

Samir Douaihy

L'AFP n'a pas un problème de financement mais de gouvernance



© AFP

31 mars 2010

Une idée largement répandue donne à accroire que l'Agence France-Presse (AFP) souffre d'un manque de moyens et que la solution pérenne à ce problème consiste à modifier son Statut¹ devenu « obsolète »², afin qu'elle puisse se développer.

Cette analyse est avancée systématiquement par ceux qui souhaitent – pour des raisons idéologiques ou politiques, voire par ignorance ou simple mimétisme – modifier le Statut de l'AFP.

Or, contrairement à ce dogme sommaire, nous soutenons que **l'AFP n'a pas un problème de financement mais de gouvernance.**

•

Par gouvernance, nous désignons **l'ensemble des structures actuelles de décision et de contrôle de l'AFP**³. Ces structures sont au nombre de cinq :

- le Président directeur général⁴.
- la Direction générale⁵.

¹ Il s'agit de la loi n° 57-32 du 10 janvier 1957 « portant statut de l'Agence France-Presse ».

² Dernier exemple de ce discours : le ministre de la Culture et de la Communication, Frédéric Mitterrand, a estimé le 29 mars 2010 que le Statut actuel de l'AFP « est obsolète par rapport au fonctionnement des agences à travers le monde » et « bloque le développement harmonieux de l'AFP ».

³ Ces structures sont définies par le Statut ainsi que par le décret n° 57-281 du 9 mars 1957. Ce décret initial a été modifié à deux reprises : par le décret n° 65-616 du 22 juillet 1965 et le décret n° 75-215 du 4 avril 1975.

⁴ Le Président directeur général est désigné par le Conseil d'administration, « en dehors de ses membres » pour « une période de trois ans renouvelable », selon l'article 10 du Statut.

⁵ La Direction générale est composée des directeurs nommés, sur proposition du PDG, par le Conseil d'administration, comme le stipule l'article 14 du décret de 1957.

- le Conseil d'administration⁶.
- le Conseil supérieur⁷.
- la Commission financière⁸.

•

-
- ⁶ Le Conseil d'administration, selon l'article 7 du Statut, « *comprend en plus du président :*
- *Huit représentants des directeurs d'entreprises françaises de publication de journaux quotidiens désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives ;*
 - *Deux représentants de la radiodiffusion-télévision françaises désignés dans les conditions fixées par le règlement d'administration publique prévu à l'article 17 de la présente loi ;*
 - *Trois représentants des services publics usagers de l'agence désignés dans les mêmes conditions et respectivement par le président du conseil, le ministre des affaires étrangères et le ministre des finances et des affaires économiques ;*
 - *Deux représentants du personnel de l'agence, soit : un journaliste professionnel élu par l'assemblée des journalistes professionnels de nationalité française appartenant au personnel de rédaction de l'agence ; et un agent, appartenant aux autres catégories de personnel, élu par l'ensemble des agents de nationalité française de ces catégories.*
- La durée du mandat des membres du conseil d'administration est de trois ans. Leur mandat est renouvelable. Toutefois il peut être mis fin, à tout moment, au mandat des représentants des services publics par le président du conseil ou le ministre dont ils relèvent. Il est mis fin de plein droit au mandat de tout membre qui perd la qualité en raison de laquelle il a été désigné ».*
- ⁷ Le Conseil supérieur, suivant l'article 4 du Statut, « *est composé comme suit :*
- *Un membre du Conseil d'État en activité ou honoraire, élu par l'assemblée générale du Conseil d'État, président, avec voix prépondérante ;*
 - *Un magistrat en activité ou honoraire de la Cour de cassation, élu par l'assemblée générale de ladite Cour ;*
 - *Deux représentants des directeurs d'entreprises de publications de journaux quotidiens désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives ;*
 - *Un journaliste professionnel désigné par les organisations professionnelles les plus représentatives ;*
 - *Un représentant de la radiodiffusion-télévision française désigné dans les conditions fixées par le règlement d'administration publique prévu à l'article 17 de la présente loi ;*
 - *Deux membres choisis par les autres membres du Conseil supérieur, l'un parmi les personnalités ayant exercé outre-mer de hautes fonctions administratives, l'autre parmi les personnalités ayant exercé à l'étranger une haute fonction représentative de la France.*
- Les membres du Conseil supérieur sont désignés pour trois ans. Leur mandat est renouvelable ».*
- ⁸ La Commission financière, selon l'article 12 du Statut, « *comprend deux membres de la cour des comptes désignés par le premier président dont l'un préside la commission et un expert désigné par le ministre des finances. La commission financière est saisie de l'état annuel de prévision des recettes et des dépenses. Elle examine si cet état établit un équilibre réel des recettes et des dépenses. Dans la négative, elle renvoie l'état au président directeur général qui provoque une nouvelle délibération du conseil d'administration en vue de la réalisation de cet équilibre. La commission financière est chargée de la vérification générale permanente de la gestion financière de l'Agence France-Presse. Elle dispose de tous pouvoirs d'investigation tant sur pièce que sur place ».*

À l'évidence, et au vu des crises répétées que traverse l'AFP depuis plus d'un quart de siècle, ces structures de gouvernance ne parviennent :

- ni à élaborer pour l'agence une **stratégie d'entreprise** pertinente et lisible ;
- ni à faire profiter l'agence des **perspectives exceptionnelles ouvertes par la révolution technologique** dans son secteur d'activité ;
- ni à bloquer les **projets absurdes et ruineux** non liés au cœur de métier de l'agence ;
- ni à sortir l'agence durablement de sa **fragilité financière** ;
- ni à assumer pleinement la **mission d'intérêt général** de l'agence ;
- ni à défendre les **intérêts moraux** de l'agence ;
- ni à protéger l'agence de l'**interventionnisme du pouvoir politique** ;
- ni à éviter certaines **dérives éthiques et déontologiques** de l'agence ;
- ni à mettre un terme à plusieurs **pratiques illégales** de l'agence ;
- ni à créer un **climat de confiance** et de motivation au sein de l'agence.

Ce constat, sévère et inquiétant⁹, révèle une **défaillance structurelle** dans la gouvernance de l'AFP.

•

Pourquoi les instances de gouvernance de l'AFP manquent-elles d'efficacité ?

Pour tenter de répondre à cette question, il est d'abord nécessaire de rappeler **un élément fondamental** :

L'AFP fait partie d'un secteur d'activité – les agences mondiales d'information – **très étroit**. Seuls trois acteurs l'occupent : AFP, Associated Press, Reuters.

Ces agences, fondées toutes les trois en l'espace d'une quinzaine d'années¹⁰ au milieu du XIX^e siècle, sont porteuses d'une **longue expérience** et surtout d'un **savoir-faire unique**. Les contraintes de leur fonctionnement sont **différentes de celles des autres entreprises de presse ou médias** : ces agences doivent couvrir le monde entier, en temps réel, 7 jours sur 7, 24 h sur 24, en plusieurs langues.

⁹ Nous sommes bien conscients de la gravité de chacun de ces manquements. Toutefois, notre constat est issu d'une observation quotidienne de la vie de l'AFP depuis près d'un quart de siècle : nous sommes en mesure de démontrer, de manière étayée, chacun de ces manquements. Il ne s'agit point d'une critique systématique, mais d'un constat réaliste que la loyauté à l'égard de l'agence oblige de ne pas taire.

¹⁰ L'AFP, la plus ancienne de ces trois agences, a été fondée à Paris en 1835. Associated Press a été fondée à New York en 1848. Reuters a été fondée à Londres en 1851.

Structures professionnelles s'adressant essentiellement aux professionnels, elles ont pour « religion » le fait brut et doivent placer la rigueur au centre de leur fonctionnement vu leur impact global : une information diffusée par ces 3 agences toucherait, directement et indirectement (à travers leurs clients), quelque 5 milliards de personnes !

Les agences mondiales d'information ont une **organisation spécifique assez complexe**. Et il faut plusieurs années d'expérience pour appréhender les caractéristiques typiques de ce métier.

Aucun autre modèle organisationnel ou économique n'est transposable sur ces agences parce qu'elles constituent, en réalité, **une industrie à part ayant ses propres problématiques**.

•

Or, que voyons-nous lorsqu'on regarde, à l'aune de ce rappel, les instances de gouvernance de l'AFP ?

- Les PDG qui se succèdent à la tête de l'AFP depuis plus de dix ans sont des gestionnaires, diplômés de l'École nationale d'administration (ENA)¹¹. Ils viennent avec des **grilles d'analyse standardisées** et mettent en avant des **notions normalisées** (produits, clients, marché, concurrence, partenariats, diversification, etc.) qui sont loin d'être pertinentes, en tant que telles, dans le contexte d'activité de l'agence et au vu de sa mission d'intérêt général. De plus, certains de ces PDG semblent parfois concevoir la présidence de l'AFP comme un tremplin dans leur carrière personnelle. En d'autres termes, ces PDG sont un peu des « mercenaires » extérieurs qui entrent dans **une maison prestigieuse** qu'ils **ne connaissent pas** et qu'ils veulent de toutes les manières **quitter** (alors que l'écrasante majorité des collaborateurs de l'AFP y reste toute leur carrière). Ce profil de PDG focalise son docte discours sur les « faiblesses » de l'AFP, au lieu de le bâtir sur les points forts et uniques de l'agence. Et ne manque pas de se fourvoyer – sous prétexte de vouloir améliorer les comptes – dans de chimériques projets de filialisations et de partenariats externes, hors du cœur de métier de l'agence. De plus, ces PDG sont tous nommés avec l'assentiment de l'État ou au terme d'un compromis entre l'État et la presse française. Dans l'un ou l'autre cas, leur désignation est due à un pouvoir extérieur auquel ils estiment devoir allégeance. Le cas du dernier PDG, Pierre Louette, est à cet effet symptomatique : après avoir

¹¹ Les derniers PDG de l'AFP - Eric Giuly (1999-2000) ; Bertrand Eveno (2000-2005) ; Pierre Louette (2005-2010) - sont tous les trois... énarques !

longtemps soutenu que le Statut de l'AFP ne le gênait en rien, il a justifié sa soudaine volonté de modifier ce Statut par une « lettre de mission » des « trois ministres de tutelle », reçue le 2 janvier 2009, lui enjoignant de présenter ses propositions de modification du Statut « le 31 mars 2009 au plus tard ». Ce qu'il a docilement exécuté. Or, la notion même de « ministres de tutelle » est contraire à l'article 2 du Statut qui interdit toute mainmise extérieure¹² et le PDG de l'AFP doit évidemment respecter le Statut de la Maison qu'il dirige. Enfin, alors que le vrai pouvoir à l'AFP est concentré entre les mains du PDG, on assiste à une volatilité à ce poste : au cours des 25 dernières années, l'AFP a connu 8 PDG.

- La Direction générale est le socle sur lequel s'appuient à leur arrivée les PDG, n'ayant aucune légitimité professionnelle dans le monde des agences mondiales d'information et ignorant le fonctionnement de la Maison. Or, la Direction générale de l'AFP n'est pas composée sur la base de critères professionnels affichés et cohérents. Elle est le résultat d'un long jeu d'alliances et d'amitiés, de lobbying politique et de calculs de pouvoir. Et alors que les PDG se succèdent, la Direction générale fait montre d'une grande continuité, tant au niveau des profils de ses membres que des mécanismes de sa composition (par cooptation et mouvements de chaises musicales). Un expert extérieur, choisi par le PDG sortant pour rédiger un rapport sur la Maison, a même récemment évoqué, en décrivant cette Direction générale, « une sorte de *consanguinité de colonels* »¹³. Une grande partie de l'effort de cette Direction générale consiste d'ailleurs à assurer sa pérennité, en plaçant ses protégés partout. Ce n'est qu'au bout d'un temps assez long que les PDG prennent parfois quelques initiatives de « changement », puisant dans la hiérarchie intermédiaire quelques noms – eux-mêmes issus des mêmes fidélités – pour les relever d'un grade. À noter que tous les Directeurs actuels de l'AFP ont été nommés par les PDG, et que le Conseil d'administration s'est toujours contenté d'être une chambre d'enregistrement *a posteriori* (contrairement à l'esprit du Statut qui interdit au Conseil d'administration de déléguer au PDG la prérogative de nommer les Directeurs)¹⁴. La seule vraie permanence dans la

¹² L'article 2 du Statut stipule dans son 1^{er} alinéa : « L'Agence France-Presse ne peut en aucune circonstance tenir compte d'influences ou de considérations de nature à compromettre l'exactitude ou l'objectivité de l'information ; elle ne doit, en aucune circonstance, passer sous le contrôle de droit ou de fait d'un groupement idéologique, politique ou économique ».

¹³ Frédéric Filloux, *Pérenniser l'Agence France-Presse*, 1^{er} février 2010, 55 pages.

¹⁴ Le décret de 1957 stipule (article 14, alinéa 1^o) que parmi les pouvoirs du Conseil d'administration figure la « nomination et révocation des directeurs de l'agence sur proposition du président directeur général ». Le même article précise que le Conseil d'administration « peut donner au président directeur général délégation permanente ou temporaire pour exercer certains de ses pouvoirs, à l'exception de » certaines prérogatives, dont... la nomination et la révocation des Directeurs. Il

gouvernance de l'AFP est donc la Direction générale, ce qui implique que tout changement doit commencer par-là.

- Le Conseil d'administration est composé, outre le PDG, de 15 membres répartis en trois collèges : 5 représentants des clients publics¹⁵, 8 représentants des clients privés, 2 représentants du personnel. Hormis les 2 représentants du personnel, les administrateurs ne connaissent pas l'AFP et ne la connaîtront pas vraiment durant leur mandat : ils se contentent de venir à l'AFP, un après-midi par trimestre, pour une réunion qui dure une sinon quelques heures, alors que leur voiture et leur chauffeur les attendent à l'entrée de l'agence. Ils sont nommés par leur corps d'origine. Ils perdent leur siège d'administrateur de l'AFP si leur corps d'origine les change. Ils n'ont aucune attache professionnelle avec l'agence et exercent au quotidien des responsabilités très éloignées du métier d'agencier. À leur ignorance et leur implication *a minima*, il faut ajouter leur dépendance totale à l'égard de leur corps d'origine. En d'autres termes, 13 des 15 membres du Conseil d'administration sont, par définition, soucieux de défendre les intérêts des institutions qu'ils représentent au sein de cette assemblée.
- Le Conseil supérieur lui aussi est composé suivant le même principe des représentants désignés par leur corps d'origine. Ses 8 membres ne viennent jamais à l'AFP. Ils se réunissent ailleurs (au Palais-Royal). Tous ou presque exercent des métiers très éloignés de l'agence. Ils se contentent systématiquement, chaque fois qu'ils sont saisis par un usager de l'agence, d'avaliser les choix et décisions du PDG, de la Direction générale et du Conseil d'administration. Sauf erreur ou oubli de notre part, jamais le Conseil supérieur n'a censu-

est clair que le législateur a voulu, par cette exception, ne pas laisser entre les mains du seul PDG la composition de la Direction de l'agence.

¹⁵ Contrairement à une idée reçue, le Conseil d'administration de l'AFP ne comporte aucun représentant de l'État. Sur les 15 sièges du Conseil d'administration, le Statut (article 7) réserve 3 sièges aux « services publics usagers de l'agence » et 2 sièges à « la radiodiffusion-télévision françaises » (l'audiovisuel public). Considérer que ces 5 sièges sont réservés à l'État est un raccourci qui manque de rigueur. En fait, après avoir écrit l'article 2 du Statut (*cf. supra*, note n° 12), le législateur a fait montre de cohérence : il n'a pas autorisé l'État à siéger au Conseil d'administration en tant que pouvoir politique, mais en tant qu'usager et client. Il ne s'agit pas d'une nuance sémantique mais politique et morale. Elle montre que le législateur a clairement voulu que l'AFP soit gérée dans un esprit de coopérative (rassemblant ses usagers : privés et publics, et ses personnels : journalistes et non journalistes). Le législateur confirme, dans une autre disposition, cette volonté de réduire l'influence de l'État même en tant que client : alors que l'État assurait en 1957 quelque 75% du chiffre d'affaires de l'agence, il ne lui a réservé que 3 sièges en tant qu'« usager » direct et 2 autres sièges *via* l'audiovisuel public. En somme, au lieu de donner à l'État les trois quarts des 13 sièges réservés aux clients au sein du Conseil d'administration (soit 9 ou 10 sièges que ce client majeur aurait dû avoir dans une logique de coopérative), le législateur s'est contenté de lui donner – directement et indirectement - 5 sièges.

ré les instances de gouvernance de l'AFP, alors qu'il est chargé, de par le Statut, d'une mission essentielle : contrôler les instances dirigeantes de l'AFP. Et qu'il dispose de pouvoirs supérieurs à ces instances.

- La Commission financière, dont les 3 membres sont désignés par la Cour des comptes et le ministère des Finances, est également une instance extérieure à l'agence. Elle est peu impliquée dans la vie de l'agence, ne la regarde qu'à travers le prisme des budgets annuels qui lui sont transmis pour validation. Elle se réunit ailleurs (au siège de la Cour des comptes). Et applique sur les comptes de l'AFP les mêmes méthodes d'analyse que sur n'importe quelle autre entreprise, sans intégrer dans sa lecture le contexte industriel ou la conjoncture spécifique dans lesquels exerce l'AFP. Enfin, la Commission financière veille, en application du Statut, à ce que le budget de l'AFP ne prévoit jamais le moindre déficit. Cette clause constitue une réelle contrainte pour les investissements pluriannuels (même si elle a permis de limiter les effets néfastes de la gestion aventurière de certains PDG).

•

On le voit, les instances de gouvernance de l'AFP mêlent ignorance du métier, implication épisodique minimale, application de normes standardisées, loyautés extérieures et arrivisme interne. Ces ingrédients n'aident pas l'AFP à assurer sa mission d'intérêt général, ni à se développer dans son secteur d'activité.

Une réflexion sereine est nécessaire pour remédier à ces dysfonctionnements structurels. Si un large consensus interne se dégage, une opération de toilettage du Statut de 1957 pourrait être envisagée afin d'améliorer la gouvernance de l'AFP, mais à la condition de ne pas toucher à la philosophie de ce Statut, ni à l'identité de l'agence.

•

Toutefois, avant d'évoquer toute proposition visant à améliorer la gouvernance de l'AFP, il est indispensable de préciser, dès maintenant, les raisons de notre attachement au Statut actuel. En effet, toute proposition relative à la gouvernance de l'AFP exprime forcément une certaine conception de l'agence et de son rôle.

Nous croyons que le Statut actuel de l'AFP, loin d'être caduc – comme le répètent certains par réflexe pavlovien fondé sur le simple fait que ce Statut « date de 1957 » – reflète en réalité une vision avant-gardiste qui garde toute sa pertinence dans le contexte actuel de soumission généralisée des médias aux pouvoirs économiques.

Par ce Statut, le législateur français a fait preuve de sagesse et d'intuition, d'abord dans sa méthode d'élaboration de cette loi mais surtout dans son contenu.

Concernant la méthode, rappelons que ce Statut avait été le fruit d'une longue réflexion qui a duré quelque 12 années (1945-1957) et dont les termes sont d'une étonnante actualité ; qu'il avait été soumis au préalable (en 1955) au personnel de l'agence qui l'a accepté à une écrasante majorité lors d'un référendum ; et qu'il avait été adopté (en 1957) par l'Assemblée nationale à l'unanimité (cas rarissime).

Quant au contenu, ce Statut repose sur 8 idées-phares :

1. veiller à ce que l'AFP soit une agence mondiale d'information ;
2. assurer que l'AFP soit libre de toute pression politique ou économique ;
3. charger l'AFP dans les faits d'une mission d'intérêt général ;
4. décider que l'AFP n'est pas une propriété : l'agence n'a pas de propriétaire ;
5. sortir l'AFP du schéma capitalistique : l'agence n'a pas de capital ;
6. assurer sa gestion selon un principe coopératif : ce sont les usagers et les personnels qui décident ;
7. créer un équilibre sain au Conseil d'administration : le rôle de la presse française a été gonflé par le législateur pour contrebalancer celui de l'État qui assurait pourtant à l'époque la plus grande partie des ressources de l'agence ;
8. protéger le tout par une loi spécifique conçue sur mesure et contenant plusieurs garde-fous.

Il est évident que le Statut de l'AFP reflète des choix politiques et éthiques. Réduire le débat sur ce Statut à la seule question du financement relève soit d'un manque de maîtrise de la problématique, soit d'une malhonnêteté intellectuelle intéressée.

La logique spécifique du Statut de 1957 est d'un modernisme absolu. Elle rend ridicules les propositions visant à « moderniser » – en fait à banaliser – l'AFP en la transformant en société à capitaux (publics ou privés) avec un ou des propriétaires qui détiendrait(en)t les parts de son capital.

La philosophie du Statut a été parfaitement résumée par Jean Marin, figure légendaire de l'AFP¹⁶, par cette célèbre formule : « L'AFP ne peut fonctionner que si celui qui paye ne commande pas ».

¹⁶ Jean Marin était PDG de l'AFP de 1954 à 1975. Il est considéré comme le principal artisan de son Statut.

La charpente mise en place par le Statut pour garantir l'indépendance de l'AFP **reste aujourd'hui d'une grande pertinence**. Elle permet, à notre époque marquée par la toute puissance de l'économie et de la finance, de laisser hors de l'emprise des pouvoirs et des marchés **la source qui irrigue tous les médias**. Cet acquis est énorme : **si cette source est « polluée », tous les « robinets » en aval** (TV, radios, sites internet, presse papier...) **le seront**.

C'est pourquoi lorsque nous évoquons la possibilité de procéder à quelques retouches sur le Statut, afin notamment d'améliorer la gouvernance de l'AFP, il est évident pour nous que ces retouches **ne devront dénaturer l'AFP actuelle**. En clair :

1. l'AFP doit rester une agence **mondiale** d'information ;
2. l'AFP doit rester **libre** de toute mainmise politique ou économique ;
3. l'AFP doit rester un organisme chargé d'une **mission d'intérêt général** ;
4. l'AFP ne doit pas avoir de **propriétaire** ;
5. l'AFP doit rester sans **capital** ;
6. l'AFP doit continuer à être gérée dans un esprit de **coopérative** par ses usagers et son personnel ;
7. l'AFP doit avoir des instances de décision régies par un **équilibre sain** : celui qui paye le plus décide le moins ;
8. l'AFP doit rester protégée par une **loi spécifique** de la République.

Il s'agit de **8 lignes rouges, intouchables et intangibles**. Point par rigidité mentale ou idéologique, ni par défense de supposés « acquis »¹⁷, mais parce que **l'édifice de l'AFP repose sur ces 8 piliers**. Et que **toucher à l'un de ces piliers provoquerait inévitablement une glissade dangereuse**.

Or, le projet de modification du Statut élaboré par le dernier PDG, Pierre Louette, a battu en brèche cet équilibre, révélant **une méconnaissance des fondamentaux de l'AFP ou un mépris de sa spécificité**. Seule la clairvoyance du personnel a permis de stopper cette hérésie, que certains continuent pourtant à défendre¹⁸.

•

¹⁷ Pour mémoire, le Statut de l'AFP ne comporte aucun volet social et ne donne aucune garantie ou avantage spécifiques aux collaborateurs de l'agence. Ils ne sont ni fonctionnaires, ni apparentés à des agents publics. L'article 1^{er} du Statut stipule même que l'AFP est « *un organisme autonome* » dont « *le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales* ».

¹⁸ Ainsi, le ministre de la Culture et de la Communication, Frédéric Mitterrand, a qualifié le 29 mars 2010 le plan de Pierre Louette de « *sérieux* » et d'« *intelligent* », mais a regretté qu'il ait suscité « *une opposition très vive de la part des syndicats et une sorte d'interrogation dans le monde politique* » en raison d'un... manque de communication de la part de la Direction !

Outre l'amélioration de la gouvernance de l'AFP, un éventuel toilettage du Statut pourrait fournir l'occasion de **formaliser la notion de mission d'intérêt général** : bien que clairement implicite, cette notion n'est pas explicitement formulée dans le Statut actuel.

En effet, plus que jamais, **la démocratie est menacée par la fragilité financière des médias ou par leur subordination aux logiques de rentabilité ou d'influence**. L'information brute, rigoureuse, mise rapidement à disposition de tous, est un outil essentiel pour informer les citoyens. Autrement dit, c'est **un outil vital pour la démocratie**... tout comme la Justice ou le Parlement ou les forces qui assurent la sécurité dans la société. On ne demande jamais à la Justice, par exemple, d'être rentable... Au nom de quelle logique on somme donc l'AFP d'être rentable à l'instar de n'importe quelle vulgaire entreprise privée ?

L'idée de protéger par la loi les agences mondiales d'information, comme dispositifs essentiels à la démocratie, est de plus en plus évoquée¹⁹.

Au regard du rôle indispensable qu'elle joue – en assurant l'information des citoyens, mais aussi des responsables politiques et des institutions publiques – **l'AFP est mal payée en retour**. L'ensemble des aides publiques reçues par l'agence paraît **absolument dérisoire** par rapport à la mission essentielle de l'agence, à son maillage de la terre entière, à son réseau humain et technique dédié, à la qualité de ses informations (rigueur, rapidité, exhaustivité) et surtout à son impact mondial : une information diffusée par l'AFP seule toucherait (directement et indirectement) quelque 3 milliards de personnes.

Et pourtant, il ne s'agit point pour l'AFP de vivre de l'argent du contribuable. En effet, malgré l'absence de tout projet d'entreprise, malgré les nombreux projets coûteux de partenariats et de filialisations, malgré le remboursement de ses dettes, malgré la crise économique mondiale de 2008... **l'AFP a quand même été bénéficiaire chaque année depuis 2006 !**

•

¹⁹ Dans son essai *La fin des journaux et l'avenir de l'information* (Gallimard 2009), le rédacteur en chef de *L'Expansion* Bernard Poulet écrit : « *Ce n'est donc pas le moment, comme l'avancent certains, de (...) livrer aux seules lois du marché une entreprise telle que l'AFP* ». Et d'ajouter : « *Il existe des services publics de l'éducation ou de la santé, pourquoi ne pas imaginer un service public de l'information, indépendant des pouvoirs publics... et sans fonctionnaires ? La vieille BBC en fournit un autre modèle intéressant* » (...) « *Pourquoi ne pas concevoir les agences de presse comme des services publics de l'information à l'échelle mondiale ?* » afin de « *continuer à produire l'information nécessaire à la vie démocratique* ».

Face à ce constat, les défenseurs d'une modification radicale du Statut répondent que l'AFP arrive en effet à survivre, mais que pour se développer elle a besoin de moyens que le Statut ne lui permet pas d'avoir.

Or, trois observations s'imposent ici :

1. **Aucun projet de développement n'existe à l'heure actuelle.** Prétendre que l'AFP a besoin de moyens pour se développer relève pour le moment d'un raisonnement abstrait : aucun schéma stratégique de développement n'est proposé. Et il ne suffit pas de crier, avec la foi des nouveaux convertis : « *multimédia, multimédia !* » pour faire illusion. Le dernier PDG, Pierre Louette, avait d'ailleurs lui-même reconnu, plus d'une fois, en 2009 et 2010, l'absence d'une stratégie d'entreprise, promettant qu'une fois le Statut modifié, il allait s'y atteler. Récemment encore, un consultant proche de la Direction a souligné que l'évolution de l'AFP « *passer par la définition d'un projet d'entreprise lisible et positif* »²⁰. Oui, ce projet n'existe pas encore ! Et ceux qui réclament la modification du Statut sous prétexte qu'il empêche le développement de l'agence, commettent une aberration méthodologique. Il faut d'abord dire vers où on veut mener le navire, *pourquoi* on a fait ce choix, *comment* et *quand* on compte y arriver, et *combien* ça va coûter. Et si le Statut actuel bloque ce dessein stratégique, alors – et seulement alors – la question de sa modification pourrait être posée de manière saine : en expliquant d'abord au personnel en quoi le présent Statut empêche l'agence d'avancer, en demandant ensuite au législateur de modifier le Statut sur les points précis qui handicapent la stratégie de l'agence. Toute autre approche consiste à mettre **la charrue devant les bœufs** et à créer des **blocages inutiles**, donc à **retarder la modernisation** de l'agence.
2. **Le Statut n'a jamais empêché l'AFP de se développer.** L'AFP a vécu depuis 1957 des **bouleversements profonds** dans son organisation et ses méthodes de travail, tout comme dans les technologies qu'elle utilise. Ainsi, elle a pu **s'adapter à plusieurs « révolutions »** : l'informatique, les satellites, internet, la numérisation intégrale des données, le multimédia, etc. En outre, depuis 1957, elle a développé de manière spectaculaire ses services dans des **langues** autres que le français... tout comme en français... mais aussi ses informations spécialisées (économiques, sportives, etc.). Elle s'est **diversifiée** en passant du seul texte à la photo, la vidéo, l'infographie et l'infographie animée. Elle a réalisé une ambitieuse politique de **décentralisation**. Et bien que supposée être « bridée » par son Statut, elle est toujours – 53 ans après l'adoption de ce Statut – **sur le podium** des agences mondiales d'information. À périmètre d'activité

²⁰ Frédéric Filloux, *op. cit.*

comparable (service général contre service général), elle n'est même pas distancée par ses deux concurrentes (pourtant « libérées » de toute contrainte statutaire et jouissant toutes les deux des « performances » qu'offrirait le capital privé) !

3. **Le Statut a tout permis.** Ce même Statut n'a point empêché les Directions successives de l'agence de s'aventurer dans plusieurs dizaines de projets de filialisations et de partenariats qui ont quasiment tous échoué et dans lesquels l'AFP a engouffré des sommes énormes. Si le Statut a permis de telles aventures mal conçues et mal préparées, il devrait *a priori* permettre la réalisation d'une stratégie d'entreprise sérieuse et pertinente.

En résumé, rien, absolument rien, ne prouve aujourd'hui que l'AFP ait besoin d'un nouveau Statut. Mais tout indique qu'elle a besoin d'un vrai projet d'entreprise.

•

C'est pour l'ensemble de ces éléments que nous affirmons avec force que le problème de l'AFP n'est ni dans son financement, ni dans son Statut, mais dans sa gouvernance.

Comment y remédier ?

Dans un premier temps, pour améliorer cette gouvernance, il suffirait d'appliquer scrupuleusement le Statut actuel. Il faut que chaque instance assume son rôle, conformément à l'esprit et à la lettre du Statut. En clair, il faut que le Conseil supérieur et le Conseil d'administration exercent pleinement leurs prérogatives telles que fixées par la loi. Et il faut que le PDG soit non pas un représentant des pouvoirs publics au sein de l'AFP (ce qui constitue une violation flagrante de l'esprit de l'article 2 du Statut) mais le défenseur militant de l'indépendance de l'agence face à toute tentative d'influence ou de mainmise.

Dans un second temps, et une fois la sérénité retrouvée au sein de la Maison, il serait possible de réfléchir à des pistes d'amélioration de la gouvernance. Nous en proposons ici quelques-unes :

- renforcer le Conseil supérieur par une composition plus musclée, issue des métiers de la presse et de l'information, mais aussi de la société civile, des usagers, d'institutions chargées de défendre l'éthique et la démocratie. Le doter de pouvoirs effectifs pour censurer éventuellement la Direction. Faciliter sa saisine. Lui donner les moyens nécessaires à sa mission. L'implanter physiquement au siège de l'agence.

- **renforcer le Conseil d'administration** aussi par une composition plus musclée : des personnalités compétentes et impliquées ; des représentants de l'ensemble des usagers actuels de l'AFP (donc pas seulement la presse, la radio et la TV mais les autres nouveaux usagers comme les sites internet), ainsi que des représentants des clients étrangers.
- **accorder un rôle plus important au personnel** au sein du Conseil d'administration, point par populisme ou démagogie mais parce que le personnel est le meilleur connaisseur du métier et le plus soucieux des intérêts à long terme de l'agence : par exemple, réserver au personnel 4 sièges sur 16, avec un mini droit de veto, en stipulant que toute décision doit recueillir obligatoirement au moins l'accord de 2 représentants du personnel sur les 4 (dans les faits, cela reviendrait à élargir au personnel le consensus entre l'État et la presse, actuellement nécessaire pour toute décision) ; permettre à tous les salariés de l'agence à travers le monde de participer à l'élection de leurs représentants (actuellement seuls les ressortissants européens y participent)²¹.
- **instaurer une collégialité dans les décisions importantes** : sortir de la situation actuelle où le PDG n'a pas de contre-pouvoir réel (sauf la vigilance du personnel) ; impliquer le Conseil d'administration dans les mécanismes de décision et surtout dans la composition de la Direction générale.
- **introduire des procédures d'évaluation** des décisions du PDG et de la Direction générale ; prévoir le cas échéant des **sanctions**.
- **moraliser la gouvernance** : veiller scrupuleusement à la **mission d'intérêt général** ;
- accorder une importante place au **dialogue et à l'équité** au sein de la Maison...

Ces propositions ne sont que des indications d'ordre général. Un débat approfondi doit avoir lieu sur l'amélioration de la gouvernance de l'AFP avec pour objectif de **corriger les manquements graves** énumérés au début du présent texte.

•

²¹ L'article 11 du décret de 1957 limite le droit de vote pour l'élection des deux représentants du personnel au sein du Conseil d'administration au « *personnel de l'Agence France-Presse, de nationalité française* ». Toutefois, en application de la législation européenne, ce droit est désormais ouvert aux ressortissants de 30 pays européens. Les autres salariés de l'agence continuent à être exclus de la liste électorale. Les critères de confection de cette liste sur la base de la nationalité ont été déclarés « *contraires au principe d'égalité et de non-discrimination* » par la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) dans sa délibération n° 2008-69 du 7 avril 2008.

Toutefois, la réflexion sur l'amélioration de la gouvernance de l'AFP, ainsi que l'ensemble du débat sur le Statut, ne peuvent être menés **sans clarifier au préalable la question du rôle de l'agence :**

- Première hypothèse : l'AFP est **une entreprise normale** qui a quelques obligations d'intérêt général à honorer (considérées par la Direction plutôt comme une contrainte qu'il s'agit de faire payer à l'État) et qui, une fois ayant assuré ces missions, peut faire ce qu'elle veut ;
- Seconde hypothèse : l'AFP est chargée **d'une mission d'intérêt général** et n'a aucune vocation à réaliser une performance financière : sa seule ambition consisterait à remplir sa mission.

Le Statut de 1957 s'inscrit clairement dans la seconde hypothèse. D'où sa force. L'amélioration de la gouvernance de l'AFP, selon nous, doit viser simplement à mieux assurer cette mission. Il ne s'agit donc pas, à nos yeux, de doter l'AFP d'un nouveau Statut mais de **renforcer le Statut actuel.**

La démarche que nous proposons est à l'opposé des tentatives récurrentes de modifier le Statut, qui visent à **dénaturer profondément** l'AFP en la faisant passer dans la première hypothèse.

•

Le Statut actuel de l'AFP est, en effet, un **« miracle législatif »**. Il est forcément fragile. Et, comme tous les acquis de la démocratie, **il faut une permanente vigilance pour le protéger.**

Ceux qui se croient modernes parce qu'ils veulent changer ce Statut oublient que la modernité et l'avant-gardisme n'ont jamais été synonymes de pensée conforme ou politiquement correcte... mais, bien au contraire, **d'inventivité et de différence. La modernité ne consiste pas à banaliser, à standardiser, à étatiser ou à privatiser l'AFP, mais à protéger et à consolider sa spécificité.**

•

En conclusion, nous réaffirmons encore que **le vrai problème de l'AFP n'est point le Statut, ni la pénurie de financement, ni la prétendue résistance du personnel au changement, mais l'incurie conceptuelle de la Direction et les défaillances structurelles dans la gouvernance de l'agence.**

Loin de constituer un danger, les avancées technologiques dans le monde de la communication offrent à l'AFP un **extraordinaire gisement d'opportunités.** L'augmentation vertigineuse du nombre d'informations

circulant instantanément à travers le monde rend **plus cruciale que jamais la certification de l'information**. Or, l'AFP est parmi les rares structures à pouvoir certifier une information : une **information estampillée AFP équivaut à une vérité**.

L'AFP n'est pas seulement l'une des trois agences mondiales d'information. Elle n'est pas seulement l'unique non anglo-saxonne parmi ces trois agences. Elle est surtout – grâce à son Statut – **la seule à être absolument hors de portée de l'argent privé**. C'est aussi cette spécificité-là qu'il s'agit de défendre, dans l'intérêt de tous les citoyens du monde.

Samir Douaihy
Journaliste à l'AFP

samir.douaihy@afp.com
+33 6 09 66 19 96

Ce texte a été rédigé comme contribution au dossier de candidature de David Sharp au poste de PDG de l'AFP. Il a été achevé le 31 mars 2010 et remis aux administrateurs de l'AFP le 15 avril 2010, soit avant la publication le 19 avril 2010 du rapport du Comité de réflexion sur l'avenir de l'Agence France-Presse, présidé par Henri Pigeat.

La photo du siège de l'AFP figurant en couverture de ce texte a été prise le 7 novembre 2003 par François Guillot, photographe à l'AFP. Elle est reproduite avec l'aimable autorisation de son auteur et du service photo de l'AFP.