

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ENTRE
L'ÉTAT ET L'AGENCE FRANCE-PRESSE

2009-2013

SOMMAIRE

<u>Préambule</u>	3
<u>Introduction</u>	4
<u>Les engagements de l'AFP sur la période 2009-2013</u>	6
<u>Premier engagement : croissance et rentabilité confirmées</u>	6
<u>Deuxième engagement: redéploiement des effectifs et maîtrise de la masse salariale</u>	11
<u>Troisième engagement : modernisation multimédia</u>	13
<u>Les engagements de l'Etat sur la période 2009-2013</u>	17
<u>Indicateurs</u>	18

Préambule

Le statut de l'Agence France-Presse lui confère des obligations propres à garantir son indépendance rédactionnelle et son rayonnement mondial. Ces principes guident ses missions de recherche et de diffusion de l'information.

Pour conforter son rang d'agence d'information de vocation mondiale, l'Agence doit poursuivre son adaptation au développement d'Internet comme média de masse et à la révolution pour l'information qu'est le multimédia.

L'AFP doit ainsi disposer d'un outil de production technique performant qui offre les produits multimédia correspondant aux attentes de ses usagers. En outre, son adaptabilité aux mutations en cours est conditionnée par l'évolution de son modèle économique, seul à même de garantir à l'avenir le financement régulier de son développement. La modernisation du statut de l'AFP envisagée à cette fin garantira impérativement l'indépendance de la rédaction, gage de crédibilité de l'Agence.

L'Etat a décidé de soutenir l'Agence dans ces mutations en lui accordant les moyens financiers nécessaires à son développement.

Le présent Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) expose les engagements de l'Agence et les modalités du soutien de l'Etat sur la période 2009-2013.

Introduction

Les révolutions en cours dans le secteur des médias (explosion de l'usage d'Internet, difficultés de la clientèle classique, grandes concentrations financières) viennent éclairer d'un jour nouveau les contraintes dans lesquelles doit traditionnellement évoluer une Agence dont les équilibres sont en partie rétablis.

Le COM 2003-2007, le premier de l'histoire des relations financières entre l'Etat et l'AFP, a été mis en œuvre dans une situation de quasi-cessation de paiements de l'Agence, gravement déstabilisée tant par l'impact des 35H sur ses comptes que par la mise en œuvre d'une politique de création de postes dits « de développement ». Ce sont environ 200 postes qui ont été créés entre 1999 et 2001. **L'éclatement de la bulle internet et la disparition de nombreux clients sont venus ajouter les effets de l'érosion des recettes à l'augmentation des charges.** L'AFP a dû, dans ce contexte, placer son principal actif immobilier (son siège, Place de la Bourse) en crédit-bail pour financer des pertes importantes : -20 M€ en 2002, -14 M€ en 2003.

Sans être entièrement conformes aux projections initiales du COM précédent, les efforts de maîtrise des charges (masse salariale notamment) et de développement commercial, conjugués à l'augmentation du montant des abonnements de l'Etat, ont permis de redresser le résultat net de l'AFP : -6 M€ en 2004, -3 M€ en 2005, +3 M€ en 2006, +6 M€ en-2007, de l'ordre de+3 à 4 M€ en 2008¹.

La situation financière de l'AFP est donc sensiblement améliorée. L'Agence, dont la qualité de la production éditoriale n'a cessé de croître et est saluée par les observateurs comme les clients, recueille les fruits de **ses efforts de gestion, de rationalisation et de développement**, et elle bénéficie d'un **contexte international favorable à ses comptes** (parité Euro/Dollar, croissance mondiale soutenue) ;

- le chiffre d'affaires commercial augmente de 5% environ par an au niveau mondial, la vidéo a été lancée avec succès à l'international en 2006, le multimédia croît d'environ 30% par an, les nouveaux produits se multiplient ;
- la trésorerie est reconstituée (32,5 M€ en moyenne en 2007), notamment grâce à la vente en juillet 2006 d'une des dernières filiales (AFX) et à l'opération de cession de Fileas à l'automne 2007, et malgré le remboursement à l'Etat d'un prêt participatif de 15 M€ en 2006, auquel a été substitué un emprunt privé.

Mais l'Agence n'est pas pour autant durablement « sortie d'affaire ». Sensible aux aléas de la conjoncture économique mondiale et du marché des changes,

- elle doit supporter les effets d'une progression très soutenue de ses charges, notamment de personnel (+ 5 à 6 M€ de glissement annuel à effectifs constants actuels) ;
- elle est lestée d'une dette brute d'environ 40 M€, incluant le refinancement mentionné plus haut du prêt participatif ;
- elle ne dégage pas une capacité d'autofinancement suffisante pour faire face au défi du

¹ La cession d'AFX a certes contribué au résultat net positif de 2006, mais elle est en grande partie compensée par la charge exceptionnelle d'un plan de départ des personnels techniques entièrement pris en charge par l'Agence. En 2007, seuls 2,5 M€ sont imputables à des opérations exceptionnelles, 1 M€ pour la cession Fileas, et 1,5 M€ (nets de provisions) liés à la libération du compte séquestre AFX. En 2008, aucune cession d'actif ne vient s'intégrer au résultat.

renouvellement complet, pourtant indispensable, de ses systèmes informatiques de production et de diffusion.

Dans ce contexte, le COM 2009-2013 doit avoir une ambition différente du précédent.

En effet, les mutations profondes du secteur d'activité de l'AFP, se traduisant par un accroissement de l'intensité capitalistique, par l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché de l'information et par le développement d'Internet comme média de masse, obligent l'Agence à opérer un tournant stratégique important afin de conforter son statut d'agence d'information de vocation mondiale.

Ainsi, le présent contrat devra-t-il principalement permettre:

- **le retour de l'Agence vers les conditions d'une rentabilité lui permettant d'assumer ses missions et de se doter des moyens d'assurer son développement et son adaptation continue aux évolutions du monde de l'information, notamment par un développement soutenu de ses recettes commerciales et par la maîtrise de ses charges**
- **l'accélération de la modernisation de l'AFP, notamment par l'adaptation de ses systèmes de production aux nouvelles attentes de ses clients et au nouvel environnement numérique ainsi que par des gains de productivité ;**
- **une réforme du statut de l'Agence maintenant la garantie de son indépendance éditoriale et lui donnant les moyens réels de financer son développement.**

L'Etat s'engage en retour à accompagner financièrement les évolutions et les adaptations résultant des engagements de l'Agence :

- **garantie du niveau des abonnements de l'Etat sur une période de 5 ans (2009 à 2013);**
- **accompagnement financier du projet de modernisation de l'AFP.**

En outre, une réunion de suivi associant l'ensemble des parties sera organisée à la fin de chaque année. Elle donnera notamment lieu à :

- une présentation des performances économiques et des projections financières de l'Agence ;
- un réexamen du taux d'indexation des abonnements de l'Etat en cas de forte inflation.
- l'intégration au COM, par voie d'avenant au cours de l'année 2009, des modalités de la démarche qui sera engagée en vue de la modernisation du statut de l'Agence.

Les engagements de l'AFP sur la période 2009-2013

Premier engagement : croissance et rentabilité confirmées

L'Agence programme sur la durée du COM une progression ambitieuse de sa marge d'exploitation : à taux de change constants, elle passerait de 17 à 27 M€, soit une progression annuelle moyenne de près de 12%.

Cette progression repose d'abord sur des objectifs de **fort développement du chiffre d'affaires** : il progresse de **278 à 320 M€** de 2009 à 2013, soit une croissance annuelle moyenne de 3,6 %.

La croissance des « recettes commerciales » (hors revenus de la Convention d'Etat) est évidemment la plus rapide : ces recettes passent de 168 M€ en 2009 à 203 M€ en 2013, soit **une croissance moyenne de 4,7% par an**. Les revenus de la Convention d'Etat sont pour leur part prévus en hausse de 110 M€ en 2009 à 118 M€ en 2013 pour les abonnements (+1,80% par an). Par ailleurs, l'Etat s'engage à accompagner financièrement le projet 4XML à hauteur de 4 M€ par an.

La croissance des charges d'exploitation est maîtrisée : elles passent de 261 M€ en 2009 à 293 M€ en 2013, soit en moyenne +3% par an.

Il en va de même des charges de personnel : 196 M€ en 2009, 219 M€ en 2013, soit une augmentation annuelle moyenne de **+2,84%**.

Ces résultats sont obtenus :

- **d'une part, par la poursuite de l'effort commercial quotidien, en premier lieu sur les marchés, les segments de clientèle et les produits de l'Agence les plus porteurs ;**
- **d'autre part, grâce au surcroît de recettes que la mise en œuvre du projet 4XML de rénovation de l'informatique de production et de distribution permettra de dégager en fin de période (voir plus loin le chapitre consacré à 4XML) ;**
- **enfin par un effort de maîtrise des charges - et en particulier de celles liées au personnel - sur la période (voir le chapitre consacré à ce sujet).**

Afin de pouvoir appuyer son développement sur des bases solides, l'AFP s'engage à développer des outils de comptabilité analytique.

L'annexe « Indicateurs » présente les projections financières 2009-2013 (activité, charges, marge d'exploitation).

Hypothèses sous-jacentes

Le premier défi, pour tenir les engagements d'activité et de marge ci-dessus présentés, se situe du côté des recettes commerciales. La condition de la réussite est de poursuivre l'effort de vente et de diversifier en la ciblant l'offre de produits de l'AFP, selon des lignes directrices clairement tracées :

- miser sur les **clients et les régions à forte croissance** ;
- **enrichir et simplifier l'offre**, accélérer le développement de produits à fort potentiel ; supprimer les produits sans espoir de débouchés, ceci permettant de se concentrer sur ses priorités ;
- accompagner l'évolution des **clients historiques de l'AFP** en France.

1 - Miser sur les clientèles et les marchés à fort potentiel

Le COM 2003-2007, analysant les raisons d'une crise financière (poids accru des charges et baisse des produits après l'éclatement de la bulle), relevait justement que le socle commercial de l'Agence restait celui des clientèles médias et des institutions.

Si cette analyse reste pour l'essentiel exacte, cinq ans plus tard la part des clients **hors médias traditionnels** a sensiblement augmenté (taux de croissance moyen sur la période : **15% par an**).

Concomitamment, même si le Service Général d'une part et le marché Français d'autre part constituent encore le socle des revenus de l'Agence, le poids relatif des **produits nouveaux** s'est accru (taux de croissance moyen : **13%**), de même que celui des **régions à forte croissance** (taux de croissance moyen : **9%**, tous produits et tous clients confondus).

La croissance de l'Agence est clairement poussée par le **marché de l'internet**, que ce soit via les sites web de médias, les portails de « *pure players* », les sites web de redistributeurs (agrégateurs, syndicateurs). L'Agence a pris le virage du web dès la fin des années 1990. En 2008, il est prévu un chiffre d'affaires de près de 13 M€ sur ce segment de marché. Les clients nouvellement acquis en 2008 constitueront près de 40% de la croissance totale de l'Agence, les marchés les plus dynamiques étant les Etats-Unis, l'Europe et l'Asie.

Le **marché des mobiles** commence à se développer pour les applications pouvant intéresser l'Agence. Force est de constater pourtant qu'il reste encore limité et réservé à une clientèle de précurseurs. L'Agence a réalisé avec la téléphonie mobile un chiffre d'affaires de 1,3 M€ en 2007 et prévoit près de 2 M€ en 2008. Ces recettes correspondent à la mise à disposition sur les mobiles de produits traditionnels comme les fils texte (31%) et photo (14%), de produits multimédias comme le Journal Internet (40%) et le Journal Mobile (8%), et de la vidéo (5%).

2 - Enrichir l'offre de l'agence, l'adapter aux nouvelles clientèles

2.1- Le Journal Internet et les produits multimédia « généralistes »

Le produit Journal Internet existe depuis 1997 et pèsera en 2008 9,1 M€ (+19,5%). Il est décliné aujourd'hui en Français, Anglais, Allemand, Espagnol, Arabe et plus récemment en Portugais. Une version Chinoise est produite par un partenaire à Taïwan. L'AFP compte pratiquement 400 clients du Journal Internet, dont des sites aussi divers que Yahoo.com, Orange, 20 minutes, Le Parisien, MSN Arabia, etc. La production est répartie entre Paris, Londres, New Delhi, Washington, Hong-Kong, Nicosie, Montevideo, Madrid, Berlin et Rio.

- **L'AFP renforcera progressivement les moyens mis à la disposition du Journal Internet. En 2008, deux postes supplémentaires ont été créés. A terme c'est l'ensemble des desks de l'AFP qui doit se transformer en desks multimédia (voir plus loin « Modernisation multimédia »). Des partenariats de traduction seront noués.**
- **En deux ans, la console nouvelle génération (CNG) aura été déployée dans tous les desks multimédia.**
- **Les équipes multimédia ont été et continueront d'être formées à l'intégration de la vidéo afin d'enrichir les versions existantes du Journal Internet.**
- **La formation des journalistes sera développée en vue de leur faciliter la maîtrise du multimédia et de la vidéo.**

2.2 - Le Journal Internet « mobile » et autres applications

Les informations produites par les agences de presse sont une matière première indispensable pour les applications mobiles. Toutefois, si l'Agence se contentait de fournir des produits traditionnels conçus pour un usage différent, elle ne monétiserait pas de façon optimale ses contenus, qui devraient être retravaillés ou reformatés par des intermédiaires au prix d'une perte de marge.

- **De nouveaux produits au format des mobiles seront élaborés et lancés en vue d'accroître la valeur ajoutée de l'Agence. A commencer par l'adaptation aux mobiles du Journal Internet en français. Suivant le déploiement géographique de la CNG, le Journal Internet Mobile sera lancé aussi dans les autres langues de l'Agence (anglais, espagnol, allemand).**
- **L'AFP lancera un site wap mettant à la disposition de clients comme les opérateurs de téléphonie mobile des produits « prêts à l'usage » et directement monnayables. Une équipe « business development » mobile est créée en charge de piloter ces partenariats technico-commerciaux complexes, au niveau mondial.**
- **Tout développement de produit nouveau sera bien entendu précédé des études de faisabilité et de rentabilité nécessaires, et ses performances commerciales et de marge seront systématiquement suivies et analysées.**

2.3 - La vidéo

Complétant une offre initiale exclusivement française, la vidéo internationale a été lancée début 2007. Celle nouvelle offre a rencontré un premier accueil favorable du marché, et notamment du web. Le chiffre d'affaires a quasiment doublé entre 2006 et 2007 (+89%) pour atteindre 2,8 M€. En 2008, une croissance de 68% est encore attendue avec un

objectif de 4,7 M€

La vidéo est disponible en français, anglais, allemand, espagnol, arabe et portugais. Son positionnement, différent de celui des concurrents directs de l'Agence, est plus de type magazine qu'actualité chaude. Ce positionnement, outre son originalité concurrentielle, épargne à l'AFP des coûts de production et de diffusion importants, en lui dispensant de la transmission en temps réel. Les cibles de clientèle visées sont à la fois les télévisions, les sites et portails web, la téléphonie mobile.

- **L'Agence continuera à étendre son réseau de journalistes vidéo à l'étranger en procédant par redéploiement de postes, afin d'augmenter la production et la part de l'international dans le service.**
- **L'AFP multipliera les partenariats pour intégrer à son service des vidéos d'origine extérieure (télévisions, agences nationales, éditeurs de presse producteurs d'image animée).**

2.4 - Les produits sport multimédia

- **En collaboration avec des prestataires extérieurs, l'AFP fera évoluer (nouveaux contenus, nouvelles fonctionnalités, nouveaux graphismes) ses produits flash sportifs afin qu'ils conservent ou regagnent l'avance technologique qui en a fait le succès commercial initial.**
- **Sous réserve des études de marché préalables, un nouveau produit baptisé *Sport Direct* destiné d'abord au web, puis aux applications mobiles, fournira de l'information brève, multimédia et en temps réel, couvrant une gamme très large de sports. Initialement en français, ce produit sera décliné en anglais, en espagnol et éventuellement en allemand.**

3 - Simplifier l'offre

L'offre de l'AFP est complexe. Elle découle d'abord d'une combinatoire qui définit le « produit » selon plusieurs dimensions : dimension de la **thématique** (information générale, économie, sport, etc.), du **support** (texte, photo, infographie, vidéo, multimédia), de la **sélectivité** (fil complet, rubrique, sélection personnalisée) et de la **langue**.

Elle intègre d'autre part la dimension technique du **mode de livraison** : satellite ; internet en mode « push » ; internet en mode « pull » (diverses plateformes de livraison).

Elle inclut enfin la notion des **droits d'utilisation** concédés, lesquels peuvent être fort différents selon les marchés : droits de reproduction et de représentation ; droits d'adaptation ; droits d'archivage ; droits de revente.

Pour le seul premier niveau de la combinatoire évoquée, la gamme comprend **150 « produits génériques»**. La totalité de l'offre de l'Agence (totalité non pas théorique mais telle que réellement commercialisée), incluant les modes de livraison ou la variété des droits concédés, **s'élève quant à elle à quelque 3 000 références.**

- **Seront éliminés du catalogue certains produits dont les coûts de production (directs) ne sont pas justifiés par les recettes commerciales engendrées.**
- **Pareilles mesures permettront soit d'améliorer mécaniquement le compte de**

résultat de l'Agence, soit d'opérer à coûts constants des redéploiements de moyens en faveur d'activités porteuses.

- **Enfin, un gain d'efficacité commerciale réel, quoique difficilement mesurable, peut être attendu de la simplification du catalogue.**

4 - Sceller une « nouvelle alliance » avec la PQR

L'AFP se doit d'intensifier ses efforts pour resserrer les liens avec sa clientèle historique de la presse écrite française, et notamment de la Presse Quotidienne Régionale (PQR). A l'heure où celle-ci passe par une phase de difficultés et de mutations de grande envergure, la fonction première de mutualisation des coûts qui est celle de l'Agence doit retrouver tout son sens, particulièrement dans le domaine du web et des nouvelles technologies auquel la PQR s'ouvre de plus en plus, et dans lequel l'AFP peut lui faire bénéficier d'une expérience acquise depuis plus de dix ans. L'AFP fera donc, notamment à la PQR, les propositions suivantes de partenariat et de développement commercial conjoint.

- **L'Agence proposera à la PQR, sur la base d'une analyse technique et financière, de développer un grand portail d'information en langue française fédérant les efforts de la PQR pour l'information locale et régionale, et de l'AFP pour l'information nationale et internationale.**
- **Il sera proposé à la PQR de décliner le même projet dans le domaine de la téléphonie mobile (site WAP).**
- **En partenariat technique avec un intégrateur extérieur, l'AFP proposera aux sites de la PQR une exploitation conjointe de ses archives texte en partage des revenus et des coûts.**
- **Les produits développés par la filiale américaine de l'Agence Newswag (jeux et débats sur l'information) seront présentés aux sites de la PQR.**
- **Produits multimédia et vidéo seront proposés en syndication à travers le SPQR aux sites web de la PQR, de façon à permettre des tarifs aussi incitatifs que possible (produits multimédia d'information sportive, produits sportifs événementiels, vidéo).**
- **Elaborée avec un partenaire technique, assurant la mise à disposition d'une plateforme technique, et avec un régisseur publicitaire, la fourniture gracieuse de vidéos AFP financées par la publicité pourra également constituer un plus intéressant pour les sites de presse.**
- **Enfin, l'AFP continuera à proposer en marque blanche une plateforme (Citizenside) permettant aux titres de la PQR d'accueillir des contenus photo et vidéo provenant de leurs lecteurs et du public local (« user generated content », photo et vidéo).**

Deuxième engagement: redéploiement des effectifs et maîtrise de la masse salariale

L'Agence doit continuer à améliorer la gestion et l'affectation de ses ressources humaines. Elle peut envisager de poursuivre, durant la période du COM et en accompagnement de sa transformation informatique, son **effort de redéploiement et de réduction limitée de ses effectifs permanents**.

- L'Agence poursuivra son programme de **redéploiement des effectifs au service de ses priorités thématiques, linguistiques, régionales et des nouveaux produits**.
- Sous réserve que l'inflation en France et dans les principaux pays du monde reste dans les ordres de grandeur actuels, une réduction douce des effectifs, principalement par des départs volontaires, produira un **ralentissement de la progression des frais de personnel, dont la hausse pourra être limitée à hauteur de 2,84%** en moyenne annuelle sur la période.

1- Redéploiements

Le processus d'adaptation de l'AFP au bouleversement de son environnement par la révolution numérique requiert un minimum d'embauchés (notamment afin d'accueillir, de nouveaux métiers), de la formation permanente, et des redéploiements géographiques, linguistiques, thématiques, ou d'un produit à un autre. La politique de redéploiements, dans une structure où l'adaptation aux besoins de la couverture est essentielle, fait partie des traditions de gestion et doit être encore accentuée.

1-1 Redéploiements géographiques et linguistiques

Dans un souci de réactivité accrue, l'AFP entend multiplier les **missions d'envoyés spéciaux de moyenne et de longue durée, du siège vers l'étranger**. La consolidation du réseau et la projection rapide de renforts sont essentielles à la bonne exécution de sa mission d'information et répondent à des impératifs commerciaux.

Cet objectif de réactivité implique d'**alléger, voire de démonter** en toute transparence et concertation, les implantations qui ne correspondraient plus aux exigences immédiates de l'information ou qui s'avéreraient pléthoriques.

La rédaction doit accepter d'envisager des **transferts de la France** (où le réseau de l'AFP est le loin le plus dense) **vers l'étranger**.

Elle doit poursuivre un rééquilibrage linguistique en donnant une **plus grande place à Anglais**.

Le tout sans perdre son originalité : celle d'une production multilingue et multiculturelle à ossature française, qui la distingue face à une concurrence anglo-saxonne.

1-2 Redéploiements thématiques et selon les produits

Au siège et dans le réseau, la direction engagera une politique d'allocation de ressources destinée à servir les priorités de l'Agence dans le domaine du **multimédia et de la vidéo**.

Mais pour répondre à l'évolution de la demande d'information, la rédaction doit intensifier

ses efforts de mise en adéquation des contenus qu'elle propose et de maîtrise des volumes, tant en texte qu'en photo. Toutes les études de satisfaction menées auprès des clients attestent d'une demande grandissante pour les **thématiques** trop longtemps délaissées à l'Agence : mode de vie, environnement, médecine/santé, impact des nouvelles technologies sur la vie quotidienne suscitent un intérêt soutenu et inassouvi.

En France, l'indispensable réflexion sur les aménagements de la copie se nourrit des résultats d'analyses régulières de contenu et d'impact à la fois qualitatives et quantitatives. De telles études seront poursuivies pour éclairer les arbitrages dans la nécessaire réallocation des ressources.

- **En résumé, l'Agence redéploiera 10% de ses effectifs journalistes France sur la période du COM, au profit de ses priorités géographiques, linguistiques, thématiques et de produits.**

2- Maîtrise de la masse salariale

Les effets de la crise macro-économique, qui viennent s'ajouter aux difficultés, déjà anciennes et structurelles, propres au monde de la presse, conduisent nombre des clients de l'AFP, en France comme à l'étranger, à recourir à des plans de départ pour faire face à des déficits d'exploitation importants. L'Agence entend éviter d'avoir à en arriver à de telles solutions.

La maîtrise de la masse salariale s'appuiera sur un double effort :

- le jeu des départs naturels ou aidés, dans la mesure où la pyramide des âges redevient favorable, de ce point de vue, à compter de 2011, doit permettre une diminution des effectifs, par le non remplacement d'une partie des départs — qui sera grandement autorisé et favorisé par la réorganisation des systèmes de production liée au passage au « tout multimédia » ;
- la recherche de poches d'économie, du côté de services non stratégiques et non rentables (à l'instar de ce qui a été fait il y a quelques années pour le service «cours et matières premières »).

Dans ce domaine, l'Agence prend donc les engagements suivants.

- **Rechercher la substitution au service général en langue portugaise d'un service multimédia en portugais sur le modèle du Journal Internet, mieux adapté à la demande du marché et à la situation de concurrence au Brésil, et moins consommateur de ressources humaines (2009-2011).**
- **Achever l'instruction du dossier hippique, préparer la fermeture du service hippique en français et la relance de la fabrication de produits hippiques en partenariat, mieux adaptés aux besoins de la clientèle classique et des nouveaux médias.**
- **Simplifier les circuits internationaux de validation de la copie, et mener une réforme du système des desks au niveau mondial. Celle-ci dépend en partie de 4XML, elle est donc envisageable en fin de période.**

Troisième engagement : modernisation multimédia

I - Le projet 4XML

Le projet 2XML dont les développements ont été achevés fin 2006 dote les unités multimédia de l'AFP dans le monde d'un outil nouveau (la console nouvelle génération, ou « CNG »). Cependant 2XML ne constitue qu'une étape dans la transformation que doit réussir l'AFP pour répondre aux nouveaux besoins de ses clients. En effet, 2XML réalise l'assemblage d'informations préalablement produites par l'Agence et peu adaptées aux nouvelles demandes.

4XML reprendra tous les acquis de 2XML mais transformera l'Agence en amont, au niveau de ses systèmes de production.

L'AFP possède actuellement **4 systèmes de production, différents et indépendants** :

- le système de production des dépêches ;
- le système de production des photos ;
- le système de production des vidéos ;
- le système de production des infographies (fixes et animées).

Ces différents systèmes de production ne sont plus adaptés à la révolution multimédia qui touche le domaine de l'information en général :

- ils constituent des chaînes de production complètement indépendantes les unes des autres, pour des raisons historiques et technologiques ;
- ils produisent des objets qui ne sont pratiquement pas enrichis de métadonnées permettant de les relier entre eux, y compris d'ailleurs dans le cas d'intégration d'objets produits par des tiers.

Le but de 4XML est donc de faire évoluer les objets produits par l'AFP vers le « rich média » en les enrichissant de métadonnées facilitant ensuite leur mise en relation. Cette évolution est indispensable tant pour les clients de l'Agence que pour faciliter en interne la production d'objets répondant aux besoins des clients. Elle affecte simultanément les systèmes de production et de livraison de l'Agence.

Les principaux concurrents de l'AFP (Associated Press, PA et REUTERS) ont déjà lancé des programmes ayant les mêmes objectifs que 4XML afin d'être capables de produire des objets « rich média » correspondant aux évolutions demandées par leurs clients. **Si l'AFP n'est pas capable de fournir à ses producteurs la capacité d'élaborer ces objets enrichis, elle sera à terme absente d'un marché qui deviendra majoritaire en chiffre d'affaires dans les 10 ans à venir.**

4XML profite également de la transformation globale des systèmes de production de l'Agence pour en redéfinir l'architecture et l'insérer dans le **plan de continuité et de reprise d'activité** de l'AFP (PCA/PRA). Pour des raisons financières essentiellement, les systèmes actuels de production de l'AFP sont très vulnérables vis-à-vis de certains événements pouvant compromettre la continuité du fonctionnement.

En particulier, une défaillance grave du siège de Paris entraînerait, ainsi que cela a été montré par une étude récente, un arrêt total de l'AFP au niveau mondial, ce qui n'est pas compatible avec la mission de l'Agence. 4XML propose d'utiliser les Directions régionales de l'AFP de Washington et de Hong-Kong au sein d'une architecture originale pour assurer la continuité de fonctionnement en restant dans des limites de coût raisonnables.

2 - Coût du projet 4XML

Le coût total du projet est estimé à 30 M€.

L'AFP ne peut dégager sur ses ressources propres qu'une capacité d'autofinancement de 2 M€ par an, soit 10 M€ sur la période.

L'aide à l'investissement de l'Etat sera donc de 20 M€ sur la période.

3 - Retour sur investissement

Indispensable pour préserver la capacité de l'AFP à rester un leader dans son domaine, le projet 4XML autorise des gains de productivité importants : le développement de nombreux produits nouveaux est rendu possible, se traduisant par un surcroît de chiffre d'affaires. **Grâce à 4XML, l'AFP peut s'engager à une croissance additionnelle de son chiffre d'affaires multimédia.**

En supplément des chiffres mentionnés dans le plan de base, est visé à terme un surcroît de recettes de l'ordre de **10 M€ par an**. Toutefois ce résultat ne peut pas être atteint sur la durée du COM, compte tenu de la mise en œuvre progressive de 4XML sur la période. **L'AFP prend l'engagement d'un surcroît de recettes de 2 M€ en 2012 et de 5 M€ en 2013, portant le CA multimédia de 30 à 35 M€ en fin de période.**

Enfin, la faisabilité du déploiement du nouveau système dans l'immeuble de la Place de la Bourse devra être confirmée par les études techniques et organisationnelles qui s'engagent. A défaut, il faudrait, pour garantir le futur de l'AFP, envisager soit la modification substantielle du bâtiment, soit un départ vers un bâtiment plus moderne et offrant des espaces de plateaux adaptés à l'organisation des rédactions multimédia — à l'instar de ce qui peut être observé déjà aujourd'hui chez le concurrent principal de l'Agence, Associated Press, chez APA en Autriche ou dans de nombreuses salles de rédaction.

La réforme du statut de l'Agence comporte deux volets :

- celui qui a trait à la nécessaire actualisation du statut sur des points particuliers, par exemple lorsque certaines dispositions ont manifestement mal vieilli, ou sont devenues incompatibles avec la législation européenne ;
- celui qui vise à modifier plus profondément le statut, la forme juridique et le financement de l'AFP.

I - Actualisation du statut

Certaines dispositions de ce statut composé de la loi n° 57-32 du 10 janvier 1957 (la loi) et du décret n° 57-32 du 10 janvier 1957 (le décret) pourraient être modernisées en vue de clarifier les garanties rédactionnelles dont l'Agence est dotée, de lui offrir une plus grande souplesse de gestion interne, et de lui permettre de mieux s'adapter aux marchés sur lesquels elle se développe.

On peut citer, dans le registre des aménagements souhaitables :

- au chapitre des règles éditoriales, la question de la désignation du Directeur de la publication, et celle du droit de saisine du Conseil Supérieur ;
- au chapitre des modes de gouvernance, la composition du Conseil d'Administration, la condition de nationalité de ses membres, la durée du mandat du Président Directeur Général, les règles de gestion internes relatives aux nominations et délégations.
- **L'Agence lancera, par les voies appropriées, la modernisation « technique » de tout ou partie des dispositions de son statut manifestement surannées, inefficaces ou devenues incompatibles avec la législation européenne.**

4 - Reforme du statut

Le statut de 1957 a permis d'atteindre les objectifs fondamentaux assignés par le législateur à l'AFP puisque l'Agence, dont il a finalement assuré la pérennité, continue de remplir en toute indépendance sa mission d'information en France et dans le monde grâce à son réseau mondial de journalistes.

Toutefois, il manque à l'AFP ce qui pourrait être apporté par un actionnaire stable : un soutien solide, programmable, pérenne ; des moyens pour financer un plan de développement à long terme ; une vision partagée de l'avenir.

Réformer le statut de l'AFP pour la doter d'un actionnariat ne peut se concevoir que dans le respect des principes suivants.

La garantie de l'indépendance éditoriale

Toute réforme du statut doit garantir le maintien en vigueur des obligations fondamentales figurant à l'article 2 du statut actuel de l'Agence : l'AFP a l'obligation d'être indépendante et objective, elle l'est et elle doit le rester ; elle doit, « dans toute la mesure de ses ressources développer son action », donner sans interruption une information exacte, impartiale et digne de confiance, elle doit assurer l'existence d'un réseau d'établissements.

Il faudra trouver les solutions juridiques garantissant la pérennité de ces obligations - qui sont autant de droits et donc de libertés pour les journalistes de l'Agence - tout en dotant l'Agence d'un actionnariat stable.

La structure de l'actionnariat

Un premier lieu, l'actionnaire de référence doit accepter le principe d'indépendance rappelé ci-dessus, parce qu'il aura compris que le seul véritable actif de l'Agence, construit patiemment depuis 50 ans, c'est précisément l'indépendance et le souci d'extrême qualité éditoriale qui guident toute l'action de sa rédaction. Un actionnaire public capable de financer des investissements à long terme qui ne seraient pas soumis à une obligation de forte rentabilité immédiate pourrait être une réponse adaptée.

L'Agence devra conduire une mission de réflexion en vue de proposer les termes de la modernisation de son statut et de sa gouvernance, en étudiant notamment les avantages et les inconvénients d'une évolution vers un statut de société, qui pourrait, le cas échéant, permettre une participation des salariés au capital de l'entreprise.

Deux principes doivent être conciliés :

- d'une part, la protection, sous des formes à déterminer, de l'indépendance de la rédaction, gage de la crédibilité de l'Agence ;

- d'autre part, une évolution du modèle économique de l'AFP, susceptible de permettre son adossement à un actionnariat stable et pérenne, seul à même de garantir à l'avenir le financement régulier de son développement.

Le calendrier

Les propositions du Président Directeur General de l'AFP seront remises le 31 mars 2009 au plus tard. Les modalités de la démarche qui sera engagée en vue de la modernisation du statut de l'Agence seront ensuite intégrées au COM, courant 2009, par voie d'avenant.

Le calendrier doit laisser du temps à l'information et à la consultation des personnels et de leurs représentants.

En résumé

- **L'Agence s'engage à proposer l'actualisation de son statut sur la série des points listés plus haut, sur lesquels des adaptations s'imposent.**
- **En outre, l'Agence s'engage à étudier les modalités d'une réforme plus profonde et plus vaste de son statut et à faire les préconisations correspondantes avant le 31 mars 2009.**
- **L'AFP, en liaison avec les services de l'Etat concernés, pourra s'entourer de toute aide jugée nécessaire pour proposer toutes solutions juridiquement et économiquement pertinentes. Les résultats des travaux seront échangés et un projet de loi pourra être ensuite élaboré.**

Les engagements de l'Etat sur la période 2009-2013

En contrepartie des engagements pris par l'AFP, l'Etat s'engage à soutenir financièrement l'Agence sur la période de 5 ans (2009-2013) du présent COM. Ce soutien prendra les deux formes suivantes.

- 1. L'Etat s'engage à augmenter de 1,8% par an le montant verse chaque année à l'AFP au titre de la Convention définissant les abonnements de l'Etat aux services de l'Agence, avec un réexamen du taux d'indexation des abonnements en cas de forte inflation (indice INSEE des prix à la consommation).**
- 2. D'autre part, l'Etat contribuera à financer les investissements de l'AFP, dans le cadre de son projet 4XML, en lui apportant un financement d'un montant de 20 M€ sur la période 2009-2013.**

Les versements s'effectueront à raison de 4 M€ par an.

Indicateurs

Développement de l'activité

Développement de produits et de marchés à fort potentiel de croissance

M€	2009		2010		2011		2012		2013	
	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.
CA provenant des marchés à fort potentiel de croissance (*)	35,9		38,7		41,6		45,1		48,9	
CA provenant de l'offre multimédia (**)	19,2		21,9		24,6		29,3		34,7	

(*) *Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie hors Jiji et Moyen-Orient.*

(**) *Hors événements spéciales et incluant le surcroît de recettes lié à 4XML.*

Chiffre d'affaires de l'AFP hors abonnements de l'Etat

M€	2009		2010		2011		2012		2013	
	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.
CA total	278,1		289,6		296,9		310,4		320,5	
Abonnements de l'Etat	109,6		111,6		113,6		115,7		117,7	
CA hors abonnements de l'Etat (*)	168,4		178		183,3		194,8		202,7	

(*) *Y compris Evénements Spéciaux*

Efficacité de la gestion de l'AFP

Compte de résultat de l'AFP(*)

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.
M€										
Chiffre d'affaires	278,1		289,6		296,9		310,4		320,5	
Coûts d'Exploitation	260,8		271,9		277,9		288,4		293,5	
Marge	17,2		17,7		19		22,1		27	
Dotations/reprises	-12,8		-12,8		-14,3		-15		-15,5	
Solde Financier	-2,9		-2,9		-2,9		-2,8		-2,8	
Exceptionnel & Autres	-0,3		-0,3		-0,3		-0,3		-0,3	
Résultat Net	1,2		1,7		1,5		4		8,4	

(*) Groupe AFP

Le résultat inclut les dotations/reprises d'exploitation et le solde financier.

A partir de 2011, il est prévu de commencer à amortir le projet 4XML.

Aucun solde exceptionnel n'est intégré.

Excédent brut d'exploitation de l'AFP(*)

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.
M€										
EBE	17,2		17,7		19		22,1		27	
% CA	6,2%		6,1%		6,4%		7,1%		8,4%	

(*) Groupe AFP

Avancement du projet 4XML

M€	2009		2010		2011		2012		2013	
	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.	Prév.	Real.
Coût du Projet	5,5		6		7		6		5,5	
CA supplémentaire généré	0		0		0		2		5	

Suivi de la mise en œuvre des systèmes de production

	Date de livraison prévue	Date de livraison réalisée
MMD (lot 1)	01/03/2010	
VIDEO (lot 2)	01/03/2011	
PHOTO (lot 3)	01/03/2012	
TEXTE (lot 4)	01/10/2013	
Lot Final	01/01/2014	

Avancement de la réforme du statut

- remise des propositions de l'AFP au 31 mars 2009 ;
- élaboration d'un projet de loi pour l'été 2009.

Mise en place d'une comptabilité analytique pour le budget 2010

NB : l'Etat se réserve la possibilité de corriger ces indicateurs durant la période du Contrat d'objectifs et de moyens.

Madame Christine LAGARDE

Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

[signature]

Madame Christine ALBANEL

Ministre de la Culture et de la Communication

[signature]

Monsieur Eric WOERTH

Ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique

[signature]

Monsieur Pierre LOUETTE

Président directeur général de l'Agence France-Presse

[signature]

Fait à Paris, en quatre exemplaires, **le 18 décembre 2008**