

COMITE DE REFLEXION

sur

L'AVENIR DE L'AFP

8 avril 2010

Institué le 10 décembre 2009 par décision de M. le Ministre de la Culture et de la Communication, le Comité était composé de M. **Henri Pigeat** (coordinateur), de Mme **Michèle Cotta** et M.M. **Fabrice Boé**, **Jean-Marie Colombani** et **Francis Teitgen**. Le rapport a été réalisé avec la collaboration de Melle Aurélie Courtinat.

Pour une refondation de l'AFP

La mission qui a été confiée à notre comité de réflexion, et dont nous vous présentons les conclusions, fruits de plus de trois mois d'auditions, consultations, recherches et comparaisons, comportait une contrainte stricte : dans un contexte de crise et de blocage -illustré par la récente démission de son PDG- il nous fallait envisager une solution aux difficultés de l'AFP qui ne conduise ni à une « étatisation », ni à une « privatisation », mais crée les conditions d'un développement durable de l'Agence.

Au terme de nos travaux, notre première conclusion est une conviction : la difficulté présente de l'AFP n'est pas celle de son indépendance statutaire. Celle-ci a été fermement établie par la loi de 1957. Elle n'a pas à être remise en cause. Elle doit être, au contraire, sauvegardée et confortée. La difficulté est en revanche aujourd'hui celle des équilibres de gouvernance de l'Agence qui doivent être redéfinis pour que l'AFP trouve rapidement les conditions d'un fonctionnement normal. Sans l'instauration d'une gouvernance adaptée aux exigences d'une agence mondiale, non seulement l'AFP ne trouverait pas les moyens nécessaires à son développement ni ne pourrait les mettre en œuvre, mais en outre son indépendance s'en trouverait rapidement menacée.

Tout au long de notre mission, nous avons voulu nous tenir à l'écoute du mal être que les représentants des personnels de l'Agence ont exprimé, sans toutefois nous départir de la volonté de doter l'AFP des moyens de se projeter dans l'avenir. Notre démarche reflète ce double état d'esprit qui nous a conduit : d'une part, à prêter attention à l'attachement manifesté par les personnels à l'endroit de leur statut, et d'autre part, à proposer un dispositif de nature à mettre l'Agence en situation de préserver ses chances dans la tourmente que traversent tous les médias, afin de développer sa vocation d'agence indépendante à vocation mondiale.

A travers le rapport que nous vous présentons, notre comité de réflexion s'est assigné une triple ambition :

- Alerter sur l'urgence pour l'AFP de se réinventer
- Esquisser la définition de ce que devrait être aujourd'hui le projet d'entreprise d'une agence mondiale d'informations indépendante
- Proposer les moyens statutaires et financiers pour qu'un tel projet puisse être mis en œuvre.

L'urgence : dans un monde où l'information change de forme et de nature, où les modèles économiques des médias sont brutalement remis en cause, où les agences de presse voient leurs fondements et leurs marchés percutés par l'accélération de l'ère numérique, l'AFP doit prendre la mesure de ces contraintes. Elle doit aussi s'appuyer sur ses atouts, au premier rang desquels se trouvent la qualité et l'engagement de ses personnels.

La stratégie : l'AFP doit se donner pour objectif d'exister mondialement à l'horizon 2020. Pour cela, il lui faudra tout à la fois embrasser la révolution éditoriale multimédia, s'adapter aux nouvelles et multiples dimensions de l'information, notamment l'interactivité, et intensifier sa fonction de recueil de l'information mais aussi, installer l'image vidéo dans le cœur des métiers de l'Agence, repenser sa démarche commerciale en s'appuyant sur la marque AFP et valoriser ses fonds d'archives. Tous objectifs qui nécessitent d'accélérer la formation des hommes et la mutation de l'organisation de l'Agence et des techniques.

Les moyens : c'est la question du statut.

Nous proposons de l'enrichir et de renforcer la protection de l'indépendance éditoriale, afin que l'AFP puisse construire un modèle économique qui lui permette de financer son développement.

L'organisation proposée préserve le statut de 1957 : à la condition d'actualiser quelques-uns de ses articles, la formule juridique existante constitue une bonne garantie pour préserver les missions et les valeurs de l'AFP.

Elle l'enrichit : l'AFP crée, sous son contrôle, une société éditrice (AFP-SE), capable de mobiliser les capitaux nécessaires aux développements d'une agence mondiale d'information.

Ainsi, l'AFP définit sa stratégie, contrôle le respect de ses obligations fondamentales et l'usage de la marque. Sa société éditrice assure, par délégation, les activités de l'Agence dans le secteur concurrentiel et les contrats de prestations de services qu'elle a conclus avec les pouvoirs publics pour des missions d'intérêt général. Les moyens de l'« AFP-SE » sont ceux que l'AFP met à sa disposition. Il va de soi que les statuts et avantages acquis des personnels sont garantis.

Ainsi le cadre fixé à notre mission est-il respecté.

Ni étatisation : le système que nous proposons comporte, en effet, moins d'Etat.

Ce dernier ne risque plus d'être en difficulté avec les règles de concurrence en vigueur dans l'Union européenne, ni de subventionner *de facto* l'Agence. Il pourra obtenir, au prix du marché, la satisfaction des services d'abonnements et les services d'intérêt général qu'il lui demandera.

Les modifications proposées, notamment dans le mode de nomination du PDG, et la composition de son Conseil, font une large place à toutes les composantes de l'univers des médias, et à des personnalités indépendantes. Elles allègent aussi le rôle de l'Etat.

Ni privatisation : l'objet juridique original qu'est l'AFP est assuré du contrôle de sa société éditrice. Cette dernière accueille un actionnaire minoritaire et qui, à nos yeux, doit le rester. Il suffit que la loi limite la participation de celui-ci à 49 %.

Notre proposition est que cet actionnaire soit la Caisse des Dépôts et Consignations.

Des garanties d'indépendance éditoriale renforcées. Elles le sont grâce à la promotion, au sein du Conseil d'Administration, dans des conditions spécifiques, d'un vice-président en charge d'assurer la direction de la rédaction.

Elles le sont aussi par l'unicité de direction : le président et le vice-président de l'AFP le sont aussi de AFP-SE.

Elles le sont enfin par l'entrée, dans le capital de AFP-SE, de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Cet organisme a, depuis 1816, constamment apporté la preuve de son indépendance. Celle-ci est garantie par le Parlement. La CDC agit sous le contrôle d'une Commission parlementaire *ad hoc*, dont la protection, s'il en était besoin, s'étendrait *ipso facto* à l'AFP.

Les modifications législatives et réglementaires qu'appellent nos propositions sont relativement mineures. Notre Comité de réflexion est convaincu que, si ses recommandations devaient être retenues, l'AFP serait en mesure de se doter des moyens d'être la grande Agence mondiale que tous les professionnels de l'information appellent de leurs vœux.

1 - L'AFP n'a pas d'autre choix que de se réinventer.

C'est à ce prix seulement que pourront être maintenus son rang d'agence mondiale, sa compétitivité et son indépendance. Pour une telle réinvention, l'AFP ne manque pas d'atouts, mais souffre d'un dangereux handicap de gouvernance.

1.1- L'information change de forme et de nature.

Les progrès technologiques ont engendré une société de l'information où chaque lecteur est devenu média et chaque média pourvoyeur d'information pour d'autres, relativisant la place initiale des fournisseurs de nouvelles d'antan, médias traditionnels et par voie de conséquence agences de presse.

L'information n'est plus caractérisée par la rareté, mais par la pléthore. Le paysage médiatique est marqué par la surabondance des sources. Dans cette profusion de messages, il est difficile pour l'éditeur de se démarquer et pour le lecteur de faire la part entre les nouvelles dignes de foi, les échos invérifiables, les rumeurs et les manipulations. A cet égard, les pratiques d'information semblent parfois revenir à ce qu'était la diffusion des nouvelles au début du XIX^{ème} siècle, avant le développement de la presse, au point que certains peuvent parler de pollution ou de « bruit » au sens physique du terme.

Diffusée en flux continu, l'information est de plus en plus fragmentée en « brèves » successives, au détriment du sens qu'elle peut avoir. Le public, armé de récepteurs de plus en plus légers et mobiles, attend désormais que les nouvelles d'une part lui soient livrées instantanément, d'autre part répondent aussi directement que possible à ses centres d'intérêt particulier.

1.1.1-L'image a pris le pouvoir sur l'écrit.

La vidéo s'intègre aux projets de développements de tous les médias, quelle que soit leur nature. Les stratégies deviennent multi contenus, dans une démarche, non plus de subsidiarité, mais de complémentarité. Est ainsi apparue la notion de « Rich Media », combinaisons de différents contenus – texte, photo, vidéo, infographie – pour une approche multidimensionnelle et interactive de l'actualité. (cf annexe 2),

La photographie, longtemps premier outil d'illustration de l'information, exploite désormais de nouveaux potentiels, comme par exemple la géolocalisation et les moteurs de recherche visuelle promettant ainsi une diversification exponentielle des produits et services.

L'infographie, outil pédagogique par excellence, répond de même à des besoins croissants d'enrichissement composite de l'information complexe (ex : Affaire Clearstream, tectonique des plaques en Haïti, etc...).

1.2- Tous les médias sont en crise

L'Internet bouleverse les schémas économiques traditionnels. A l'instar de ce qu'ont illustré les vifs débats sur la consommation de la musique, tout message circulant sur un réseau peut être facilement capté, souvent sans paiement et sans référence à sa source. Une illusion de gratuité s'est ainsi installée dans l'esprit des consommateurs (voir le rapport sur les premiers effets de la loi Hadopi¹). La presse a d'abord tenté le jeu de l'accès gratuit à l'information en espérant des recettes publicitaires. Indépendamment des circonstances aggravantes de la crise économique, cette voie se révèle pour l'instant un échec. Délestée d'une partie de son lectorat et de ses annonceurs, la presse, en manque de moyens, doit de ce fait sévèrement rogner sur ses coûts, parmi lesquels les fils d'agence... (cf annexe 1).

1.3- Les agences voient se fragiliser leurs fondements et leurs marchés traditionnels.

Nées grâce au télégraphe, les agences ont longtemps bénéficié des évolutions des techniques des transmissions, chacune facilitant davantage la collecte et la diffusion de l'information : câble sous-marin, radio, bélinographe, satellites de communication. Figurant parmi les rares utilisateurs de ces techniques, elles bénéficiaient d'une position largement dominante dans les réseaux internationaux. La dernière révolution technique en date, Internet, loin de les conforter, leur fait perdre au contraire ce quasi-monopole technique universel.

L'ubiquité de l'information, servie par des correspondants présents en permanence partout dans le monde, cesse d'être une exclusivité des agences. L'Internet nourri par les internautes du monde entier et rendu facilement utilisable par les moteurs de recherche et les réseaux sociaux offre des solutions alternatives et automatisées de collecte d'informations.

La fiabilité éditoriale demeure en principe le privilège des agences, grâce à leurs équipes de journalistes aguerris et à leur méthode rigoureuse. Toutefois, au fil du temps, d'autres acteurs sont venus rejoindre le nombre restreint des « certificateurs » de l'information. Ainsi en est-il aujourd'hui de certains grands titres de presse, désormais universellement accessibles, qui ont fait de la fiabilité de leur production un critère de choix pour leurs publics.

Le modèle commercial des agences est remis en cause. Le système de l'abonnement forfaitaire contre lequel elles livraient un service permanent d'alerte et des services complets d'informations plus ou moins directement utilisables est dorénavant de plus en plus contesté par leurs clients. De la même manière que le grand public est devenu décideur de sa consommation d'information, le média client veut être décideur de l'information d'agence qu'il souhaite utiliser.

A l'instar des autres médias, les agences doivent donc répondre à une crise non seulement structurelle mais aggravée par la crise économique.

¹ *Une première évaluation des effets de la loi Hadopi sur les pratiques des Internautes français*, Sylvain Dejean, Thierry Pénard et Raphaël Suire, M@rsouin, CREM et Université de Rennes 1, mars 2010.

Devant une chute de près de 60% de son bénéfice net, Thomson Reuters a décidé des économies énergiques selon un rythme annuel de 1,1 milliard de dollars en 2009 et 2010. Associated Press (AP) a entamé un vaste plan de réduction des effectifs dans le monde prévoyant 10% d'emplois supprimés sur la seule année 2009, dont une vingtaine à New York et près d'une dizaine à Porto Rico. Elle vient de procéder à la fermeture ou à la cession de plusieurs de ses services en langue italienne, allemande et néerlandaise. Faute de repreneur, Associated Press envisage à Paris une fermeture de son service francophone qui se traduirait par un plan social de 80 licenciements. L'agence espagnole EFE a perdu 2 millions d'euros en 2009 et l'Etat a annoncé réduire son financement. Toutes les agences d'Europe procèdent également à des coupes significatives dans leurs dépenses.

En France, certains titre de la PQR se sont désabonnés des services généraux de l'AFP. D'autres ont obtenu des réductions importantes de tarifs et tout laisse penser que la redéfinition des relations entre l'AFP et les médias français clients est loin d'être achevée.

Les nouveaux médias constituent certes une clientèle nouvelle potentielle, mais leurs moyens sont encore limités et leurs besoins correspondent à des caractéristiques auxquelles les agences ne sont pas encore toujours capables de répondre.

Les concurrences nouvelles apparaissent. Les trois agences mondiales historiques doivent de plus en plus compter avec de nouveaux grossistes en information. CNN, BBC, NewsCorp, Gannett, Financial Times, The Guardian, Bloomberg et le New York Times, pour ne citer que quelques-uns, deviennent de véritables « *news factories* », capables de diffuser à d'autres médias, très au-delà de leurs marchés naturels. Les moteurs de recherche rediffusent en accès gratuit de nombreuses informations d'agences captées sans droits sur divers médias. La valeur de l'information d'agence est ainsi tirée vers le bas.

1.4-Les grandes agences correspondent plus que jamais à une nécessité.

Le chaos médiatique ambiant conduit parfois à s'interroger sur la pérennité des grandes agences et sur leur nécessité. Une analyse un peu plus approfondie de la situation montre cependant que certains services indispensables ne peuvent être rendus que par les agences, sauf à inventer d'autres organismes qui sous un autre nom assureraient les mêmes fonctions.

La boulimie d'informations s'auto alimente sans fin et est chère à satisfaire. La plupart des médias, même parmi les plus riches, n'a pas les moyens d'entretenir des correspondants partout dans le monde. L'Internet facilite la circulation des informations, mais ne garantit pas leur fiabilité. Seuls des journalistes, indépendants et professionnellement rigoureux, peuvent aider à distinguer l'information de la rumeur et fournir une forme de certification. Rares deviennent les médias capables d'offrir une forme de journalisme qui puisse dépasser la simple reprise des communiqués de presse, exercer une analyse critique des sources, mettre en situation et approfondir les faits. Tous les médias ne peuvent pas le faire, mais les agences ont vocation à assumer cette fonction pour eux.

1.5- L'AFP a des atouts pour se réinventer

1.5.1- La marque AFP est le premier actif de l'agence

Cette marque, vieille de soixante cinq ans est connue et respectée de tous les médias et de toutes les audiences du monde. Sa tradition date de 1835, date de création de l'agence Havas, la première des agences mondiales dont elle est la descendante directe. Cette marque représente à la fois une valeur à protéger et un potentiel commercial précieux.

1.5.2- La position mondiale de l'AFP est une force, héritage de l'histoire mais aussi fruit d'une qualité reconnue.

Cette ambition mondiale figure en tête du statut qui refonde l'AFP en 1957, après avoir inspiré la résurrection de 1944. Le caractère mondial d'une agence d'information ne relève toutefois pas d'une proclamation statutaire, mais d'une réalité éditoriale et commerciale.

Cette réalité existe encore pour l'AFP qui demeure compétitive pour la collecte et la vente d'informations partout dans le monde.

Le réseau mondial de l'Agence, assez rapidement reconstitué après 1945, n'a pas cessé de se renforcer depuis lors, sous forme de bureaux et de correspondants sur tous les continents. Des équipes de journalistes d'un haut niveau professionnel sont capables de répondre partout à toutes les exigences de couverture de l'actualité. Les formes d'expression de l'AFP se sont diversifiées au-delà de l'écrit, avec la radio, la photographie et l'infographie notamment, même si cette diversification est encore insuffisante dans la vidéo et le multimédia.

La présence commerciale de l'AFP est réellement mondiale. 51% de son chiffre d'affaires (en dehors des commandes publiques) vient de l'étranger. La répartition par grandes zones géographiques donne le premier rang à l'Europe suivie par l'Asie, le Moyen-Orient et les Amériques. Le marché des Etats-Unis, longtemps imperméable à une agence réputée trop proche de la puissance publique a enfin pu s'ouvrir, grâce à la photographie à partir du milieu des années 80. L'AFP gagne actuellement des parts de marché dans les pays en voie de développement, en Afrique, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

La présence mondiale de l'AFP est pour la France un privilège. Depuis 1950, aucune autre agence européenne n'a pu conquérir une position mondiale, malgré une volonté politique affirmée dans le cas des anciens pays socialistes ou malgré des moyens significatifs, dans le cas de l'Allemagne ou à un moindre titre de l'Espagne. Au-delà même de ses conséquences positives pour la francophonie, l'intérêt de cette position n'a pas besoin d'être explicité, si ce n'est pour souligner que si l'AFP perdait ce caractère, il serait impossible de le reconstruire.

1.5.3- La spécificité de la « Francité » a sa valeur propre.

Seule des grandes agences d'information à ne pas être britannique ou américaine, l'AFP porte les valeurs du monde latin. Son lien non exclusif, mais direct avec la francophonie lui fait toucher naturellement près de 800 millions de personnes dans 70 pays et parmi eux plus de 250 millions de locuteurs quotidiens. Parfois perçu comme un handicap aux États-Unis ou dans certains pays de l'ancien Commonwealth britannique, ce caractère spécifique de l'AFP se traduit partout ailleurs en avantage.

1.5.4 – L'AFP a commencé à préparer les indispensables mutations que lui impose la société de l'information.

Sans bruit, mais efficacement, la direction sortante de l'AFP a pu ces dernières années mobiliser des équipes de qualité dans la préparation des mutations nécessaires de l'Agence. Elle a d'abord assaini ses comptes qui sont actuellement en équilibre par opposition aux déficits qui avaient longtemps caractérisé sa gestion.

En second lieu, elle a mené en interne ou fait réalisé par des experts reconnus de solides travaux d'étude et recherches sur l'évolution des techniques et des marchés, sur les nouvelles demandes de la clientèle et les innovations marketing. L'AFP dispose ainsi de la plupart des éléments utiles pour construire un projet nouveau et ambitieux et pour élaborer des plans d'affaires crédibles, aptes à répondre aux nouvelles données du marché pluri-média qui s'impose désormais.

L'AFP a parallèlement ouvert plusieurs chantiers d'innovation afin de préparer de nouveaux services spécialisés dans divers domaines. Au-delà d'explorations précieuses pour l'avenir, ces nouveaux services commencent à représenter un chiffre d'affaires non négligeable.

Cette base de développement ne peut évidemment occulter d'autres aspects moins positifs. Par rapport à ses concurrents directs, l'AFP affiche un retard significatif dans l'image vidéo. Face aux moteurs de recherche établis, elle accuse des insuffisances sérieuses dans l'indexation de ses données, tout comme dans la mise en œuvre de systèmes d'accès modernes, par hypertexte notamment et ne dispose pas encore de son propre moteur de recherche.

Aucune grande agence n'a à vrai dire encore pleinement réussi sa mutation. Chacune a ses faiblesses et ses forces. Pour ce qui est du potentiel, le Comité de réflexion considère que l'AFP dispose de chances tout à fait comparables à celles de ses concurrentes, si elle sait les valoriser.

1.6- L'AFP souffre en revanche d'un grave handicap de fonctionnement.

Le blocage de fonctionnement qui affecte présentement l'AFP n'est en effet pas conjoncturel, mais dangereusement structurel. A titre d'exemple, depuis près de dix mois, largement du fait des pratiques sociales, une réimplantation d'une partie de la rédaction centrale dans un bâtiment rénové, séparé du siège social par la simple largeur d'une rue, est bloquée au prix d'un retard de développement et d'un coût inutile.

Pour la troisième fois en un peu plus de dix ans, un PDG vient de choisir d'interrompre son mandat, vraisemblablement faute de pouvoir remplir les objectifs fixés, sur sa proposition par le conseil d'administration. En 23 ans, l'AFP aura ainsi consommé 7 présidents. En moyenne, chaque direction générale n'aura ainsi disposé que de trois années et un trimestre pour établir une stratégie et la mettre en oeuvre, et sans jamais pouvoir préparer des équipes de relève indispensables à la continuité de l'Agence.

La cause de cette situation peut, pour une part, relever du manque récurrent de moyens de financement dont souffre l'AFP. Plus fondamentalement, elle relève de conditions de gouvernance inadaptées.

La direction générale doit assumer ses responsabilités pratiquement sans soutien ni répondant.

Faute d'actionnaires responsables, le conseil d'administration, dont la compétence et le dévouement personnel de ses membres ne sont pas en cause (malgré certains conflits d'intérêts), ne peut structurellement pas jouer le rôle d'un conseil d'administration d'entreprise « normale ». Heureusement et légitimement sans tutelle, l'AFP n'a aucun « propriétaire » avec qui dialoguer. Comme l'a pertinemment souligné un récent rapport d'étude, la vérité est que le PDG assume sa responsabilité, non seulement dans l'isolement, mais dans un rapport de forces sociales qui joue plus souvent dans le sens de l'empêchement que dans celui de la construction et encore moins de la préparation de l'avenir

Une telle situation n'est pas seulement un facteur d'immobilisme. Elle est aussi génératrice de démotivation pour les responsables de l'entreprise et pour toutes celles et ceux qui en son sein croient en l'avenir d'une agence à laquelle ils apportent souvent durablement leur compétence, leur sens de l'initiative et leur enthousiasme.

Ainsi s'explique que l'AFP paraisse aujourd'hui sur la défensive face à des clients souvent techniquement en avance sur elle, à des concurrentes traditionnelles mieux à même de se réorienter et à des acteurs nouveaux plus innovants.

Dans le contexte actuel des médias, cette faiblesse de gouvernance constitue aux yeux du Comité de réflexion un risque mortel pour l'ambition mondiale de l'AFP, pour son indépendance éditoriale et, au bout du compte, pour son avenir.

2- Redéfinir un Projet de développement pour une agence de presse mondiale dans la société de l'information

2.1- Une ambition et une stratégie

En ouvrant les réseaux et en multipliant les messages de toutes formes vers des terminaux de plus en plus diversifiés, la société de l'information n'a pas rendu moins utiles les agences de presse, elle en a au contraire accru la nécessité en tant qu'instances de référence de la fiabilité des nouvelles et de régulation des flux d'informations professionnelles.

L'ambition de l'AFP doit donc être de réinventer sa fonction d'agence mondiale indépendante et de favoriser sa position de leader sur la production et la diffusion de l'information dans la société numérique.

Selon le Comité, cette ambition doit conduire l'AFP à engager ou accélérer plusieurs évolutions significatives.

Tout d'abord, la nature même de l'information qu'elle délivre, sa quantité, son organisation, les modes de production ainsi que la façon de la distribuer ou d'y accéder, doivent être adaptés aux démarches nouvelles.

Ses modes de commercialisation ne peuvent plus être unilatéraux mais doivent faire beaucoup plus appel à l'interaction et au partage. L'organisation même de ses services et de ses implantations doit être repensée.

L'Agence doit être en mesure de coller au plus près des besoins de ses clients et de leur fournir les produits diversifiés dont ils forment le besoin, l'époque n'étant plus au mono-produit imposé

Comme par le passé, l'AFP doit pouvoir valoriser l'information qu'elle rassemble et produit, tout au long de la chaîne de distribution. Un défi nouveau doit cependant être relevé, celui de préserver et même de développer la valeur de cette information, au moment où les risques de captations gratuites se multiplient, rendus de plus en plus faciles par les nouvelles techniques de communication.

L'AFP a la compétence et l'expérience nécessaires pour dépasser la principale difficulté à laquelle sont confrontés les opérateurs de l'information : la banalisation et la perte de valeur de l'information « brute », devenue une « quasi-commodité » dans le monde actuel.

L'information, pour garder toute sa valeur, doit pouvoir être enrichie, recombinaison et réapparaitre sous des formes nouvelles, sous des présentations et des offres différentes.

L'AFP doit non seulement s'adapter à ces conditions nouvelles, mais participer à la « recombinaison de la chaîne de valeur de l'information » et être à-même de développer et surtout de conserver cette valeur pour elle. Les bouleversements induits par le numérique ouvrent le jeu à d'autres acteurs et la valeur que l'AFP laisserait échapper serait récupérée par d'autres, notamment certains médias devenus producteurs d'information, quasi-agences et autres moteurs de recherche et agrégateurs.

Les informations recueillies par le Comité lui laissent penser que l'AFP a devant elle de larges espaces de développement et dispose d'atouts pour accroître son rayonnement et son chiffre d'affaires.

Les voies de cette ambition ont été ouvertes dans le dernier Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM), conclu pour 2009 à 2013. Celui-ci n'est cependant pas encore pleinement opérationnel. Les conditions de financement du projet 4XML continuent à faire l'objet de discussions. D'autre part, le temps consacré à sa négociation et les délais écoulés depuis sa signature, tout comme la rapidité d'évolution du contexte des médias depuis dix huit mois rendent nécessaire son actualisation.

Le Comité recommande donc la rédaction d'un Nouveau Projet de Développement, comportant des objectifs chiffrés, des échéances temporelles et des plans d'affaires précis, non seulement pour que l'Agence dispose d'un plan de marche argumenté, mais aussi pour que chaque responsable et chaque collaborateur de l'Agence, où qu'il se trouve dans le monde, comprennent les orientations de l'entreprise, le rôle qu'il doit y jouer et les initiatives qu'il peut proposer dans la mobilisation générale des énergies et des moyens.

Le Comité n'avait évidemment pas la possibilité d'élaborer un tel plan qui relèvera de la prochaine direction de l'AFP. A partir des travaux déjà menés par la direction sortante, de ses consultations et de ses propres réflexions, il souhaite cependant proposer certaines orientations.

La stratégie de l'AFP doit être redéfinie autour de deux axes que le Comité juge aujourd'hui aussi prioritaires l'un que l'autre :

Une production d'images vidéo, couvrant toute l'actualité mondiale, au même titre que le texte écrit, doit être installée sans délai au cœur du métier de base de l'AFP. A l'heure où l'information devient partout multimédia sur tous les supports, **aucune agence de presse ne peut prétendre à une position mondiale si elle n'est pas également une agence de télévision.**

La création, au début des années 80, d'un service téléphotographique mondial a alors empêché l'AFP de perdre sa position d'agence mondiale. Le même raisonnement vaut aujourd'hui pour l'image vidéo.

L'intégration de toutes les productions de l'agence sur une plate-forme unique et interactive doit être accélérée.

Alors que tous ses clients sont déjà plus ou moins engagés dans une telle intégration, l'AFP ne peut plus maintenir "en silos" séparés ses productions de texte, de photographie, d'infographie et de vidéo. Parallèlement les modes traditionnels de distribution, dits « *push* », doivent pouvoir être complétés par des offres numérisées, polyvalentes et interactives, enrichies des fonctionnalités de l'hypertexte.

Les productions de l'Agence doivent donc devenir progressivement multimédia dès leur origine, c'est-à-dire "*digital native*" selon le jargon international des médias.

En posant ce diagnostic dès 2004 aux Etats-Unis, Associated Press a mis en exergue le péril quasi-vital à ne pas adapter assez vite la production de contenus aux attentes de ses clients et à en rester à une production « en silos ».

Le Comité ne méconnaît pas la profondeur de la mutation nécessaire que certains experts auditionnés ont pu qualifier de « révolution copernicienne » Il est conscient que cela implique un véritable changement de culture, appelle une mobilisation générale de

tous les services de l'Agence et suppose un intense travail d'information interne et de formation. L'obligation de cette mutation en est plus urgente et vitale.

2.2- Installer l'image vidéo dans le cœur de métier de l'AFP

Le développement de l'image vidéo est une question cruciale pour l'avenir de l'AFP.

2.2.1- L'image vidéo domine désormais les marchés de l'information

Des myriades de chaînes de télévision, générales, locales et spécialisées se multiplient autour du monde. Au-delà même de ces chaînes nouvelles, l'image vidéo est devenue le principal vecteur des informations, une sorte de langage universel qu'ont pleinement intégré tous les types de médias, y compris ceux de l'écrit, et un nombre croissant de consommateurs d'information, sur tous les supports qu'ils utilisent. Pour le meilleur, comme parfois pour le pire, l'image semble largement et durablement l'emporter sur le texte.

Une agence d'information qui néglige ce phénomène se condamnerait à disparaître tôt ou tard du cercle des leaders du marché, autant parce qu'elle perdra rapidement un nombre important de ses clients, télévisions et autres médias que parce qu'elle sera incapable de proposer à tous ses clients les offres multimédia qu'ils attendent avec une proportion significative d'images.

L'AFP l'a compris en créant il y a deux ans avec des moyens limités une petite unité vidéo de magazine. Ses concurrents directs, Associated Press et Reuters s'étaient délibérément engagés dans la télévision depuis plus de 20 ans. Ce sont eux qui dominent en fait aujourd'hui le marché d'agence des télévisions et, de plus en plus dans ce domaine, celui des réseaux multimédia. Ils ne sont pas seuls. De très nombreuses agences spécialisées arrivent sur le marché et certaines grandes télévisions deviennent des distributeurs d'images, comme la BBC ou CNN.

Le marché de l'image vidéo est celui d'une compétition sévère entre des acteurs multiples, dont les pratiques commerciales ne relèvent pas toujours de règles traditionnelles. Des services organisés, payés par abonnement, peuvent côtoyer des services à la carte, sur mesure, des offres pseudo gratuites et un nombre non négligeable d'images volées. Il s'agit d'un marché nouveau, en cours de constitution, non stabilisé et encore un peu sauvage. C'est toutefois maintenant que les positions s'y conquièrent.

Les études de marché récemment disponibles sont concordantes sur l'augmentation exponentielle du nombre des télévisions dans le monde, sur la demande croissante d'images vidéos par les autres types de médias et sur l'augmentation régulière des investissements dans ce secteur, tout comme sur la rapide diversification des terminaux d'accès, fixes et mobiles, existants ou émergents.

Aucun grand acteur de la distribution d'information ne néglige aujourd'hui ces opportunités. Peu nombreux sont ceux qui réalisent déjà des bénéfices commerciaux importants en la matière, mais aucun n'ignore un potentiel commercial clairement solvable à un terme assez proche. Personne ne doute plus que la vidéo soit une nécessité stratégique pour tout opérateur qui veut pouvoir jouer un rôle significatif dans la société de l'information.

2.2.2- La construction d'une agence TV mondiale est désormais un objectif accessible

Construire une branche télévision a longtemps paru à l'AFP une hypothèse hors de sa portée, faute de moyens financiers et faute d'une capacité suffisante de décision pour un tel choix.

Cette situation est désormais dépassée. La production d'images vidéo est en train de se démocratiser dans le monde. Un nombre exponentiel de documents apparaît chaque jour. Des possibilités nouvelles existent ainsi de collecter, sélectionner et certifier des images de qualité, pour constituer une offre commercialisable. Des moyens légers de production se répandent, pratiquement jusqu'au téléphone portable. Des équipements semi légers, pour un prix raisonnable, peuvent être utilisés sans exiger des investissements considérables. Des équipes autonomes de reporters vidéo se multiplient et opèrent sur la plupart des points chauds de la planète. Une production originale et professionnelle devient ainsi disponible et se trouve largement utilisée par les concurrents directs de l'AFP.

2.2.3- L'AFP a su ouvrir un chantier vidéo qui, malgré certaines limites, constitue une base utile pour des développements plus ambitieux.

Depuis 2007, une cellule spécialisée produit des images vidéo dans le domaine du magazine. En moins de trois ans, cette unité a réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros par an et se trouve actuellement proche de l'équilibre de fonctionnement. La production est réalisée pour les deux tiers sur le format TV et pour un tiers sur le format Web. Les sujets, traités sous un angle magazine, touchent à l'économie, la politique, l'environnement, mais aussi la mode, les styles de vie, le sport et les divertissements. Actuellement l'AFP réalise environ 500 vidéos par mois en sept langues. Une quarantaine de points de production sont répartis sur tous les continents. Les marchés servis sont principalement ceux d'Europe, du Moyen-Orient, de l'Amérique et de l'Asie.

Cet indéniable succès n'est toutefois que relatif et ne permet pas à l'AFP de pouvoir peser significativement sur le marché de l'image vidéo. Le magazine n'est qu'un créneau particulier dont les formats et le style ne sont pas ceux de la plupart des journaux télévisés, consommateurs d'abord de « *breaking news* ». La vidéo n'est ainsi encore qu'un segment assez marginal du catalogue commercial de l'AFP. A l'intérieur de l'Agence, la vidéo occupe d'ailleurs une position éloignée du centre stratégique éditorial.

Pour limité qu'il soit ce département AFP TV n'en constitue pas moins une base significative sur laquelle peut être développé un projet ambitieux. L'Agence compte désormais dans ses rangs des professionnels de la vidéo. Une approche d'image est entrée dans les processus de production de la maison. Un nombre significatif de journalistes en a découvert l'intérêt. Longtemps étrangère à la culture de l'AFP, l'image a commencé à s'installer dans les réflexions et les projets.

2.2.4- Un programme réaliste peut permettre à l'AFP d'accéder en quelques années au rang d'agence mondiale de télévision

Le Comité pense, au vu de ce qui précède, qu'avec des moyens raisonnables et dans le cadre d'une nouvelle stratégie d'ensemble, l'AFP peut aujourd'hui conquérir une place de premier plan sur le marché de la télévision et qu'elle doit le faire sans tarder si elle veut rester une agence mondiale compétitive.

Sans entrer dans les détails, un programme de développement de l'image vidéo à l'AFP pourrait être organisé sur trois niveaux complémentaires : l'intensification du développement initié dans le magazine, l'établissement d'un réseau mondial de collecte d'images de qualité et la production complémentaire d'images professionnelles d'actualité chaude pour les plus grands événements de l'actualité mondiale.

Un tel projet ne nécessite pas le recrutement d'effectifs nombreux. Comme évoqué ci-dessus, de nombreux reporters « *free lance* » produisent des images de qualité et cherchent à les vendre. Actuellement 10% seulement des journalistes de l'AFP sont directement impliqués dans les activités vidéo, or comme cela existe chez Associated Press, cette activité peut susciter l'intérêt de journalistes de l'Agence soucieux d'enrichir leur métier. Une expérience menée depuis six mois à l'AFP a montré les possibilités de ce type de diversification professionnelle.

L'AFP peut sans difficulté jouer dans la vidéo le rôle de courtier qu'elle pratique depuis longtemps dans les autres formes d'information. Dans l'esprit de ses principes originels de mutualisation, il lui suffit pour cela d'avoir sur tous les continents des professionnels capables non seulement d'organiser la production vidéo, mais de trouver les spécialistes ou les images déjà disponibles pour en assurer la commercialisation. Elle dispose déjà d'une participation dans une petite agence spécialisée dans la collecte d'images.

Un projet vidéo ne peut toutefois réussir, surtout à l'heure de l'offre multimédia, que si ce domaine cesse d'être un secteur marginal, mais se situe au centre même de la stratégie et du pilotage de l'Agence. L'image doit devenir un des éléments directeurs de la politique de production et de distribution de l'information, au même titre que le texte, la photographie ou l'infographie.

Une telle position centrale n'a pas seulement un intérêt stratégique évident. Elle est aussi la meilleure façon de garantir la qualité et la fiabilité de l'image vidéo, comme de toutes les autres productions de l'AFP.

2.2.5- La vidéo peut s'appuyer sur de nouveaux partenariats

Le Comité n'avait ni le temps ni la mission d'englober dans sa réflexion l'analyse de toutes les initiatives françaises récentes dans le domaine de la vidéo. Il ne peut cependant s'abstenir de remarquer une multiplicité de centres de production, aussi souvent concurrents que complémentaires, à l'heure où prévalent pourtant des formules de partage et de partenariat.

Si, comme il le propose, l'AFP peut développer une activité vidéo il suggère fortement que soient explorées toutes les possibilités de coopération et de partenariat avec des télévisions existantes françaises et étrangères, sans hésiter à revisiter les possibilités susceptibles d'exister notamment entre France Télévisions, France 24 et l'AFP. Malgré des différences de positionnement et sans négliger les problèmes d'identité, des

coopérations plus réelles entre ces deux dernières entreprises devraient pouvoir répondre à leurs intérêts mutuels de même qu'à l'intérêt général.

Le Comité a pu observer que les équipes spécialisées de l'AFP ont préparé des plans de développement de l'activité vidéo, avec des analyses des marchés, des possibilités journalistiques et des solutions techniques possibles. Après actualisation de ces travaux et sous réserve du dégagement des moyens nécessaires, l'AFP peut donc transformer rapidement son service magazine vidéo en un véritable service mondial d'images vidéo, en faire un axe fort de sa stratégie et un des moteurs de sa croissance.

2.3. Accélérer l'intégration de toutes les productions de l'Agence sur une plate-forme multimédia unique et interactive.

Informé au temps du numérique et conservant la chaîne de valeur passe par de nouveaux rapprochements entre l'AFP et ses clients afin que l'Agence se mette à leur écoute. Sans devenir elle-même un média ni nuire aux intérêts de ses clients, l'AFP doit être en mesure de fournir à ses clients l'information sous la forme qui convient à leurs besoins. Dans un monde de l'information devenu protéiforme, où les acteurs sont plus nombreux et où les possibilités techniques semblent infinies, l'époque de l'information purement poussée, monolithique et à prix figé semble définitivement révolue.

L'objectif est de présenter, mettre en forme, formater, organiser l'information pour permettre ensuite aux médias, clients principaux, d'apporter leur propre valeur ajoutée. Il ne s'agit pas de remplir la fonction d'un média ou de les concurrencer mais d'aider les clients à s'adapter et à évoluer dans un monde d'information surabondante et indifférenciée (et où ils sont de plus en plus réticents à payer pour une information de flux qu'ils ne maîtriseraient pas et qui ne cadre pas avec leurs besoins). A l'inverse, toute demande, tout besoin d'information, sous quelque forme ou format que ce soit, doivent pouvoir être adressés à l'AFP par un client et trouver une réponse adaptée, voire sur mesure.

Parce que la technologie le permet et qu'ils l'ont bien compris, parce que la masse d'information disponible est devenue excessive et devient un poids et parce que leurs moyens se sont drastiquement réduits depuis quelques années, les clients se tournent vers les agences. L'AFP a tous les atouts et la crédibilité pour s'affirmer comme « **Expert Référent** » en matière d'information. Cela se traduit par plusieurs exigences.

2.3.1. L'écrit «pur» ne suffit plus.

Il est indispensable de proposer une offre pensée à la source comme multimédia tout simplement parce que plus aucun client n'est mono-média.

Il s'agit donc pour l'AFP d'exprimer son offre d'information sur les supports que ses clients utilisent : écrit, vidéo, image, écran multimédia, support mobile (Smartphones, i-Pad demain etc...)

Si l'AFP ne fournit pas, dès leur production, ses informations sur des supports et

vecteurs qui sont ceux de ses clients elle se trouvera de plus en plus en déphasage avec un de leurs besoins essentiels

2.3.2. L'information elle-même n'est plus figée mais revêt plusieurs dimensions.

Forte de plusieurs strates, elle combine des éléments qui s'enrichissent : le concept de *Rich Media* devient la norme et permet aux clients des agences de modeler l'information, de l'illustrer, la contextualiser et la décrypter pour s'adresser à leurs propres utilisateurs et consommateurs qui n'appréhendent plus l'information sur un plan unique et demandent davantage qu'un simple énoncé.

L'AFP qui repose toujours sur une production en silo, et non « *digitale native* », retravaillée *a posteriori*, a un besoin impératif de rapidement mettre en oeuvre des systèmes et des outils lui permettant de réellement s'ouvrir à ces dimensions.

2.3.3. Ce sont les attentes et les priorités des clients qui font loi.

Pour ne pas verser dans la complexité, voire la gabegie et dans l'impossibilité pour les clients de l'exploiter, cette nouvelle richesse d'information a comme corollaire, comme nous l'avons déjà vu, de devoir être habillée, organisée, ciblée, packagée pour les clients.

Cette démarche requiert de nouvelles qualités d'écoute et de proximité de la part de l'Agence. L'information n'est cependant pas un produit comme les autres. Elle ne peut se passer des savoir-faire qui sont ceux des journalistes de l'AFP.

2.3.4. L'information d'agence doit devenir réellement interactive entre producteur et acheteur.

L'information doit être ouverte au client qui demande à y avoir un accès et à pouvoir exercer ses choix, avec la liberté et la facilité permises par les outils les plus modernes.

Pour cela se développent des plates-formes « propriétaires », dont les fondations reposent sur des principes d'indexation et surtout des moteurs de recherche qui font encore défaut à l'AFP.

Le projet 4XML intègre naturellement ces fonctionnalités, preuve que l'AFP les a appréhendées, mais nous verrons ci-après que ce "méta-projet" appelle encore des réflexions.

2.3.5. La fonction de recueil de l'information doit être élargie

Toute agence qui ne veut pas se couper de sources et de comportements que le numérique a ouverts doit utiliser tous les canaux disponibles en ce domaine.

L'AFP s'y est en partie intéressée, en particulier dans ce qu'il est convenu d'appeler les « *User Generated Contents* ». Le Comité est convaincu qu'elle peut aller plus loin dans ce domaine en traitant deux sources qui sont d'emploi délicat mais ne peuvent être ignorées :

-les réseaux sociaux, dont on sait qu'ils génèrent de l'information à leur manière et soulèvent de nouvelles exigences de vérification.

-la Toile elle-même, source infinie d'informations, avec des degrés d'authenticité qui doivent être systématiquement validés.

2.4- Valoriser les fonds d'archives

L'AFP dispose d'une richesse potentielle considérable, celle de ses archives textes et photos. Celle-ci est toutefois très peu exploitée faute d'indexation suffisante et de politique de commercialisation. L'AFP doit impérativement achever la numérisation et le classement, déjà entamés, de ses archives photos et dans la mesure du possible de son fond de dépêches.

En ceci, elle est confrontée, en même temps que tous les centres d'archives, aux questions touchant le devenir de leur patrimoine : dégradation des supports physiques, changements des formats techniques, obsolescence des machines de lecture et de visionnage.

La nécessité de pouvoir exploiter facilement un patrimoine né analogique, les perspectives d'accès ouvertes par le numérique, l'accessibilité inévitable aux réseaux et au Web sont autant d'atouts dont l'AFP ne peut se passer. La nouvelle « culture du lien » est incontournable pour tous ses clients, qu'il s'agisse des organes de presse, des services publics et des services abonnés ou même désormais, des particuliers.

L'exemple de l'INA peut servir (cf annexe 5). Techniquement, l'opération pourrait s'avérer moins difficile et moins coûteuse pour l'AFP que celle qu'a dirigée l'INA depuis 1999. En revanche, l'Agence doit rapidement réaliser une indexation unique et facilement utilisable de ses documents. Ce préalable déterminant peut être assumé majoritairement de façon automatique, mais une part du travail nécessite obligatoirement une intervention humaine.

2.5- Accélérer la formation des hommes et la mutation des techniques

Les hommes constituent la première richesse pour la production de l'information. Investir en formation et préparer les mutations de méthodes qu'appelle l'ère numérique est donc un impératif autant qu'une nécessité pour l'AFP.

Le principe du volontariat pour les fonctions nouvelles, que nous préconisons, n'interfère en rien avec le besoin universel de formation aux nouvelles technologies, nouvelles méthodes et nouveaux outils. Cet effort de formation est indispensable à la mutation professionnelle de l'AFP, mais aussi au maintien des chances de promotion de ses agents.

Si l'AFP veut être en mesure de réaliser sa révolution éditoriale multimédia, elle doit comme ses consoeurs repenser la façon de recueillir l'information, de l'extraire, la packager, la proposer sur des plates-formes interactives, l'adapter à des clients nouveaux et de la commercialiser sous des formes rendues possibles par des systèmes fondamentalement modernisés.

Le système technique de production est, par nature, la clé de voûte d'une agence d'information.

L'AFP en a pris conscience et s'y est engagée à travers le projet dit 4XML.

Sans avoir pu mener une analyse technique approfondie, la Comité approuve cette orientation. Il croit toutefois utile de poser à ce sujet plusieurs questions :

Un certain fossé technique semble s'être creusé entre l'AFP, certains de ses concurrents historiques et beaucoup de ses concurrents nouveaux, mais aussi avec ses clients voire les citoyens, aujourd'hui parfaitement habitués à se mouvoir dans un monde numérique. Le risque existe que le processus 4XML se révèle trop lent entre le stade de projet et la phase de mise en oeuvre programmée sur trois ans au moins.

Est-il possible d'aller plus vite, notamment en faisant appel à des développements déjà réalisés à l'extérieur ?

L'architecture exhaustive du projet, conçue à l'aune des "grands projets informatiques" (ce qui peut se comprendre s'agissant de la refonte de l'ensemble des systèmes de l'Agence), ne risque-t-elle pas de devenir, du fait de son ampleur, des précautions et des concertations que l'on peut imaginer en pareil cas, un frein qui non seulement différerait encore sa mise en oeuvre, mais rendrait également l'ensemble caduc avant d'être opérationnel ?

Pour certains aspects au moins, le Comité voudrait être sûr qu'il n'existe pas des voies plus légères permettant davantage de rapidité, d'efficacité et de flexibilité, face à l'évolution sans cesse plus rapide des technologies.

Un principe modulaire pourrait-il favoriser un développement ?

L'acquisition d'un moteur de recherche déjà opérationnel et calibré pour l'AFP, ne pourrait-elle pas constituer un premier élément rapidement mis en oeuvre ?

2.6- Besoins de financement du Projet de Développement.

Faute de pouvoir élaborer des plans d'affaires, le Comité de réflexion ne peut que formuler une estimation destinée à indiquer un ordre de grandeur du besoin de financement du Projet qui vient d'être esquissé.

Le Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) signé fin 2008, prévoyait que le projet dit 4XML nécessitait un financement de l'ordre de 30 millions, soit 20 millions en fonds propres et 10 millions en auto financement.

La direction de l'Agence estimait d'autre part le besoin de développement pour les nouveaux services et pour les charges liées à la mutation de la société de l'information à 65 millions. Sur 5 ans, le besoin total de financement était donc estimé à 95 millions d'euros à financer en fonds propres, en emprunts et en auto financement.

Les analyses du Comité conduisent à fixer des objectifs plus ambitieux que ceux inscrits dans le COM. L'accélération de certaines mutations techniques et l'achat à l'extérieur de certains outils notamment dans le domaine des moteurs de recherche peuvent permettre certaines économies. A l'inverse, des besoins de financement plus importants peuvent résulter d'une voie résolument volontariste pour l'image vidéo et pour des acquisitions de diversification.

Le Comité estime ainsi que le niveau total du besoin de financement souhaitable sur les 5 ans à venir devrait plutôt se situer dans l'ordre de grandeur d'une fourchette de 130 à 150 millions d'euros.

3- Construire un modèle économique garant du développement dans l'indépendance

3.1- L'organisation économique actuelle de l'AFP est devenue inadaptée à la poursuite de son développement dans la concurrence mondiale du marché de l'information

3.1.1- Les résultats actuels de l'Agence, bien que positifs, sont insuffisants pour assurer l'autofinancement des investissements

Le chiffre d'affaires de l'Agence est de l'ordre de 280 millions d'euros, face à des charges d'exploitation de l'ordre de 272 millions d'euros. Une fois déduits les dotations, reprises et autres soldes financiers, le résultat net est insuffisant pour assurer un bon financement des besoins d'investissement. De surcroît la crise encore en cours dans la plupart des médias et notamment dans la presse écrite, laisse craindre de nouvelles contractions du chiffre d'affaires en France et en Europe, soit du fait de nouveaux désabonnements soit par contrainte de réduction de tarifs.

Les équilibres internes du chiffre d'affaires présentent certains aspects intéressants. La part des contrats publics, de l'ordre de 40 % du chiffre d'affaires total, soit 110 millions d'euros, est certes assez lourde, mais accuse une régression constante. Elle était ainsi de 63 % en 1975, légèrement inférieure à 50 % en 1986 et s'est régulièrement réduite depuis lors. La cause n'en est pas une réduction de la commande publique, mais une augmentation des recettes commerciales, notamment à l'étranger, grâce au développement de produits nouveaux, la photographie à partir des années 90 et plus récemment, pour une proportion encore limitée, les produits diversifiés.

3.1.2- L'organisation économique de l'AFP a gardé la mémoire de l'ancien établissement public administratif antérieur à 1957.

En 1957 le nouvel organisme AFP succédait à un établissement public, dont la gestion était plus proche de la forme administrative que de la forme industrielle et commerciale. Les auteurs de la réforme d'alors raisonnaient en termes de droit public et de comptabilité publique. De surcroît, le marché des médias était alors à peu près stable, sans exigence d'investissements nouveaux et sans obligation d'innovation.

À partir de 1975, l'AFP, qui avait eu pour seul investissement notable la reconstruction de son siège social, s'est trouvée devant l'obligation d'investissements lourds et répétés liés à ses transmissions, ses systèmes informatiques et au développement de produits nouveaux, correspondant aux attentes des clients comme ce fut le cas pour la photographie de presse par exemple.

Faute d'être une entreprise classique, elle n'a pu contracter des emprunts qu'avec des garanties de l'État. Faute d'avoir des actionnaires, elle n'a pu faire appel à des augmentations de capital et a dû solliciter avec beaucoup de difficultés des avances ou dotations.

Au total, depuis 1975, les sommes que l'AFP a ainsi pu rassembler, en quasi-fonds propres et en emprunts, ont cependant été très inférieures à celles qu'aurait pu mobiliser une entreprise « normale » de média.

Au cours de la même période, elle s'est séparée de deux actifs monétisables via la vente d'une propriété à Tokyo et la cession-bail de l'immeuble de son siège social à Paris. Dans les deux cas, le produit des opérations n'a pu être consacré à des développements, mais seulement au règlement des passifs de fonctionnement existants. L'AFP a donc un besoin impératif de se recapitaliser et de restructurer un bilan qui, au demeurant, n'existe pas en droit.

3.1.3- Placé dans la situation de partenaire financier unique, l'Etat a plus ou moins répondu aux principales urgences, mais toujours après des négociations longues et complexes qui ont pesé sur l'indépendance stratégique de l'Agence.

L'Etat n'a en fait jamais joué un rôle assimilable à celui d'un actionnaire responsable, non par choix politique mais du fait de la contradiction entre d'une part les impératifs de son budget et des règles de la comptabilité publique et d'autre part les contraintes et perspectives d'un média international.

De nombreuses occasions ont ainsi été perdues par l'AFP. La plus significative est celle de l'information financière. Sans doute Reuters avait-il en la matière une avance historique, mais l'agence Bloomberg, qui fait désormais jeu quasi égal avec l'agence britannique, n'a été créée qu'à la fin des années 70. Au début des années 80, un projet commun entre l'AFP et la Bourse de Paris n'a pas pu dépasser les réserves du conseil d'administration, divisé entre ceux qui voyaient dans la création d'une filiale un risque de démantèlement et ceux qui souhaitaient que le service de la presse reste une priorité. Dans ce domaine, l'opération AFX, lancée au début des années 90, était finalement trop tardive, sur un créneau déjà trop occupé. Faute de pouvoir se développer, elle a fini par être vendue à perte.

Dans les mêmes années 90, une possibilité existait de racheter une petite agence d'images vidéo elle-même issue de l'agence UPI. Les instances de l'AFP semblaient y être moins réticentes après le succès du service photographique lancé en 1985, mais l'idée n'a pas pu se concrétiser, du fait des mauvais résultats financiers de l'Agence à cette époque. L'acquisition fut réalisée par l'agence Associated Press qui en a fait la base de son service vidéo, aujourd'hui solidement installé sur le marché.

Pour des raisons analogues, l'AFP n'a pas pu développer une agence mondiale spécialisée dans le sport, alors que son excellence est reconnue en ce domaine et qu'elle dispose d'une base avec une petite agence spécialisée acquise en Allemagne. A l'inverse, l'AFP a pu lancer en 1985 un service photographique international après avoir surmonté les mêmes réticences de ses instances. Encore faut-il préciser que cette initiative fut l'aboutissement de plus de quatre ans de négociations autant internes qu'externes. Le projet initial était de créer aux Etats Unis, à l'occasion du repli de l'agence UPI, une société franco-américaine, non seulement pour développer la photographie, mais encore pour disposer d'une base crédible de développement dans ce pays. Seul le volet photographique a pu être réalisé.

3.2- Nécessité de construire un nouvel équilibre de financement, pour l'AFP comme pour toutes les agences d'information

3.2.1- La définition d'un modèle économique d'avenir est encore un sujet de recherche pour tous les médias.

La seule certitude est que les modèles anciens sont morts. Le modèle économique « dual » du journal fondé sur la vente au numéro et la publicité est remis en cause non seulement par la présente conjoncture de crise, mais aussi et surtout par la migration structurelle du lectorat vers le web et par l'apparition d'autres modes de consommation de l'information. Le public n'est plus prêt à payer forfaitairement une livraison quotidienne ou hebdomadaire de nouvelles. Les médias adoptent progressivement une attitude comparable envers les agences. Le modèle dit « gratuit », en fait financé par la publicité, est lui-même remis en cause. Les annonceurs veulent bénéficier des nouvelles opportunités offertes par les services en ligne pour toucher plus précisément leurs cibles. Ils exigent aussi et surtout des tarifs plus directement proportionnels à l'audience effective de leurs annonces.

Le mythe de la gratuité a certes de bonnes chances de s'effondrer tôt ou tard. La production et la distribution de l'information ont un coût incompressible qui ne peut être assumé par la collectivité qu'au détriment de l'indépendance de l'information et de la liberté d'expression. L'histoire a amplement démontré les risques de ce genre d'illusions. Celles-ci n'en perdurent pas moins pour des temps plus ou moins longs.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, le Comité de réflexion est convaincu qu'une agence d'information financée exclusivement ou trop lourdement par la collectivité risque tôt ou tard d'être perçue comme une officine d'information officielle, sans crédibilité car sans indépendance.

Une agence de presse ne peut donc prétendre à l'indépendance que si elle dispose de financements autonomes pérennes reconnus par le marché et incontestables. Cela n'interdit pas de diversifier les sources de recettes ni de fournir à des personnes publiques, contre rémunération, des services ou des prestations d'intérêt collectif. Cela commande seulement que la proportion des recettes d'origine publique reste clairement minoritaire et ne compromette pas la liberté d'action et d'expression de l'Agence.

3.2.2- Les sources de financement doivent être diversifiées.

L'histoire des agences mondiales montre que la vente de services généraux d'information est rarement suffisante pour assurer les équilibres d'exploitation et les marges d'autofinancement nécessaires à l'investissement. La seule exception est celle de l'agence Associated Press grâce au vaste marché intérieur dont elle bénéficie. Encore faut-il se remémorer qu'en un certain nombre de circonstances, pour des raisons d'intérêt général, l'État américain a pu passer des commandes à AP ou soutenir son activité dans telle ou telle région du monde. En Europe, les deux grandes agences historiques n'ont jamais vécu du seul produit de leur information générale. Reuters a eu l'intelligence, dès son origine, de développer des services rémunérateurs dans l'information financière. Au XIXe siècle, l'Agence Havas, ancêtre de l'AFP, a pu assurer son équilibre grâce à sa filiale de publicité, dont les risques sur l'information n'ont pas été négligeables mais dont la prospérité a longtemps servi le développement mondial d'Havas. C'est le même raisonnement qui a conduit les fondateurs de l'AFP en 1957 à prévoir une convention d'achat

d'abonnements publics qui répondait aux besoins d'information de l'État et représentait aussi une part de recettes régulières pour l'Agence.

DPA, par exemple, reconnaît que les simples ventes d'information ne lui permettent plus d'équilibrer ses comptes.

Le Comité croit donc souhaitable de soutenir l'effort que l'AFP mène pour établir le financement de son fonctionnement sur une triple source, soit :

- La fourniture de services d'information et l'accomplissement de missions d'intérêt général pour les collectivités publiques dans les règles nationales et européennes.
- La vente de services généraux, évoquée plus haut, comme base principale de recettes avec l'objectif d'une internationalisation croissante, notamment dans les marchés émergents. Cette part du fonds de commerce correspond aux missions de l'AFP et représente en même temps la meilleure garantie de son autonomie et donc de sa qualité rédactionnelle, qui est son principal argument de vente.
- Une diversification au travers de nouveaux services à finalité commerciale, parfois moins proches des services généraux traditionnels de l'Agence, à condition qu'ils restent compatibles avec ses missions et conformes à l'éthique de sa marque et dont les revenus permettront d'assurer le financement ou de compléter celui des deux premières sources.

3.3 - Clarifier la relation financière avec l'État

La convention d'abonnements et de services avec l'État, parfaitement légale au moment où elle a été mise en place en 1957, se trouve aujourd'hui dépassée par les nouvelles règles de concurrence de l'Union européenne. Elle doit être rénovée, dans la ligne des directives de la Commission européenne et de la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union européenne de Luxembourg (CJUE)

Les missions d'intérêt général (MIG) sont désormais clairement définies par la Commission européenne et par la CJUE, notamment dans son arrêt Altmark du 24 juillet 2003 qui fixe plusieurs conditions :

- Lesdits services doivent être clairement définis. Pour l'AFP, cette définition pourrait par exemple s'inscrire dans la ligne des missions d'intérêt général qu'elle assume déjà en France et à l'étranger.
- Les paramètres sur la base desquels est calculée la compensation financière doivent être préalablement établis, de façon objective et transparente.
- Cette compensation financière ne peut dépasser ce qui est nécessaire pour couvrir le coût ainsi qu'une marge raisonnable pour le prestataire.
- Le choix de l'entreprise chargée de l'exécution d'obligations de service public doit enfin être effectué dans le cadre d'une procédure de marché public. A défaut, le niveau de compensation doit respecter le principe de l'« investisseur avisé » selon la terminologie européenne, en d'autres termes, doit être compatible avec les prix du marché.

L'application de ces principes, qui n'existaient pas au moment où a été rédigée la convention financière entre l'Etat et l'AFP, en 1957, revient aujourd'hui à définir et à chiffrer plus précisément les prestations que l'AFP fournit à l'Etat français, en distinguant d'une part les services d'information fournis aux ministères, ambassades,

préfectures et autres services publics qui sont en fait de nature commerciale et d'autre part les missions d'intérêt général que l'AFP réalise en France et à l'étranger pour le compte de la puissance publique française.

3.4- Repenser la démarche commerciale.

3.4.1- Revenir au principe originel de mutualisation en prenant en compte les techniques actuelles d'offre et de distribution.

La démarche commerciale traditionnelle des agences a longtemps reposé sur le principe simple du forfait. Dans la logique dite de « *push* », elles livraient à leurs clients des services d'information générale ou spécialisée, garantissant une alerte sur toute actualité imprévue. En contrepartie, elles réclamaient un abonnement, généralement calculé au prorata du tirage ou de l'audience des médias destinataires. Au fil des ans ces services ont été perfectionnés avec des productions plus directement utilisables par les médias et enrichis de prévisions et de synthèses, en même temps que des indexations et des « étiquettes » facilitaient les archivages et les réutilisations. Le principe du règlement forfaitaire a jusqu'à présent persisté pour l'essentiel, mais il est désormais sérieusement remis en cause.

Comme évoqué plus haut, les clients des agences veulent moduler leurs paiements en fonction des seules informations qui les intéressent et qu'ils utilisent. De nouvelles formules de tarification sont ainsi à mettre au point, plus diversifiées et plus flexibles, entre le forfait et le service à la carte.

Les principes originels de mutualisation des moyens et des services peuvent servir de guides à de nouvelles relations commerciales. C'est bien en effet pour mettre en commun des charges de reportages coûteux, notamment à l'étranger que les agences de presse ont été créées. Il s'agit aujourd'hui dans un contexte de médias radicalement nouveau de revenir à cette idée et d'en tirer des conséquences logiques. Les clients des agences, comme ceux des médias rejettent désormais le rôle de simples acheteurs passifs. Ils veulent choisir de ce qu'il s'achètent. Ils veulent aussi apporter leurs contributions et partager des services dans lesquels ils ont leur part de réalisation. De véritables coproductions sont ainsi en expérimentation, avec une part de fournitures, mais aussi d'échanges et d'actions communes. Des plates-formes techniques interactives doivent également permettre un véritable échange agence-client et donner au client la possibilité de composer lui-même et de manière flexible et modulable son propre service d'information, avec naturellement des principes de facturation totalement nouveaux.

L'observation des pratiques récentes en France comme dans d'autres pays montre que les agences éprouvent des difficultés à changer de position commerciale, en abandonnant la position unilatérale du fournisseur qui décide seul de la contexture et de la qualité du produit qu'il vend. Par nécessité, elles ont été amenées dans la période récente à mener des batailles défensives pour ne pas dire d'arrière-garde afin de préserver des formules qui deviennent de moins en moins suffisantes et acceptables pour leurs clients. Elles n'ont souvent gagné ces confrontations qu'en consentant des réductions significatives de tarifs qui ne peuvent qu'en entraîner d'autres et détruire peu à peu leur fonds de commerce.

Plusieurs exemples, concernant notamment la presse régionale et les services multimédia, montrent que l'AFP, comme ses consoeurs, tente actuellement de reprendre l'initiative en imaginant de nouvelles formules commerciales, à partir justement du principe de mutualisation.

Le Comité est conscient de la difficulté du problème posé et du caractère encore imparfait des premières solutions trouvées. Il ne peut cependant que les encourager, même si dans un premier temps, la dégradation du marché de la PQR risque de s'accroître. Celui-ci représente encore 10 % du chiffre d'affaires de l'Agence et a de surcroît une valeur symbolique qui ne peut être passée par pertes et profit. Des formules de partenariat sont à réinventer, par la prise en compte des intérêts des deux parties, à partir de positions égalitaires, dans l'esprit même d'une re-fondation.

3.4.2- *Elargir les cibles*

La conquête de nouveaux clients a toujours été une préoccupation de l'AFP. Ces dernières années, l'expansion géographique a permis d'atténuer le recul des revenus issus des clients historiques français et européens.

Parce que ce recul risque de se poursuivre et parce que ses concurrents font preuve de mobilité, c'est à d'autres types de clients que l'AFP va devoir s'ouvrir, avec ses atouts et l'ambition d'y trouver d'importantes sources de revenus nouveaux.

L'AFP doit-elle refuser des clients ou, au contraire, s'adresser à tous ceux qui ont besoin d'information ?

En tant qu'« Expert Référent » et conformément à la définition historique de ses missions, l'AFP doit, selon le Comité, réfléchir à toutes les hypothèses.

Trois nouveaux types de clients "de conquête" peuvent retenir notre attention :

-les ***pure players*** du web, ***portails notamment***, consommateurs d'information qu'ils n'ont pas les moyens de produire (mais de plus en plus de payer) et qui ont besoin de labels et de garanties de qualité pour émerger et sécuriser leurs utilisateurs,

-les ***entreprises et organisations***, avides d'information ciblée dont la possession correspond pour elles à des besoins « d'intelligence », selon l'expression anglo-saxonne ou tout simplement de veille,

-***certains citoyens, en quête d'informations spécialisées à finalité professionnelle***. Ceux-ci sont désormais équipés de terminaux portables, qui ne cessent de se perfectionner. Utilisés partout tout au long de la journée, ils deviennent des moyens d'accès nouveaux.

Pour le Comité, la question du B2C ne doit pas être traitée par une querelle philosophique abstraite, mais dans le cadre une analyse pragmatique des besoins sociaux et des réalités commerciales.

3.4.3- *Nouvelles thématiques*

Sa mission étant d'assurer une information complète et objective, les thématiques traitées par l'AFP devraient également faire l'objet d'une adaptation aux attentes de l'époque et d'un élargissement pragmatique, sans *a priori* autre que la possibilité d'y appliquer ses exigences et son professionnalisme dans le traitement de l'information.

A chaque époque correspondent des centres d'intérêt. L'AFP doit s'y intéresser et prendre la décision d'y entrer selon ses critères propres : environnement, santé, divertissement, loisirs, célébrités constituent par exemple des thématiques très actuelles.

Partout où les "normes de qualité AFP" sont applicables, l'AFP est en droit d'élargir sa présence si elle juge qu'un marché existe.

3.4.4. Conduire une politique pour la Marque AFP.

L'AFP doit structurer son déploiement et son approche de nouveaux marchés, de nouvelles offres et de nouveaux clients.

Une politique de marque s'impose naturellement et une Direction du Développement inscrite dans l'organigramme de l'Agence devrait mener dans ce cadre des diversifications et développements nouveaux.

Nul ne doute de l'immense valeur de la marque AFP, connue et reconnue dans le monde entier. Le Comité a d'ailleurs noté à quel point les personnels de l'Agence sont conscients de cette valeur et légitimement vigilants sur l'utilisation faite de la marque, dont ils se considèrent comme les dépositaires.

Comme toute marque de cette ampleur, l'AFP repose sur une Vision, une Mission et des Valeurs qui lui sont propres et en constituent l'ADN et des Codes.

Tout développement doit donc les respecter, avec le souci de ne pas appauvrir mais au contraire de nourrir la marque.

Décliner une marque obéit à des logiques et à des techniques maintenant bien connues qui aident à structurer une offre selon une logique de cercles concentriques s'éloignant progressivement du centre-cœur de métier et constituent des grilles d'évaluation pour tout projet.

3.5- Imaginer des services nouveaux de diversification pour conquérir de nouvelles frontières.

Le déclin de certaines de ses ressources comme les opportunités qu'offrent marchés et nouvelles technologies conduisent à accélérer la politique de diversification de l'AFP et autorisent des ambitions nouvelles.

Sous la marque AFP, seule ou combinée à des compléments, il est possible de déployer l'ensemble des services d'information qu'une agence moderne, mobile et multimédia peut proposer :

- vers de nouveaux clients, y compris de nature différente et jusqu'à certains consommateurs finaux,
- couvrant de nouvelles thématiques,
- autour de nouvelles offres multimédia, dont la vidéo sera le fer de lance et tous les produits de « *Rich Média* » le corollaire.

De telles orientations peuvent permettre de construire autour du cœur de métier des réponses aux nouvelles demandes du marché marquées par la montée en puissance du numérique, les nouveaux besoins des clients et la prédominance de la vidéo. Faute de telles évolutions, les positions mondiales de l'AFP risquent de s'affaiblir

face aux rénovations engagées par ses concurrents traditionnels et aux initiatives des nouveaux venus.

L'AFP peut diversifier ses offres dans des domaines divers comme par exemple :

- la revente d'archives (numérisées et indexées)
- la commercialisation de bases de données, infographies statistiques, etc, ... qui vont représenter un marché en forte croissance dans les prochaines années.
- la réalisation d'opérations *ad-hoc* pour des entreprises
- la constitution, sur le modèle développé par AP aux Etats Unis (qui a invité l'AFP à la rejoindre) d'une plate-forme de diffusion et commercialisation, à l'échelle mondiale, des contenus de ses clients médias, rejoignant ainsi l'une des vocations historiques des agences : la mutualisation de moyens au service des médias.

La création de filiales dédiées, à vocation commerciale avec ou sans la marque AFP, mais dont les bénéfices remonteraient obligatoirement vers l'Agence à hauteur des ses engagements, semble un véhicule adapté. L'AFP pourrait ainsi aborder de nouvelles frontières ou de nouveaux métiers générateurs de nouvelles ressources sans nuire à son image ou à sa marque et en confortant ses positions.

3.6- Redéfinir des partenariats modernes.

L'AFP a depuis toujours noué des partenariats qui, pour diverses raisons, restent assez limités à ce jour. La conscience commune de l'ampleur des besoins comme des menaces pourrait aider à lever certains tabous et permettre de revisiter des postulats ou attitudes qui les ont jadis entravés.

Le Comité considère que les partenariats ont de multiples avantages, commerciaux, financiers et stratégiques.

A différentes échelles, ces partenariats constituent de véritables priorités :

-nouer un nouveau pacte avec la PQR, dont le réseau et les compétences sont souvent très complémentaires de l'AFP et avec qui des possibilités fortes existent permettant de dégager et réorienter des moyens. Le COM prévoyait déjà l'intensification des relations mais le Comité préconise de pousser bien davantage les coopérations dans l'intérêt mutuel des deux parties. La PQR, en phase active de recomposition, peut en effet considérer cette nouvelle étape dans la coopération avec l'AFP comme une opportunité.

-repandre l'exploration de partenariats possibles avec des agences européennes. Les difficultés éprouvées actuellement par chacune d'entre elles sont une incitation à ouvrir de nouveau ce dossier. Toute grande agence de presse a un caractère inévitablement régalien qui ne permet guère d'imaginer des fusions, alors même que la logique commerciale pourrait y inciter. Chaque pays veut avoir son agence de presse, souvent moins par décision politique que par aspiration des médias nationaux et de l'opinion. Les pays d'Europe du Nord, par leur proximité culturelle et politique ont une vieille tradition de coopération. Ils n'ont cependant jamais été jusqu'à fusionner leurs agences de presse ni même à les fédérer, alors que chacune des quatre agences concernées n'a qu'un petit marché. Les agences des pays plus grands comme l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie manifestent les mêmes réflexes et affichent

même des ambitions internationales. Des intérêts communs ont cependant parfois favorisé des coopérations au moins sectorielles.

C'est cette motivation qui avait conduit l'AFP au début des années 80, à susciter la création d'une agence européenne de téléphotographie, sous la forme d'une société nommée EPA (European Press-photo Agency), dont le siège était aux Pays-Bas et dont les principaux opérateurs étaient l'AFP et l'agence allemande DPA. Plus de quinze agences en ont fait partie. Au-delà de la concomitance avec le développement du service photographique international de l'AFP, cette démarche visait à installer en Europe une agence d'information commune, susceptible de connaître des développements au delà de la photographie. Le Comité n'avait pas à examiner les raisons qui ont conduit l'AFP à quitter cette entreprise commune au début des années 2000, sans doute au nom d'intérêts commerciaux immédiats, mais au détriment à moyen terme d'une utile démarche de construction partenariale européenne.

Depuis lors d'autres initiatives de partenariat européen ont été prises, en particulier dans le domaine de la recherche et du développement avec le réseau MINDS qui rassemble onze agences européennes sous la présidence de l'agence allemande DPA, sans que l'AFP y participe, mais alors que l'agence américaine Associated Press y a adhéré.

Les circonstances présentes de la crise et la profonde mutation des médias incitent indéniablement à reconsidérer la question en tentant de surmonter dans certains domaines les réflexes traditionnels de concurrence.

-analyser les possibilités de partenariat industriel susceptibles de faire gagner du temps et des moyens.

Reuters, à la fin des années 70 a construit son « miracle commercial » grâce à un partenariat avec le constructeur du terminal « Monitor » utilisé pour la diffusion des cours de la bourse.

Aujourd'hui, la floraison des techniques nouvelles offre de multiples opportunités.

Le Comité recommande ainsi que la direction de l'AFP explore les possibilités de partenariats imaginables avec, par exemple, les fabricants de terminaux fixes et mobiles, les opérateurs de télécommunications, les développeurs de services web et même les agrégateurs et moteurs de recherche. Les fonds d'information et de données qu'elle maîtrise lui permettent de prendre l'initiative de conversations et de traiter d'égal à égal avec ces interlocuteurs.

3.7- Continuer à assainir les coûts de gestion

Une esquisse de modèle économique ne peut se dispenser de mentionner, au moins incidemment les coûts de fonctionnement.

Les médias et toutes les agences ont engagé depuis un certain temps des mesures drastiques d'économie portant sur tous leurs postes de dépenses. L'AFP a initié un effort analogue qui lui a permis d'afficher ces dernières années des comptes équilibrés. La crise économique et les nouvelles conditions de marché exigent aujourd'hui d'aller plus loin. Face à des clients en difficulté qui déclenchent en interne de sévères plans de réduction de coûts et n'hésitent plus à fortement renégocier voire supprimer leurs abonnements AFP, et à des concurrents plus nombreux, décomplexés et commercialement agressifs, l'AFP devra procéder à sa propre analyse.

Le Comité n'avait pas pour mission principale de s'appesantir sur ce point. Il croit cependant nécessaire d'appeler l'attention sur le fait qu'aucun modèle économique ne peut fonctionner durablement sans réévaluation périodique des charges, en phase avec l'évolution des missions, des services fournis et bien sûr des possibilités du marché.

Dans ce domaine aussi, l'AFP ne peut pas faire moins que les autres agences.

4 -Le schéma de gouvernance de l'AFP doit être adapté aux ambitions d'un groupe mondial d'information.

4.1-La gouvernance actuelle de l'AFP est plus proche de celle d'une PME que de celle d'un groupe mondial.

Depuis les années 80, la direction générale de l'AFP s'est rationalisée, notamment pour traiter plus efficacement les tâches financières et, plus récemment, pour organiser des forces d'innovation en marketing et en action commerciale. Un fort décalage n'en demeure pas moins entre la réalité actuelle de l'Agence et l'image qu'offrent les groupes mondiaux, notamment dans le domaine des médias et de la communication. Reuters, certes sous l'exigence et avec les moyens de son information financière, dispose de structures de management considérablement plus fortes et plus adaptées que celle de l'AFP. À un moindre titre il en va de même pour Associated Press, sans même évoquer les grands médias internationaux.

La direction générale de l'AFP demeure sous dimensionnée, en effectifs et en diversité de compétences, notamment dans le domaine de la recherche et de l'innovation technique et marketing comme dans celui des ressources humaines. Elle est également particulièrement centralisée, avec une faible capacité à préserver le temps nécessaire aux tâches stratégiques par rapport à celles qui relèvent de la gestion quotidienne. Parmi ces dernières, pour des raisons historiques et sociologiques, le poids de la gestion sociale tend souvent à être dominant. Le PDG est contraint d'y consacrer une large part de son temps, au détriment de ses autres responsabilités et notamment de celles qui déterminent le développement.

De même, l'équilibre a paru au Comité insuffisamment assuré entre les responsabilités du management général et celles de l'information. Ces dernières sont finalement dans une position banalisée, au rang des secteurs fonctionnels, alors qu'elles constituent le cœur de l'entreprise. Cela a pour conséquence de placer souvent la rédaction dans une position de spectatrice en face de la stratégie de l'Agence, comme si elle la subissait, sans y participer. A l'inverse, le management est fréquemment perçu par une assez large partie du personnel et notamment des journalistes comme un corps extérieur, plus ou moins de passage.

Cette situation n'est assurément pas étrangère à l'instabilité du management de l'Agence. Les exigences de la conduite d'une entreprise mondiale d'information impliquent sans aucun doute un meilleur équilibre des différentes responsabilités.

Sans entrer dans le détail d'une organisation optimale sur laquelle il n'avait pas le loisir de mener un travail approfondi, le Comité souhaite seulement appeler l'attention sur quelques points, à ses yeux décisifs pour le bon développement de l'AFP, pour l'efficacité de sa production éditoriale et son indépendance.

4.2- La direction générale doit pouvoir concevoir et développer des stratégies en phase avec les évolutions du paysage international des médias.

La direction générale a pu ces dernières années, ouvrir des pistes nouvelles et lancer des innovations utiles, grâce aux apports de qualité d'un certain nombre de consultants. Des unités de recherche technique permettent également de préparer l'avenir. Cette orientation doit être amplifiée. Les recommandations structurelles que le Comité expose plus bas visent, de même, à ménager des structures réservant du temps et des espaces pour penser et préparer le moyen terme au delà des urgences quotidiennes.

4.3- L'autorité et la légitimité de la production de l'information doivent impérativement être renforcées par un meilleur positionnement dans l'organigramme de l'entreprise et par une répartition plus claire des responsabilités.

La fonction principale de l'AFP est de produire de l'information. Elle est à ce titre une « entreprise de journalisme ». Le débat sur le profil idéal du responsable de l'entreprise, journaliste ou manager durera encore longtemps. En tout état de cause le journaliste qui devient directeur général d'un média cesse plus ou moins de faire de l'information. En revanche, rien n'interdit à un manager de devenir un bon expert de l'information. Toutes les entreprises de presse connaissent ce problème. Les pays d'Europe du Nord, mais aussi l'Allemagne et, dans certains cas, l'Italie ont adopté des formules de binômes de direction, avec un manager et un journaliste, selon des partages variables de responsabilités et des incitations plus ou moins fortes au consensus entre les deux.

Le Comité ne croit pas à l'importation artificielle de formule d'organisation conçue dans des contextes distincts de la tradition française. Il croit en revanche fermement à la nécessité de faire participer le premier responsable de la rédaction à la gouvernance de l'Agence autant pour faire valoir les valeurs éditoriales que pour impliquer la rédaction dans la stratégie de l'entreprise. Les propositions faites ci-après au chapitre 5 vont dans ce sens.

4.4- La fonction d'accompagnement du personnel doit être renforcée.

L'actif essentiel de l'AFP est constitué par ses journalistes et ses agents d'autres spécialités.

C'est là que résident sa richesse et son potentiel. Une direction des ressources humaines existe depuis de nombreuses années et a mené des modernisations utiles. Indépendamment des relations sociales particulièrement prégnantes à l'AFP, des améliorations fondamentales restent toutefois à accomplir en ce domaine. On peut citer à titre d'exemples non limitatifs :

- la rationalisation du recrutement,
- le développement de systèmes de promotions qui ne soient plus principalement liés aux automatismes de l'ancienneté mais aux potentiels et aux résultats professionnels des agents,
- des systèmes de nomination qui tout en respectant les préoccupations d'égalité sachent mieux concilier les souhaits individuels et les besoins de l'entreprise, en favorisant les capacités individuelles d'innovation,
- une formation professionnelle, pour adapter les compétences de ses salariés aux évolutions techniques, opportunément intensifiée dans la période récente et dont on a vu qu'elle est un outil crucial pour réussir les mutations en cours,
- une évaluation individuelle enfin qui n'est ni une sanction ni un examen probatoire mais une chance offerte à chacun pour une meilleure promotion de ses goûts et un élargissement de ses chances de carrière.

Le Comité recommande ainsi de porter une attention toute particulière à la fonction de développement des ressources humaines qui doit être renforcée et enrichie avec l'objectif de soutenir efficacement la participation de la hiérarchie éditoriale au

fonctionnement de l'entreprise, mais aussi d'assurer aux collaborateurs des parcours motivants et adaptés à leurs possibilités et à leurs ambitions.

4.5- Renforcer les structures décentralisées pour exister mondialement à l'horizon 2020.

L'univers de concurrence n'est définitivement plus celui de l'oligopole des trois agences mondiales qui ont constitué historiquement l'horizon de référence de l'AFP. Des médias ont "muté" vers un rôle de quasi-agence puisqu'ils produisent et commercialisent à grande échelle de l'information (CNN , BBC , Newscorp etc...), de nouveaux acteurs sont apparus sur le Web, portails, agrégateurs et moteurs de recherche (Google, Msn) ou en tant qu'intégrateurs d'applications (Apple) et reviennent dans le jeu d'agences jadis déconsidérées mais dotées aujourd'hui d'ambitions et de moyens considérables (Chine Nouvelle notamment). Une agence comme l'AFP ne peut plus, de ce fait, vouloir tout faire à partir de Paris.

Depuis une trentaine d'années, Reuters a su efficacement tirer profit des nouvelles capacités de transmission pour rationaliser la production de son information et son action commerciale tout autour du monde.

Dès 1983 l'AFP s'était engagée dans le même sens, en créant une direction régionale d'Asie à Hong-Kong, avant que le mouvement ne soit renforcé et généralisé en 1985 et 1986 avec la création des directions régionales des Amériques à Washington et du Moyen-Orient à Nicosie. Ces initiatives ont permis d'améliorer la qualité des services d'information et de renforcer les positions commerciales dans les régions intéressées. Il ne semble toutefois pas que ces acquis aient donné lieu à beaucoup de développements nouveaux depuis lors, malgré l'évolution considérable du monde depuis vingt ans.

En matière de production éditoriale, par exemple, on semble au contraire observer des tentations périodiques de recentralisation à Paris de la validation des différents services d'information, contre l'intérêt évident de placer ce type de décision au plus près du terrain. Une entreprise mondiale ne peut être efficacement gérée que si elle sait décentraliser ses responsabilités de production, de commercialisation et de gestion. De même est-ce l'une des meilleures voies pour gérer au mieux ses ressources.

Sans ignorer l'extrême difficulté de ce genre de politique et le caractère particulièrement délicat des redistributions de responsabilités, tant dans le domaine éditorial que dans celui de la gestion ou de la commercialisation, le Comité souhaite que l'AFP ne soit, en la matière, pas moins audacieuse que ses concurrents directs. Il recommande ainsi que la politique de décentralisation dans les grandes régions du monde soit délibérément intensifiée.

5- Conforter et enrichir le statut de l'AFP de 1957, en lui adjoignant les moyens de mettre effectivement en œuvre les principes et valeurs qu'il édicte.

Les principes inscrits par le législateur dans le statut de 1957 ne peuvent soulever de discussion. Ils constituent pour l'AFP des objectifs clairs, aptes à guider son action et à conforter sa position de référence parmi les médias. Sans entrer dans la querelle du pouvoir magique des statuts, toujours vivace dans notre tradition, le Comité tient à souligner la valeur intangible de l'indépendance éditoriale. Comme de nombreux philosophes l'ont amplement démontré, *la qualité d'une information « digne de confiance » est inséparable de l'indépendance de jugement de ceux qui la traitent et la diffusent. Cette indépendance n'est toutefois jamais assurée par la seule proclamation juridique d'un principe, mais aussi et surtout par la mise en œuvre d'un journalisme rigoureusement respectueux des règles et de l'éthique professionnelles et par la capacité de l'entreprise de presse à être, elle aussi, économiquement indépendante.*

Pour le Comité, le problème principal de l'AFP aujourd'hui n'est pas seulement celui des principes juridiques de son statut, nécessaires mais non suffisants. Il est d'abord celui de la gouvernance et de son organisation économique, c'est à dire de sa capacité à mettre en œuvre les moyens financiers et le schéma d'entreprise, sans lesquels seront rapidement condamnées, à la fois son indépendance et sa position d'agence mondiale.

5.1- Aucune des solutions statutaires de substitution périodiquement envisagées ne paraît pouvoir par elle-même répondre au problème posé.

5.1.1- L'ancienne formule de l'établissement public avait montré ses limites avant 1957.

Modernisée aujourd'hui dans celle d'un établissement public industriel et commercial (EPIC), cette formule aurait certes le mérite d'une forme de cohérence, mais elle placerait l'AFP sous l'autorité quasi directe de l'Etat et de la majorité politique du moment. Sans répondre aux besoins économiques de l'entreprise, elle compromettrait gravement son crédit international.

5.1.2- La formule coopérative qui prévaut aux Etats Unis avec Associated Press et dans un certain nombre d'agences européennes n'est pas compatible avec l'ambition d'une agence mondiale à base française.

A la différence de sa consœur américaine, l'AFP ne dispose pas d'un marché intérieur suffisant pour soutenir un réseau mondial. De même, les agences allemande, espagnole et italienne, malgré une bonne qualité éditoriale, n'ont jamais pu réaliser une ambition mondiale.

Indépendamment de leurs ressources limitées et sauf cas ponctuels, les médias français ne sont jamais véritablement entrés dans la logique coopérative pour une production collective de l'information dans une agence de presse. Les potentialités qui existaient à cet égard dans le statut de 1957 n'ont jamais pu être développées.

Autrefois, l'Agence Havas, d'ailleurs, loin de se comporter en coopérative avait au contraire adopté la posture d'un pourvoyeur de fonds publicitaires pour la presse, parallèlement à la distribution d'informations qu'elle lui assurait.

5.1.3- L'idée d'une fondation pourrait séduire, mais n'est réaliste ni comme solution globale ni à court terme.

En droit français, une fondation ne peut dépenser que les revenus d'un capital géré avec prudence. Il en va de même pour la formule de l'«*endowment*» anglaise ou américaine. Avec un taux de rendement financier par hypothèse de 3% par an, il faudrait ainsi rassembler un capital de 5 milliards d'euros au moins pour disposer de 150 millions d'euros de revenus par an. Ces chiffres dispensent de longs commentaires.

En revanche, l'idée de fondation mérite de rester en mémoire à titre d'éventuelle solution complémentaire dans l'avenir. Les évolutions actuelles du marché de l'information peuvent créer des doutes sur la capacité de pouvoir toujours financer par le seul marché certaines formes d'information générale. Des tentatives de mécénat sont parfois expérimentées, favorisées par les incitations fiscales. Certains modes nouveaux de production de l'information, en remettant en cause les structures classiques, peuvent aussi diversifier les financements. Ce ne sont toutefois là qu'hypothèses, très insuffisantes pour répondre aux besoins actuels de l'AFP mais qui peuvent constituer à terme des voies de solutions complémentaires. On ne peut, de même, exclure qu'un jour l'AFP, elle-même puisse être transformée en Fondation. La réorganisation proposée ci-après par notre Comité peut en préparer les conditions. En l'état actuel des choses, cette idée ne nous paraît cependant pas pouvoir constituer une solution capable de répondre aux besoins.

5.1.4- Des formules de société à capitaux publics peuvent être imaginées avec diverses formes de garanties.

Un statut classique aurait indéniablement des avantages de clarté pour tous les interlocuteurs de l'AFP, en France comme à l'étranger. Il aurait l'immense intérêt de conduire à la constitution d'un capital, d'ouvrir des voies de financement plus aisées, de favoriser une gestion plus rationnelle et de permettre le développement, à armes égales avec les concurrents, d'une stratégie adaptée aux conditions actuelles du marché de l'information.

Les critiques faites à la formule de société anonyme à capitaux publics tiennent tantôt aux risques de main-mise de l'Etat sur l'AFP, tantôt aux risques d'évolution qu'elle pourrait comporter si le capital privé prenait un jour la majorité au détriment du capital public et faisait prévaloir des objectifs de rentabilité sur ceux de la qualité de l'information. La spécificité juridique de l'AFP est également invoquée comme garantie de son indépendance, sans que l'on puisse exclure d'y voir le désir de préserver certains rapports de pouvoirs internes.

Contre ces risques, diverses garanties pourraient être associées à une société à capitaux publics. Au Royaume Uni et en Irlande par exemple, ces garanties prennent la forme de «*trusts*» érigés en gardiens des valeurs et des principes que le média intéressé doit respecter. Organisé comme une société indépendante et gouverné par des personnalités dont l'autorité est incontestable, le «*trust*» peut disposer d'une

majorité au conseil d'administration ou à l'assemblée générale du média intéressé ou d'une action privilégiée (*golden share*) avec droit de veto sur certaines questions touchant à l'indépendance, aux valeurs ou aux orientations fondamentales du média. A Londres, l'hebdomadaire « The Economist » dispose d'un tel système avec un « trust » qui contrôle en fait le capital du journal. A Dublin, le quotidien « The Irish Times » est de même sous l'autorité d'un « trust » qui délègue la gestion du journal à une direction exécutive. (cf annexe 4)

L'Agence Reuters bénéficie d'un système identique, créé en 1941, renforcé en 1984 lorsque le capital de l'agence a été placé en bourse. En 2007, le Reuters Trust a ainsi accepté l'absorption de Reuters par le groupe canadien Thomson Financial, mais sous réserve que la nouvelle entité reprenne et applique les mêmes principes d'indépendance et de qualité, ce qui semble avoir été le cas jusqu'à ce jour. L'observation de ces exemples montre qu'un « trust » fonctionne d'autant plus efficacement qu'il est plus directement inséré dans la hiérarchie de pouvoir de l'entreprise.

Sans doute, les formules de « trusts » sont-elles de tradition plus anglo-saxonne que latine et ne peuvent guère être importées sans une adaptation à notre droit.

Le Comité ne retient pas l'idée de transformer l'AFP en société anonyme. Il considère néanmoins que l'esprit des trusts comporte des aspects intéressants qui d'une certaine façon inspirent les propositions qui suivent.

5.2- La formule juridique d'un «organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales », inscrite dans la loi de 1957, constitue une bonne garantie pour la préservation des missions et des valeurs de l'AFP.

Après diverses études de la doctrine, l'assemblée générale du Conseil d'Etat, dans son avis n° 370.252 du 10 juin 2004, a confirmé que l'AFP était un organisme privé *sui generis* (cf annexe 5).

Faute d'actionnaire, l'AFP a *de facto* le caractère d'un organisme soumis aux lois du marché mais sans but lucratif, c'est à dire qui ne verse pas de dividendes. Cette formule est par coïncidence analogue à celle qui existe aux Etats Unis sous le nom de « *non for profit organisation* », souvent utilisée par les universités publiques².

La définition législative écrite pour l'AFP en 1957 ne paraît pas nécessiter beaucoup d'autres modifications que les actualisations qu'appellent l'évolution de la Constitution et du droit français, l'émergence des règles de concurrence européennes et les données nouvelles des marchés de l'information.

5.2.1- Quelques articles seulement de la loi de 1957 nécessitent une actualisation.

La référence à l'Union française n'a plus raison d'être. La nationalité française ne peut plus être une condition restrictive d'accès à certaines responsabilités. Sans

² Les universités américaines, tout en assumant des missions d'intérêt général, ne se privent pas d'accomplir des missions commerciales destinées à valoriser leurs actifs et à se procurer les recettes dont elles ont besoin pour l'enseignement. Elles le font en général par l'intermédiaire de filiales spécialisées dans lesquelles elles accueillent des partenaires extérieurs indispensables à la réussite de leurs entreprises. Cette formule interdit à l'université de distribuer des dividendes et la conduit à consacrer tous les résultats financiers qui lui reviennent à son développement.

doute serait-il également possible de préciser que les services d'information de l'AFP s'adressent à toutes les types de médias et d'entreprises (B2B et B2C spécialisés) sous les formes non seulement écrites, mais aussi photographiques, audiovisuelles et multimédia, à travers tous les réseaux et vers tous les terminaux actuels et à venir. De même, serait-il envisageable de préciser que les nécessités opérationnelles de l'AFP lui commandent d'agir directement ou par délégation d'activités sous son contrôle.

5.2.2- La durée du mandat des administrateurs et du PDG doit être portée à 5 ans.

Actuellement limitée à trois ans cette durée est insuffisante pour impliquer réellement la responsabilité des administrateurs dans les développements stratégiques de l'Agence dans les conditions actuelles de fonctionnement des médias.

Cette durée de mandat est à l'image de ce qui existe désormais dans la plupart des entreprises et organisations.

Afin de pouvoir développer une stratégie durable, la durée du mandat du PDG doit de la même façon être portée à cinq ans.

5.2.3- La composition du conseil d'administration doit être revue en fonction des évolutions du paysage des médias.

5.2.3.1- Equilibres généraux

La représentation de la presse écrite est aujourd'hui surévaluée par rapport à la réalité des médias. Les médias audiovisuels privés n'ont aucune représentation au sein du CA. Les médias en ligne sont également absents.

Le conseil d'administration d'une agence mondiale doit comprendre des professionnels reconnus, issus de divers types de médias, mais aussi des personnalités françaises ou étrangères ayant fait leurs preuves dans le monde de l'information ou dans la vie internationale des entreprises. Il paraît bon que l'AFP continue à bénéficier des avis de représentants de la puissance publique pour ses missions d'intérêt général.

5.2.3.2- Une nouvelle composition

En conséquence, le Comité recommande que le conseil d'administration de l'AFP comprenne à l'avenir seize membres, selon la répartition suivante :

- 2 administrateurs représentatifs de la presse écrite d'information politique et générale désignés par les organisations représentatives (soit la future Union qui pourrait se substituer à la FNPF soit, à défaut le SPQN et le SPQR).
- 2 administrateurs représentatifs des médias audiovisuels privés et publics, désignés par le président du Conseil Supérieur de l'audiovisuel
- 1 administrateur représentatif des médias en ligne désigné par le Syndicat de la Presse Indépendante d'Information en Ligne (SPIIL)
- 3 administrateurs représentatifs des missions d'intérêt général auxquelles l'AFP peut participer, à raison de :

.2 désignés par les services publics «usagers », soit le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère des Affaires étrangères.

- .1 désigné par le Conseil d'Etat
- 2 administrateurs élus l'un par les journalistes de l'agence et l'autre par les autres catégories du personnel selon les conditions actuellement en vigueur.
- Ces 10 administrateurs ont la charge d'élire à la majorité et hors de leur sein, le PDG de l'AFP.

Opportunité de faire du directeur de l'information un vice président du CA.

Dans la suite des arguments développés au chapitre précédent pour une meilleure prise en compte des impératifs de l'information dans la conduite de l'Agence, le Comité recommande que ces onze administrateurs, sur la proposition du PDG élisent à la majorité *un vice-président, journaliste de profession*, à qui le PDG confie la direction de l'information. Au premier tour, il doit obligatoirement recueillir la voix du représentant des journalistes. A défaut, un second tour à la majorité simple est organisé dans un délai de dix jours ou plus.

Certains médias européens, notamment dans les pays scandinaves, en Allemagne et parfois en Italie, ont adopté des hiérarchies parallèles avec un administrateur général et un responsable éditorial, le Comité a considéré que de tels systèmes conduisaient souvent à des situations de blocage et ne correspondaient ni à notre droit ni à notre tradition. La formule proposée lui paraît en revanche avoir le mérite de faire participer le premier responsable éditorial de l'Agence à la conduite générale de l'entreprise et de renforcer ainsi la légitimité de l'information, sans affaiblir la responsabilité générale du PDG. Le vice-président, directeur de l'information peut à tout moment être changé sur proposition du PDG, mais toujours sous réserve d'élection consécutive au conseil d'administration.

5.2.3.3- *Création souhaitable d'« administrateurs indépendants »*

Le Comité recommande que l'effectif total du conseil d'administration soit de 16 administrateurs.

Un groupe d'information mondial comme l'AFP gagnerait à bénéficier, dans son conseil d'administration de quelques membres supplémentaires français et étrangers, dont l'expérience et l'autorité sont reconnues dans le domaine du journalisme, des médias, des activités internationales privées ou publiques et du monde intellectuel, ayant un lien avec l'information et sans que cette typologie soit forcément restrictive.

Faute d'instances indépendantes légitimes pour désigner de telles personnalités, le Comité recommande qu'elles fassent l'objet d'une élection par le CA dans sa composition initiale de 12 membres.

D'un point de vue pratique, cette formule empêcherait ces « administrateurs indépendants » de participer à l'élection du PDG, mais leur permettrait de partager pleinement toutes les autres responsabilités du conseil.

En résumé

Composition proposée pour le Conseil d'administration (16 membres)

- 2 administrateurs représentatifs de la presse écrite d'information politique et générale.
- 2 administrateurs représentatifs de médias audiovisuels, privés et publics.
- 1 administrateur représentatif de la presse d'information en ligne.
- 3 administrateurs représentatifs des services publics usagers.
- 2 administrateurs élus par les journalistes et par les autres catégories de salariés de l'Agence.

- 1 Président Directeur général
(élu/ les 10 précédents)
- 1 Vice président assumant la direction de l'information
(élu /les 11 précédents).

- 4 « administrateurs indépendants » élus par les 12 précédents, parmi par exemple, des personnalités de haute notoriété reconnue dans les domaines du journalisme, des médias, de la vie internationale des entreprises et du monde intellectuel ayant un lien avec l'information.

5.3-L'AFP a besoin, sous son contrôle , d'une « société éditrice » (AFP-SE) fonctionnant à armes égales avec ses concurrents et capable de mobiliser les capitaux nécessaires aux développements d'une agence mondiale d'information.

Les difficultés de gouvernance mentionnées aux chapitres précédents résultent de l'absence d'une telle structure.

On a vu, d'autre part au chapitre 3 que l'Etat ne peut, moins que jamais, être le partenaire de l'AFP. Il est d'autre part évident qu'aucun partenaire financier ne peut entrer dans l'organisme *sui generis* de 1957.

Le Comité considère donc indispensable de conforter et d'enrichir le statut de 1957 par l'adjonction d'une « société éditrice », dont la majorité du capital serait statutairement détenue par l'AFP, le solde revenant à un partenaire minoritaire à capitaux publics.

Cette structure est désignée ci-après sous le nom d'AFP-SE (Société Editrice).

5.3.1- La mission d'AFP-SE est, par délégation de l'AFP, d'assurer sous la marque AFP toutes les activités de l'Agence dans le secteur concurrentiel, ainsi que le ou les contrats de prestations de services que l'Agence peut avoir conclu avec les pouvoirs publics pour des missions d'intérêt général.

5.3.2- La forme d'AFP-SE est celle d'une SAS, société par actions simplifiée, avec assemblée générale et conseil d'administration dans lesquels l'AFP sera statutairement majoritaire.

5.3.3- Le contrôle d'AFP-SE par l'AFP est assuré par la majorité du capital et par la désignation à ce titre de plusieurs administrateurs au conseil d'AFP-SE, soit le président-directeur général et le vice-président directeur de l'information de l'AFP qui assument les mêmes fonctions dans la SAS, ainsi que les deux administrateurs élus par le personnel.

D'autre part, le Conseil d'administration de l'AFP aura entre autres missions la charge de contrôler tous les usages de la marque AFP par la SAS, mais aussi par les éventuelles sous-filiales créées pour développer tel ou tel service spécialisé.

En d'autres termes le Conseil d'administration de l'AFP veille à ce que la marque AFP ne soit jamais utilisée dans des conditions ou pour des applications qui pourraient porter atteinte à son crédit.

5.3.4- Les moyens d'AFP-SE sont ceux que l'AFP met à sa disposition contre paiement. La loi devra assurer que le transfert du personnel de l'AFP à AFP-SE, ne constitue pas une modification de son contrat de travail et garantir le maintien des conventions sociales et des anciennetés et avantages acquis par les salariés de l'agence.

Les ressources d'AFP-SE sont constituées par le produit de ses ventes.

5.3.5- Le capital d'AFP-SE est ainsi constitué par l'AFP majoritaire à au moins 51% et un partenaire minoritaire à capitaux publics qui participerait par exemple à 34% du capital à l'origine, sans jamais pouvoir dépasser 49%.

Une telle formule, à la différence de certaines hypothèses antérieures, n'implique pas un transfert préalable du capital de l'AFP vers l'Etat. L'apport de l'AFP à AFP-SE

serait constitué par un apport en nature, c'est-à-dire la valorisation des actifs de l'agence sans sortie de fonds, tandis que le partenaire apporterait des fonds propres nouveaux.

5.3.6- Le Comité de réflexion recommande que la Caisse des Dépôts et Consignations soit sollicitée pour être le partenaire de l'AFP dans AFP-SE.

L'hypothèse d'un appel à l'Agence des Participations de l'Etat (APE) serait concevable. Cet organisme, créé pour gérer les participations de l'Etat, démontre un professionnalisme reconnu et répond aux critères concurrentiels. Dans le cas de l'AFP, il aurait toutefois l'inconvénient de n'être en phase ni avec la nature de l'Agence, ni avec son obligation d'indépendance, et donc d'affaiblir son image internationale.

L'hypothèse d'un partenariat général avec la Caisse des Dépôts et Consignation aurait en revanche le plus grand avantage aux yeux du Comité. Elle serait parfaitement compatible avec le statut de l'AFP et en conforterait même l'indépendance.

La CDC est un établissement public institué par une loi du 27 avril 1816 et dont le statut est resté quasiment inchangé depuis deux siècles. Son principe fondamental de fonctionnement inscrit dans sa loi constitutive est celui de l'indépendance, « contre toute ingérence des pouvoirs publics ». Le législateur l'avait placée « sous le sceau de la Foi publique », par référence à « Fidès », la déesse romaine de la confiance.

Cette indépendance est garantie par le serment d'autonomie de son Directeur général aux fonctions duquel « il ne peut être mis fin arbitrairement » et par le contrôle et la protection de sa commission de surveillance composée de parlementaires de la majorité et de l'opposition, ainsi que de deux magistrats de la Cour des Comptes. La Commission de surveillance de la CDC adresse chaque année au Parlement un rapport sur ses activités et ses engagements et rapporte notamment à la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée Nationale, désormais présidée par un membre de l'opposition selon l'article 39 du règlement de cette assemblée.

La vocation de la Caisse des Dépôts et Consignations est non seulement de garantir les dépôts qui lui sont confiés, mais aussi de réaliser des investissements à long terme et de favoriser les innovations, avec comme référence le service de l'intérêt général.

Le Comité considère que ces caractéristiques militent fortement pour un partenariat entre l'AFP et la CDC, le meilleur possible, en termes financiers et entrepreneuriaux, mais également d'obligations d'indépendance de l'AFP.

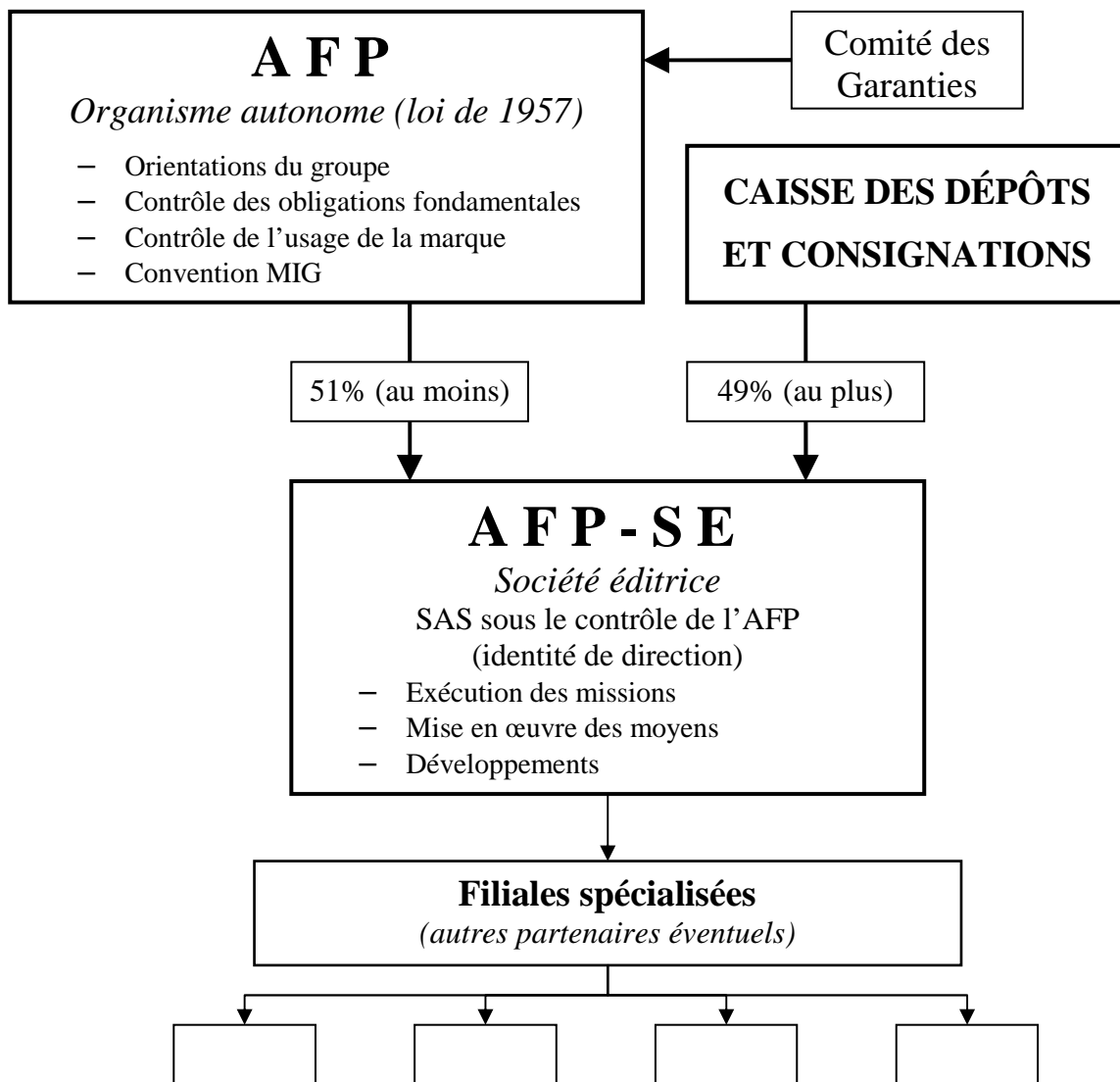
Si la CDC acceptait l'hypothèse d'un tel partenariat celui-ci aurait à être défini dans un pacte d'actionnaires précisant les engagements communs des deux associés.

5.3.7- Le contrôle des comptes d'AFP-SE serait normalement assumé par un commissaire aux comptes et par les procédures de contrôle financier en vigueur à la CDC.

Pour ce qui est de l'AFP même, le contrôle de ses comptes semblent entrer désormais dans les compétences de la Cour des comptes telle qu'elles ont été définies postérieurement à 1957 par l'article L 133-1 du Code des juridictions financières. (cf annexe 6)

Si cette analyse était confirmée par une étude plus précise, il n'y aurait pas lieu de maintenir une commission financière spécifique dans le statut de l'AFP.

Schéma d'organisation proposé pour le groupe AFP



5.4- Le conseil supérieur chargé par la loi de 1957 de « veiller au respect des obligations fondamentales » de l'Agence n'a pas été véritablement en mesure de jouer le rôle que lui avait assigné le législateur. Il peut être transformé en « Comité des garanties » rapportant au Conseil d'administration.

La raison de cette carence ne relève pas de la responsabilité des personnalités éminentes qui en ont eu la charge, mais des ambiguïtés des compétences, de la composition et surtout du positionnement du Conseil supérieur dans les responsabilités de l'Agence. Comme le montre l'analyse des travaux préparatoires de la loi de 1957, cet organisme est le fruit d'un compromis entre des objectifs contradictoires. Chargé de contrôler la réalisation des missions de l'agence, il ne s'est jamais trouvé suffisamment impliqué dans son fonctionnement pour pouvoir le faire avec les connaissances suffisantes et au moment opportun. Organisé un peu comme une juridiction, il n'a eu ni la compétence ni la composition nécessaires pour se comporter en organe d'éthique de l'information. Son pouvoir essentiel, la révocation du président, est si dissuasif, avec si peu d'éléments pour l'exercer qu'il n'a pu que rester théorique.

Le rôle assigné en 1957 au conseil supérieur relève en fait de la compétence normale du conseil d'administration, surtout au regard de l'organisation de l'exploitation de l'Agence proposée ci-dessus. Cinquante ans de pratique montrent de surcroît le caractère illusoire d'un contrôle du CA par un organe moins légitime que lui et au demeurant sans pouvoir réel.

Le Comité recommande donc que les compétences confiées par la loi de 1957 au conseil supérieur soient confiées au conseil d'administration.

Deux fonctions méritent toutefois une attention particulière.

Le statut prévoit *qu'un usager de l'Agence ou une organisation professionnelle peuvent déposer une plainte* lorsqu'ils considèrent qu'une des obligations fondamentales de l'AFP n'a pas été respectée. Ces plaintes n'ont jamais été nombreuses, une par an en moyenne. Le conseil supérieur les a instruites avec l'aide de magistrats rapporteurs, généralement issus du Conseil d'Etat et a soumis ses avis au conseil d'administration.

Le Conseil supérieur a également eu la charge d'organiser et de *contrôler l'élection des représentants* du personnel au Conseil d'administration avec une rigueur et une impartialité qui n'a jamais ouvert la voie à la moindre contestation.

Notre Comité considère que ces deux missions doivent être préservées. Il recommande en conséquence qu'elles soient assumées par un « *Comité de garanties* », doté de cette compétence précise, autonome mais agissant par délégation du conseil d'administration et présidé par l'administrateur du CA membre ou ancien membre du conseil d'Etat.

Ce Comité de garanties transmettrait, comme par le passé, ses avis au conseil d'administration qui déciderait des suites à leur donner. Sa composition pourrait être proche de celle du conseil supérieur actuel, mais allégée, soit deux membres proposés par les organisations nationales représentatives de journalistes, deux représentants des éditeurs de médias écrits et audiovisuels et deux personnalités qualifiées qui ont fait leurs preuves dans l'éthique des médias et de l'information. (désignés par le Conseil d'administration hors de son sein)

Ce comité des garanties pourrait comme le Conseil supérieur actuel, fonctionner avec l'aide de rapporteurs extérieurs issus par exemple du Conseil d'Etat.

En conclusion

Douze recommandations principales

Sans récapituler toutes les propositions contenues dans ce rapport, le Comité souhaite appeler l'attention sur douze recommandations à ses yeux décisives pour refonder l'AFP :

A propos du Projet de développement

- 1-Installer l'image vidéo dans le cœur de métier de l'AFP
- 2-Accélérer l'intégration éditoriale multimédia
- 3-Chercher à valoriser les fonds d'archives textes et photos
- 4-Intensifier les diversifications

A propos du Modèle économique

- 5-Clarifier la relation financière avec l'Etat
- 6- Repenser la démarche commerciale en fonction des techniques actuelles de diffusion
- 7-Explorer la voie de partenariats nouveaux

A propos de la gouvernance et du statut juridique

- 8- Adjoindre à l'AFP et sous son contrôle une société éditrice (AFP-SE)
- 9- Négocier pour cette structure un partenariat avec la Caisse des Dépôts & Consignations
- 10- Adapter la composition du conseil d'administration de l'AFP aux réalités actuelles du monde des médias
- 11- Faire en sorte que le directeur de l'information de l'AFP soit également vice-président du conseil d'administration
- 12- Revoir la position, le rôle et la composition du conseil supérieur et de la commission financière.

ANNEXES

1. Le marché fragilisé des agences
2. Enquête sur l'intérêt suscité par les concepts de services multimédia et « Rich Media »
3. Référence de l'INA pour la numérisation des archives
4. L'exemple du « trust » du Irish Times
5. L'AFP, « organisme de droit privé sui generis »
6. Résumé sommaire des compétences de la Cour des Comptes dans le contrôle d'organismes comparables à l'AFP
7. Personnes auditionnées par le Comité de réflexion
8. Installation du Comité de réflexion par M. Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication, le 10 décembre 2009

1- LE MARCHE FRAGILISE DES AGENCES

Face au lecteur sélectif qui n'accepte de payer que ce qu'il veut bien consommer, la clientèle traditionnelle des agences vacille.

La diffusion de 379 quotidiens américains a diminué de 10,6%, passant de 34 millions en septembre 2008 à 30,39 millions en septembre 2009 : USA Today a perdu 17% de sa diffusion et le New York Times 7,2%, passant sous la barre du million d'exemplaires pour la première fois depuis 20 ans³.

Plusieurs titres du groupe Tribune Co. qui s'est déclaré en faillite en 2009, dont *Chicago Tribune* et *Los Angeles Times* (-11% de diffusion), ont décidé de ne pas renouveler en intégralité leur abonnement à AP en 2010. Ils ont imaginé compenser cette carence par le doublement d'efforts de leurs propres équipes et le recours à d'autres agences. Face aux menaces de rupture de près de 200 journaux, soit 14% de ses clients en 2009, AP a du consentir des réductions pour un montant total de 30 millions de dollars⁴.

Prisa, éditeur espagnol de *El Pais*, a cédé 57% de son capital au fonds américain Liberty Acquisition Holding Corp., pour faire face à une dette de 4,8 milliards d'euros aggravée par un repli de son bénéfice net (-39%), de son chiffre d'affaires (-19,8%), de ses recettes publicitaires (-15,8%) et de la diffusion de son titre phare, *El Pais*, à 392.000 exemplaires par jour en moyenne (-9%) en 2009.⁵

En France, la presse quotidienne a essuyé un recul de 3,5% de sa diffusion combinée à une chute de près de 20% de ses recettes publicitaires. Certains titres, notamment de PQR, ont alors remis en cause leur abonnement aux agences de presse, dont l'AFP.



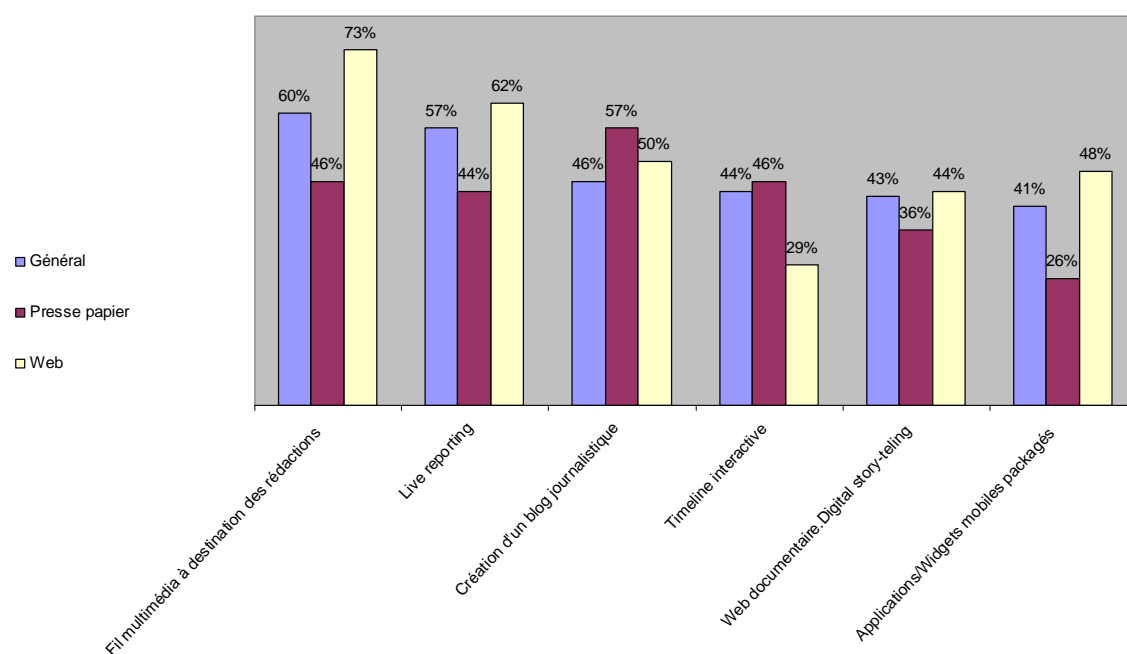
³ AFP-MediaWatch

⁴ Correspondance de la presse, 4 novembre 2009

⁵ Mediapart, 8 mars 2010

⁶ Tableau issu du figaro.fr

2- INTERET POUR LES CONCEPTS DE SERVICES MULTIMEDIA ET RICH MEDIA



Source : Comment informer à l'ère numérique Etude internationale AFP Janvier 2010, p. 12

3- REFERENCE DE L'INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL POUR LA NUMERISATION DES ARCHIVES

Pour relever le défi qui lui était lancé, l'INA a lancé en 1999 un plan de sauvegarde et de numérisation : pour garantir la sauvegarde du fonds ancien, faciliter l'exploitation du fonds, en améliorer l'accès et répondre à sa mission de valorisation du patrimoine.

Le problème de l'INA était sensiblement différent de celui de l'AFP : il s'agissait dans son cas non seulement de numériser mais surtout de lutter contre la dégradation de certaines générations de supports qui menace de disparition une partie des fonds. Il a donc fallu évaluer le volume d'heures menacées, estimer les coûts de traitement et définir un calendrier aussi rapide que possible. En 2002, un audit avait établi que sur un total de fonds patrimoniaux de l'ordre de 1.300 000 heures, 830.000 heures étaient menacées. Ce même audit a fixé à 2015 l'échéance maximale de traitement des fonds pour minimiser le risque de perte des contenus. L'urgence a entraîné un ordonnancement précis des travaux.

Entre 1999 et 2004, dans le cadre du premier contrat d'objectifs et de moyens, l'INA a consacré 36 millions d'euros à la sauvegarde des fonds, sans aide spécifique de l'Etat. En 2005, à l'issue du premier COM, l'attribution d'une dotation supplémentaire de redevance de 3 millions a permis une accélération des volumes de traitement. S'y est ajouté un effort de redéploiement interne de l'INA de 2 millions d'euros. Ces sommes n'auraient pas suffi à sauvegarder intégralement le volume des heures conservées.

Le contrat d'objectif 2005-2009 a permis en revanche de sauver l'intégralité des fonds conservés par l'INA.

Si un plan de numérisation des documents textes et photos de l'AFP était envisagé, et il doit l'être, il est évident qu'il n'aurait pas la même ampleur financière ni la même durée. L'opération de sauvetage des films, vidéo et autres archives radio de l'INA avait une ampleur et était d'une complexité autrement plus grandes. Un point commun : la nécessité de l'évaluation des volumes concernés et sa numérisation la plus rapide possible. Un problème spécifique de l'AFP : l'établissement d'une indexation unique des documents (au lieu des trois ou quatre existant actuellement). Cette dernière condition est évidemment indispensable pour envisager un accès efficace aux fonds d'archives de l'Agence et donc une bonne valorisation.

4- EXEMPLE DU “TRUST” DU IRISH TIMES

Group Structure

The common purpose of all who work for The Irish Times is:

"To publish an independent newspaper primarily concerned with serious issues for the benefit of the community throughout the whole of Ireland free from any form of personal or of party political, commercial, religious or other sectional control".

This is the core object of the Memoranda and Articles of Association of both The Irish Times Trust Limited (the Trust) and The Irish Times Limited (the Company). This objective distinguishes The Irish Times from other newspapers. The Memorandum and Articles also give substantial protection to The Irish Times against a takeover.

The Trust

The Trust was set up in 1974 as "a company limited by guarantee" to purchase The Irish Times Limited and to ensure that *The Irish Times* would be published as an independent newspaper with specific editorial objectives. (See below).

The Trust is regulated by a legal document, the Memorandum and Articles of Association, and controlled by a body of people (the Governors) under company law. It is not a charity and does not have charitable status. It has no beneficial shareholders and it cannot pay dividends. Any profits made by *The Irish Times* cannot be distributed to the Trust but must be used to strengthen the newspaper, directly or indirectly.

The Trust is composed of a maximum of 11 Governors. The Trust appoints Governors who are required to be "representative broadly of the community throughout the whole of Ireland".

The Trust is a key component in the governance structure of *The Irish Times* because it guarantees the independence and quality of the newspaper. It is not involved in the day-to-day management of the Company. The primary role of the Trust is to appoint a Board to ensure that the Company is run successfully and adheres to its core objects. The Trust will intervene only if there is a material threat - financial or otherwise - to the attainment of the main object of publishing *The Irish Times* as an independent newspaper. The Company is required to seek Trust approval for significant disposals or acquisitions.

The Company

The Board of The Irish Times Limited shares common objects with the Trust. It is responsible for all aspects of the Company, including its financial viability and editorial policy. The Board reports formally to the Trust on its stewardship of financial, commercial and editorial matters every six months.

The Board is made up of 10 directors who are appointed by the Trust. The present Board is comprised of a non-executive chairman, four executives from the newspaper, six non-executive directors, three of whom are nominated from the Trust. The Managing Director and the Editor report independently to the Board.

Separation of powers of the Trust and the Board

The Board and the Trust share certain over-riding objectives. Both are required to ensure the editorial independence and financial viability of *The Irish Times*. The roles of the Trust and the Board are differentiated mainly by functions of ownership and operation.

The Trust does not interfere with the ordinary activities or decisions (commercial or editorial) of the Board. In the event of any serious disagreement within the Board on any matter of significant policy, the three directors nominated by the Trust may be deemed to have 50 per cent of all votes plus one. This provision can only come into operation, on the basis of legal advice which certifies the matter to be of "significant policy" under the Memorandum and Articles of Association.

5- L'AFP, « ORGANISME DE DROIT PRIVE SUI GENERIS »

- Assemblée générale - Avis n° 370.252 -10 juin 2004

Domaine public de l'Etat - Consistance et délimitation - Cas de l'ensemble immobilier situé place de la Bourse à Paris, siège de l'Agence France-Presse

Le Conseil d'Etat, saisi par le Premier ministre de la question de savoir si l'ensemble immobilier, situé place de la Bourse à Paris, qui constitue le siège de l'Agence France-Presse (AFP), appartient ou non au domaine public;

Vu le code du domaine de l'Etat;

Vu la loi n° 57-32 du 10 janvier 1957 portant statut de l'Agence France-Presse modifiée par le décret n° 81-156 du 18 février 1981 ;

Vu le décret n° 57-281 du 9 mars 1957 pris pour l'application de la loi n° 57-32 du 10 janvier 1957 portant statut de l'Agence France-Presse modifié par le décret n° 75-215 du 4 avril 1975 ;

Vu la convention entre l'Etat et l'Agence France-Presse signée le 2 mars 1967 ;

Vu l'acte, en date du 1^{er} août 1968, de cession par l'Etat à l'Agence France-Presse d'un ensemble immobilier sis place de la Bourse et rue Vivienne à Paris, y compris les décisions du même jour, annexées à l'acte de cession, du ministre d'Etat chargé des affaires culturelles, du ministre de l'équipement et du logement et du ministre de l'information autorisant la remise au service des domaines en vue de son aliénation au profit de l'Agence France-Presse de l'ensemble immobilier susmentionné;

Est d'avis, sous réserve de l'appréciation des juridictions compétentes, de répondre dans le sens des observations qui suivent:

1. - L'Agence France-Presse, à laquelle a été confiée à la Libération l'activité de la branche «information» de l'agence Havas fondée en 1835 et à laquelle une ordonnance du 30 septembre 1944 avait donné provisoirement un statut d'établissement public, a été dotée d'un statut permanent et original par la loi susvisée du 10 janvier 1957. Ce statut législatif impose à l'Agence des « obligations fondamentales» énoncées à l'article 2 de la loi, au nombre desquelles figurent son indépendance, l'impartialité et l'exactitude de l'information qu'elle fournit à ses usagers ainsi que, dans la mesure de ses ressources, le fonctionnement d'un réseau d'envergure mondiale. Pour assurer l'indépendance de l'Agence, qualifiée d'« organisme autonome doté de la personnalité civile», tant à l'égard de l'Etat que des intérêts privés, le législateur en a confié la direction à un conseil d'administration composé de représentants des usagers et du personnel, en majorité des représentants des directeurs d'entreprises de presse françaises désignés par les organismes professionnels du secteur, et à un président directeur général désigné en dehors de ses membres par le conseil d'administration. L'Etat, qui n'exerce aucune tutelle sur l'Agence, n'est représenté au conseil d'administration, au titre des services publics usagers, que par trois membres sur quinze. Un conseil supérieur, dont la composition a été conçue pour assurer son indépendance, est chargé de veiller, aux termes de l'article 3 de la loi, au respect par l'Agence des «obligations fondamentales» susmentionnées. Les ressources de l'Agence sont constituées par le produit de ses ventes et par le revenu de ses biens. Une commission financière de trois personnes, dont deux membres de la Cour des comptes, est chargée de contrôler la gestion financière de l'Agence.

Il résulte de l'ensemble des dispositions de la loi du 10 janvier 1957, rapprochées des termes de l'exposé des motifs et éclairées par les travaux parlementaires, que l'Agence France-Presse présente le caractère d'un organisme de droit privé *sui generis*.

Dés lors que seules les personnes publiques peuvent être propriétaires d'un domaine public, il résulte de ce qui précède que l'Agence France-Presse ne peut détenir un domaine public qui lui soit propre.

II. - L'ensemble immobilier situé place de la Bourse et rue Vivienne à Paris, dans lequel l'Agence France-Presse a installé son siège social, est formé de biens qui ont été acquis par l'Etat et cédés par celui-ci à l'Agence conformément aux prévisions de l'article 16 de la loi susvisée du 10 janvier 1957.

Il ressort de l'acte de cession en date du 1^{er} août 1968 reçu en la forme administrative par le préfet de Paris qu'à cette date les immeubles, qui étaient occupés par les bureaux de l'Agence France-Presse à l'exception du bâtiment situé au numéro 13 de la place de la Bourse, lequel était en cours de démolition, avaient fait, préalablement à leur cession à l'Agence France-Presse, l'objet de décisions de déclassement par lesquelles le ministre d'Etat chargé des affaires culturelles, le ministre de l'équipement et du logement et le ministre de l'information ont autorisé leur remise au service des domaines en vue de leur vente.

Ainsi à la date de cette cession, l'ensemble immobilier en cause ne constituait pas une dépendance du domaine public de l'Etat.

6- RESUME SOMMAIRE DES COMPETENCES DE LA COUR DES COMPTES DANS LE CONTROLE D' ORGANISMES COMPARABLES A L'AFP

A – S'agissant des entreprises publiques au sens large :

En vertu de l'article L133-1 du Code des juridictions financières, la Cour des comptes assure la vérification des comptes et de la gestion :

- des établissements publics de l'Etat à caractère industriel et commercial,
- des entreprises nationales,
- des sociétés nationales,
- des sociétés d'économie mixte,
- des sociétés anonymes dans lesquelles l'Etat possède la majorité du capital.

L'article L133-2 du même code prévoit en outre que la Cour peut vérifier les comptes et la gestion :

- des autres établissements ou organismes publics, quel que soit leur statut juridique, qui exercent une activité industrielle ou commerciale,
- des sociétés, groupements ou organismes, quel que soit leur statut juridique, dans lesquels l'Etat, les collectivités, personnes ou établissements publics, les organismes déjà soumis au contrôle de la Cour détiennent, séparément, ensemble ou conjointement avec l'Etat, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants,
- des filiales des organismes visés aux deux alinéas précédents, lorsque ces organismes y détiennent séparément, ensemble ou conjointement avec l'Etat, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants,
- des personnes morales dans lesquelles l'Etat ou des organismes déjà soumis au contrôle de la Cour détiennent directement ou indirectement, séparément ou ensemble, une participation au capital permettant d'exercer un pouvoir prépondérant de gestion ou de décision.

B – L'article 111-7 prévoit en outre que la Cour des comptes peut exercer, dans les conditions fixées par voie réglementaire, un contrôle sur :

- les organismes qui bénéficient du concours financier de l'Etat, d'une autre personne soumise à son contrôle et de la Communauté européenne,
- les organismes habilités à recevoir des taxes parafiscales, des impositions de toute nature et des cotisations légalement obligatoires,
- et sur les organismes habilités à percevoir des versements libératoires d'une obligation légale de faire.

Le champ du contrôle de la Cour est donc large. Si les capitaux publics sont majoritaires, la Cour exercera un contrôle ;

Selon la forme exacte de l'organisme, l'étendue et les modalités du contrôle pourront varier ;

La Caisse des Dépôts et Consignations est soumise à des modalités particulières de contrôle, qui font intervenir la Cour des comptes et surtout la Commission de surveillance de la Caisse, présidée par un parlementaire (actuellement M. Michel Bouvard, député de Savoie, vice-président de la Commission des finances de l'Assemblée nationale) ; deux magistrats de la Cour y siègent également. La Commission de surveillance contrôle les filiales aussi bien que la maison mère.

7- AUDITIONS DU COMITÉ DE RÉFLEXION

M. Christopher BALDELLI, Président du directoire de RTL
M. Christophe BEAUDUFE, Membre du conseil d'administration de l'AFP élu par les journalistes de l'AFP, président de la SDJ
M. Nicolas BEYTOUT, Président Directeur Général du groupe Les Echos
M. Louis de BROISSIA, Ambassadeur pour l'Audiovisuel Extérieur de la France (AEF), ancien sénateur
M. Frédérick CASSEGRAIN, Editeur du Figaro
Mme Arlette CHABOT, Directrice de la rédaction de France 2, membre du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise France Télévisions
M. Tom CURLEY, *Managing Director* de Associated Press (à New York)
M. Justus DEMMER, Directeur, Deutsche Presse Agentur (interview réalisée par email)
M. Bernard DUCAMP, Membre du conseil d'administration de l'AFP élu par le personnel non journaliste de l'AFP
M. Claude ERBSEN, ancien Directeur Général Adjoint, Associated Press (à New York)
M. Jacques ESNOUS, Directeur de l'information de RTL
M. Frédéric FILLOUX, Editeur de la Monday Note, auteur du rapport « Pérenniser l'Agence France Presse », 2010
Mme Laurence FRANCESCHINI, Directrice Générale des médias et des industries culturelles, ministère de la Culture et de la Communication
M. Emmanuel HOOG, Président de l'INA, ancien membre du conseil d'administration,
M. David GUIRAUD, Directeur Général du groupe Le Monde, Vice-président du conseil d'administration de l'AFP
M. Pierre HASKI, Président de Rue89
Mme Juliette HOLLIER-LAROUSSE, Adjointe au Directeur de l'information de l'AFP
M. Daniel HOURI, Président de la Commission financière de l'AFP
M. Denis HIAULT, Directeur du bureau de l'AFP à Londres, ancien Directeur de l'information
M. François-Régis HUTIN, Président de Ouest France, ancien administrateur de l'AFP
Intersyndicale de l'AFP : M. Philippe CAPDEVIELLE, CFTD ; Mme Maria CARMONA, SNJ ; CGT ; M. Dimitri KOCHKO, SNJ ; Mme Florence PANOUSSIAN, CFTD ; M. Jean-Pierre REJETE, FO ; M. David SHARP, SUD
M. Pierre JEANTET, Président du Directoire du groupe Sud Ouest, Président du SPQR
M. Tom KENT, Directeur Général Adjoint, Associated Press (à New York)
M. Jean-Pierre LECLERC, Président du Conseil Supérieur de l'AFP
M. Michel LEPINAY, Président des quotidiens du Pôle Normand, Groupe Hersant Média
M. Sergio LEPRI, ancien Directeur Général de l'agence ANSA à Rome (interview réalisée par email)
M. Pierre LOUETTE, Président Directeur Général de l'AFP
M. Antoine LUDIER, Directeur financier, AFP
M. Philippe MASSONNET, Directeur de l'information de l'AFP

M. Philippe MICOULEAU, *Senior Advisor* en charge des médias et de la communication auprès de la banque d'affaires Bryan, Garnier and Co Ltd

M. Eric MONTJALOUS, Directeur commercial et marketing groupe, AFP

M. Francis MOREL, Directeur Général du Figaro et président du SPQN

M. Robert NAMIAS, Vice- président du groupe Publicis

M. Alain NEVEL, Représentant du personnel de l'AFP, technicien

Mme Christine OCKRENT, Directrice Générale Déléguée de Audiovisuel Extérieur de la France (AEF)

M. Michaël REUPKE, ancien Directeur Général Adjoint chargé de l'information de Reuters (interview réalisée par email)

M. Claude RUBINOWICZ, Directeur Général de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE)

M. Gérard SAINT-PAUL, ancien Directeur Général Adjoint chargé de l'information de France 24

M. Eric SCHERER, Directeur Stratégie et Relations extérieures, AFP

M. Matthieu STEPHANI et M. Philippe CHECINSKI, Directeurs associés de Citizenside

M. Pascal TAILLANDIER, Directeur des systèmes d'information, AFP

M. Antoine de TARLÉ, ancien membre du Directoire de Ouest France

M. Marc TESSIER, Administrateur de NetGem, ancien Président Directeur Général de France Télévisions

M. Bernard VALERO, Porte-parole du ministère des Affaires étrangères et européennes et administrateur de l'AFP

M. Jean-Louis VIDOT, Directeur des Ressources Humaines de l'AFP

M. Jean-Pierre VIGNOLLE, Directeur Général de l'AFP

8- INSTALLATION DU COMITE DE REFLEXION PAR M. FREDERIC MITTERRAND, MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Ministère de la **Culture** et de la **Communication**

Discours



Contact presse

Département de l'information et de
la communication

01 40 15 80 55
service-de-presse@culture.fr

SEUL LE PRONONCE FAIT FOI

www.cultura.gouv.fr

Discours de Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication, prononcé à l'occasion de l'installation du groupe de travail sur l'évolution de l'AFP .

Paris le 10 décembre 2009

Mesdames, Messieurs,
Chers amis,

Nous connaissons tous les bouleversements technologiques qui amènent le secteur de la presse dans son ensemble à repenser ses pratiques, ses méthodes, ses structures. Les Etats généraux de la Presse écrite ont été l'un des grands lieux de débat et d'échange sur le devenir de la presse à l'ère numérique. Vous le savez, j'ai identifié, dès mon arrivée rue de Valois, la révolution numérique comme le grand enjeu des années que nous traversons. C'est un défi qui nous est posé collectivement et qui concerne tous les secteurs de mon ministère, le patrimoine, bien sûr, la création aussi, et qui ne manque pas d'affecter également les domaines de la presse.

Comme toutes les entreprises du secteur des médias, l'Agence France-Presse est évidemment concernée, d'autant plus qu'elle est précisément une vitrine de la qualité et du rayonnement international de l'information à la française. Son rôle central, sa capacité unique d'irrigation de nombreux organes de presse en France et dans le monde impose d'ouvrir sans délai les débats avec vigilance, mais aussi sans complaisance et surtout sans « tabou ».

Il est évident, et le rapport remis par Pierre LOUETTE au gouvernement en mars dernier l'a amplement démontré s'il en était besoin, que l'AFP, face à ces mutations profondes, doit opérer un tournant stratégique fondamental, qui seul pourra lui permettre de conforter son statut d'agence d'information généraliste d'envergure mondiale.

C'est la responsabilité des pouvoirs publics, et je l'assume pleinement, de préparer ainsi l'avenir, en dotant l'AFP des atouts les plus adaptés à cette évolution indispensable.

Les objectifs sont clairs. Il est primordial, dans le contexte d'une concurrence de plus en plus intense, pour ne pas dire menaçante, que l'Agence puisse renforcer sa position internationale. Nous savons tous que ces dix dernières années ont été le théâtre d'évolutions déterminantes et que ces bouleversements du paysage des médias auront encore tendance à s'amplifier et à s'accélérer dans les années à venir.

Il est donc de notre devoir de doter l'AFP les instruments les plus performants, je pense notamment au multimédia. Cela ne se fera pas tout seul, ni bien sans financement : c'est pourquoi il est urgent de doter l'AFP des outils et des moyens qui lui permettront de poursuivre son développement, de financer des investissements lourds, mais nécessaires à son adaptation et à l'exigence qui est la nôtre de maintenir une agence française au niveau de ses grands concurrents anglophones notamment.

Vous connaissez le statut actuel de l'Agence France-Presse. Vous savez qu'il a été voté en 1957, dans un contexte économique, politique, technologique fondamentalement différent de celui que nous connaissons. L'Europe, par exemple, n'en était qu'à ses balbutiements, ou plutôt à sa première phrase, la communauté européenne des Six. Surtout, le statut mis en place alors était très particulier, puisque l'AFP est une entreprise commerciale, mais qui n'a ni actionnaire ni capital. C'est ce qu'on appelle un « hapax » juridique, c'est-à-dire quelque chose qui n'existe qu'une fois, unique en son genre, ce qui, en soit, n'est pas une tare, mais qui, compte tenu de ses limites actuelles, mérite que l'on réfléchisse à son évolution.

La réforme est nécessaire, et elle ne peut se faire que dans la concertation, dans l'écoute et dans le dialogue avec chacune des parties prenantes au devenir de cette prestigieuse institution. Je pense en premier lieu aux salariés de l'Agence, mais aussi à ses clients, c'est-à-dire à la presse française et internationale qui se nourrit de ses dépêches, de ses enquêtes, de son travail souvent exemplaire.

Ma méthode est claire, ici comme ailleurs : le dialogue, et aussi la réflexion doivent être les premiers pas d'une réforme acceptée. C'est pourquoi j'ai souhaité constituer aujourd'hui un comité, que j'ai voulu composé d'experts incontestables du monde des médias. Il sera chargé, quelques mois durant, de m'accompagner dans cette réflexion.

Cette méthode s'inscrit dans la logique d'un processus engagé lors de la signature du Contrat d'Objectifs et de Moyens en décembre 2008, et poursuivi par le rapport de Pierre LOUETTE remis en mars au gouvernement. Il me semble primordial d'approfondir cette réflexion et de l'enrichir à la lumière de la double crise qui nous frappe aujourd'hui : crise économique globale, et crise du modèle de financement de la presse en général, durement frappée par le basculement de ces recettes vers le numérique.

Ce comité aura pour mission de faire un état des lieux de la situation actuelle de l'AFP, du contexte économique dans lequel elle s'inscrit, et de son positionnement dans un univers concurrentiel de plus en plus âpre. Il pourra ainsi éclairer le gouvernement sur les conditions dans lesquelles l'AFP devra faire évoluer sa structure et, à cette fin, son statut juridique.

Pour mener à bien cette mission, j'ai défini quatre points qui m'apparaissent prioritaires :

- 1) D'abord, établir un diagnostic du secteur des agences de presse généralistes. Il faudra dégager leurs forces et leurs faiblesses, comprendre l'évolution de leur modèle économique et évaluer les conséquences de cette évolution sur l'activité de l'AFP.
- 2) Ensuite, mettre en perspective le plan de développement de l'Agence et son financement lié à son contrat d'objectifs et de moyens 2009-2013.
- 3) En outre, identifier les principes d'une gouvernance qui garantisse à la fois l'indépendance éditoriale absolue de l'AFP, tout en lui permettant d'assurer son développement économique.
- 4) Enfin, préciser l'organisation et le cadre juridique les mieux à même de garantir la réalisation des missions d'intérêt général de l'AFP.

Ce sont là, en quelque sorte, quatre points de repère que je souhaitais soumettre à votre réflexion.

Je voulais aussi vous dire que je ne méconnaiss pas les inquiétudes sincères que suscite l'évocation même d'une réforme du statut de l'Agence France-Presse. J'ai entendu les craintes exprimées par les salariés, mais je sais que leur souhait concerne avant tout la préservation de l'indépendance de l'Agence qui est sa marque de fabrique et sa dignité.

Je tiens à leur assurer que je partage absolument, ces préoccupations et cette exigence. L'indépendance de l'AFP n'est pas seulement une raison d'être, mais c'est aussi, évidemment, le gage de sa crédibilité, nationale et internationale. La garantir et la renforcer est précisément notre volonté et je souhaitais le réaffirmer solennellement devant vous ce matin.

Pour autant, contrairement à ce que j'ai pu lire ici ou là, nous ne souhaitons pas nous contenter d'assurer simplement la « survie » de l'AFP, mais bien de lui donner les moyens d'un développement pérenne et ambitieux, à l'image de la place qu'elle a occupée, depuis sa création, dans le monde des médias et dans les médias du monde.

A la lecture des comptes rendus d'auditions menées à l'Assemblée Nationale, sous la présidence de Mme Michèle TABAROT, dont je tiens à saluer l'initiative et le travail, je constate qu'en réalité très peu de personnes contestent la nécessité que l'AFP dispose de nouvelles capacités d'investissements. Ce qui est en cause, ce sont bien plutôt les moyens d'y parvenir, et non pas la finalité.

Il faudra être inventif en matière de structure de financement, mais proposer des mesures qui permettent de réformer dans la fidélité à ce qui a fait le succès de l'Agence depuis ses origines : le respect, je l'ai dit, de l'indépendance éditoriale et du pluralisme, la couverture en continu de l'actualité mondiale, le double refus de toute étatisation, mais aussi de toute privatisation, sans oublier, bien sûr, la réaffirmation des missions d'intérêt général et notamment son rôle de porte-voix de la langue française.

Ce sont là des valeurs fondamentales, des « valeurs cardinales » qui ne doivent en aucun cas être remises en cause car elles font de l'AFP une agence unique au monde.

La meilleure garantie de ces valeurs, ce n'est pas l'incantation et les vœux pieux, mais c'est la consolidation résolue de la place de l'AFP au tout premier rang parmi les grandes agences internationales, c'est sa capacité à conquérir de nouveaux marchés, afin de préserver et d'enrichir son cœur de métier, affaibli aujourd'hui par la rapidité des mutations du secteur.

Seul un actionariat stable et responsable peut doter l'AFP de l'agilité nécessaire à une adaptation permanente aux évolutions actuelles du marché.

Alors qu'une sous-capitalisation chronique est unanimement reconnue par l'ensemble des acteurs et des observateurs du secteur comme le problème primordial de la presse française, pourquoi voudrions-nous

refuser à l'AFP un actionariat solide, auquel aspire toute les entreprises médias françaises?

C'est pour répondre à ces questions que j'ai souhaité installer et réunir un comité d'experts particulièrement éminents et indiscutables, qui unisse la compétence et l'expérience et soit représentatif des domaines concernés par cette réflexion.

Ce comité est composé de cinq personnalités des médias, cinq experts aux savoir faire complémentaires acquis dans des parcours riches et variés :

- ❖ Henri PIGEAT, président du Centre de Formation des Journalistes et ancien Président de l'AFP qui assurera la coordination du groupe de travail ;
- ❖ Michèle COTTA, éditorialiste et journaliste, ancienne Présidente de la « Haute autorité de la communication audiovisuelle ».
- ❖ Fabrice BOÉ, ancien Président du groupe de presse magazine Prisma Presse (qui nous prie de l'excuser de ne pas pouvoir être parmi nous ce matin).
- ❖ Jean-Marie COLOMBANI, journaliste et éditorialiste, président et fondateur de Slate.fr, ancien président du directoire du *Monde*.
- ❖ Francis TEITGEN, avocat, ancien dirigeant du groupe Ouest-France.

Je précise que le comité s'appuiera sur le soutien technique de la Direction du développement des Medias.

Sur la base des consultations qu'il pourra entreprendre durant sa mission, le comité me remettra ses conclusions au mois d'avril 2010.

Je tiens d'ores et déjà à remercier chaleureusement chacun de ses membres d'avoir accepté cette mission au service du développement de l'Agence France-Presse, c'est-à-dire des conditions mêmes de son indépendance.

Je vous remercie.

Pour une refondation de l'AFP

1 – L'AFP n'a pas d'autre choix que de se réinventer

1.1- L'information change de forme et de nature

1.1.1- L'image a pris le pouvoir sur l'écrit

1.2- Tous les médias sont en crise

1.3- Les agences voient se fragiliser leurs fondements et leurs marchés traditionnels

1.4- Les grandes agences correspondent plus que jamais à une nécessité

1.5- L'AFP a des atouts pour se réinventer

1.5.1- La marque AFP est le premier actif de l'agence

1.5.2- La position mondiale de l'AFP est une force, héritage de l'histoire mais aussi fruit d'une qualité reconnue

1.5.3- La spécificité de la « Francité » a sa valeur propre

1.5.4- L'AFP a commencé à préparer les indispensables mutations que lui impose la société de l'information

1.6- l'AFP souffre en revanche d'un grave handicap de fonctionnement

2-Redéfinir un Projet de développement pour une agence de presse mondiale dans la société de l'information

2.1-Une ambition et une stratégie

2.2-Installer l'image vidéo dans le coeur de métier de l'AFP

2.2.1- L'image vidéo domine désormais les marchés de l'information

2.2.2- La construction d'une agence TV mondiale est désormais un objectif accessible

2.2.3- L'AFP a su ouvrir un chantier vidéo qui, malgré certaines limites, constitue une base utile pour des développements plus ambitieux

2.2.4- Un programme réaliste peut permettre à l'AFP d'accéder en quelques années au rang d'agence mondiale de télévision

2.2.5- La vidéo peut s'appuyer sur des nouveaux partenariats

2.3- Accélérer l'intégration de toutes les productions de l'Agence sur une plate-forme multimédia unique et interactive

2.3.1- L'écrit « pur » ne suffit plus

2.3.2- L'information elle-même n'est plus figée mais revêt plusieurs dimensions

2.3.3- Ce sont les attentes et les priorités des clients qui font loi.

2.3.4- L'information d'agence doit devenir réellement interactive entre producteur et acheteur.

2.3.5- La fonction de recueil de l'information doit être élargie

2.4-Valoriser les fonds d'archives

2.5- Accélérer la formation des hommes et la mutation des techniques

2.6- Besoins de financement du Projet de Développement

3- Construire un modèle économique garant du développement dans l'indépendance

3.1- L'organisation économique actuelle de l'AFP est totalement inadaptée à la poursuite de son développement dans la concurrence mondiale du marché de l'information.

3.1.1- Les résultats actuels de l'agence, bien que positifs, sont insuffisants pour assurer l'autofinancement des investissements.

3.1.2- L'organisation économique de l'AFP a gardé la mémoire de l'ancien établissement public administratif antérieur à 1957

3.1.3- Placé dans la situation de partenaire financier unique, l'Etat a plus ou moins répondu aux principales urgences, mais toujours après des négociations longues et complexes qui ont pesé sur l'indépendance stratégique de l'agence

3.2- Nécessité de construire un nouvel équilibre de financement, pour l'AFP comme pour toutes les agences d'information.

3.2.1- La définition d'un modèle économique d'avenir est encore un sujet de recherche pour tous les médias

3.2.2- Les sources de financement doivent être diversifiées

3.3- Clarifier la relation financière avec l'État.

3.4- Repenser la démarche commerciale

3.4.1- Revenir au principe originel de mutualisation en prenant en compte les techniques actuelles d'offre et de distribution

3.4.2- Elargir les cibles

3.4.3- Les nouvelles thématiques

3.4.4- Conduire une politique pour la Marque AFP

3.5- Imaginer des services nouveaux de diversification pour conquérir de nouvelles frontières

3.6- Redéfinir des partenariats modernes

3.7- Continuer et assainir les coûts de gestion

4- Le schéma de gouvernance de l'AFP doit être adapté aux ambitions d'un groupe mondial d'information.

4.1-La gouvernance actuelle de l'AFP est plus proche de celle d'une PME que de celle d'un groupe mondial.

4.2-La direction générale doit pouvoir concevoir et développer des stratégies en phase avec les évolutions du paysage international des médias.

4.3-L'autorité et la légitimité de la production de l'information doivent impérativement être renforcées par un meilleur positionnement dans l'organigramme de l'entreprise et une répartition plus claire des responsabilités.

4.4- La fonction d'accompagnement du personnel doit être renforcée.

4.5- Renforcer les structures décentralisées pour exister mondialement à l'horizon 2020.

5- Conforter et enrichir le statut de l'AFP de 1957, en lui adjoignant les moyens de mettre effectivement en œuvre les principes et valeurs qu'il édicte.

5.1- Aucune des solutions statutaires de substitution périodiquement envisagées ne paraît pouvoir par elle-même répondre au problème posé.

5.1.1- L'ancienne formule de l'établissement public avait montré ses limites avant 1957.

5.1.2- La formule coopérative qui prévaut aux Etats Unis avec Associated Press et dans un certain nombre d'agences européennes n'est pas compatible avec l'ambition d'une agence mondiale à base française.

5.1.3- L'idée d'une fondation pourrait séduire, mais n'est réaliste ni comme solution globale ni à court terme.

5.1.4- Des formules de société à capitaux publics peuvent être imaginées avec diverses formes de garanties.

5.2- La formule juridique d'un «organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales », inscrite dans la loi de 1957, constitue une bonne garantie pour la préservation des missions et des valeurs de l'AFP.

5.2.1- Quelques articles seulement de la loi de 1957 nécessitent une actualisation

5.2.2- La durée du mandat des administrateurs et du PDG doit être portée à 5 ans

5.2.3- La composition du conseil d'administration doit être revue en fonction des évolutions du paysage des médias

5.2.3.1- Equilibres généraux

5.2.3.2- Une nouvelle composition

5.2.3.3- Création souhaitable d'administrateurs indépendants

5.3-L'AFP a besoin, sous son contrôle, d'une « société éditrice »(AFP-SE) fonctionnant à armes égales avec ses concurrents et capable de mobiliser les capitaux nécessaires aux développements d'une agence mondiale d'information.

5.3.1- La mission d'AFP-SE

5.3.2- La forme d'AFP-SE

5.3.3- Le contrôle d'AFP-SE par l'AFP

5.3.4- Les moyens d'AFP-SE

5.3.5- Le capital d'AFP-SE

5.3.6- Le Comité de réflexion recommande que la Caisse des Dépôts et Consignations soit sollicitée pour être le partenaire de l'AFP dans AFP-SE.

5.3.7- Le contrôle des comptes d'AFP-SE

5.4- Le conseil supérieur chargé par la loi de 1957 de « veiller au respect des obligations fondamentales » de l'Agence n'a pas été véritablement en mesure de jouer le rôle que lui avait assigné le législateur. Il peut être transformé en « Comité des garanties » rapportant au Conseil d'administration

Annexes