interrogés, qui ont vu leurs recettes publicitaires reculer de 1,3 % par an en moyenne entre 2022 et 2024[71].

Evolution des revenus publicitaires perçus par les acteurs de l'information | 2022-2024, %



Source : Questionnaires envoyés dans le cadre de l'étude aux médias producteurs d'information en France

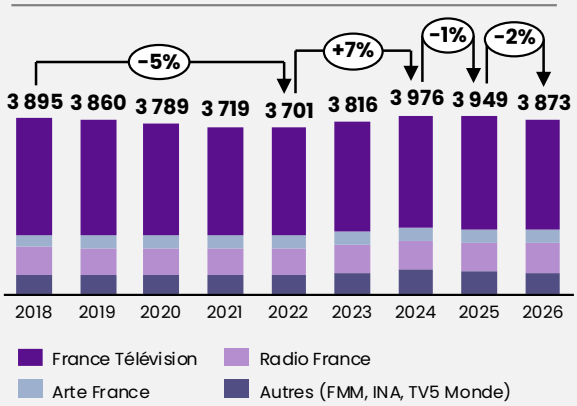
La fragilité est encore plus prononcée dans les territoires ultramarins, où la faiblesse structurelle du marché publicitaire limite considérablement les perspectives de revenus. Le faible volume d'inventaires publicitaires réduit la capacité des médias locaux à financer durablement une offre d'information diversifiée et de qualité[72]. **Ces contraintes pèsent d'autant plus fortement sur les structures indépendantes**, qui ne bénéficient pas des effets de mutualisation ou des leviers de diversification des grands groupes.

Les dotations pour l'audiovisuel public sont prévues en baisse de près de -2% en 2026, dans un contexte généralisé de maitrise de la dépense publique.

Les contributions de l'Etat à l'audiovisuel public se sont contractées entre 2018 et 2022 (-193 M€ sur la période). Ces ressources, financées par une fraction de la TVA[73] depuis la suppression de la contribution à l'audiovisuel public en 2022, ont ensuite augmenté en 2023 (+115 M€ par rapport à la LFI 2022) et en 2024 (+160 M€ en montant effectivement perçus par les entreprises par rapport à 2023) mais principalement en lien avec la compensation par l'Etat des effets fiscaux induits par la suppression de la contribution à l'audiovisuel public (assujettissement des entreprises à la taxe sur les salaires) et jusqu'à 2024 et par le contexte macroéconomique marqué par l'inflation. Ces dotations ont de nouveau baissé en 2025 de 26,9 M€ par rapport aux moyens effectivement perçus en 2024 soit près de -1 %, dans un contexte généralisé de vigilance accrue sur les dépenses publiques.

Pour 2026, le PLF (Projet de loi de finances) **déposé par le Gouvernement au Parlement prévoit une nouvelle baisse des crédits alloués à l'audiovisuel public de -71 M€ par rapport à 2025,** portée par France Télévisions (-65,2 M€), Radio France (-4,1 M€) et l'INA (-1,5).

Contributions de l'Etat à l'audiovisuel public | 2018-2025, en M€



Note : Le montant 2024 représente les crédits effectivement perçus par les entreprises (inférieur au montant inscrit LFI 2024) | Montant 2026 de la PLF

Source : *Cour des comptes*

France Télévisions prévoit en 2025 un résultat d'exploitation déficitaire (-43,1 M€ au stade de la reprévision présentée en octobre 2025) et un résultat net négatif de -34,3 M€. Ce déficit résulte d'une diminution des ressources publiques prévisionnelles (-25,7 M€ en loi de finances initiales par rapport aux moyens perçus par l'entreprise en 2024) et d'une baisse des ressources propres, après une année exceptionnelle de recettes publicitaires liées aux Jeux de Paris 2024. Dans ce contexte, le groupe met en œuvre une politique de gestion rigoureuse, avec des arbitrages sur la masse salariale, les programmes et les investissements, afin de maîtriser ses dépenses. Pour 2026, le projet

[71] Données obtenues en excluant France Télévision du total pour ne pas prendre en compte l'impact exceptionnel des Jeux Olympiques

[72] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

[73] LaFA, Livre Blanc 2025

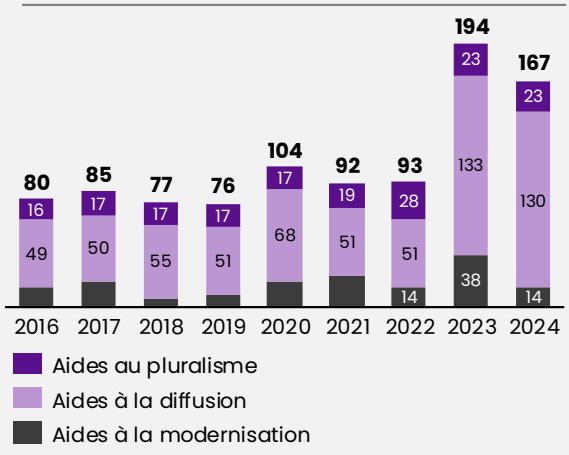
de loi de finances déposé par le Gouvernement prévoit une baisse de 71 M€ des crédits alloués au secteur audiovisuel public par rapport à la LFI 2025, soit une baisse de près de 2%, dont -65,2 M€ pour France Télévisions, -4,1 M€ pour Radio France et -1,5 M€ pour l'INA.

L'État conserve un niveau d'aide élevé à l'égard de la presse.

Les aides de l'État aux titres de presse s'inscrivent dans une dynamique globalement haussière depuis 2020. Après **une période de relative stabilité entre 2016 et 2019** (autour de 80 M€), le soutien public connaît un premier pic en 2020 avec la mise en place du plan de soutien à la presse dans le cadre de la crise sanitaire (104 M€). Les montants diminuent ensuite en 2021 et 2022 (respectivement 92 M€ et 93 M€).

L'année 2023 marque une forte hausse apparente des aides, qui atteint 194 M€. Cette augmentation s'explique par deux facteurs principaux. D'une part, une enveloppe exceptionnelle de 29 M€ votée dans le PLF 2023 pour compenser la flambée du prix du papier (+80 %) et la hausse des coûts énergétiques. D'autre part, et surtout, un changement de modalités de versement de l'aide à la distribution postale (ex-posté) : cette aide, auparavant comptabilisée comme aide indirecte via un tarif postal préférentiel, est devenue une aide directe versée aux éditeurs. Cette modification comptable explique une part significative de la hausse apparente entre 2022 et 2023, sans qu'il s'agisse d'un accroissement réel du soutien public sur ce poste.

Aides de l'Etat aux titres de presse
| 2016-2024, en M€



Sources : *Ministrère de la Culture*

En 2024, les montants s'établissent à 167 M€, confirmant le maintien d'un niveau d'aide élevé, même après la fin des mesures exceptionnelles liées au prix du papier. La structure des aides se répartit en trois catégories principales : les aides au pluralisme (23M€ en 2024), qui soutiennent la diversité des titres et l'indépendance éditoriale ; les aides à la modernisation (14M€), destinées à accompagner la transformation numérique du secteur ; et les aides à la diffusion (130M€), qui incluent le portage, la distribution et les tarifs postaux.

À l'échelle européenne, la France se distingue par l'ampleur et la diversité de son dispositif d'aides à la presse. Seuls six États membres de l'Union européenne (France, Italie, Danemark, Suède, Autriche et Belgique) ont mis en place des mécanismes d'aide dépassant 50 millions d'euros annuels, hors réductions de TVA[74]. Si les pays nordiques affichent des aides per capita plus élevées, la France se situe dans le groupe de tête en valeur absolue et se caractérise par la multiplicité des instruments mobilisés (aides directes, crédits d'impôt, réductions de charges sociales, tarifs postaux préférentiels).

Pour 2026, le projet de loi de finances déposé par le Gouvernement prévoit de doter les fonds de modernisation à hauteur de 19,5M€. Les aides au pluralisme représenteront 23,2M€ et les aides à la diffusion s'élèveront à 130M€.

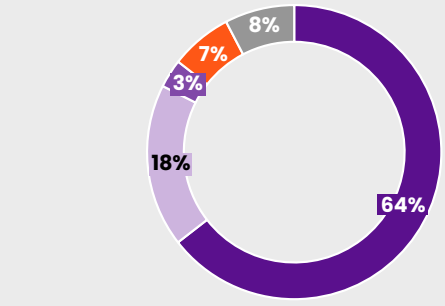
[74] Parlement européen, Direction générale des réseaux de communication, du contenu et des technologies, *Public financing of news media in the EU*

4.1.3 Une monétisation limitée des canaux numériques

Les revenus publicitaires ne profitent plus à ceux qui produisent l'information.

Le marché de la publicité numérique est en forte croissance (+30 % entre le premier semestre 2023 et le premier semestre 2024) mais cette dynamique bénéficie avant tout aux plateformes non européennes (Google, Meta, Amazon, Tiktok, etc.), qui captent l'essentiel de la croissance. Au premier semestre 2025, les annonceurs consacrent une majorité (64 %) de leurs budgets à ces plateformes[75], au détriment des médias historiques. En France, **les GAFAM captent désormais 82 % des investissements publicitaires numériques**[76].

Répartition des dépenses de communication des annonceurs dans les médias | S1 2025, %



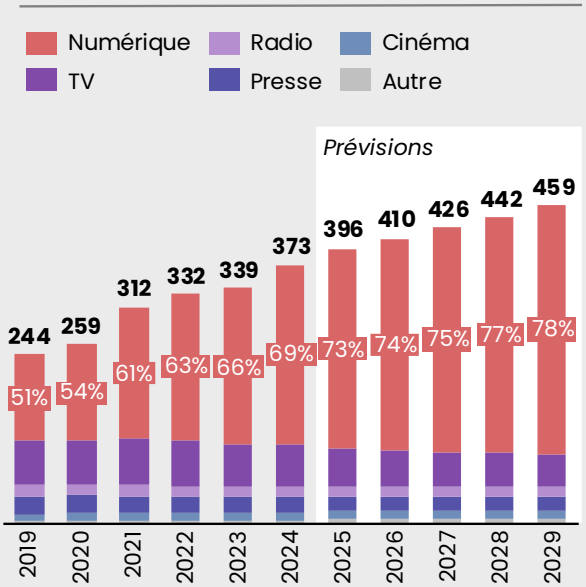
Note : (1) cinéma, évènementiel, promotions & PLV, annuaires, etc.

Source: Irep-France Pub-Kantar, Baromètre unifié du marché publicitaire, S1 2025

Les espaces numériques des médias historiques (télévision, radio, presse) ont progressé de 38 % entre le S1 2023 et le S1 2025, soit une croissance comparable à celle du marché numérique, mais leur poids reste marginal : 402 M€ contre 5,9 Md€ pour l'ensemble du marché digital[79]. Cependant, cette progression n'a pas été équivalente entre tous les types de médias. Si la télévision et la radio enregistrent des croissances impressionnantes (respectivement +27% et +19% en 2025), la presse écrite, elle, connaît une **baisse nette de -8,6%** de ses recettes de publicité numérique, revenant sous les **150 M€** après une forte hausse en 2024.

A titre de comparaison, aux **États-Unis**, **la part des médias traditionnels dans les recettes publicitaires est passée de 49 % en 2019 à 31 % en 2024**, et devrait chuter à 22 % d'ici 2029.[77]

Evolution des recettes publicitaires aux Etats-Unis par catégorie de média | en Md$, 2019-2029



Source: GroupM, PMP Strategy

Les montants perçus en droits voisins ne permettent pas de compenser la baisse des revenus publicitaires.

La législation sur les droits voisins de la presse impose depuis 2019 aux plateformes numériques qui réutilisent ou affichent des extraits d'articles de presse de rémunérer les auteurs de ces articles de manière « appropriée et proportionnelle » aux revenus générés par cette reprise de contenus[78]. A titre d'exemple, en 2022, Google a conclu un accord-cadre avec l'Alliance pour la presse d'information générale (APIG), représentant près de 300 titres de presse quotidienne nationale, régionale et locale[79]. Dans les faits, **les acteurs de l'information sont encore largement insatisfaits des montants perçus et engagent des recours en**

[75] Irep-France Pub-Kantar, Baromètre unifié du marché publicitaire
[76] Observatoire de l'e-pub, *34ème Observatoire de l'epub*, 2025
[77] GroupM
[78] Loi n° 2019-775 du 24 juillet 2019 tendant à créer un droit voisin au profit des agences de presse et des éditeurs de presse
[79] Autorité de la concurrence

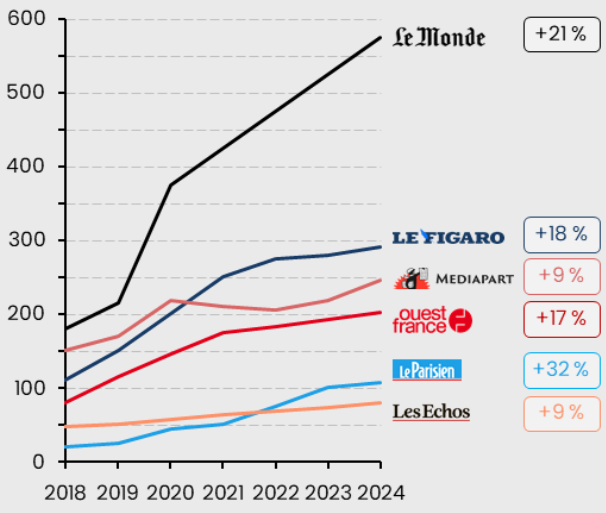
Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

justice pour faire valoir leurs droits. L'Autorité de la concurrence a ainsi infligé à Google deux amendes successives – 500 millions d'euros en juillet 2021, puis 250 millions d'euros en mars 2024 – pour non-respect de ses obligations de négociation de bonne foi. Plusieurs éditeurs, dont *Le Monde*, *Le Figaro* et *Les Échos-Le Parisien*, ont assigné en justice le réseau social X pour refus de négocier. En novembre 2024, une cinquantaine d'éditeurs ont également assigné Microsoft pour l'utilisation de leurs contenus sans rémunération.

Les abonnements numériques sont en forte croissance …

Les principaux éditeurs de presse écrite en France ont fait de l'abonnements numérique leur priorité : en 2023, 79 % d'entre eux affirmaient en faire l'un de leurs principaux leviers de revenus, devant la publicité[80]. Cette tendance se traduit par une **progression ininterrompue de la diffusion numérique de la presse quotidienne payante** depuis 2016. Certaines rédactions ont particulièrement réussi leur transition vers le modèle numérique. Le Monde a ainsi construit son modèle économique sur la croissance des abonnements numériques, avec une diffusion payée en hausse continue depuis 2016.

Évolution du nombre d'abonnés purs numériques | 2018-2024, en milliers d'abonnés



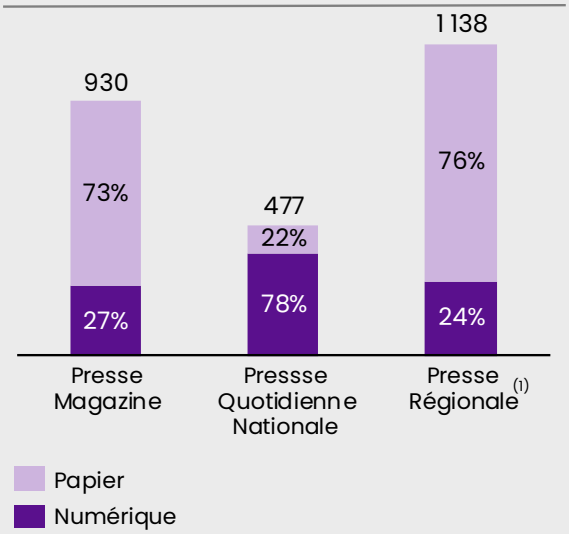
Source : Mind Media, « Panorama 2024 des abonnements aux médias en ligne : un marché déjà mature ? »

…mais cachent en réalité des disparités au sein des familles de presse.

Compenser la baisse des ventes de presse écrite imprimée par des abonnements numériques reste réservé à quelques grands titres. Si la diffusion France payée (DFP) imprimée et numérique de tous les acteurs de la presse quotidienne nationale était en hausse en 2024 à l'exception de La Croix (-0,8 % par rapport à 2023), la presse quotidienne régionale affiche un repli quasi généralisé. Ouest-France, premier quotidien français, a vu sa diffusion France payée reculer de -1,8 % en 2024 malgré une progression de ses abonnements numériques (+2,1 %). D'autres titres reculent plus nettement (Sud-Ouest : -6,2 %, La Voix du Nord : -4 %). Le Parisien fait exception, avec une DFP en hausse de 1,23 %, portée à 58 % par sa version numérique[81]. Ce résultat s'explique car le titre bénéficie d'une diffusion quasi nationale via son édition *Aujourd'hui en France*, lui conférant une audience et une attractivité supérieures à celles d'un titre purement régional.

Dans un contexte de large diffusion d'information gratuite (notamment sur le numérique), seulement

Répartition par support de la Diffusion France Payée sur un an | 09/2024-08/2025, en millions d'exemplaires



Note: (1) Presse Régionale = PQR + PHR

Source : ACPM, *La diffusion et la fréquentation de la presse française contrôlées sur l'année 2024/2025*

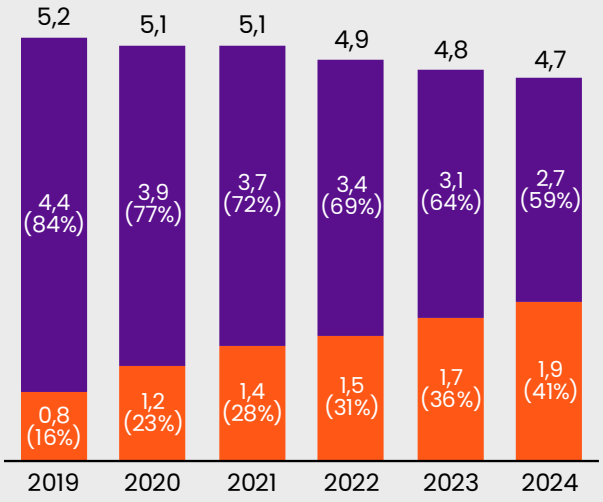
[80] Mind Media, « *Panorama 2024 des abonnements aux médias en ligne : un marché déjà mature ?* », 2025

[81] Influencia, « *ACPM : la presse quotidienne confirme sa dynamique en 2024* », 2025

7 % des Français déclarent payer un abonnement à un site d'information en ligne[82] alors même qu'ils sont prêts à payer pour d'autres types de contenus. Ainsi, 35 % des Français achètent des contenus sportifs[83], 69 % souscrivent à un service de vidéo à la demande comme Netflix ou Disney+, et 40 % à une offre de streaming audio comme Spotify[84]. Ce décalage souligne la difficulté de la presse à valoriser économiquement ses contenus auprès du grand public.

De manière générale, la diffusion France payée (qui combine presse écrite imprimée et numérique) de quotidiens est en baisse et **l'augmentation des ventes numériques ne permet pas de compenser la perte d'abonnements et de ventes au numéro imprimé**. Compte tenu du prix réduit des abonnements numériques, les acteurs de la presse estiment qu'il faut entre 3 et 5 nouveaux abonnés numériques pour compenser la perte d'un abonné sur l'imprimé[85].

Diffusion de la presse quotidienne payante | 2015-2024, en millions d'exemplaires payés en moyenne par jour

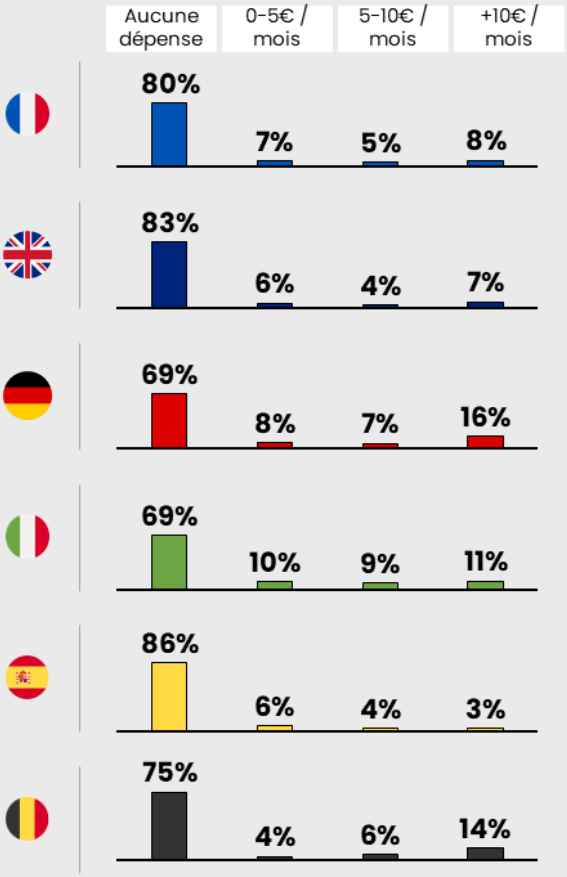


Source : ACPM

La faible propension à payer pour des contenus d'information en ligne se retrouve dans de nombreux pays Européens.

En 2024, seuls 20% des Français sont prêts à payer pour de l'information, dont 12% pour 10€ ou moins. Cette tendance est généralisée en Europe : par exemple, **seuls 17 % des Anglais et 14 % des Espagnols se disent prêts à payer pour des contenus d'information en ligne**.

Disposition à payer pour des contenus d'information en ligne | Par pays, 2024



Note: (1) Etude conduite auprès de 55 000 Européens

Source : European media industry outlook - 2025, Presse spécialisée, PMP Strategy

L'IA redéfinit l'accès à l'information et

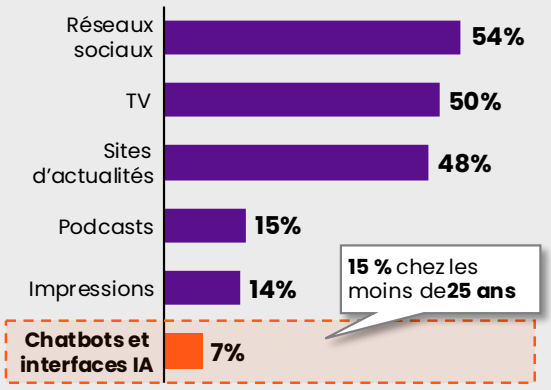
[82] Arcom, Les Français et l'information, 2025
[83] Arcom, Les nouveaux usages de la consommation de contenus sportifs, 2024
[84] Arcom, Tendances Audio-vidéo 2025
[85] Le Point, « Presse : la ruée vers l'or de l'abonnement numérique », 2020

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

accentue la pression exercée sur les médias qui produisent le contenu.

L'IA générative s'impose progressivement comme un canal d'accès à l'information : **7 % des internautes dans le monde l'utilisent chaque semaine pour s'informer** (sur un échantillon de 97 000 répondants), et cette proportion monte à **15 % chez les moins de 25 ans**[86]. Ce basculement fragilise les équilibres économiques des médias : contrairement aux moteurs de recherche traditionnels, l'accès *via* des agents conversationnels ne génère ni abonnements ni recettes publicitaires, et détourne une partie des audiences des sites sources.

Principales sources d'informations utilisés | 2025, sur la base de 97k répondants



Source : Sondage de Reuters Institute Digital News sur un échantillon de 97 055 répondants sur tous les marchés

La mise en place d'*AI Overview* par Google aux États-Unis illustre cette rupture : l'information est directement affichée dans la page de résultats, **réduisant le trafic renvoyé vers les médias**. Plusieurs études convergent pour documenter cette baisse significative du trafic référent. Selon une recherche menée par Ahrefs sur 300 000 mots-clés, l'apparition d'un AI Overview entraîne une baisse de 34,5 % des clics vers les sites web[87]. Une autre étude, réalisée par la plateforme Authoritas sur des éditeurs britanniques, mesure une chute du taux de clic de 47,5 % sur desktop et 37,7 % sur mobile lorsqu'un AI Overview est présent[88]. Ces données sont corroborées par les observations de grands éditeurs américains : CNN a enregistré une baisse de trafic d'environ 30 % sur un an, Business Insider et HuffPost des chutes d'environ 40 %[89]. Enfin, une étude du Pew Research Center révèle que les utilisateurs exposés à un AI Overview sont deux fois moins susceptibles de cliquer sur un lien depuis Google[90].

Les risques sont doubles : d'un côté, une perte de revenus liés à la publicité et à l'abonnement numérique ; de l'autre, une dépendance accrue à des plateformes qui contrôlent la visibilité des contenus. Certains éditeurs qualifient cette évolution d'« événement de niveau extinction » (*extinction-level event*) pour le modèle économique de la presse en ligne.

Dans ce contexte, les négociations en cours entre les principaux éditeurs de presse et les fournisseurs d'IA générative portent à la fois sur l'obligation pour les services IA de **mentionner clairement leurs sources** et sur la **possibilité pour les éditeurs d'exclure leurs contenus des corpus d'entraînement** (principe d'« *opt-out* »). Au-delà de la mention des sources et de l'opt-out, la négociation porte sur la rémunération de ayants droit pour l'utilisation de leurs contenus.

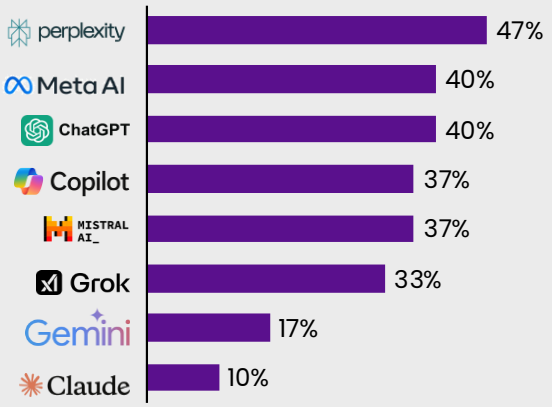
L'essor des outils d'IA générative entraîne également une démultiplication du volume de contenus d'information disponibles, entraînant une **concurrence accrue** pour l'attention des lecteurs**,** le référencement dans les moteurs de recherche et l'attraction des investissements publicitaires.

Cette inflation de contenus **remet en cause le principe même d'une information de qualité**. D'une part, les nouveaux modèles de production éditoriale qui s'appuient massivement sur l'IA privilégient la vitesse et le volume au détriment de la vérification. D'autre part, la dissémination de *fake news* est facilitée par la rapidité de diffusion des *chatbots* et des plateformes sociales. Malgré les améliorations annoncées, le taux de désinformation propagée par les moteurs d'IAG a

[86] Reuters, Digital News Report 2025
[87] Ryan Law et Xibeijia Guan, « AI Overviews Reduce Clicks by 34.5% », Ahrefs, mai 2025
[88] Press Gazette, « Publishers 'lose 50% of clickthrough rate due to AI Overviews' », mai 2025
[89] NPR, « Online news publishers face 'extinction-level event' from Google's AI-powered search », 31 juillet 2025; données Similarweb
[90] Pew Research Center, « Google users are less likely to click on links when an AI summary appears in the results », juillet 2025

doublé en un an en 2025[91].

Taux de réponse des chatbots comprenant des fausses informations | 2025, %



Source : Baromètre Newsguard, établi sur les requêtes portant sur des domaines clés de l'actualité

Une étude académique publiée dans *Nature Machine Intelligence* révèle que **les principaux chatbots (ChatGPT, Gemini, Claude) échouent à distinguer croyances et faits** : sur 24 modèles testés, seuls les plus récents atteignent un taux de précision de 91%, contre 72% pour les anciens[92]. Les taux d'hallucination (informations erronées, inventées ou déformées que les modèles génèrent de manière plausible) varient considérablement selon les sources : une étude d'AIMultiple mesure un **taux d'hallucination de 15% pour GPT-4.5 et jusqu'à 60% pour Gemini-2.0 Flash** lors de tâches de rappel d'information[93], tandis qu'une recherche sur le leaderboard Vectara indique des **taux d'hallucination compris entre 1,3% et 4,1%** pour les tâches de résumé de texte[94].

À terme, cette dynamique pourrait tendre vers une invisibilisation des informations vérifiées qui seront indifférenciées et noyées dans le volume des contenus générés par l'IA, **accentuant la défiance des publics et fragilisant encore la position des médias professionnels**.

[91] Les Echos, *IA : quels sont les chatbots qui propagent le plus de fake news*, 2025
[92] Anna Desmarais, « AI chatbots fail to grasp that people might believe false information, study finds », *Euronews*, 5 novembre 2025
[93] « AI Hallucination: Causes, Examples & Prevention », *AIMultiple Research*, mars 2025
[94] Anqi Shao, « Beyond Misinformation: A Conceptual Framework for Studying AI Hallucinations in (Science) Communication », *arXiv*, avril 2025

4.2. Un équilibre financier difficile à maintenir pour de nombreux acteurs

4.2.1 Une rentabilité négative pour la majorité des producteurs d'information

Près de 80 % des entités du panel affichent une marge inférieure à 6%, et plus de la moitié (56 %) affichent une marge opérationnelle négative.

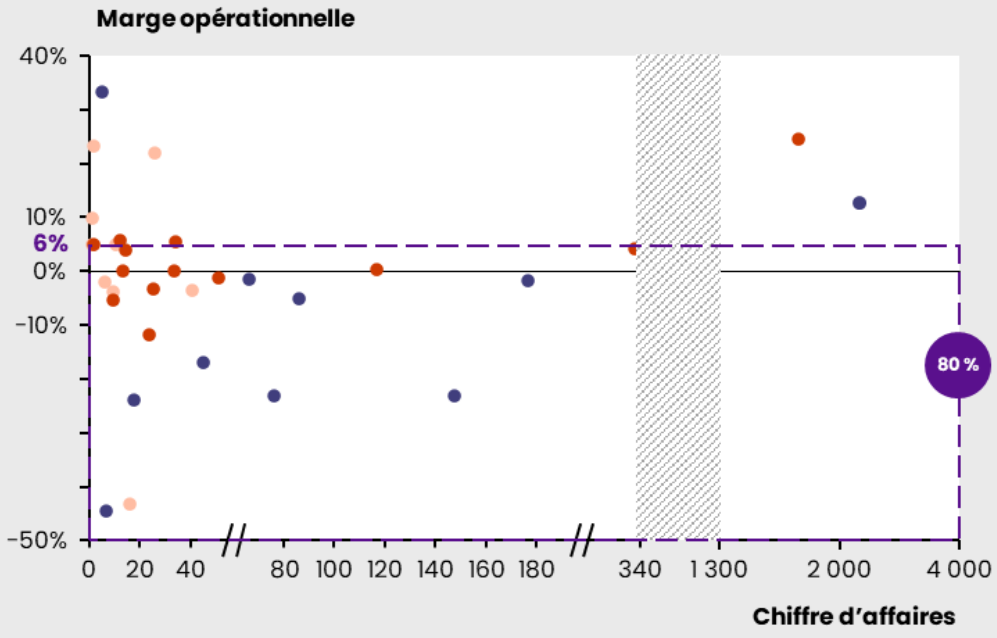
L'enquête menée auprès des principaux producteurs d'information en France montre qu'**une part importante des acteurs interrogés présente une marge opérationnelle** (ratio entre l'EBITDA et le chiffre d'affaires) **négative ou faible**. 44% des indépendants spécialisés, 50 % des médias appartenant à des groupes spécialisés et 73 % des médias appartenant à des groupes diversifiés sont déficitaires.

Les acteurs indépendants, spécialisés dans la production d'information semblent être particulièrement en difficulté.

Malgré la représentativité globale de l'échantillon de médias interrogés, l'importante disparité des situations économiques et financières des acteurs et la prépondérance des grands médias dans l'échantillon invitent à distinguer plusieurs tendances au sein de l'écosystème médiatique. Il reflète surtout les dynamiques d'acteurs structurés, souvent de taille moyenne à grande, et appréhende imparfaitement la diversité des situations économiques de l'écosystème de l'information. Malgré ces limites, les tendances dégagées mettent en évidence les fragilités des différents médias d'information en France. En croisant ces analyses quantitatives avec les retours qualitatifs recueillis, il est toutefois possible d'identifier des catégories d'acteurs en difficulté.

Les résultats de l'enquête montrent en outre que **les coûts de production des acteurs spécialisés dans l'information ont progressé de 4 % sur la période 2022-2024**, tandis que leurs revenus totaux ont enregistré une légère baisse. À l'inverse, sur la

Classification des acteurs en fonction de leur marge opérationnelle et de leur chiffre d'affaires | 2024, M€ et %



Part des répondants déficitaires

44 %	Média indépendant
50 %	Groupe spécialisé média
73 %	Groupe diversifié hors média(1)
56 %	Total

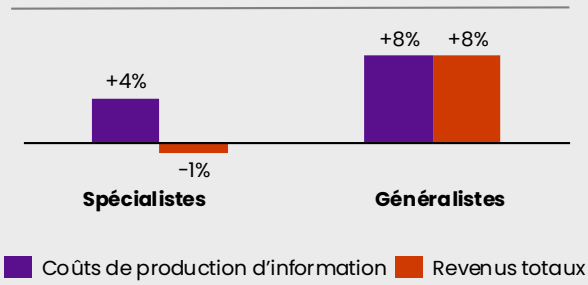
Média indépendant ● Groupe spécialisé média ● Groupe diversifié hors média

Note : Analyses réalisées sur un panel de 32 entités ayant répondu à l'enquête, donc qui ne reflètent de fait pas l'entièreté du marché | Hors acteurs public | (1) L'analyse porte sur les médias au sein des groupes diversifiés, et non directement sur les groupes dans leur entièreté

Source : Questionnaires envoyés dans le cadre de l'étude aux médias producteurs d'information en France

même période, les acteurs généralistes affichent un modèle plus « équilibré » avec une augmentation de leurs coûts de production d'information (+8 %), compensée par une croissance équivalente de leurs recettes. Il convient toutefois de souligner que cette comparaison n'est pas strictement équivalente, et intègre également l'ensemble des revenus hors média des acteurs.

Evolution des revenus totaux et des coûts de production de l'information | 2022-2024, %



Source : Questionnaires envoyés aux médias producteurs d'information

Parmi les différentes catégories de médias, certains segments sont particulièrement vulnérables. Dans la presse, **les éditeurs indépendants — notamment de la PQR et de la PHR — apparaissent les plus exposés.** Garants du pluralisme local, ces titres font face à de fortes contraintes financières. Cette fragilité se mesure d'abord dans l'érosion des effectifs de journalistes encartés : entre 2013 et 2023, **la presse départementale a perdu 20 % de ses journalistes, et la presse quotidienne régionale 9 %**[95]. Les **agences de presse**, indépendamment de leur taille ou de leur type, éprouvent également des difficultés à maintenir un modèle économique durable. La survie même d'agences locales ou spécialisées dépend souvent de subventions publiques ou de « gros clients » (médias, institutions) pour compenser l'insuffisance des revenus commerciaux.

Les **chaînes de télévision et radios régionales et locales sont également particulièrement fragilisées**, dans un contexte de baisse des recettes publicitaires locales et d'érosion de l'audience linéaire. Par exemple, les Indés Radios (128 stations indépendantes), annonce un chiffre d'affaires 2024 de 185 millions d'euros, soit +3,5% en un an, une hausse qui masque un net rebond de la publicité nationale (+7,8% vs rapport à 2023), comparé à un net repli de la publicité locale de -2,4%.[96]

[95] Observatoire des métiers de la presse (AFDAS) et Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels (CCIJP), données 2013-2023

[96] Article *The Media Leader*

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

Finalement, le modèle économique de certains médias est particulièrement à risque, notamment les médias locaux et régionaux, privés indépendants – principalement radio et presse - et agences.

Positionnement des producteurs d'information en France selon le niveau de soutenabilité de leur modèle économique | 2024, France

Santé éco. Et durabilité	**A risque** Difficulté financière, modèles économiques difficilement soutenables à court ou moyen terme						**Stable** Rentabilité stable, diversification des revenus, modèles économiques viables	
Type d'acteurs	**Médias privés régionaux et locaux** (incl. outre mer)	**Médias privés indépendants** à vocation nationale	**Agences de presse**	Médias audiovisuels **d'info. en continu**	**Groupes audiovisuels publics**	**Médias privés adossés** à des grands **groupes diversifiés**	**Grands éditeurs de presse ayant diversifié leurs sources de revenus**	**Chaînes de télévision** privées généralistes
Rationnel	Dépendants principalement des revenus locaux et d'une base d'audience restreinte, leur modèle est fortement fragilisé par la baisse des revenus publicitaires.	Dépendants des revenus publicitaires traditionnels, ces acteurs peinent à se diversifier et ne profitent pas d'économie d'échelle propre aux grands groupes.	Modèle économique centré sur la vente de contenu d'information de première main, les agences sont fragilisées par les pertes de revenus dans l'écosystème des médias.	Aucune chaîne privée d'information en continu rentable en 2024, mais sont toutes adossées à des groupes diversifiés.	En grande majorité financés par les dotations publiques et soumis à des restrictions sur la publicité, les acteurs de l'audiovisuel public affichent un équilibre économique fragile.	Médias soumis aux mêmes pressions sur la rentabilité, mais soutenus par un haut niveau d'investissement.	Diversification des revenus sur le numérique, garantissant une stabilité économique malgré les défis sectoriels.	Bien que bousculés par la transformation du secteur, ces chaînes bénéficient d'une rentabilité stable, et pour lesquels les contenus d'information sont minoritaires.

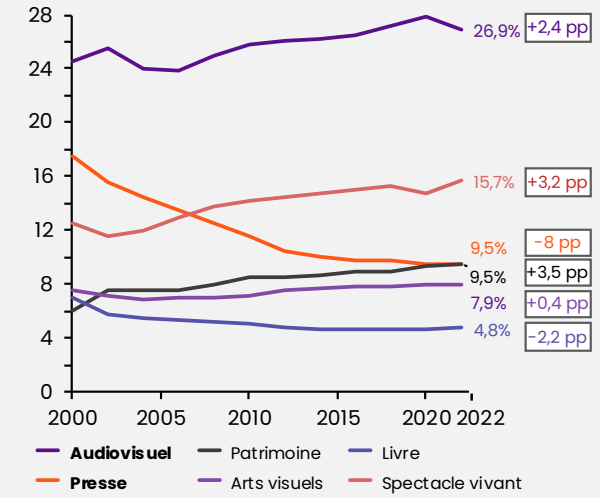
Source: Entretiens, questionnaires , Analyse PMP Strategy

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

4.2.2 Les éditeurs et agences de presse, structurellement fragilisés

La valeur ajoutée de la presse écrite a reculé de 31 % en dix ans, passant de 5,9 Md€ en 2011 à 4,1 Md€ en 2021 (en euros constants)[97].

Poids de six branches dans la valeur ajoutée culturelle totale | 2000-2022, en %



X pp — Évolution de la part de chaque branche dans le total de la valeur ajoutée culturelle entre 2000 et 2022, en point de pourcentage

Sources : DEPS, INSEE, comptes nationaux

Le secteur a vu son poids relatif dans l'ensemble des branches culturelles divisé par deux en vingt ans. Cette contraction traduit à la fois la **désaffection des lecteurs pour le support papier**, le basculement progressif des recettes publicitaires vers les plateformes numériques, et la difficulté pour les éditeurs traditionnels à compenser ces pertes par la croissance des abonnements numériques.

Il convient de souligner que cette analyse porte sur la presse dans son ensemble, et non sur le seul périmètre de l'**information politique et générale**.

La baisse du nombre de journalistes dans la presse écrite (–15 % en dix ans), s'accompagne d'une précarisation croissante des conditions d'emploi (progression des pigistes, réduction des CDI), reflet direct de cette contraction de la valeur ajoutée.

Cette lecture globale mérite toutefois d'être nuancée par une **segmentation des modèles économiques**. Certains titres appartiennent à des **groupes de presse intégrés**, par exemple les titres des groupes SIPA Ouest France ou EBRA, ce qui leur permet de bénéficier d'économies d'échelle en mutualisant des fonctions transverses et de synergies dans la monétisation de contenus multiformats. D'autres sont intégrés à des **groupes diversifiés** : c'est le cas des *Échos* au sein de LVMH, ou encore de *La Provence* au sein de CMA Média. À l'inverse, les **éditeurs indépendants** doivent assumer seuls le poids de leurs coûts fixes et se trouvent exposés plus directement aux aléas du marché publicitaire et de la diffusion. L'appartenance à un groupe ne constitue pas pour autant un gage de rentabilité — nombre de ces titres accusent des pertes récurrentes —, mais elle leur confère une plus grande capacité d'absorption des déficits et de résilience face aux tensions du marché.

Les revenus des agences sont affectés par les difficultés économiques rencontrées par les éditeurs.

Les contraintes de production supportées par les agences de presse impliquent des coûts incompressibles élevés, **notamment une masse salariale qui représente plus de 80 % de leurs dépenses de production.**

Leur modèle économique repose essentiellement sur les revenus commerciaux, issus des abonnements et commandes des médias. Or, ces revenus sont de plus en plus difficiles à capter, en raison de la pression sur les coûts des éditeurs et de la concurrence numérique.

L'exemple de l'AFP illustre cette fragilité : pour 2025-2026, l'agence prévoit un programme d'économies de 12 à 14 millions d'euros face à une « dégradation durable » de ses perspectives financières, liée à la baisse des revenus commerciaux (-8 millions d'euros en 2025), aux annulations de contrats et à la concurrence des acteurs numériques[98]. La plupart des autres agences, confrontées aux mêmes difficultés, cherchent à diversifier leurs sources de revenus en développant davantage d'activités institutionnelles et hors média.

[97] DEPS, chiffres clés Presse Ecrite 2023

[98] Le Monde, « *Touchée par la crise des médias, l'AFP annonce un « programme d'économies » d'au moins 12 millions d'euros* », 2025

4.2.3 Le cas spécifique des chaînes d'information en continu

Les quatre chaînes nationales d'information en continu accessibles sur la TNT (BFM TV, CNews, LCI et France Info) ont diffusé près de 80 % de l'offre d'information en 2024, soit l'équivalent de 42 000 heures de programmes.

Les chaînes privées d'information en continu sont majoritairement déficitaires.

Les chaînes privées d'information en continu - LCI, CNews et BFM TV - **affichent toutes des résultats d'exploitation déficitaires**[99] : BFM TV de +4,5 M€ en 2023 à -11,2 M€ en 2024 (impact des coûts exceptionnels liés à l'acquisition par CMA Média), LCI a réduit sa perte de -24,1 M€ en 2020 à -17,4 M€ en 2024, et CNews affiche -5,2 M€ en 2022 et -9,5 M€ en 2023 (comptes 2024 non publiés). Les marges opérationnelles moyennes des chaînes d'information en continu sont donc négatives depuis 2020, allant de -15 % à −33 % selon les années. À l'inverse, les principales chaînes de télévision privées nationales généralistes, affichent une marge opérationnelle positive, comprise entre 6 % et 16 % depuis 2020[100].

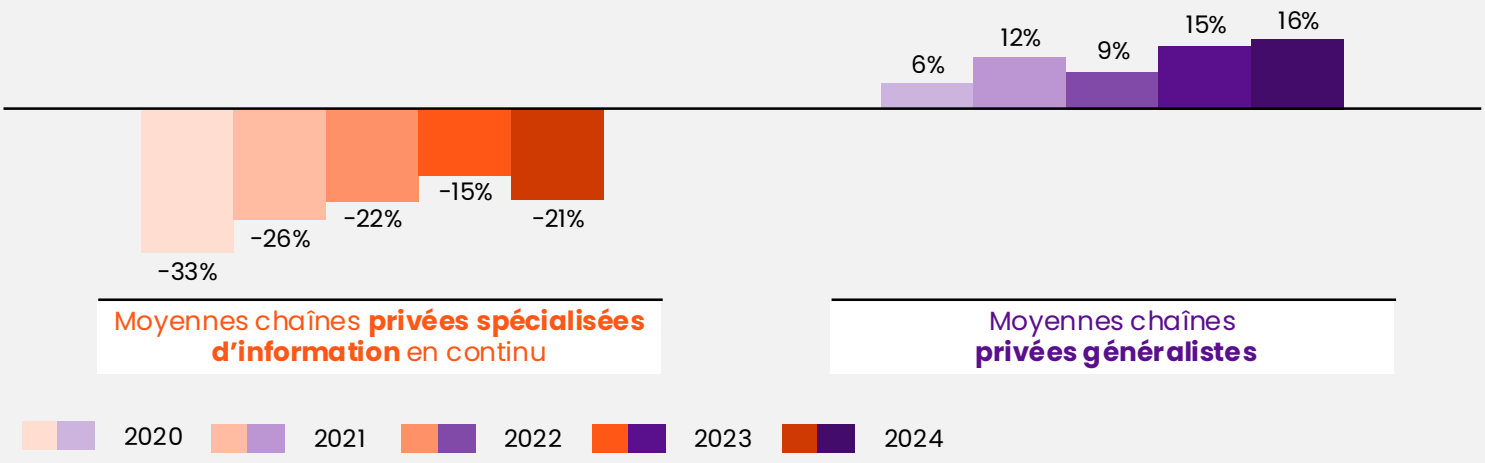
Ces chaînes sont toutes adossées à des groupes diversifiés, dont les activités principales ne se limitent pas aux médias : le transport maritime pour CMA CGM (BFM TV), l'énergie, la logistique et les activités industrielles pour le groupe Bolloré (CNews) et la construction et les télécoms pour Bouygues (LCI). Ce modèle permet, dans une certaine mesure, de soutenir le niveau de production, malgré **des résultats d'exploitation structurellement déficitaires sur le segment de l'information.**

Les choix éditoriaux déterminent en partie les coûts de production de la chaîne.

BFM TV et France Info privilégient les journaux, et la couverture de l'actualité. Ces formats visent l'immédiateté, mais s'appuient sur un travail de fond, approfondi et vérifié, nécessitant un temps de collecte, de hiérarchisation et de contextualisation, mobilisant systématiquement des journalistes formés appliquant des standards déontologiques stricts, ce qui se traduit par des coûts de production plus élevés.

LCI et CNews orientent davantage leur programmation vers des formats magazine, centrés sur le commentaire et l'analyse même si

Marge opérationnelle (Résultat net sur chiffre d'affaires) **des principales chaînes télévisées nationales, spécialisées et généralistes** | 2020-2024, en %



Source : Données financières des chaines télévisées

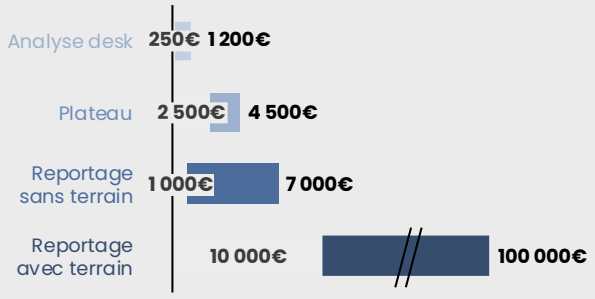
[99] Elle ne peut pas être calculée de façon spécifique pour Franceinfo, dont les comptes ne sont pas isolés de ceux du groupe

[100] Données financières des chaînes nationales gratuites

LCI enrichit sa programmation de longs formats de plus d'une heure qui reviennent sur des événements d'actualité (162 heures déclarées en 2025).

Dans les faits, BFM TV et France Info accordent une large place aux journaux, qui représentent respectivement 63 % et 65 % de leur programmation, tandis que LCI et CNews privilégient les formats magazine, avec 93 % et 75 % de leur grille consacrée à ce type d'émissions.

Intervalles de coûts unitaires par type de productions
| Par production, au sein des chaines de télévision



Source : Questionnaires envoyés aux producteurs d'information

Les émissions de plateau et analyses desk bien qu'elles mobilisent des moyens techniques, sont **moins coûteuses** que les reportages de terrain, notamment car elles nécessitent moins de journalistes. Ainsi, la rédaction de BFM TV comprend par exemple **1,6 fois plus de journalistes** que celle de CNews (266 contre 132 en 2024).

Les arbitrages de format peuvent donc relever d'un choix éditorial, mais **également d'un choix économique, ayant un impact direct sur la soutenabilité économique des chaînes**. Miser sur le terrain renforce la valeur ajoutée éditoriale et la crédibilité journalistique, mais pèse sur les budgets. À l'inverse, privilégier les formats de plateau et d'analyse permet de réduire les coûts, mais au prix parfois de la qualité de l'information.

Ce **format "plateau" à faible coût, souvent proche du simple commentaire, n'est pas toujours réalisé par des journalistes** : il peut être porté par des experts sectoriels (médecins, juristes, militaires, etc.) ou des chroniqueurs — comme fréquemment sur CNews —, ce qui entretient la **confusion entre information journalistique et opinion pour le téléspectateur**.

Au-delà de la qualité et la profondeur des contenus, le pluralisme politique constitue un enjeu majeur sur ces chaînes.

Le traitement de l'information en plateau pose également des risques pour le pluralisme, certains sujets étant abordés de façon univoque sans réelle confrontation des points de vue. Ce risque est d'autant plus fort que les chroniqueurs ou invités sont parfois identifiés politiquement, brouillant la frontière entre information et opinion.

Ce débat a connu un tournant en 2024 avec plusieurs décisions successives. À la suite d'une saisine déposée par Reporters sans frontières en 2021, **le Conseil d'État a estimé**, dans une décision du 13 février 2024, que l'**Arcom** devait réexaminer la situation de CNews, **soupçonnée de manquer à ses obligations de pluralisme**. Le régulateur a alors publié, le 31 juillet 2024, une **mise en garde** à la chaîne, considérant que plusieurs thématiques – notamment les violences contre les forces de l'ordre, la justice ou l'immigration – avaient été traitées de manière univoque en mai 2021, sans contrepoints suffisants.

Entre-temps, en application de la décision du Conseil d'État, l'Arcom avait adopté, le 18 juillet 2024, une nouvelle délibération introduisant la **notion de « déséquilibre manifeste et durable »** dans l'expression des opinions. Ce texte élargit l'évaluation du pluralisme au-delà du seul décompte des temps de parole politiques, pour prendre en compte la **diversité des intervenants, la variété des thématiques et la pluralité des points de vue** exprimés sur les antennes de télévision et de radio[101].

[101] France info , *« L'Arcom adresse une "mise en garde" à CNews au sujet du pluralisme sur son antenne, après une décision du Conseil d'Etat »*, 2024

4.2.4 Le modèle des créateurs de contenus d'information

Les créateurs de contenus d'information, qui bénéficient pour certains d'une très large audience – notamment auprès du jeune public, jouent un rôle désormais incontournable dans la production et la diffusion de l'information : il est donc apparu nécessaire de les intégrer dans le champ de cette étude. Faute de données financières suffisamment fiables et consolidées sur l'ensemble de ce secteur, le coût de production de l'information supporté par les créateurs de contenus n'a toutefois pas été intégré aux estimations quantitatives relatives au coût global de l'information. Plusieurs raisons expliquent ce choix.

Cette exclusion tient d'abord à la **difficulté de définir clairement la notion et le périmètre de l'activité de « créateurs de contenus/influenceurs d'information »**, dont les contours entre journalisme, vulgarisation et divertissement, sont parfois flous. La loi du 9 juin 2023 visant à encadrer l'influence commerciale[102] les définit comme toute personne physique ou morale qui, contre rémunération ou avantage en nature, mobilise son audience pour promouvoir des biens, services ou causes.

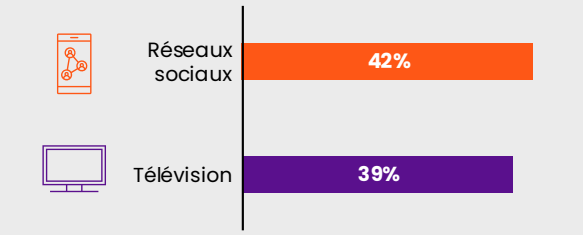
De plus, il n'existe aujourd'hui aucune donnée consolidée du nombre de créateurs de contenus d'information exerçant à titre professionnel en France. Pour cette étude, il a donc été décidé de privilégier des entretiens qualitatifs avec certains créateurs des principaux créateurs de contenus, dont les productions s'apparentent à des contenus d'information politique et générale, et qui se distinguent par leur traitement de l'actualité pédagogique et leur contribution au débat public.

De plus, la grande hétérogénéité des modèles économiques et organisationnels complique encore l'analyse : certaines structures, comme Hugo Décrypte, fonctionnent avec des équipes importantes et des budgets élevés, tandis que d'autres reposent sur des formats avec moins de moyens, proches de l'autoproduction. Enfin, la diversité des formats, des canaux de diffusion et des modes de monétisation (sponsoring, abonnements, partenariats institutionnels, etc.) empêche de construire une base de comparaison homogène avec les médias traditionnels.

Les créateurs de contenus d'information introduisent un renouveau dans l'écosystème médiatique.

Les créateurs de contenus d'information représentent une **catégorie émergente de producteurs d'information**, principalement sur le numérique et opérant sur des plateformes comme YouTube, TikTok ou Instagram. Les entretiens menés suggèrent que, en comparaison des autres médias, les créateurs de contenus d'information supportent un coût de production de l'information bien moins important. Leur rôle mérite toutefois d'être souligné, en particulier auprès des moins de 24 ans, dont **43% s'informent chaque semaine via des influenceurs** et créateurs de contenu, contre 25 % pour l'ensemble de la population.[104]

Support d'information favori des Européens de 16 à 34 ans pour s'informer sur la politique et les questions sociales | 2024, %



Source : Parlement Européen, *EP Youth Survey*

Parmi les chaînes les plus suivies sur le segment de l'information généraliste figurent notamment Hugo Décrypte, Gaspard G, Charles Villa, ou encore Mister Geopolitix et Camille Reporter. Ces acteurs se distinguent par leur capacité à **capter des audiences** allant de dizaines de milliers à plusieurs millions d'abonnés **autour d'une personnalité incarnée,** et par leur approche souvent spécialisée sur des thématiques telles que la géopolitique, l'éducation ou le *slow journalism*.[105]

Selon une enquête du *Parlement européen sur la jeunesse*, publiée en février 2025[106], les réseaux

[102] loi n° 2023-451 du 9 juin 2023 visant à encadrer l'influence commerciale et à lutter contre les dérives des influenceurs sur les réseaux sociaux

[104] Arcom, les Français et l'information, 2025
[105] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[106] Parlement Européen : *EP Youth Survey 2024*

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

sociaux sont désormais la première source d'information pour les jeunes dans l'UE, dépassant la télévision et les médias imprimés et numériques. Ainsi, **42 % des Européens âgés de 16 à 30 ans ont déclaré s'appuyer principalement sur des plateformes comme TikTok, Instagram et YouTube pour s'informer sur la politique et les questions sociales, contre 39 % principalement sur la télévision**.

Le secteur tend toutefois à se structurer et à se professionnaliser davantage.

Les collaborations entre journalistes et créateurs se multiplient. L'arrivée de Gaspard G sur France Inter illustre par ailleurs la reconnaissance croissante de ces nouveaux acteurs, tandis que Samuel Étienne, présent sur Twitch, symbolise la porosité entre médias traditionnels et plateformes numériques. Charles Villa, titulaire d'une carte de presse, incarne quant à lui la convergence entre journalisme et création numérique. Dans les équipes de Gaspard G et Hugo Décrypte, une grande partie des collaborateurs est également accréditée.[107] Cette exigence intervient dans un contexte où la responsabilité des créateurs apparaît particulièrement cruciale : selon une étude récente de l'UNESCO (« Behind The Screens »)[108], près des deux tiers des créateurs de contenus partagent des informations sans vérification approfondie. **Ces résultats soulignent l'importance des démarches de professionnalisation engagées par certains créateurs de contenus**, qui valorisent davantage l'exigence de fiabilité de l'information plutôt que la recherche d'engagement sur les réseaux sociaux.

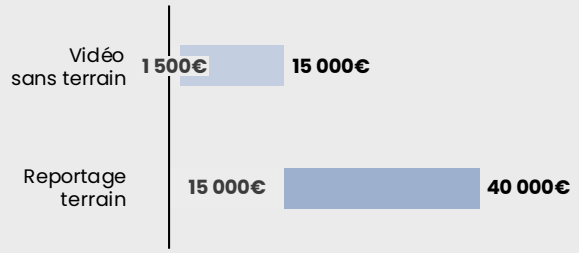
Les créateurs de contenus supportent des coûts de production variables selon leur structure.

La structure des coûts de production chez les créateurs de contenus d'information varie considérablement selon l'organisation et la taille de chaque structure. Certains créateurs assument seuls la majorité des tâches, ce qui se traduit par des coûts élevés liés aux déplacements, à la logistique et à la production technique pour chaque contenu. Le recours ponctuel à des freelances peut également générer des coûts additionnels, mais les charges de personnel restent limitées. Pour les créateurs qui sont entourés **d'une équipe permanente**, une part importante des coûts est liée aux charges de personnel (salaires, contributions sociales, cotisations). Leurs équipes comportent généralement un nombre significatif de collaborateurs non-salariés (freelances, intervenants ponctuels), mobilisés selon les projets et le format des contenus produits, à qui les créateurs de contenu font appel ponctuellement.

Dans l'ensemble, les coûts incluent les **charges de personnel**, qu'il s'agisse des salariés permanents, des collaborateurs non permanents ou des créateurs eux-mêmes, les **déplacements et la logistique liés aux tournages**, le **matériel** et les **technologies** nécessaires, la **post-production** et la création, ainsi que les frais annexes (assurances, frais administratifs, etc.)

Les coûts totaux de production de l'information des créateurs de contenus varient également **selon le format et le volume des contenus produits**. Les vidéos explicatives ou les interviews mobilisent moins de moyens, avec des coûts allant de **1 500 € à 15 000 € par vidéo**, et les créateurs interrogés produisent généralement entre 20 et 50 vidéos de ce type par an. Les reportages sur le terrain ou les enquêtes approfondies nécessitent des ressources plus importantes, avec des coûts compris entre **15 000 € et 40 000 €** par vidéo, et un volume moyen de 5 à 10 vidéos par an pour les créateurs interrogés[109].

Intervalles de coûts unitaires par type de productions
| Vidéos longues dinformation des créateurs de contenu



Source : Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude

[107] La revue européenne des médias et du numérique : *Les créateurs de contenu, nouveau visage de l'information*
[108] Ha Louisa, "Behind the screens", UNESCO, Décembre 2024
[109] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude. Les données chiffrées fournissent des estimations sur les modèles économiques des créateurs, sans prétendre à l'exhaustivité sectorielle

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Les coûts associés à la production d'information peuvent varier de quelques dizaines de milliers d'euros pour un créateur indépendant à plus d'un million d'euros pour les grandes structures, capables de produire simultanément un grand nombre de vidéos dans divers formats.

Les créateurs de contenus développent un modèle économique hybride, dépendant de l'audience.

Les partenariats avec des marques demeurent la principale source de revenus pour la plupart des professionnels de l'influence, devant les revenus publicitaires reversés par les plateformes. Ces collaborations peuvent prendre plusieurs formes :

- Le placement de produits ou services, c'est-à-dire la création de contenus promotionnels de produits ou services insérés directement dans le contenu du créateur, en échange d'une rémunération ou d'avantages en nature,
- L'affiliation, c'est-à-dire le partage de liens recommandés en marge des contenus.

Certains créateurs cherchent à structurer ce marché, à l'image de Gaspard G, qui a fondé Intello, une société fédérant 25 créateurs de savoir et d'impact afin de mettre en relation leurs productions avec des entreprises désireuses d'incarner des enjeux sociaux en adéquation avec les valeurs des créateurs. Toutefois, ce modèle soulève aussi des questions d'indépendance : certains, comme Charles Villa, **refusent tout placement de produit afin de préserver leur liberté éditoriale**.

Les créateurs disposent également de certains dispositifs d'aides. Le programme **CNC Talents**, par exemple, mobilise 3 millions d'euros, via son Fonds Nouveau Média pour soutenir les créateurs de contenu. Il soutient des projets individuels (jusqu'à 30 000 €) ou l'éditorialisation de chaînes (jusqu'à 50 000 €), et peut donc constituer un levier ponctuel pour certaines productions[110].

Les créateurs de contenu dépendent donc principalement de partenariats avec les marques et, des recettes publicitaires reversées par les plateformes, et peu parviennent à ce stade à franchir un véritable seuil de structuration économique.

[110] Cnc.fr, Fonds d'aide aux créateurs vidéo sur Internet (CNC Talent)

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

5. De quels leviers disposent les médias d'information pour sécuriser leur modèle économique ?

5.1. Les principaux leviers d'optimisation des coûts

Confrontés à la stagnation ou à la diminution de leurs revenus, les médias mettent en œuvre des leviers d'optimisation de leurs coûts afin de maintenir leurs équilibres financiers. Les auteurs de la présente étude ont recensé les principaux leviers mobilisés par les médias.

5.1.1 La rationalisation des charges de personnel

Les **charges de personnel** représentent la part la plus lourde du coût de l'information. Certaines rédactions s'attachent donc à **optimiser l'organisation et le dimensionnement de leurs équipes afin de maîtriser ces dépenses.**

Regrouper les compétences dans un même profil permet de limiter les coûts de production.

La rationalisation des coûts passe notamment par l'émergence de **profils polyvalents**, capables de réaliser plusieurs tâches.

C'est le cas du métier de **Journaliste Reporter d'Images (JRI)**, apparu dans les années 1980 - avec l'arrivée des caméras portables - et généralisé avec le numérique à partir des années 2010. Contrairement au modèle traditionnel où plusieurs professionnels se partagent la prise de son, la captation vidéo et le montage, **le Journaliste Reporter d'Images assure l'ensemble de ces tâches, réduisant ainsi les coûts humains nécessaires à la production d'une information.**

Pionnières dans l'adoption des JRI, les télévisions locales y ont trouvé un moyen de maintenir leur modèle économique au moment où celui-ci a commencé à s'essouffler.[111] Cette logique d'économie, éprouvée à l'échelle locale, est désormais reprise par des chaînes nationales comme TF1 pour la réalisation de reportages destinés à leurs journaux télévisés.[112] L'audiovisuel public ne peut pas recourir aussi largement à ce modèle. Les conventions collectives qui encadrent France Télévisions distinguent strictement les métiers de journaliste (bénéficiant de la convention collective nationale des journalistes), et de personnel technique (cadreurs, preneurs de son, monteurs, relevant de la convention de la production audiovisuelle) dans un objectif de protection des statuts, des minima salariaux et des droits spécifiques (clause de conscience, barèmes, classifications) mais avec en contrepartie, de fortes rigidités. Concrètement, cette séparation impose le recours à des équipes complètes pour chaque reportage, là où un JRI peut intervenir seul, entraînant des coûts de production sensiblement plus élevés et une moindre réactivité opérationnelle.

Réduire le montage et la mise en forme optimise les besoins en journalistes.

Un autre moyen de limiter les charges consiste à **limiter le travail de post-production** en diffusant une information brute, sans montage ni habillage. Le média Brut a fait de cette approche un marqueur de son identité, notamment à travers le travail de Rémy Buisine, qui capture et diffuse seul des événements en continu lors de « live » publiés sur les réseaux sociaux. Ce format, qui **supprime les étapes coûteuses de montage et de post-production**, permet à Brut de contenir ses dépenses tout en renforçant sa visibilité. L'efficacité de cette stratégie s'est traduite par un gain de 400 000 abonnés pendant les manifestations contre la réforme des retraites, faisant de Brut le premier média d'information sur TikTok en France.[113]

D'autres médias ont également développé des formats « bruts » pour **réduire leurs coûts.** Mediapart diffuse ainsi directement les dépêches de l'AFP dans sa rubrique *Fil d'actualité*, privilégiant la mise en ligne de dépêches non traitées à un traitement éditorial plus poussé[114]. Ces pratiques restent toutefois aujourd'hui **principalement l'attribut des services de presse tout en ligne**, les médias traditionnels évoluant dans des organisations structurées autour du modèle classique et répondant à des standards éditoriaux

[111] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[112] La Nouvelle République, « *Originaire du Loir-et-Cher, Guillaume Vuitton, JRI à TF1 témoigne de la situation sur le front ukrainien* », 2022
[113] INA, *La Revue des médias, « Entretien avec Rémy Buisine »*, 2023
[114] Le club Mediapart, « *Mediapart confie à l'AFP son «fil d'actualités»* », 2020

différents.

5.1.2 L'adoption des multidiffusions, co-diffusions et partenariats éditoriaux

Les médias audiovisuels ont également mis en œuvre des stratégies pour **optimiser la valorisation de chaque contenu et mutualiser leurs ressources**. Trois leviers principaux se distinguent : la multidiffusion, la co-diffusion et les partenariats éditoriaux.

La multidiffusion optimise les coûts de production en recyclant les contenus.

La **multidiffusion** permet **d'amortir les coûts de production en réutilisant un même contenu sur plusieurs supports** (vidéos longues, formats audios, articles web, vidéos courtes pour les réseaux sociaux, etc.). Par exemple, le programme *Mon Info* diffusé quotidiennement sur France Info utilise des reportages produits par les radios locales ici (anciennement France Bleu) pour « proposer un regard décalé sur l'information du jour »[115]. Ce programme est ensuite décliné en articles web et en podcasts sur les plateformes numériques de Radio France et Franceinfo. Dans le Groupe TF1, les sujets qui étaient limités au journal télévisé de TF1 peuvent être prolongés par un format long d'environ 40 minutes pour la chaîne d'information en continu LCI et déclinés en versions numériques. **A dépenses constantes, la rédaction peut ainsi proposer un volume d'information supérieur à celui d'il y a dix ans**[116].

Afin d'optimiser les contenus d'information qu'ils diffusent, certains médias ont structuré leur organisation autour d'un modèle de « *news factory* », en produisant en flux tendu des contenus d'actualité, déployés simultanément sur la télévision, la radio, leurs sites internet et leurs réseaux sociaux. Cette approche permet d'optimiser les ressources éditoriales et de capturer une audience large.

116

La co-diffusion permet de partager des coûts en produisant un contenu unique pour plusieurs antennes.

La **co-diffusion** repose sur une logique de mutualisation plutôt que de produire plusieurs contenus similaires pour différentes antennes. Une même réalisation est diffusée simultanément, ce qui permet aux antennes de partager les coûts de production, d'en alléger la charge individuelle et d'élargir l'exposition du programme. Pour garantir la bonne utilisation du spectre hertzien, l'Arcom n'autorise les co-diffusions qu'entre radio et TV, celles entre deux chaînes hertziennes étant strictement encadrées.

Depuis janvier 2024, CNews et Europe 1 appliquent cette stratégie et diffusent en parallèle la matinale *L'Heure des pros* ; l'Arcom encadre toutefois cette pratique en la limitant à 2h15 par jour afin de préserver l'indépendance éditoriale d'Europe 1.[102] Le groupe CMA Média pratique également la multidiffusion de contenus entre BFM TV, RMC et RMC Story, optimisant ainsi la rentabilité de ses productions.[117] De la même manière, 40 matinales locales du réseau Radio France (comme la matinale d'ICI Armorique) sont diffusées à la fois sur les ondes hertziennes, sur les chaînes France 3 locales (comme France 3 Bretagne) et sur la plateforme france.tv[118].

Certains médias optimisent leurs dépenses en partageant des contenus.

Les partenariats éditoriaux permettent aux médias **d'élargir leur couverture en accédant à des contenus externes obtenus à des conditions préférentielles**, ce qui réduit sensiblement les dépenses liées à l'acquisition d'information. C'est notamment le cas du **pôle économique constitué par BFM Business et *La Tribune*** : les deux médias partagent des contenus, des expertises et des moyens de production, permettant une couverture économique renforcée à moindre coût. Au-delà de ces partenariats entre médias, certains groupes pratiquent également la **mutualisation interne** de leurs contenus : Ouest-France — qui publie 41

[115] Franceinfo.fr, *Mon info*
[116] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[117] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[118] Radio France, « *Lancement de la matinale commune d'ICI Armorique et de France 3 Bretagne* », 2025

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

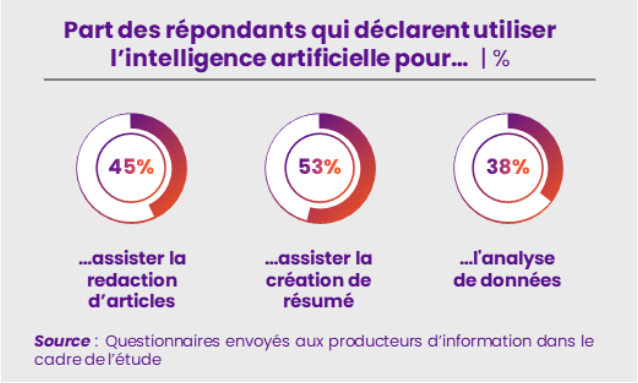
éditions locales — diffuse ainsi des articles communs dans l'ensemble de ses éditions, tout en produisant des contenus spécifiques à chaque zone de diffusion.

5.1.3 L'usage de l'IA générative au service de la productivité

Le développement de l'Intelligence Artificielle (IA) et de l'IA générative a permis aux rédactions d'automatiser certaines tâches afin **de réduire leurs coûts et de gagner en productivité**. Bien que récentes, ces technologies s'installent progressivement dans les pratiques des rédactions.

Le recours à l'IA permet d'automatiser certaines étapes à faible valeur ajoutée.

Le recours à l'IA commence à s'inscrire dans le quotidien des rédactions. **80 % des médias**



interrogés déclarent utiliser l'IA dans la production de leur contenu d'information. Ils sont notamment près de la moitié à l'utiliser pour assister la rédaction d'articles, et plus de la moitié pour assister la création de résumés.
L'IA permet de **réduire certains coûts d'édition** notamment grâce à l'automatisation de la correction, de la mise en page ou de la maquette.

Le groupe EBRA a par exemple utilisé les fonctionnalités de ChatGPT pour corriger plus de 700 articles fin 2023, avec des suggestions sur le style ou les titres.[119] Les rédactions se servent aussi de l'IA pour enrichir leurs formats, par exemple en développant des contenus en réalité augmentée ou en l'utilisant pour la production d'infographie.

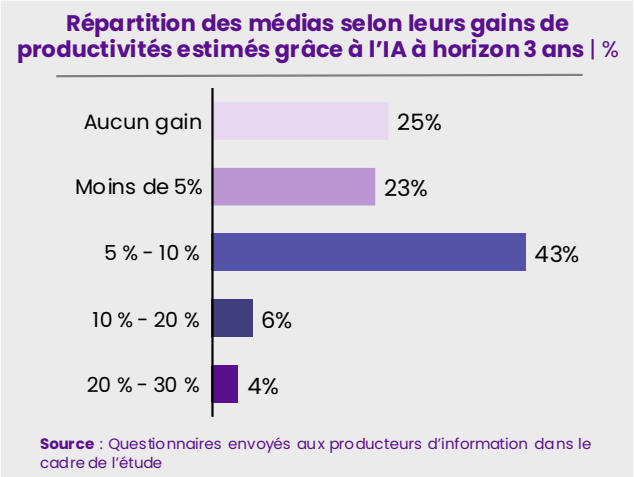
L'AFP en a déjà un usage régulier : ses journalistes mobilisent ces outils pour retranscrire et traduire automatiquement des contenus, mais aussi pour identifier des visages sur des photos, intégrant ainsi l'IA à la pratique quotidienne du métier.[120] Le groupe Ouest-France a par exemple lancé en janvier 2025, avec le CNRS et l'Université de Rennes, un laboratoire commun dédié à l'application de l'IA au journalisme.[121]

L'IA permet de faciliter la multidiffusion de contenus.

L'IA **facilite aujourd'hui l'adaptation des contenus sur plusieurs supports.** Le Monde propose ainsi une version audio de ses articles générée par IA à partir de voix de comédiens, tandis que Radio France utilise cette technologie pour faciliter le découpage des émissions diffusées dans des formats adaptés aux réseaux sociaux. Certaines chaînes, comme France 2, ont décidé de suivre la même logique en proposant un sous-titrage automatisé par IA de leurs journaux télévisés. Enfin, l'IA peut servir à traduire rapidement les articles (par l'outil de traduction de Google par exemple) pour élargir la diffusion de l'information sans ajouter de coût supplémentaire.

Les gains de productivité de l'IA n'en sont qu'à leurs débuts.

La majorité des acteurs de l'information considèrent que l'IA aura un impact tangible sur leur productivité dans les prochaines années. **Près de trois quarts des médias anticipent des gains de productivité liés à l'IA à horizon 3 ans**, certains



[119] Xerfi, L'impact de l'intelligence artificielle dans la presse, 2024
[120] European Journalism Obseratory, « *L'IA comme «super-assistant» de l'AFP : discussion avec Fabrice Fries* », 2024
[121] Xerfi, La presse quotidienne nationale et régionale, 2025

estimant que ces gains pourraient dépasser 10 %. Les usages de l'IA devraient ainsi évoluer au sein des rédactions, au fur et à mesure de son intégration dans les pratiques professionnelles.

5.1.4 Les recours à l'externalisation et à la mutualisation

Externaliser réduit les charges de production.

Certains médias choisissent **d'externaliser des fonctions particulièrement coûteuses** afin d'alléger leurs charges structurelles. La presse quotidienne nationale confie ainsi la quasi-intégralité de son **impression**[122] au groupe Riccobono, les volumes imprimés ne permettant plus d'assumer les coûts associés sans mutualisation. La distribution de la presse (principalement nationale) imprimée est également en grande partie mutualisée.

Mutualiser les ressources évite la duplication des coûts.

La **mutualisation intra-groupe** permet de partager en amont les moyens techniques, humains et éditoriaux pour réduire la duplication des charges. Le Monde a ainsi mutualisé ses **outils numériques** (CMS et plateformes) au niveau du groupe[123]. La mutualisation concerne également les rédactions : le projet *Ici* rapproche France 3 et France Bleu, avec des équipes installées parfois dans les **mêmes locaux**, permettant des économies de loyers et d'infrastructures, mais aussi une meilleure coordination éditoriale.[124]

La mutualisation peut enfin prendre la forme d'une **centralisation de la production** éditoriale. Le groupe EBRA a installé à Paris une rédaction unique, EBRA Info, chargée de produire les pages nationales et internationales pour l'ensemble de ses quotidiens régionaux[125], supprimant ainsi la duplication des rédactions locales. Le groupe *Le Parisien–Les Echos* illustre la même logique : l'édition nationale reprend les contenus produits par *Le Parisien*, avec seulement quelques ajustements, ce qui permet de rationaliser les effectifs nécessaires.

Optimiser les abonnements aux agences de presse permet de contenir leur coût important.

Les **abonnements aux grandes agences de presse** représentent une dépense significative que les rédactions cherchent à adapter à leurs usages réels. Pour les éditeurs de presse, ces abonnements constituent plus de 40 % des coûts externes directs (lesquels incluent également les achats de contenus, de programmes ou de sources d'information), qui représentent, à leur tour, environ 20 % du total des charges des éditeurs hors masse salariale. Les agences, dont l'AFP, ont donc adapté leur offre en proposant des **formules modulables** qui permettent de réduire les gaspillages liés à des flux surdimensionnés. Les rédactions peuvent ainsi souscrire à des forfaits thématiques, à des accès limités aux photos ou aux archives, ou encore à des offres à la pièce, ce qui leur permet d'ajuster plus finement leurs dépenses à leur consommation effective d'information[108].

Par ailleurs, certains groupes de presse ont développé une stratégie d'**externalisation de la production d'information** vers des agences internes, permettant de réduire les coûts de production. Cette pratique, qui consiste à faire produire des contenus par des structures aux coûts salariaux inférieurs, a toutefois soulevé des contentieux juridiques.

[122] Hors champ de l'étude sur le coût total de production de l'information en France
[123] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[124] Francetv&vous, « *France 3 amplifie son ancrage régional* », 2023
[125] Ebra.fr, « *EBRA Info, au cœur de l'actualité nationale et internationale* », 2023

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

5.2.Le développement de nouvelles sources de revenus

5.2.1 La diversification et la création de nouveaux canaux de rémunération

Les médias explorent de nouvelles solutions pour valoriser et monétiser leurs contenus.

Face à l'érosion des revenus traditionnels (vente au numéro, abonnements classiques, publicité), les médias d'information expérimentent de nouveaux formats de rémunération. Le **modèle *freemium*** est aujourd'hui le plus répandu sur les sites des éditeurs de presse : les articles à faible valeur ajoutée restent accessibles gratuitement, tandis que les enquêtes, analyses ou contenus exclusifs sont réservés aux abonnés. Dans ce cas, le lecteur peut consulter le début de l'article, avant d'être invité à payer pour accéder à la suite.

Certains médias misent aussi sur des **abonnements croisés** pour renforcer l'attrait de leur offre. L'abonnement au Monde donne ainsi accès à HBO Max Basic[126], et l'abonnement Canal+ inclut Netflix ou Apple TV+[127].

Enfin, certains acteurs innovent avec des dispositifs hybrides. Sogemedia (La Semaine des Pyrénées, La Voix de l'Ain, etc.) a ainsi mis en place un système **« *adverpayment* »** : l'utilisateur peut soit s'abonner, soit visionner une publicité pour accéder au contenu. Ce mécanisme génère entre 7 000 et 10 000 vues publicitaires, un modèle particulièrement efficace pour ceux qui sont éloignés de la marque, viennent de façon ponctuelle et qui ne sont pas enclins à s'abonner.[128]

Bien que les éditeurs favorisent leurs canaux de distribution directe, des **partenariats avec les agrégateurs de presse** peuvent constituer une source de revenus complémentaires. En s'associant à des acteurs comme Cafeyn, un kiosque en ligne qui rassemble des milliers de titre de presse (mêlant des contenus très variés et ne se limitant pas à de la presse IPG) proposant un abonnement mensuel unique, les éditeurs accèdent à de nouveaux publics. Pour la PQR, l'intérêt réside dans la possibilité d'atteindre une audience complémentaire à son lectorat local traditionnel et d'accroître sa visibilité à l'échelle nationale. A cette logique s'ajoute pour la PQN la dimension internationale *via* des acteurs comme Apple News+ qui facilitent la lecture des titres français. Sur le plan économique, ces partenariats offrent aux éditeurs un double avantage : réduire les coûts liés au marketing et à l'hébergement de leurs sites, tout en augmentant leurs revenus grâce à un partage des recettes, bien que cette source de revenus additionnelle reste souvent marginale.

Un modèle de rémunération innovant : le « adverpayment »

Source : Site Internet de La Semaine des Pyrénées

Les acteurs de l'information diversifient leurs activités hors de leur cœur de métier.

Certains médias **investissent dans des activités qui ne relèvent pas de l'information**. Le groupe Ebra a développé une branche dédiée à l'événementiel, via l'acquisition de différents organisateurs de salon et conférences.[129] Les Echos formation propose des formations sectorielles aux entreprises et Le Figaro a développé ses services autour de l'immobilier, de l'emploi et du tourisme (Figaro Immobilier, Figaro Classifieds et Le Figaro Voyages)[130].

[126] Site Internet lemonde.fr
[127] Site Internet canalplus.com
[128] Festival de l'info locale « *Passage en freemium : les enseignements du groupe Sogemedia* », 2025
[129] L'Informé, « *Le groupe Ebra (Le Progrès, l'Est Républicain…) toujours dans le rouge* », 2025
[130] Site internet groupefigaro.com

5.2.2 La valorisation des canaux numériques

Les médias exigent une compensation équitable pour l'utilisation de leurs contenus par les plateformes.

Les acteurs de l'information revendiquent aujourd'hui une juste contrepartie à l'usage de leurs contenus par les grandes plateformes numériques. **Les géants du numérique s'arrogent en effet une large part de la valeur créée par l'information**, sans en redistribuer une proportion équivalente aux producteurs. Dans le cas de Google, il s'agit par exemple des titres et extraits d'articles affichés dans le moteur de recherche ou dans les services Google Actualités et Discover.

La **directive européenne de 2019 sur les droits voisins du droit d'auteur**[131] impose une rémunération, mais les montants et le nombre d'accords signés restent jugés insuffisants, poussant les éditeurs à s'unir face aux GAFAM[132]. En novembre 2024, une cinquantaine de membres de l'APIG ont ainsi attaqué Microsoft, accusé d'exploiter depuis cinq ans des millions de contenus sans autorisation[133].

Des avancées ont déjà été réalisées, comme **l'accord conclu en 2021 entre Google et l'Agence France-Presse** pour rémunérer l'utilisation de ses contenus pendant cinq ans. Google a également renouvelé en janvier 2025 un accord sur les droits voisins du droit d'auteur avec l'APIG, couvrant ainsi plus de 300 titres de presse quotidienne nationale.[134] **Cependant, les montants actuellement négociés par la filière, qui n'ont pas été rendus publics, ont été jugés très en-deçà de la valeur réelle.** Selon plusieurs études menées en Europe et aux Etats-Unis, les rémunérations issues des droits voisins ou des accords commerciaux ne représentent aujourd'hui qu'une fraction minime de l'assiette théorique : elles seraient **7 à 10 fois inférieures aux montants que les éditeurs pourraient légitimement espérer**.[135] Les données publiées par la DEPS indiquent une croissance moyenne annuelle des droits voisins limitée à 4 %, un rythme jugé insuffisant au regard des enjeux de financement du secteur. Pour nombre d'éditeurs, une juste rémunération de l'utilisation en ligne de leurs contenus constitue désormais un levier stratégique majeur. Au-delà de la simple compensation, ces revenus pourraient devenir une **source essentielle pour rééquilibrer des modèles économiques** fragilisés par l'érosion de leurs revenus, notamment publicitaires.

[131] Loi n° 2019-775 du 24 juillet 2019 tendant à créer un droit voisin au profit des agences de presse et des éditeurs de presse
[132] Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude
[133] Libération, « *Droit voisin : une cinquantaine d'éditeurs de presse assignent Microsoft en justice* », 2024
[134] Le Monde, « *Google et la presse quotidienne française renouvellent l'accord sur les droits voisins* », 2025
[135] *Paying for News in the US ; Value of News to Platforms in the U.K*

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Les producteurs d'information s'organisent pour garantir la rémunération de leurs contenus utilisés par l'IA.

De premiers accords apportent un début de réponse aux demandes des éditeurs. En mars 2024, **Le Monde a signé un partenariat avec OpenAI**, prévoyant une rémunération et la redistribution de 25 % des revenus aux journalistes au titre des droits voisins[136]. De la même manière, **Perplexity a proposé en mai 2025 un modèle inédit, promettant de reverser 80 % des recettes** de son offre « Comet Plus » **aux médias** que l'agent utilise pour son moteur de réponse (pour une enveloppe initiale de 42,5 millions de dollars).[137] De son côté, **l'AFP a conclu un accord avec Mistral AI**, permettant d'alimenter son assistant conversationnel avec les dépêches de l'agence[138]. Une citation du Monde dans ChatGPT génère 20 fois plus d'abonnements payants qu'un article diffusé sur Facebook, et 50 fois plus qu'un article repris sur Google Discover[139].

Ces initiatives restent limitées, souvent en l'absence de volonté de négociation des plateformes d'IA. En France, Le Monde demeure aujourd'hui le seul quotidien à avoir signé un accord avec OpenAI. L'accord de Perplexity, de son côté, ne règle pas la question des droits liés à l'entraînement des modèles d'IA, qui utilisent des contenus journalistiques sans compensation.

À l'international, de premiers accords émergent également entre médias et entreprises d'IA. **Le *Financial Times* a signé un partenariat avec OpenAI en avril 2024**, permettant l'utilisation de son corpus éditorial pour entraîner les modèles d'IA et l'affichage de résumés d'articles avec attribution dans ChatGPT. ***Der Spiegel* a conclu un accord avec Perplexity en juillet 2024**, rejoignant son programme de partage de revenus publicitaires lorsque son contenu est référencé dans les réponses de l'IA. En Australie, **Le *Guardian* a signé avec OpenAI en février 2025**, recevant une compensation pour l'utilisation de ses contenus journalistiques dans ChatGPT sous forme de résumés et d'extraits avec attribution appropriée.

Principaux partenariats entre des éditeurs de presse et des services d'IA Générative dans le monde | 2024

Etats-Unis	The New York Times	x	OpenAI
Royaume-Uni	BBC	x	DeepMind
Allemagne	DER SPIEGEL	x	perplexity
France	Le Monde	x	ANTHROPIC
Canada	TORONTO STAR	x	cohere
Australie	The Guardian	x	OpenAI
Japon	朝日新聞	x	Microsoft

Sources : Digiday, a timeline of the major deals between publishers and AI companies

[136] Le Monde, « *Les comptes de 2024, année historique pour le Groupe Le Monde* », 2025
[137] Les Echos, « *IA : Perplexity propose un nouveau mode de rémunération aux médias* », 2025
[138] AFP, « *L'AFP et Mistral AI annoncent un partenariat mondial* », 2025
[139] France Culture, « *Comment l'IA bouleverse-t-elle notre manière de nous informer ?* », 2025

Conclusion

L'information est aujourd'hui confrontée à de **profondes mutations** : défiance des Français à l'égard des médias, fragmentation des usages, nouveaux formats numériques, diffusion de *fake news*, ou encore développement des plateformes d'IA générative comme nouveau mode d'accès à l'information. Les contenus d'information permettent pourtant aux citoyens de décrypter le réel, de participer au débat public et demeurent un **pilier essentiel de la démocratie et de la cohésion sociale.**

Alors que les 3 principales sources de revenus qui permettent le financement de l'information sont en baisse ou menacées, produire une information de qualité – fiable, nuancée, étayée, et commentée - représente un coût important pour les acteurs qui le portent. Si la révolution numérique a facilité et multiplié les sources, élargissant l'accès à l'information, elle a aussi accru l'exigence de vérification, réduit la visibilité de l'information fiable, renforcé les préférences affinitaires, contraint les médias à diversifier leurs formats et **engendré des dépenses additionnelles pour les médias.** L'accès démultiplié à une information profuse et gratuite en apparence a contribué à invisibiliser le coût de production de l'information et augmenter la faible propension à payer du citoyen. L'essor des intelligences artificielles ouvre de plus une nouvelle porte d'accès à l'information, qui, tout en favorisant la diffusion de fausses informations, échappe en grande partie à la rémunération des producteurs de contenus.

Le modèle économique de l'information est aujourd'hui en danger. La valeur ajoutée produite par les médias — essentielle à la vie démocratique et à la cohésion sociale — est notamment désormais largement captée par les plateformes numériques, qui n'en restituent pas un revenu proportionné aux producteurs d'information, alors même que les revenus traditionnels des médias s'effondrent. Dans ce contexte, **l'évaluation du coût de production de l'information est essentielle** pour lui restituer toute sa valeur. Cette étude vise à y contribuer en **documentant précisément ces coûts et en mettant en lumière les externalités positives qu'ils génèrent** : une information de qualité, vérifiée et pluraliste, qui justifie le soutien partiel de l'État et appelle à une juste rémunération des producteurs de contenus par les plateformes qui en tirent profit.

Un suivi régulier du modèle économique de l'information en France apparaît donc nécessaire. Il permettrait de mesurer la fragilité de certains acteurs, d'accompagner la potentielle reconfiguration du secteur et de fournir aux pouvoirs publics des repères fiables pour orienter les politiques publiques.

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

6. Annexes

6.1. Bibliographie et sources de données

- **ACPM**. Appli Mobile le Monde: tendances ACPM Août 2025. Disponible à l'adresse : https://www.acpm.fr/Support/appli-mobile-le-monde
- **ACPM.** OneNext. 2024. Disponible à l'adresse : https://www.acpm.fr/Actualites/Les-publications/Communiques-de-l-Audience/RESULTATS-ONENEXT-S2-2024
- **AFP.** *« Digital Courses: l'AFP lance un nouveau cours en ligne sur des outils de vérification »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.afp.com/fr/lagence/notre-actualite/communiques-de-presse/digital-courses-lafp-lance-un-nouveau-cours-en-ligne
- **AFP.** *« L'AFP et Mistral AI annoncent un partenariat mondial »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.afp.com/fr/lagence/notre-actualite/communiques-de-presse/lafp-et-mistral-ai-annoncent-un-partenariat-mondial
- **Arcom.** L'audiovisuel public en France. Disponible à l'adresse : https://www.arcom.fr/nous-connaitre/notre-institution/laudiovisuel-public-en-france
- **Arcom.** Les Français et l'information. 2025.
- **Balades télévisuelles.** *« 7 esplanade Henri de France »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://baladestelevisuelles.com/2024/08/15/7-esplanade-henri-de-france-paris-15eme/
- **Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels**. *« Les chiffres clés du millésime 2024 »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://ccijp.fr/les-chiffres-cles-du-millesime-2024/
- **Cour des comptes.** *Rapport portant sur une entreprise publique France Télévision. Disponible à l'adresse : https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2025-09/20250923-S2025-1126-1-France-Televisions.pdf*
- **Ebra.fr.** *« EBRA Info, au coeur de l'actualité nationale et internationale »*. Disponible à l'adresse : https://www.ebra.fr/marques/filiales/ebra-info
- **European Journalism Obseratory.** *« L'IA comme «super-assistant» de l'AFP: discussion avec Fabrice Fries »*, 2024. Disponible à l'adresse : https://fr.ejo.ch/intelligence-artificielle/lia-comme-super-assistant-de-lafp-discussion-avec-fabrice-fries
- **Festival de l'info locale.** *« Passage en freemium: les enseignements du groupe Sogemedia »*. 2025. Disponible à l'adresse : https://www.linkedin.com/pulse/passage-en-freemium-les-enseignements-du-groupe-sogemedia-2npof/?originalSubdomain=fr
- **Fournisseurs-électricité** « Evolution des prix de l'électricité : historique et prévisions », 2025. Disponible à l'adresse : https://www.fournisseurs-electricite.com/contrat-electricite/prix/evolution
- **France Culture.** *« Comment l'IA bouleverse-t-elle notre manière de nous informer? »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/la-fabrique-de-l-information/la-fabrique-de-l-information-du-vendredi-05-septembre-2025-7124437
- **France Inter**. *« Gaspard G rejoint France Inter »*, 2024. Disponible à l'adresse : https://www.radiofrance.com/sites/default/files/press_releases/primp13215.pdf?l
- **France inter.** *« La concentration des médias »*, 2023. Disponible à l'adresse : https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/zoom-zoom-zen/zoom-zoom-zen-du-jeudi-25-mai-2023-4292486
- **France Média Monde.** Projet annuel de performances. 2025. Disponible à l'adresse : https://www.budget.gouv.fr/documentation/file-download/28154
- **Francetv&vous.** *« France 3 amplifie son ancrage régional »*, 2023. Disponible à l'adresse : https://www.francetelevisions.fr/et-vous/notre-tele/a-ne-pas-manquer/france-3-amplifie-son-

ancrage-regional-19992

- **Groupe Sud Ouest**. Déclaration consolidée de Performance Extra-Financière sur l'exercice 2023, 2024. Disponible à l'adresse : https://www.groupesudouest.com/wp-content/uploads/2024/07/DPEF-2023-GSO-VDEF.pdf
- **Ina Campus**, Formation à l'exercice du reportage en zone dangereuse. Disponible à l'adresse : https://campus.ina.fr/formation/medias/journaliste-audiovisuel/formation-a-l-exercice-du-reportage-en-zone-dangereuse
- **INA.** *La Revue des médias, « Entretien avec Rémy Buisine »,* 2023. Disponible à l'adresse : https://larevuedesmedias.ina.fr/remy-buisine-brut-live-manifestations-retraite-tik-tok
- **INA.** *La Revue des Médias. « en 2025, le prix des journaux continue à augmenter »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://larevuedesmedias.ina.fr/2025-prix-journaux-presse-augmente
- **INA.** *La Revue des Médias. « Prix du papier: pour la presse écrite, une ascension à haut risque »,* 2024. Disponible à l'adresse : https://larevuedesmedias.ina.fr/prix-du-papier-pour-la-presse-ecrite-une-ascension-haut-risque
- **Influencia.** *« ACPM: la presse quotidienne confirme sa dynamique en 2024 »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.influencia.net/acpm-la-presse-quotidienne-confirme-sa-dynamique-en-2024/
- **L'Humanité**. *« Service public: Delphine Ernotte crée un « chaos social » à France Télévisions »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.humanite.fr/medias/audiovisuel-public/service-public-delphine-ernotte-cree-un-chaos-social-a-france-televisions
- **L'Informé.** *« Le groupe Ebra (Le Progrès, l'Est Républicain…) toujours dans le rouge »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.linforme.com/medias-culture/article/le-groupe-ebra-le-progres-l-est-republicain-toujours-dans-le-rouge_2802.html
- **LaFA,** Livre Blanc 2025, L'exception culturelle française au défi du XXie siècle. Disponible à l'adresse : https://static.francetelevisions.fr/inline-images/livre%20Blanc-WEB.pdf
- **La Nouvelle République.** *« Originaire du Loir-et-Cher, Guillaume Vuitton, JRI à TF1 témoigne de la situation sur le front ukrainien »*, 2022. Disponible à l'adresse : https://www.lanouvellerepublique.fr/blois/originaire-du-loir-et-cher-guillaume-vuitton-jri-a-tf1-temoigne-de-la-situation-sur-le-front-ukrainien
- **La revue européenne des médias et du numérique**. *« Les créateurs de contenu. nouveau visage de l'information ».* Disponible à l'adresse : https://la-rem.eu/2025/04/les-createurs-de-contenu-les-nouveaux-visages-de-linformation-a-lere-des-reseaux-sociaux/
- **Le club Mediapart.** *« Mediapart confie à l'AFP son «fil d'actualités» »*, 2020. Disponible à l'adresse : https://blogs.mediapart.fr/la-redaction-de-mediapart/blog/070120/mediapart-confie-l-afp-son-fil-d-actualites
- **Le Figaro.** *« Publicité/Radio France: publication du décret »*, 2016. Disponible à l'adresse : https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/04/06/97002-20160406FILWWW00047-publiciteradio-france-publication-du-decret.php
- **Le Monde.** *« Google et la presse quotidienne française renouvellent l'accord sur les droits voisins »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/pixels/article/2025/01/14/google-et-la-presse-quotidienne-francaise-renouvellent-l-accord-sur-les-droits-voisins_6498058_4408996.html
- **Le Monde.** « La plate-forme des radios publiques et privées s'appellera RadioPlayer France ». 2020. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/23/la-plate-forme-des-radios-publiques-et-privees-s-appellera-radioplayer-france_6060778_3234.htmlv
- **Le Monde.** *« La presse quotidienne frappée de plein fouet par l'explosion du prix du papier »*, 2022.

Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/12/29/la-presse-quotidienne-frappee-de-plein-fouet-par-l-explosion-du-prix-du-papier-et-de-l-energie-en-2022_6155969_3234.html

- **Le Monde.** « *Les comptes de 2024, année historique pour le Groupe Le Monde* », 2025. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2025/06/03/les-comptes-de-2024-annee-historique-pour-le-groupe-le-monde_6610356_3236.html
- **Le Monde.** « *Le journal papier « CNews » a cessé de paraître* », 2021. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2021/11/30/le-journal-papier-cnews-a-cesse-de-paraitre_6104216_3236.html
- **Le Parisien**. « *Le Parisien signe un nouveau record sur la vidéo.* », 2023. Disponible à l'adresse : https://pressroom-lesechos-leparisien.com/le-parisien-signe-un-nouveau-record-sur-la-video/
- **Le Point.** « France 3 : les 12/13 et 19/20 nationaux, c'est fini ! ». 2023. Disponible à l'adresse : https://www.lepoint.fr/societe/france-3-les-jt-nationaux-c-est-fini-04-09-2023-2533908_23.phpv
- **Le Point.** « *Presse: la ruée vers l'or de l'abonnement numérique* », 2020. Disponible à l'adresse : https://www.lepoint.fr/economie/presse-la-ruee-vers-l-or-de-l-abonnement-numerique-21-11-2020-2402042_28.php
- **Les Echos**. « *Comment Actu.fr a creusé son sillon dans l'actu locale* ». 2023. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/comment-actufr-a-creuse-son-sillon-dans-lactu-locale-1903556
- **Les Echos**. « *Radio: la technologie DAB + commence à décoller* », 2018. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/radio-la-technologie-dab-commence-a-decoller-240652
- **Les Echos**. « *Crise d'austérité inédite en vue pour France TV et Radio France* », 2025 : https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/cure-dausterite-inedite-en-vue-pour-france-tv-et-radio-france-2179871
- **Les Echos.** « *IA: Perplexity propose un nouveau mode de rémunération aux médias* », 2025. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/tech-medias/intelligence-artificielle/ia-perplexity-propose-un-nouveau-mode-de-remuneration-aux-medias-2182831
- **Les Echos.** « *Le quotidien « La Provence » accélère sa transformation* » , 2023. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/le-quotidien-la-provence-accelere-sa-transformation-1956492
- **Libération.** *CheckNews, « Est-il vrai que «90% des grands médias appartiennent à neuf milliardaires » ? »*, 2022. Disponible à l'adresse : https://www.liberation.fr/checknews/est-il-vrai-que-90-des-grands-medias-appartiennent-a-neuf-milliardaires-20220227_7J3H2INMD5GOPBN7YJ77C33KRY/
- **Les Relocalisateurs.** Observatoire des investissements publicitaires locaux 2024. Disponible à l'adresse : https://www.lesrelocalisateurs.fr/
- **Libération.** « *Droit voisin : une cinquantaine d'éditeurs de presse assignent Microsoft en justice* », 2024. Disponible à l'adresse : https://www.liberation.fr/economie/medias/droit-voisin-une-cinquantaine-dediteurs-de-presse-assignent-microsoft-en-justice-20241108_GX6H5PKUXBAF3FOWEYZE3BZVQU/
- **Médiamérie.** « *Radio, télévision, internet: quelles habitudes médias le matin en France?* ». Disponible à l'adresse : https://www.mediametrie.fr/fr/radio-television-internet-quelles-habitudes-medias-le-matin-en-france#:~:text=Ainsi%2C%20en%20avril%2Djuin%202024,%2C1%20millions%20d'auditeurs.
- **Mediapart.** « *Mediapart rend son indépendance irréversible* », 2019. Disponible à l'adresse : https://www.mediapart.fr/journal/france/020719/mediapart-rend-son-independance-irreversible
- **Mind Media.** « *Panorama 2024 des abonnements aux médias en ligne: un marché déjà mature?* », 2025.

Disponible à l'adresse : https://www.mind.eu.com/media/medias-audiovisuel/panorama-2024-des-abonnements-aux-medias-en-ligne-un-marche-deja-mature/

- **Ministère de la Culture**. *« Une consommation de l'information transformée par le numérique ».* 2024. Disponible à l'adresse : https://www.culture.gouv.fr/actualites/une-consommation-de-l-information-transformee-par-le-numerique
- **Ministère de la Culture**. Données sur la presse écrite. Disponible à l'adresse : https://www.culture.gouv.fr/thematiques/presse-ecrite/statistiques-sur-la-presse-ecrite
- **Ministère de la culture**. Tableau des titres de presse aidés, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.culture.gouv.fr/thematiques/presse-ecrite/tableaux-des-titres-de-presse-aides3
- **Observatoire de l'e-pub.** 34ème Observatoire de l'epub, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.udecam.fr/evenements/34eme-observatoire-de-lepub-bilan-s1-2025/
- **Parlement Européen**: EP Youth Survey 2024. Disponible à l'adresse : https://cdn.edupedu.ro/wp-content/uploads/2025/02/Youth_Survey_2024_FL013EP_report_en.pdf
- **Radio France.** *« Lancement de la matinale commune d'ICI Armorique et de France 3 Bretagne »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.radiofrance.com/presse/lancement-de-la-matinale-commune-dici-armorique-et-de-france-3-bretagne
- **Réseau France 3** : Étude du Bilan social 2023 des antennes du. Disponible à l'adresse : https://fo-francetele.tv/wp-content/uploads/2024-bilan-social-CR.pdf
- **Reuters Institute.** Digital News Report 2024. Disponible à l'adresse : https://convercom.info/wp-content/uploads/2024/06/DNR-2024-Final-lo-res-compressed.pdf
- **Reuters.** *« Facebook starts fact-checking partnerships with Reuters ».* 2020. Disponible à l'adresse : https://www.reuters.com/article/world/uk/facebook-starts-fact-checking-partnership-with-reuters-idUSKBN2062JZ/
- **Syndicat National des Journalistes**. Disponible à l'adresse : https://www.snj.fr/
- **The Media Leader.** *« La TV segmentée s'installe durablement dans les stratégies médias en 2025 »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://fr.themedialeader.com/la-tv-segmentee-sinstalle-durablement-dans-les-strategies-medias-en-2025/
- **The Media Leader.** *« Publicité locale: SIRTI et ADMTV, deux visions qui s'affrontent »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://fr.themedialeader.com/sirti-admtv-deux-visions-qui-saffrontent/
- **The Media Leader**. *« USA: Google AI Overviews provoque une baisse de 25% du trafic référent des éditeurs »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://fr.themedialeader.com/usa-google-ai-overviews-provoque-une-baisse-de-25-du-trafic-referent-des-editeurs/
- **Touteleurope.eu.** *« European Media Freedom Act: tout savoir sur le règlement européen sur la liberté des médias »*, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.touteleurope.eu/societe/qu-est-ce-que-l-acte-europeen-sur-la-liberte-des-medias-european-media-freedom-act/
- **Union des Correspondants de Presse.** Disponible à l'adresse : https://www.u-c-p.org/
- **Xerfi**. L'impact de l'intelligence artificielle dans la presse, 2024. Disponible à l'adresse : https://www.xerfi.com/presentationetude/La-presse-face-a-l-intelligence-artificielle_COM46
- **Xerfi.** L'impact de l'intelligence artificielle dans la presse, 2024. Disponible à l'adresse : https://www.xerfi.com/presentationetude/La-presse-face-a-l-intelligence-artificielle_COM46
- **Xerfi.** La presse quotidienne nationale et régionale, 2025. Disponible à l'adresse : https://www.xerfi.com/presentationetude/le-marche-de-la-presse-quotidienne_COM06

6.2.Liste des entités interrogées dans le cadre de l'étude

AFP (Agence France Presse)	Lagardère Média
Alliance Digitale	Le Monde
Antenne Réunion	Le Point
APIG (Alliance de la Presse d'Information Générale)	Le Télégramme
CFJ (Centre de formation des journalistes)	Groupe Les Echos-Le Parisien
Charles Villa	Locales TV
Cirano	Max PPP
CPPAP (via la DGMIC)	Mind Media
FFAP (Fédération Française des Agences de Presse)	Midi Libre
FNPS (Fédération Nationale de la Presse Spécialisée)	Mister Geopolitix
France Télévisions	Radio France
Gaspard G	Groupe CMA Média
Groupe M6	SIRTI (Syndicat Indépendant des Radios et Télévisions Indépendantes)
Groupe NRJ	SPIIL (Syndicat de la Presse Indépendante d'Information en Ligne) / Brief.me
Groupe SIPA Ouest-France	TNTV
Groupe TF1	UMICC

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés

6.3.Glossaire

- **ACPM** : Alliance pour les chiffres de la presse et des médias
- **ADMTV** : Alliance des Médias TV & Vidéo
- **AFP** : Agence France-Presse
- **AI** : *Artificial Intelligence* : Intelligence artificielle
- **APIG** : Alliance de la Presse d'Information Générale
- **Arcom** : Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique
- **Branded content / brand content** : contenus créés directement par une marque ou en partenariat avec un média, dans une logique publicitaire déguisée en information
- **CAPEX** (*Capital Expenditures*) : Dépenses d'investissement liées à l'achat ou à la construction d'actifs durables
- **CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- **CFJ** : Centre de Formation des Journalistes
- **CMS** : *Content Management System* (système de gestion de contenu)
- **CNRA** : Confédération Nationale des Radios Associatives
- **CNRS** : Centre National de la Recherche Scientifique
- **CPM** : (*Cost per Mille*) : Indicateur publicitaire indiquant le coût pour mille affichages d'une publicité.
- **CPPAP** : Commission Paritaire des Publications et Agences de Presse
- **DGMIC** : Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles
- **DFP** : Diffusion France Payée
- **DEPS** : Direction des Études, de la Prospective et des Statistiques
- **DVP** : Droits Voisins Presse (organisme de gestion collective)
- **EMFA** : *European Media Freedom Act*
- **Engagement** : terme de marketing digital désignant les interactions du public avec un contenu (likes, partages, commentaires, temps passé).
- **ETP** : Équivalent Temps Plein
- ***Fact-checking*** : pratique journalistique de vérification des faits ou des déclarations diffusées dans l'espace public, souvent face à la désinformation.
- ***Fake news*** : information volontairement fausse ou trompeuse diffusée comme une nouvelle authentique.
- **FFAP** : Fédération Française des Agences de Presse
- **FMM** : France Médias Monde
- **FNPS** : Fédération Nationale de la Presse Spécialisée
- **Freemium** : modèle économique qui combine une offre gratuite de base et des options payantes pour des services avancés ou exclusifs.
- **FSER** : Fonds de Soutien à l'Expression Radiophonique Locale
- **FSMISP** : Fonds de Soutien aux Médias d'Information Sociale de Proximité
- **GAFAM** : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft
- **IA** : Intelligence Artificielle
- **INSEE** : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- **IPG** : Information Politique et Générale
- **IT** : *Information Technology* (informatique)
- **JRI** : Journaliste Reporter d'Images
  JT : Journal Télévisé
- **LCP** : La Chaîne Parlementaire
- **Live** : diffusion en temps réel d'un contenu (audio, vidéo ou texte)
- **Newsletter** : publication périodique envoyée par courriel à une liste d'abonnés, généralement pour informer ou fidéliser un public. → équivalent : lettre d'information

MINISTÈRE DE LA CULTURE
Arcom
PMP Strategy positive impact

électronique.

- **OPEX** : Dépenses d'exploitation (*Operating Expenditures*)
- **Paywall :** dispositif technique qui bloque l'accès à un contenu en ligne et le réserve aux abonnés ou aux acheteurs.
- **PHR** : Presse Hebdomadaire Régionale
- **Podcast** : fichier audio numérique diffusé en ligne, téléchargeable ou écoutable à la demande.
- **PQN** : Presse Quotidienne Nationale
- **PQR** : Presse Quotidienne Régionale
- **Premium** : désigne une offre payante ou un accès haut de gamme, par opposition au gratuit.
- **RCS** : Registre du Commerce et des Sociétés
- **SAS** : Société par Actions Simplifiée
- **SIRTI** : Syndicat Indépendant des Radios et Télévisions Indépendantes
- **Smart TV** : téléviseur connecté à Internet, capable d'accéder à des applications, des plateformes de streaming et des services interactifs
- **Social** : dans le contexte publicitaire, fait référence aux campagnes sur les réseaux sociaux
- **SPIIL** : Syndicat de la Presse Indépendante d'Information en Ligne
- **Streaming** : diffusion de contenus audio ou vidéo sur Internet en temps réel, sans téléchargement complet préalable
- **TNT** : Télévision Numérique Terrestre
- **TV** : Télévision
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **UMICC** : Union des Métiers de l'Influence et des Créateurs de Contenu

6.4. Catégorisation des acteurs publics et groupes

Acteurs publics

Groupe France Télévisions
Arte
LCP
Radio France

Groupes spécialisés Média

Groupe Télégramme
NRJ Group
Groupe 100%
Groupe La Manche Libre
Groupe Rossel La Voix
Groupe 1981
Groupe SIPA Ouest France
Bertelsmann (M6 RTL)
Groupe Rossel - La Voix
Fondation Varenne
Groupe La Dépêche du Midi
Fonds pour l'indépendance de la presse
Groupe Sud Ouest (GSO)
Fonds de dotation pour une presse indépendante
Groupe Bayard
Groupe Sogemedia
Czech Media Invest
Groupe Pedritel
Groupe L'Express
So Press
Thomson Reuters
Associated Press
Combat Editions

Groupes diversifiés hors média

Bouygues (TF1)
CMA CGM (BFM, RMC, Brut, La Provence)
Groupe Bolloré (CNews, Lagardere Média)
LVMH (Les Echos Le Parisien, L'Opinion, Paris Match, Radio Classique)
Crédit Mutuel (EBRA)
Groupe Dassault (Le Figaro, JDN, L'internaute)
Artemis (Le Point)
Privinvest (Valeurs Actuelles)
Fiducial Média (Sud Radio)

6.5. Présentation du cabinet PMP Strategy

PMP Strategy, un cabinet de conseil en stratégie international

Vos environnements changent en permanence, à un rythme qui s'accélère toujours plus. **Nous savons déjà que nous ne travaillerons ou consommerons pas, demain comme nous le faisons aujourd'hui**.
Nous avons tous appris qu'il faut désormais savoir s'adapter rapidement à des perturbations majeures, par nature imprévisibles et qu'il n'est plus acceptable, d'avoir de l'impact sur la performance des entreprises, sans prendre en compte le monde dans lequel on vit.
Chez PMP Strategy, nous nous mobilisons auprès des dirigeants pour arriver à faire les deux, et créer de l'impact positif. Tout comme vous l'êtes, nous sommes de véritables experts de votre secteur.
Ces domaines sont rigoureusement sélectionnés sur la base d'un haut niveau de compétence et de compréhension. **Nous sommes convaincus qu'il n'y a pas d'impact positif sans grande conviction, ni mobilisation totale d'une équipe diversifiée**. Ne pouvant résoudre un problème d'aujourd'hui avec la réponse d'hier, nous nous attachons à trouver des solutions sur mesure et innovantes, comme s'il s'agissait de le faire pour nous-mêmes. **Nous nous attachons toujours à travailler avec vous et vos équipes, main dans la main avec cet état d'esprit d'entrepreneur qui nous caractérise.**
Nous croyons, en la diversité, l'engagement humain et l'esprit d'ouverture. Ce sont ces valeurs qui forgent les relations fortes et la confiance réciproque que nous cultivons avec nos clients.
PMP Strategy est un cabinet référent **dans le secteur des Télécom Média Tech (TMT),** et aide ses clients à adapter les modèles économiques et les organisations sur un marché bousculé par les « pure players » du numérique.

Europe	Afrique & Moyen-Orient	Amérique
Paris, Londres, Madrid, Bruxelles, Luxembourg	Casablanca, Dubaï	Montréal, Seattle, Toronto

En quelques chiffres

10 Bureaux. +150 Consultants. +120 Conseillers Experts

MINISTÈRE DE LA CULTURE Liberté Égalité Fraternité | Arcom Le régulateur de la communication audiovisuelle et numérique | PMP Strategy positive impact

Contacts

PMP Strategy

73A Rue d'Anjou | 75008 Paris
Std : +33 (0) 1 55 04 77 00
www.pmpstrategy.com

SAS au capital de 1 m€ – RCS PARIS 8 449 473 446
Raison sociale : Performance Management Partner

Benoit Gelot - Associé

+33 6 09 51 94 13
bgelot@pmpstrategy.com

Philippe Curt – Associé

+33 6 60 69 85 86
pcurt@pmpstrategy.com

Alexandre Hennequin – Directeur Associé

+33 6 24 26 29 01
ahennequin@pmpstrategy.com

Raphaël Flabeau – Consultant Senior

+33 7 85 48 64 02
rflabeau@pmpstrategy.com

Confidentiel – 2025 PMP Strategy - Tous droits réservés