

DE L'EXPERIMENTATION AUX REVENUS

Conclusions d'un échange de connaissances sur les modèles de revenus durables pour les médias d'intérêt public en Europe
Note d'information sur le webinaire PM4D | 5 février 2026

CONTEXTE ET OBJECTIF

Partout en Europe, les médias d'intérêt public indépendants évoluent dans un climat marqué par une vulnérabilité financière persistante, des pressions politiques externes et une évolution technologique rapide. Si l'importance de la durabilité est largement reconnue, il reste difficile de déterminer comment les petites et moyennes rédactions, souvent confrontées à des ressources limitées et à des conditions de marché difficiles, peuvent réellement développer des stratégies de revenus durables.

Cet échange de connaissances, organisé dans le cadre du projet *Pluralistic Media for Democracy* (PM4D), a réuni des représentants et représentantes de 32 médias d'intérêt public issus de 11 États membres de l'UE. Pensé comme un forum animé par des pairs, cet échange a mis en avant des enseignements concrets plutôt que des modèles abstraits, en se concentrant sur la manière dont les médias ont expérimenté, se sont adaptés et ont tiré des leçons de la génération de revenus, soulignant à la fois les progrès et les difficultés qui jalonnent leur quête constante de viabilité.

Cet échange a été animé par deux intervenants. D'une part, **Jan Belíček**, fondateur, rédacteur en chef et directeur de Deník Alarm (République tchèque), a présenté une perspective à long terme sur la construction d'un média financé par la communauté après le départ inattendu de l'un de ses principaux donateurs philanthropiques. D'autre part, **Michał Kopiński**, consultant en médias travaillant en étroite collaboration avec des médias polonais, a proposé un point de vue différent mais complémentaire, fondé sur le soutien apporté aux rédactions évoluant sur des marchés publicitaires difficiles et dans des environnements numériques très concurrentiels.

Le public a également pris part à cet échange, des rédactions de toute l'Europe ayant partagé leurs expériences, questions et priorités pour l'avenir. L'objectif de ce compte rendu n'est pas de restituer l'intégralité de la discussion, mais plutôt d'en synthétiser les principaux thèmes, tensions et conclusions.

L'ADAPTABILITE COMME MODELE

L'une des idées clés de cet échange est que la recherche d'un « modèle économique » unique et transposable est souvent vaine.

Comme l'ont formulé plusieurs participants et participantes, « il n'existe pas de modèle économique universel pour les médias d'intérêt public : l'adaptabilité est le modèle ». Plutôt que de révéler une recette applicable à une grande variété des contextes, l'échange a montré comment les marchés nationaux, les cultures d'audience, les cadres réglementaires et l'histoire des organisations façonnent la viabilité.

Dans la pratique, cela signifie que la viabilité à long terme résulte rarement d'un changement décisif, tel que l'introduction d'abonnements ou la monétisation de contenus vidéo. Elle est au contraire le résultat d'ajustements continus : combinaison d'anciennes et de nouvelles sources de revenus, rééquilibrage en fonction de l'évolution des conditions et réévaluation périodique des limites organisationnelles. L'essentiel réside dans la capacité à expérimenter, à apprendre et à se réajuster au fil du temps.

LE JOURNALISME SOUTENU PAR LA COMMUNAUTE ET LE ROLE DU PUBLIC

Le rôle croissant du public en tant qu'acteur financier du journalisme d'intérêt public a également été largement discuté.

L'expérience de Deník Alarm montre comment une crise peut servir de catalyseur à un changement structurel. En 2019, après avoir perdu l'un de ses principaux donateurs philanthropiques, l'organisation a dû faire face à un déficit budgétaire important. Plutôt que de chercher immédiatement un autre financement institutionnel, la rédaction s'est tournée directement vers ses lecteurs et lectrices pour leur demander un soutien régulier.

L'efficacité de cette approche réside moins dans la sollicitation de dons que dans l'explication de leur importance. Les contributions ont été présentées comme un moyen de préserver l'indépendance éditoriale, d'assurer la continuité et de couvrir des sujets peu traités dans le paysage médiatique tchèque. Surtout, aucun produit n'a été proposé en échange. Cette démarche a été présentée comme une contribution à la viabilité d'un projet d'intérêt public.

Comme l'a souligné Jan Belíček, le financement par le public ne peut être viable que lorsque ce dernier comprend qu'il s'agit de soutenir une mission plutôt que de payer pour un accès : « Le soutien du public fonctionne lorsque les lecteurs et lectrices comprennent qu'il s'agit de soutenir une mission, et non d'acheter du contenu. » Grâce à cette approche, les dons constituent aujourd'hui la principale source de revenus de Deník Alarm.

Les participants et participantes ont souligné que de tels modèles exigent une communication continue et une identité clairement définie. Les revenus issus du public ont été décrits non pas comme le résultat d'une campagne, mais comme une relation à long terme nécessitant un renouvellement constant, de la transparence et de la confiance.

LA DIVERSIFICATION, UNE STRATEGIE DE RESILIENCE

Tout au long de l'échange, la viabilité des médias a été associée à la diversification plutôt qu'à l'optimisation.

Les intervenants ont souligné qu'une source de revenus unique n'était pas suffisante. Au contraire, la résilience repose sur une combinaison de sources de revenus présentant des profils de risque différents. Dans le cas de Deník Alarm, le financement par les lecteurs et lectrices est complété par des subventions, la création d'une maison d'édition, des événements en direct, des revenus publicitaires modestes, la vente de produits dérivés et de nouvelles activités de services, telles que la location de studios.

En Pologne, où les abonnements et la publicité traditionnelle sont limités à l'échelle locale, la diversification prend souvent des formes plus orientées vers le marché : contenu sponsorisé, vidéos, événements, activités de conseil et partenariats avec des institutions ou des entreprises locales.

La diversification n'est pas une stratégie d'expansion permanente. Plusieurs participants et participantes ont mis en garde contre la tentation de saisir toutes les opportunités de revenus possibles. L'essentiel est de réduire la dépendance à une source unique et de permettre aux différentes sources de revenus de se compenser à mesure que les marchés, les plateformes ou les priorités de financement évoluent.

LE TRAVAIL ÉDITORIAL, UN ATOUT À LONG TERME

La création d'une maison d'édition par Deník Alarm illustre une innovation concrète en matière de revenus.

Les livres sont élaborés à partir d'enquêtes et d'articles de fond existants, ce qui permet au travail éditorial de dépasser l'actualité et de proposer de nouveaux formats pour toucher le public. Ils ne sont pas conçus comme des projets commerciaux isolés, mais comme le prolongement des priorités et de l'expertise de la rédaction.

Les risques financiers sont limités grâce au financement participatif et aux préventes, garantissant que la plupart des coûts de production sont couverts avant le lancement de l'impression. Les auteurs et autrices reçoivent une part fixe des recettes des ventes. Leur travail intellectuel est ainsi reconnu et toute tâche supplémentaire est rémunérée.

L'efficacité de cette approche réside dans le fait qu'elle reste étroitement liée à la stratégie éditoriale. L'édition de livres n'est pas présentée comme un « complément » de revenus, mais comme un moyen de réutiliser et d'approfondir le travail journalistique initié dans la salle de rédaction.

LA CAPACITE ORGANISATIONNELLE, MAILLON ESSENTIEL

La croissance des revenus doit s'accompagner d'un développement organisationnel.

La diversification des sources de revenus entraîne des besoins administratifs, des coûts de coordination et la nécessité d'une communication structurée avec les publics, les bailleurs de fonds et les partenaires. Plusieurs participants et participantes ont évoqué les risques liés à la poursuite de la croissance des revenus si aucun personnel supplémentaire n'est recruté.

D'après Jan Belíček, le recrutement d'un personnel spécialisé dans la collecte de fonds, la gestion des publications et l'administration est essentiel à la croissance de Deník Alarm. De même, les rédactions polonaises ayant réussi leur expansion soulignent l'importance des équipes commerciales et d'une séparation claire des rôles en interne.

Sans un tel investissement, les organisations risquent de surcharger leur personnel éditorial et de compromettre la viabilité tant recherchée. « La croissance des revenus, si elle n'est pas associée à une capacité organisationnelle, entraîne de la fragilité, et non de la résilience. »

EXPERIMENTATIONS AXEES SUR LE MARCHÉ ET LIMITES ETHIQUES

Le financement participatif ayant constitué l'un des axes du débat, Michał Kopiński a présenté une série d'expérimentations axées sur le marché mises en place par les médias polonais en réponse à l'effondrement de la publicité traditionnelle.

Ces expérimentations incluent des vidéos sponsorisées, des partenariats et des récits autour de la responsabilité sociétale des entreprises, des programmes culturels soutenus par des entreprises locales et des formats de marque axés sur le mode de vie ou la communauté plutôt que sur la politique. Ces approches diffèrent des modèles reposant sur les dons et suscitent souvent le scepticisme au sein des médias d'intérêt public.

Ces expériences peuvent toutefois coexister avec l'intégrité éditoriale, à condition de garantir des structures de gouvernance claires. Le contenu sponsorisé est identifié, les rôles des équipes commerciales et rédactionnelles sont définis, et les annonceurs n'exercent aucune influence sur les décisions éditoriales.

Il en résulte un consensus selon lequel « des frontières claires entre le travail éditorial et le travail commercial rendent l'expérimentation possible ». L'essentiel n'est pas tant la reproductibilité de formats spécifiques, mais l'importance de cadres éthiques permettant l'expérimentation sans éroder la confiance.

LES SUBVENTIONS COMME LEVIER D'APPRENTISSAGE ET D'EXPERIMENTATION

Les subventions ne constituent pas une solution en soi.

D'après les deux intervenants, le financement de projets est plus efficace lorsqu'il est mis au service de l'apprentissage, de l'expérimentation et de la transition, plutôt que considéré comme une base financière permanente. Les subventions ont été décrites comme un moyen de tester de nouveaux flux de travail, formats ou outils (production

vidéo, systèmes d'engagement du public, rubriques éditoriales, etc.) qui pourraient être pérennisés grâce à d'autres sources de revenus.

Comme l'a résumé l'un des intervenants, « les subventions sont plus utiles lorsqu'elles sont au service de l'apprentissage et de la transition, et non de la permanence. » L'intégration d'expériences réussies dans les activités principales représente à la fois un défi majeur et un indicateur de réussite.

LES TENDANCES PROFESSIONNELLES OBSERVÉES

L'exercice interactif autour du tableau de bord virtuel a permis de centrer la discussion sur les décisions quotidiennes des rédactions. Loin de mettre en évidence une tendance dominante unique, les réponses des participants et participantes ont révélé un schéma caractérisé par une combinaison d'expérimentation, de consolidation et de réévaluation.

Les nouvelles sources de revenus expérimentées en 2025 proviennent d'un large éventail d'initiatives. Parmi celles-ci, des formats vidéo courts tels que les « reels », la monétisation de contenu sur YouTube, des événements en direct payants, la publicité dans les newsletters, la publicité native, des modèles d'adhésion, des formations payantes et même des mécanismes de prêts coopératifs spécialement conçus pour soutenir les médias indépendants. Par ailleurs, de nombreuses rédactions ont indiqué n'avoir rien testé de nouveau, préférant se concentrer sur le renforcement des sources de revenus existantes.

Cette coexistence entre expérimentation et consolidation est remarquable : elle montre que le travail sur la viabilité ne repose pas sur la nouveauté, mais sur une analyse stratégique des capacités organisationnelles et du moment opportun. Dans plusieurs cas, le choix de ne pas expérimenter constituait une décision de viabilité.

Une tendance similaire est apparue à l'évocation des sources de revenu en progression en 2025. Les revenus liés au public occupaient une place prépondérante, notamment les dons et les abonnements, stimulés par l'intensification des efforts de financement participatif ou par la perte de financements publics entraînant la nécessité d'un engagement plus étroit avec les lecteurs et lectrices. Les subventions, en particulier les financements internationaux et européens, ont également augmenté lorsque les organisations se sont mises à consacrer davantage de temps et de compétences au développement de projets. La publicité, notamment les formats natifs et les publicités sur les réseaux sociaux, s'est développée dans des contextes particuliers, tout comme la monétisation des contenus vidéo.

La croissance est rarement attribuée à la découverte d'un nouveau mécanisme. Au contraire, elle est plutôt liée à la concentration des efforts, à l'investissement et à l'urgence. Les sources de revenus se développent lorsque les organisations décident, parfois sous pression, d'en faire une priorité.

Les attentes des participants et participantes pour les 24 prochains mois sont étroitement liées aux thèmes abordés lors de l'échange. Les vidéos, les revenus issus des lecteurs et lectrices et les subventions ont été systématiquement identifiés comme les sources de revenus les plus prometteuses. Les produits éducatifs, tout comme les services de formation et de conseil, ont également été évoqués comme des opportunités réalistes, en particulier lorsque les rédactions possèdent des connaissances spécialisées acquises lors de projets antérieurs. Les participants et participantes ont manifesté un intérêt notable pour l'utilisation de l'IA à des fins d'amélioration du journalisme, des flux de travail éditoriaux et de la génération de revenus.

Outre les revenus, des priorités de développement commercial ont été identifiées comme facteurs de résultats financiers. L'automatisation de la gestion de la relation client (CRM), un storytelling plus percutant sur les plateformes vidéo et de réseaux sociaux, ainsi que des partenariats entre médias indépendants ont été cités comme des conditions favorables à ce développement.

Les mesures à mettre en place pour tirer parti de ces opportunités ont fait l'objet de propositions claires. L'accent a été mis sur l'innovation et la technologie, mais aussi et surtout sur la nécessité d'une expérimentation continue à long terme, sur le renforcement des capacités rédactionnelles et opérationnelles, sur le recrutement d'un personnel dédié

aux tâches administratives et à la collecte de fonds, ainsi que sur la résolution de contraintes structurelles telles que les conflits d'intérêts avec les autorités locales ou le manque de clarté organisationnelle au sein des modèles de médias mixtes. Des problèmes de confiance plus profonds ont également été mis en évidence, soulignant la difficulté de conserver le soutien des lecteurs et lectrices dans des environnements d'information marqués par la prépondérance de médias à vocation politique ou partiels.

Ainsi, ces réflexions illustrent le message central de cet échange : la viabilité ne consiste pas tant à identifier la « bonne » source de revenus qu'à aligner les capacités organisationnelles, l'identité et la confiance sur les choix de revenus des rédactions.

CONCLUSIONS

Il ressort de cet échange un certain nombre de conclusions. Les organisations médiatiques durables se construisent progressivement, par l'apprentissage et l'adaptation plutôt que par des avancées ponctuelles. Les structures de financement façonnent l'indépendance éditoriale autant que les valeurs éditoriales. Le développement commercial constitue une dimension à part entière de la gestion des rédactions d'intérêt public.

Enfin, la valeur de l'apprentissage entre pairs est également un gage de viabilité. Le partage de connaissances détaillées et fondées sur l'expérience, dans un cadre de confiance, permet aux organisations médiatiques de comprendre non seulement les mesures qui fonctionnent, mais aussi les conditions et le coût organisationnel nécessaires à leur mise en œuvre. Dans des environnements médiatiques fragmentés et instables, cet apprentissage collectif peut constituer l'une des ressources disponibles les plus précieuses.

IMPLICATIONS POUR LES ORGANISATIONS MEDIATIQUES ET LES PROGRAMMES DE SOUTIEN

Pour les organisations médiatiques :

- Considérer le développement des revenus comme une stratégie de long terme
- Investir dans des fonctions non éditoriales
- Clarifier la mission auprès du public
- Utiliser les subventions de manière stratégique pour tester et ancrer de nouvelles méthodes de travail

Pour les bailleurs de fonds et les acteurs de soutien :

- Privilégier les modèles de viabilité hybrides et axés sur l'apprentissage
- Financer le développement organisationnel ainsi que la production éditoriale
- Valoriser l'apprentissage entre pairs
- Permettre l'expérimentation et l'échec