

**Contrat d'objectifs et de moyens
entre l'Etat et l'Agence France-
Presse**

2014-2018

I. LE MODÈLE DE L'AFP.....	3
II. LES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET LEUR ÉVOLUTION.....	6
III. LA GESTION DE L'AFP.....	19
IV. L'ÉCONOMIE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS.....	24
ANNEXES.....	28

I. Le modèle de l'AFP

A. Une agence d'information à rayonnement mondial.

Une agence d'information a pour mission « de rechercher des nouvelles et d'une façon générale des documents d'actualité ayant exclusivement pour objet l'expression ou la représentation des faits et de les distribuer à un ensemble d'entreprises d'information et exceptionnellement à des particuliers en vue de leur assurer, contre paiement d'une redevance et dans des conditions conformes aux lois et usages du commerce, un service d'information aussi complet et impartial que possible » (Rapport UNESCO, Les agences télégraphiques d'information, 1953).

La plupart des pays disposent d'agences de presse d'envergure nationale (ex : DPA en Allemagne, EFE en Espagne, ANSA en Italie, etc.).

Outre l'AFP, il n'existe que deux autres agences d'information généraliste à rayonnement mondial, Associated Press et Reuters, toutes deux nord-américaines. Une autre agence, la chinoise Xinhua, se développe de manière très dynamique, notamment dans les zones d'influence économique et politique de la Chine.

Statutairement, l'AFP est un organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales. Bien que préexistant sous d'autres formes juridiques, elle a été créée dans sa forme actuelle par la loi n° 57-32 du 10 janvier 1957 portant statut de l'Agence France-Presse, modifiée par la loi n°2015-433 du 17 avril 2015.

Aux termes de la loi, l'AFP est soumise aux obligations fondamentales suivantes :

- 1° *[elle] 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 ;*
- 2° *[elle] doit, dans toute la mesure de ses ressources, développer son action et parfaire son organisation en vue de donner aux usagers français et étrangers, de façon régulière et sans interruption, une information exacte, impartiale et digne de confiance ;*
- 3° *[elle] doit, dans toute la mesure de ses ressources, assurer l'existence d'un réseau d'établissements lui conférant le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial.*

Ces obligations fondamentales ont été qualifiées de missions d'intérêt général (MIG) par la loi du 22 mars 2012.

L'AFP dispose de filiales et participations dans des sociétés en France et à l'étranger, dont notamment :

- deux filiales en France, AFP-Services et Média Services, qui réalisent des missions de couverture ou d'animation éditoriale à la demande de médias, d'entreprises et organisations internationales ;
- trois filiales de droit allemand, AFP GmbH, SID et SID Marketing. Leur activité, ciblée sur le marché allemand, coexiste avec un bureau de l'AFP à Berlin.

Par ailleurs, une filiale technique de moyens, de développement et d'innovation, AFP Blue, détenue à 100 % par l'AFP, est créée fin 2014, conformément aux préconisations du rapport remis par le député Michel Françaix au Premier ministre.

B. Une structure économique unique

L'AFP est présente de manière permanente dans près de 190 pays ou territoires (liste en annexe), à travers 260 points de présence continue et de manière occasionnelle dans une quarantaine d'autres pays.

A la fin 2014, elle comptait 1 071 collaborateurs en équivalent temps plein en France et 1 273 ETP hors de France, soit 2 344 ETP au total. Par catégorie de personnels, ces effectifs étaient composés de 1 598 journalistes, dont 237 photographes, 256 employés de presse, 309 techniciens ou cadres techniques, 172 cadres administratifs et 9 directeurs.

Les charges d'exploitation de l'AFP relèvent aux trois quarts de sa masse salariale, décomposée comme suit : personnels permanents payés par le siège (65 % de la masse salariale), contrats locaux conclus par les bureaux à l'étranger (27 % de la masse salariale), personnels temporaires (4 % de la masse salariale) et pigistes (4 % de la masse salariale).

Au total, à l'instar des autres agences de presse, l'AFP connaît des coûts fixes élevés et une marge d'exploitation faible, de l'ordre de 4 à 5 % de son chiffre d'affaires. Un enjeu majeur est de retrouver une marge d'exploitation suffisante pour couvrir le coût du développement et de l'innovation de l'Agence, dès le présent contrat d'objectifs et de moyens.

Du fait de son statut qui vise à garantir sa pleine indépendance, l'AFP dispose d'une forme juridique et économique *sui generis* et ne compte aucun actionnaire. C'est dans ce contexte qu'est créée AFP Blue, filiale technique de moyens, de développement et d'innovation : elle permet de faire appel à des financements tiers dans des conditions normales de marché.

C. Evolution des relations avec l'Etat

Le statut de l'AFP positionnait historiquement et juridiquement l'Etat comme simple client de l'Agence. Conformément à la loi, une convention de septembre 1958 a fixé les modalités de cet abonnement, en référence aux tarifs pratiqués par l'AFP auprès de ses clients de la presse quotidienne. A cette époque, l'abonnement payé par l'Etat d'un montant de 3,46 MF représentait 59 % du chiffre d'affaires de l'AFP. En 2013, le versement de l'Etat au titre de la convention d'Etat d'alors, d'un montant de 119 621 003 € TTC a représenté 41 % des revenus de l'Agence.

En février 2010, une plainte contre la France a été déposée auprès de la Commission européenne par une agence d'information allemande pour aide d'Etat présumée en faveur de l'AFP.

Son instruction par la Commission européenne a abouti à la conclusion que, au regard de leur montant, les abonnements de l'Etat français aux services de l'AFP, tels que pratiqués depuis la création de l'Agence, constituent une aide d'Etat existante. Sous certaines conditions agréées en mars 2014 par la Commission et la France, cette aide d'Etat est compatible avec le droit de l'Union Européenne. La mise en conformité du financement de l'Agence avec les règles européennes de concurrence supposent de distinguer :

- un abonnement commercial de l'Etat d'une part, dont le montant doit être conforme aux grilles tarifaires de l'Agence. Cet abonnement fait l'objet d'une nouvelle convention entre l'Etat et l'AFP qui entre en vigueur au 1^{er} janvier 2015 et rassemble l'ensemble des services d'information fournis par l'Agence à l'Etat, à cette date. Toute nouvelle prestation pour les administrations publiques devra faire l'objet d'une information (y compris tarifaire) ;
- la réalisation d'une mission d'intérêt général dévolue à l'AFP par la loi de 1957, d'autre part. Cette mission donne lieu à la compensation du coût net engendré par son exécution.

A l'issue de cette distinction, le financement de l'Etat en faveur de l'AFP au titre des missions d'intérêt général représente en première année autour de 35 % des recettes de l'Agence.

Le statut de l'AFP a été modifié par la loi du 22 mars 2012 pour distinguer ces deux modes de financement. Son article 13 dispose que les ressources de l'AFP sont notamment constituées « *par la compensation financière par l'Etat des coûts nets générés par l'accomplissement de ses missions d'intérêt général, telles que définies aux articles 1^{er} et 2 de la présente loi* ».

Conformément aux engagements pris par la France devant la Commission européenne, le présent contrat détaille :

- les missions d'intérêt général dévolues par la loi à l'AFP,
- les évolutions que leur exécution doit connaître au cours de la prochaine période quinquennale,
- les modalités de leur compensation,
- les axes d'améliorations de la gestion auxquels s'engage l'AFP afin que le plan d'affaires de l'Agence sur les années 2014-2018 soit soutenable et permette de financer les investissements indispensables au développement ambitieux des missions de l'Agence.

II. Les missions d'intérêt général et leur évolution

A. Les missions d'intérêt général dévolues à l'AFP

Les articles 1^{er} et 2 de la loi n° 57-32 du 10 janvier 1957 modifiée portant statut de l'Agence France-Presse confient à l'AFP plusieurs missions d'intérêt général :

Article 1er :

« Il est créé, sous le nom d'Agence France-Presse, un organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales.

Cet organisme a pour objet :

1° De rechercher, tant en France qu'à l'étranger, les éléments d'une information complète et objective ;

2° De mettre contre paiement cette information à la disposition des usagers ».

Article 2 :

« L'activité de l'Agence France-Presse est soumise aux obligations fondamentales suivantes :

1° 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 ;

2° L'Agence France-Presse doit, dans toute la mesure de ses ressources, développer son action et parfaire son organisation en vue de donner aux usagers français et étrangers, de façon régulière et sans interruption, une information exacte, impartiale et digne de confiance ;

3° L'Agence France-Presse doit, dans toute la mesure de ses ressources, assurer l'existence d'un réseau d'établissements lui conférant le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial ».

B. La mise en œuvre des missions d'intérêt général

Les missions d'intérêt général confiées à l'AFP par les articles 1^{er} et 2 de la loi du 10 janvier 1957 précitée impliquent l'existence d'un réseau d'établissements conférant à celle-ci, par son importance et son professionnalisme, le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial. Ces missions se déclinent en pratique en six objectifs :

1. l'indépendance de l'AFP ;
2. le maillage international du réseau d'établissements ;
3. le caractère permanent de la collecte et du traitement de l'information ;
4. la production d'une information pour les usagers français et étrangers ;
5. les exigences de qualité de l'information produite ;
6. une diffusion de l'information régulière et sans interruption.

1. La garantie de l'indépendance

Le 1° de l'article 2 de la loi prévoit que l'AFP « *ne doit, en aucune circonstance, passer sous le contrôle de droit ou de fait d'un groupement idéologique, politique ou économique* ». L'indépendance de l'AFP est un objectif fondamental : seule la loi peut définir un tel statut *sui generis*.

2. Le maillage international du réseau d'établissements

Il résulte de la combinaison du 1° de l'article 1^{er} et du 3° de l'article 2 de la loi du 10 janvier 1957 précitée que l'AFP doit « *rechercher tant en France qu'à l'étranger les éléments d'une information complète et objective* » et « *assurer l'existence d'un réseau d'établissements lui conférant le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial* ».

Ces dispositions impliquent que l'AFP doit accomplir les trois missions complémentaires suivantes :

- une large collecte d'informations, pour assurer une couverture éditoriale indépendante et de qualité de l'ensemble des sujets internationaux ;
- une présence continue, assurant une couverture réactive de l'actualité ;
- l'offre à l'étranger des services de l'AFP, lesquels apportent aux usagers un regard différent, imprégné des valeurs démocratiques françaises ; à ce titre, l'AFP est tenue de disposer d'un réseau commercial couvrant l'ensemble des continents. Son infrastructure de diffusion doit permettre de servir techniquement des usagers dans le monde entier.

3. Le caractère permanent de la collecte et du traitement de l'information

Aux termes du 2° de l'article 2 de la loi, l'information doit être fournie « *de façon régulière et sans interruption* », ce qui implique que l'AFP soit organisée de façon à collecter et traiter l'information en permanence.

A ce titre :

- les moyens journalistiques doivent être garantis en permanence ;
- une attention est particulièrement portée, en permanence, à la sécurité des journalistes, notamment dans les zones à risques (conflits, émeutes, catastrophes naturelles, épidémies, ...)
- les moyens techniques de traitement de l'information doivent être opérationnels sans discontinuité ;
- l'infrastructure technologique (informatique, télécommunications) de l'Agence est mise au service de sa mission de collecte de l'information en continu.

4. La production d'une information complète pour les usagers français et étrangers

Il résulte du 1° de l'article 1^{er} de la loi du 10 janvier 1957 précitée que l'AFP est tenue « *de rechercher, tant en France [...] qu'à l'étranger, les éléments d'une information complète et objective* » et du 2° de l'article 2 que l'information produite par l'AFP doit être fournie « *aux usagers français et étrangers* ». Enfin, le 3° du même article prévoit que l'AFP revête « *le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial* ».

L'information fournie par l'AFP doit donc être produite en langue française et dans les principales langues utilisées dans le monde.

A ce titre, l'AFP doit :

- produire un ou plusieurs fils complets d'informations en langue française couvrant l'ensemble de l'actualité française, qu'elle soit régionale, nationale, européenne et internationale, dans toutes leurs composantes (politique, diplomatie, économie, social, société, sport, culture, etc.) ;
- produire des fils d'informations dans chacune des langues étrangères suivantes : anglais, allemand, espagnol, portugais et arabe (liste non limitative) ;
- assurer une production mondiale de photographies, d'infographies, vidéographies et de vidéos d'actualités, permettant de fournir une information sur tous supports. Cette production peut être complétée par la diffusion de contenus qualifiés, produits par des tiers.

5. Les exigences de qualité de l'information produite

Il est attendu de l'AFP un niveau d'excellence, traduit dans le 2° de l'article 2 de la loi, qui prévoit que l'AFP délivre « *une information exacte, impartiale et digne de confiance* ». Ceci se traduit par différentes exigences :

- le niveau de recrutement et la formation continue de journalistes ;
- une maîtrise des langues tout au long de la chaîne de production, associant la langue du pays de collecte avec au moins une des six langues de production de l'Agence ;
- un processus de qualité de production et d'édition assurant l'exactitude des informations diffusées.

6. Une diffusion de l'information régulière et sans interruption

Aux termes du 2° de l'article 2 de la loi, l'information doit être fournie « *de façon régulière et sans interruption* », ce qui implique que l'AFP soit organisée de façon à diffuser l'information en permanence.

A ce titre :

- les moyens techniques de distribution de l'information doivent être opérationnels sans discontinuité ;
- l'infrastructure technologique (informatique, télécommunications) de l'Agence est mise au service de sa mission de distribution de l'information en continu. Il doit être veillé particulièrement à ce que les systèmes d'information soient en permanence sécurisés face à d'éventuelles tentatives d'intrusion ou de piratage.

A l'instar du Conseil supérieur, l'Etat recevra, à l'issue de chaque année civile, un rapport sur l'activité éditoriale, sur les évolutions du réseau international et l'allocation des ressources de l'Agence.

Objectif n° 1 : Mettre en œuvre le socle des missions d'intérêt général

1.1 Pour respecter le socle des missions d'intérêt général, produire et diffuser, en moyenne annuelle, au moins 900 dépêches par jour en français, 500 en anglais, 300 en espagnol, 200 en arabe, 150 en allemand et 100 en portugais¹, ainsi que 3 000 photographies, 200 vidéos et 50 infographies ou vidéographies.

Indicateur annuel 1.a : Nombre et liste des pays où l'Agence dispose d'une présence continue.

Indicateur annuel 1.b : Nombre de dépêches produites en moyenne par jour dans chaque langue de production de l'AFP.

Indicateur annuel 1.c : Nombre de photographies, vidéos, infographies ou vidéographies diffusées en moyenne chaque jour.

C. Les axes de développement des MIG pendant la durée du COM

1. Enrichir la production de l'information, pour mieux répondre au besoin d'image

Le texte est la colonne vertébrale de toute l'activité de l'AFP. Il est le socle de sa légitimité. Depuis quelques décennies, il doit être complété par l'image.

Le rayonnement de l'AFP suppose qu'elle produise l'information sur les supports effectivement utilisés par les usagers. L'information a connu une mutation très nette, avec une place prépondérante prise par l'image. Le succès du « plan photo internationale », lancé en 1985, lui permet aujourd'hui de compter parmi les plus grandes agences de photojournalisme au monde. Mais, de plus en plus, l'image est diffusée sur de nouveaux supports. L'AFP doit, dans cette perspective, renforcer sa diffusion sur ces nouveaux vecteurs de l'information.

▪ Développer l'offre vidéo, notamment des retransmissions en direct

Pour tenir son rang mondial, l'AFP doit augmenter sa production vidéo, dont l'usage progresse fortement.

A l'automne 2010, l'AFP a été la première agence internationale à fournir la totalité de sa production vidéo en haute définition. L'AFP a également opté pour un changement de positionnement de son offre, initialement basée sur le magazine et la mise en perspective de l'actualité vers la couverture de l'actualité chaude tout en maintenant un haut niveau de qualité (images, montage et métadonnées) supérieur aux pratiques.

L'AFP reste toutefois quantitativement derrière les deux agences mondiales nord-américaines en termes de volume de production et de nombre de couvertures « en direct » proposé, ce qui limite son intérêt vis-à-vis des rédactions des chaînes de télévision hors de France. Elle se doit d'accroître le nombre de vidéos mises à disposition dans les langues principales de l'Agence (français et anglais), mais aussi dans les autres langues (espagnol, portugais, allemand, arabe). Cela passe par le renforcement de la production vidéo, mais aussi par la conclusion de partenariats, afin de diffuser des contenus tiers.

¹ Le nombre de dépêches est décompté, en français du fil FRS, en anglais du fil MAX, en espagnol du fil LAW, en arabe du fil ARA, en allemand du fil DEU et en portugais du fil BRZ.

La couverture d'événements en direct doit être développée. L'objectif est de pouvoir assurer des couvertures en direct récurrentes, au moins hebdomadaires.

Si cette mise à jour du dispositif vidéo représente un levier significatif d'augmentation des revenus, elle est avant tout un gage de crédibilité et de pérennité de l'Agence sur le plan mondial.

▪ Réformer la production infographie et vidéographie de l'Agence

La visualisation facilite la compréhension des informations les plus complexes. A travers son offre d'infographies et de vidéographies, l'AFP diffuse des illustrations fixes ou animées de l'actualité : données économiques ou statistiques, informations cartographiques, vulgarisation scientifique, etc.

Jusqu'à présent, l'infographie est vendue comme un « produit plus » par rapport aux produits principaux. Un travail de repositionnement est mené pour capitaliser sur les marchés en développement (infographie pour le web et plateformes mobiles, clients hors média). Ce repositionnement porte aussi bien sur les technologies utilisées, qui devraient permettre d'accélérer le processus de production, que sur les usages (visualisation de données).

▪ Consolider l'offre photo

La photo est l'un des piliers de l'Agence. Sa production, très importante en volume, et de grande qualité, a permis à l'AFP d'asseoir un peu plus son rayonnement à l'international.

L'AFP possède un volumineux fonds documentaire. Un inventaire de ses archives a permis de recenser plus de 11 millions de documents non numérisés, répartis presque à égalité entre dépêches et photos. Ces documents à l'état brut constituent la production de l'Agence avant son informatisation pour le texte (1984) et le passage au numérique pour la photo (1996).

Le fonds documentaire constitue une richesse à double égard :

- d'un point de vue patrimonial avec des documents d'une grande valeur pour les historiens, les chercheurs en sciences humaines, le monde socio-éducatif et culturel en général ;
- d'un point de vue commercial avec la possibilité d'exploiter ce gisement à l'échelle mondiale dans sa banque d'images, déjà riche de plus de 15 millions de photographies dont la production est entièrement numérique depuis 1997.

L'AFP souhaite désormais intensifier cette démarche, en développant la numérisation et l'indexation de ses archives, dans le cadre d'un projet éditorial multimédia.

Ce programme portera principalement sur le fonds photo, qui sera numérisé de manière systématique, et sur le développement d'outils de gestion des archives.

Moyens mis en œuvre

- Des moyens humains supplémentaires seront alloués – sans création nette d'emplois – à la production et l'édition vidéo. Poursuivant l'effort réalisé ces 5 dernières années, les effectifs vidéo augmenteront d'au moins +40 ETP, entre 2014 et 2018, pour renforcer en priorité la couverture internationale.

- Des investissements sont nécessaires pour assurer une infrastructure technique de qualité pour la production et la diffusion vidéo. Ils sont évalués à 9 M€ sur cinq ans et comprennent l'acquisition de matériel de captation d'image, matériel d'encodage, serveurs de stockage de vidéos, matériel de transmission, y compris pour le direct, informatique adaptée au traitement vidéo. Cet investissement est porté par la filiale technique de moyens, de développement et d'innovation AFP Blue.
- Les derniers engagements liés au projet IRIS interviendront d'ici fin 2015. Ils concerneront principalement la livraison du dernier lot du projet, lié à la production vidéo. La migration de la production vidéo vers Iris sera l'occasion de refonder l'infrastructure logicielle de traitement de la vidéo.
- Le maintien de l'AFP comme une des meilleures agences de presse photographique au monde suppose des investissements récurrents dans le matériel photographique. Pour rester à la pointe des technologies photographiques (définition, rapidité, capacités de transmission intégrées, ...), l'agence renouvelle son parc de boîtiers et d'objectifs régulièrement. Au total, la photo représente un investissement de 5 M€ sur 5 ans. Cet investissement est porté par la filiale technique de moyens.

Objectif n° 2 : Enrichir la production de l'information, pour mieux répondre au besoin d'image

2.1 : Assurer une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires sur la durée du COM de 2 % sur la photo et de 15 % sur la vidéo.

Indicateur annuel 2.a : Nombre de chaînes de télévision diffusant des vidéos AFP (moyenne annuelle)

Indicateur annuel 2.b : Nombre de clients vidéos sur le marché numérique (web, mobile, ...)

2.2 : Augmenter le nombre de vidéos diffusées en moyenne chaque jour (tous formats, toutes langues) pour atteindre 290 d'ici la fin du COM, selon la trajectoire suivante : 2014 : 200 - 2015 : 220 - 2016 : 240 - 2017 : 265 - 2018 : 290

Indicateur annuel 2.c : Nombre de vidéos diffusées en moyenne chaque jour (tous formats, toutes langues)

2.3 : Augmenter le nombre de couvertures vidéo en direct par an pour atteindre 200 au cours du présent COM selon la trajectoire suivante : 2014 : 25 - 2015 : 60 - 2016 : 100 - 2017 : 150 - 2018 : 200

Indicateur annuel 2.d : Nombre de couvertures vidéo en direct par an

2.4 : Lancer d'ici fin 2016 une offre d'infographies interactives à destination des plateformes numériques

2. Enrichir l'information sportive produite par l'AFP pour devenir un acteur majeur dans ce domaine

Au titre de ses missions d'intérêt général, l'AFP doit assurer une couverture complète de l'actualité. Comme les autres grandes agences, elle est issue d'une culture textuelle, tournée vers une actualité traditionnelle (politique nationale et internationale).

Tout en restant une agence d'information généraliste, l'AFP doit développer des axes de spécialisation afin d'assurer son propre développement tout en concourant à une meilleure information du public à l'échelle mondiale. Reuters se distingue dans l'information économique et financière ; Associated Press constitue la référence nord-américaine, premier marché de l'information.

Aussi, sans se détourner de ce qui est le socle de son activité, l'AFP doit-elle faire évoluer les contenus qu'elle produit en permanence. Elle doit prendre en compte les nouveaux modes d'information, comme ses nouvelles dimensions. Parmi ces évolutions, la plus marquante est le niveau de médiatisation atteint par le sport.

Le sport occupe d'ores et déjà une place importante dans la production de l'AFP, quel que soit le média (texte, photo, vidéo, infographie). De plus en plus de médias et d'organisations (fédérations, clubs, sponsors, ...) souhaitent développer et approfondir leur information sportive, domaine sur lequel l'AFP peut se singulariser des autres agences mondiales.

Grâce aux évolutions technologiques, il est possible d'enrichir le contenu traditionnellement délivré aux clients. Le principal axe de développement de l'offre sport est l'enrichissement par les données statistiques. L'AFP est en mesure d'allier sa production éditoriale et celle de partenaires à un grand nombre de données, à travers une interface intelligente à très forte valeur ajoutée.

D'ores et déjà, l'offre de l'AFP est une référence en langues allemande (à travers sa filiale SID) et arabe, dans lesquelles elle produit des fils d'information dédiés au sport. Des fils « sport » en français, anglais, espagnol, proposeront une approche différente de la simple actualité sportive (économie du sport, vie extra-sportive, sport et société, etc.).

Par ailleurs, l'AFP se doit de développer la vidéo sportive, dans un contexte où elle n'a pas vocation à disposer de droits vidéo très onéreux sur les grandes compétitions mondiales. Elle en a diffusé 5 par jour en moyenne en 2013. Ce nombre doit tripler d'ici fin 2018.

L'ambition de l'Agence est de devenir un acteur de premier plan de l'information sportive, en proposant une offre unique, sur tous les supports de production (texte, photo, vidéo, infographie, vidéographie, données) et de diffusion. Une plateforme d'information, agrégeant les contenus AFP et de partenaires, constituera une place de marché unique sur l'information sportive.

Moyens mis en œuvre

- Des moyens humains viendront renforcer la couverture du sport par l'AFP. A travers le renforcement de la couverture sportive par les rédacteurs, photographes et JRI généralistes, ainsi que des autres métiers, au moins 10 ETP supplémentaires pourront être alloués dans les 5 prochaines années.
- Les investissements réalisés au titre de l'innovation technologique bénéficieront au développement de l'information sportive.

Objectif n° 3 : Développer l'information sportive pour devenir un acteur majeur dans ce domaine

3.1 : Création d'une plateforme d'information sur le sport d'ici fin 2016

3.2 : Croissance du chiffre d'affaires de la filière sport de 2,5 % en moyenne annuelle

3.3 : Créer, à l'échéance du présent contrat, une offre sportive multimédia en français et en anglais, distincte de l'offre générale de l'AFP

3. Accroître le rayonnement mondial

L'article 2-2° du statut de l'AFP impose de mettre l'information à disposition des usagers étrangers. Il incombe donc à l'agence de développer, en plus de ses contenus en français, une production dans les principales langues étrangères : celles qui ont le plus de locuteurs et présentent le plus fort potentiel de diffusion.

De ce principe découle le caractère multilingue et multiculturel de l'AFP. C'est aussi cette condition qui permet à l'AFP de rester au plus près des grandes évolutions mondiales.

La production en langue française restera le cœur de l'activité de l'AFP, alors qu'il est estimé que le monde compte 230 millions de francophones, présents notamment dans les 37 pays dont le français est une langue officielle ou majeure au sein de la population. L'Agence œuvrera à renforcer le rayonnement de la langue française dans tous les pays où elle diffuse son information.

Un effort particulier sera réalisé en Afrique, où l'AFP devra consolider ses positions dans les pays francophones, notamment en vidéo. De manière générale, le chiffre d'affaires commercial de l'AFP devra progresser sur ce continent pour les produits francophones, quels que soient les supports (texte, vidéo, infographie, vidéographie), au-delà de l'évolution spontanée découlant de la situation économique de la zone.

- Faire évoluer les produits en anglais pour élargir le rayonnement de l'AFP et consolider la présence de l'AFP dans les autres langues.

Si, outre le français, l'AFP produit en 5 langues, l'anglais est prioritaire pour son rayonnement international. L'Agence est traditionnellement très présente en Asie, où la majeure partie de ses effectifs et de ses clients est anglophone, et en Europe, où elle occupe historiquement une place importante. Au-delà des pays dont l'anglais est une langue courante, les services en anglais sont utiles pour toucher d'autres pays lorsqu'il n'existe pas de service d'agence d'information internationale dans leur propre langue.

Forte d'une production déjà solide, l'AFP a engagé un réexamen de sa couverture en anglais afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de publics et clients à la localisation et aux centres d'intérêt différents, et de mieux profiter du dynamisme du marché de l'information à l'international. En effet, malgré la dynamique des marchés concernés, les performances commerciales de l'AFP en anglais sont paradoxalement en demi-teinte : si les revenus de la vidéo progressent (+16,8% en moyenne annuelle depuis 2010), le chiffre d'affaires total régresse (-1,5%).

Le travail mené porte notamment sur le positionnement et la segmentation des fils en anglais.

Dans la lignée de l'étude sur les fils anglophones, une étude sur le fil en espagnol sera initiée. En parallèle, les efforts réalisés par le passé sur les langues arabes et portugaises seront consolidés.

- Proposer des contenus axés sur la culture et les sujets de société, issus de l'ensemble du réseau mondial de l'Agence

La vie politique, diplomatique, économique et sociale, les faits divers, l'actualité judiciaire et le sport, en France et l'étranger, constituent l'essentiel de la couverture de l'AFP ainsi que celle des grands médias d'information générale dans le monde. S'y ajoute une couverture de l'actualité culturelle qui se concentre en général sur les spectacles, les expositions et les œuvres promues par les institutions les plus reconnues.

La révolution numérique a morcelé les audiences et augmenté le nombre et la diversité des clients de l'AFP. Clients traditionnels et nouveaux clients veulent que l'Agence couvre un éventail de thématiques plus large, des couvertures moins institutionnelles. Ils attendent de l'Agence qu'elle soit davantage à l'écoute des tendances et courants qui émergent et façonneront les sociétés de demain, qu'ils soient dans le domaine de la pensée, de la culture, de la science, des pratiques individuelles, de l'environnement ou encore de la consommation. Ce faisant, elle remplira mieux sa mission d'intérêt général de fournir « une information complète ».

A cette fin, l'Agence devra mobiliser son réseau international pour rendre compte de ces évolutions sociales, sociétales et culturelles à l'échelle d'un monde multipolaire et interconnecté. Le rapport d'activité en rendra compte annuellement.

Moyens mis en œuvre

- La majorité des redéploiements d'effectifs se fera en faveur de la couverture internationale.
- L'Agence assurera chaque année des investissements pour l'entretien de son réseau international (acquisition de matériels informatiques et téléphoniques, d'infrastructures électriques et de climatisation, véhicules, mobilier).

Objectif n° 4 : Accroître le rayonnement mondial

4.1 : Consolider et si possible développer le chiffre d'affaires des produits en français (texte, vidéo, infographie, vidéographie) hors de France.

Indicateur annuel 4.a : Chiffre d'affaires des produits en français (texte, vidéo, infographie, vidéographie) hors de France

4.2 : Assurer la croissance en moyenne annuelle de 4 % du chiffre d'affaires dans les régions hors Europe.

Indicateur annuel 4.b : Chiffre d'affaires par zone géographique

4. Proposer des produits innovants à valeur ajoutée aux usagers

Après la refonte du système rédactionnel IRIS, dont le déploiement sera achevé en 2015, la nouvelle plateforme web de livraison des contenus, AFP Forum doit permettre d'apporter des produits et services innovants aux usagers de l'AFP, répondant aux nouveaux usages de circulation de l'information.

▪ Innover aux plans technologique et éditorial

Depuis sa création l'Agence s'est développée et s'est réinventée au rythme des innovations technologiques, d'une part en matière de communication (télégraphe, satellite, internet) pour la diffusion de ses informations, et d'autre part pour la confection même de ses contenus (informatisation du texte, numérisation de la photo, vidéo haute définition, infographie animée). Ces deux logiques vont se confirmer dans les années à venir.

En matière de production, l'Agence lancera d'ici fin 2016 une offre d'infographies interactives à l'aide du format HTML5. Une partie de ces infographies relèveront de la visualisation de données en se connectant à des bases de données statistiques publiques ou internes.

Des innovations en matière de produits sont également envisageables dans le domaine de la vidéo avec la vidéo interactive (vidéo qui offre la possibilité de « cliquer » pour en savoir plus sur une personne, un lieu...) ou les formats 4K et 8K (ultra haute définition).

Grâce à l'investissement majeur qu'est le nouveau système rédactionnel IRIS, l'AFP sera en mesure de lier automatiquement ses productions entre elles : textes, photos, vidéos, infographies. Un référentiel commun pour l'ensemble des données permettra d'améliorer l'indexation et les métadonnées pour livrer un contenu plus riche aux clients de l'Agence.

En matière de diffusion, l'innovation se situera dans le domaine des interfaces qui permettent aux clients de se connecter au système d'information de l'AFP pour recevoir les bons contenus aux bons formats correspondant à leurs besoins éditoriaux et à leurs exigences techniques. Il est à prévoir également que l'Agence devra de plus en plus héberger (et non plus livrer) des contenus, notamment les plus sophistiqués comme l'infographie interactive.

En vidéo, l'encodage et le cryptage des fichiers et des flux seront un besoin croissant afin de contrôler l'usage, y compris le piratage.

L'AFP se doit de fournir une information certifiée. Elle peut également trier, qualifier et rediffuser des informations qui, produites par des tiers et mises en lignes, lui semblent dignes d'intérêt. Tel est le cas notamment des données publiques qui constituent un complément naturel des sujets d'actualité que l'Agence traite quotidiennement.

L'AFP peut éditorialiser ces contenus en fonction de l'actualité. Ses compétences traditionnelles s'appuieront sur la technologie pour proposer un service de curation de contenus.

▪ Réformer l'offre web et mobile

Dès l'apparition de l'internet grand public en 1995, l'AFP a proposé pour ce marché une sélection d'informations, organisées en rubriques et assorties de photos, puis d'infographies et de vidéos. Ce produit, appelé « Journal Internet », a été un fort relais de croissance (12 M€ en 2012) avant de stagner. Les causes principales en sont la saturation de certains marchés et la recherche de différenciation en matière de contenus de la part des sites d'information les plus dépendants du référencement sur les moteurs de recherche.

Le Journal Internet connaîtra une refonte technique offrant une plus grande souplesse dans sa livraison. Par la suite, une plus grande modularité devra également être offerte en matière de choix de contenus. Un rubriquage automatique et non plus manuel, grâce aux métadonnées enrichies fournies par IRIS, élargira considérablement les possibilités de tris personnalisés pour les clients.

A côté des rubriques traditionnelles dans lesquelles sont publiées des dépêches multimédia, le Journal Internet comprend depuis quelques années des couvertures en direct (en anglais : *Live reports*) qui sont une succession d'informations brèves et d'images sur un même événement en cours de développement. Ce format rencontre un succès croissant. A brève échéance, il devra être détaché du Journal Internet et commercialisé séparément. L'Agence devra également en produire davantage dans ses principales langues de travail.

En matière de vidéo, la production proposée aux médias en ligne évoluera pour comprendre, d'une part, des images brutes très rapidement mises en ligne, et d'autre part, davantage de « sujets » montés et commentés.

Enfin, le format des infographies fixes a été adapté en 2014 aux terminaux mobiles. Le reste des productions de l'Agence devra également prendre en compte le fait que l'information sera à l'avenir consultée majoritairement sur de petits écrans en mobilité.

▫ Tirer le meilleur parti d'AFP Forum

L'AFP a pour mission de produire une information complète, et de la mettre à disposition de ses usagers. Pour renforcer sa production, déjà très riche, elle noue des partenariats avec d'autres agences et médias lui permettant de maintenir son statut d'agence mondiale. Dans le domaine de la photo par exemple, elle complète son offre par celle de plus de trente partenaires (Getty Images, Xinhua, Ria Novosti, Belga, mais aussi les agences Roger Viollet ou Studio Harcourt). Cette politique doit se développer, notamment dans le champ de la vidéo, autour d'AFP Forum. L'AFP doit donc s'efforcer de compléter son offre par des contenus tiers à travers des partenariats et mandats sélectifs, afin de proposer une offre plus large de manière efficiente.

AFP Forum a été développé dans une logique de plateforme. Elle permettra de proposer à nos clients une place de marché unique, qui regroupera les productions de l'AFP comme celles de ces partenaires. AFP Forum sera aussi le canal de distribution des nouveaux produits de l'AFP, et notamment des produits web, qui y seront intégrés de manière modulaire, répondant ainsi à une demande pressante de nos clients.

Moyens mis en œuvre

Les produits innovants à valeur ajoutée pour les usagers constituent une des priorités du plan d'investissements de l'Agence, pour un montant total de 5 M€.

Objectif n° 5 : Proposer des produits innovants à valeur ajoutée aux usagers

- 5.1 : Développer des interfaces de programmation pour faciliter la réutilisation du contenu de l'AFP.
- 5.2 : Renforcer les modes de couverture en direct de l'actualité, aussi bien en texte, en photo qu'en vidéo.
- 5.3 : Renforcer les liens avec les écoles de journalisme, les universités, les instituts de recherche et écoles d'ingénieurs en France et à l'étranger pour anticiper et accompagner les nouveaux usages journalistiques et mieux prendre en compte les problématiques de circulation de l'information

Indicateur annuel 5.a : Liste et nature des nouveaux projets de développements pilotés dans le cadre de la nouvelle gouvernance.

5. Mieux connaître les usagers de l'AFP pour mieux les servir

▪ Améliorer les services aux usagers

La France est, historiquement et économiquement, le premier marché de l'AFP. Or, ses clients historiques, ont connu de grandes difficultés ces dernières années, et notamment depuis 2009 quand une conjoncture dégradée n'a fait qu'accélérer la remise en question de leur modèle économique. La presse quotidienne régionale a particulièrement souffert ; l'AFP l'a accompagnée en créant une offre adaptée, et moins chère (« L'Essentiel »). Cette offre devra être consolidée, en l'enrichissant de modules thématiques. A cette fin, l'AFP s'est réorganisée fin 2012 en créant une « région France », à l'écoute de l'ensemble des usagers français.

L'Agence souhaite plus globalement développer des outils de gestion de la relation clients, pour un meilleur suivi des usages et attentes. Pour répondre aux exigences des usagers ainsi qu'à la multiplication des supports et des formats, l'AFP doit être en mesure de proposer un accès ciblé et rapide à l'information, correspondant aux attentes des clients, à partir de recherches multicritères sur l'ensemble des médias proposés par l'Agence (texte, photo, vidéo, infographie).

Une meilleure connaissance des usagers est déterminante pour maximiser la pertinence des réponses. Des outils spécialisés de gestion de la relation client peuvent, en outre, permettre de proposer des produits complémentaires correspondant aux attentes et aux pratiques des clients (type de média, positionnement éditorial, budgets d'achat,...), et de contrôler et de facturer les utilisations multimédias (sites internet, ...)

▪ Optimiser l'infrastructure de livraison

L'évolution des usages a aussi une conséquence sur les modes de livraison du contenu. Progressivement, les réseaux de livraison de contenus par Internet remplaceront la livraison satellitaire. Cette évolution technologique nécessitera d'intervenir chez les usagers pour modifier leur infrastructure de réception et de traitement de contenus AFP. Ce sera l'occasion d'améliorer la relation de l'agence avec ses usagers, à travers un outil disposant de fonctionnalités de monitoring des usages, contribuant à la meilleure gestion de la relation clients.

Moyens mis en œuvre

Ce programme représente un investissement de 15,7 M€ sur la durée du COM. Cette innovation suppose la mise en place :

- d'une plateforme de livraison multimédia, correspondant aux évolutions d'AFP Forum, comprenant des services de recherche et de diffusion, capables de traiter toute sorte de requêtes y compris l'agrégation de ressources tierces (tweets, données,...). Elle implique la finalisation du plan d'urbanisation SI.
- d'un outil de connexion et de mise à disposition chez le client (transformation du parc de Mediaserveurs), déployé auprès des 1 500 principaux utilisateurs. Cet outil disposera d'une fonction de suivi des usages, afin de contribuer à une meilleure gestion de la relation client.
- d'un outil de gestion de la relation client, pouvant être déployé sur 4 ans à partir de 2015. Outil logiciel, il permettra de mesurer et d'analyser les usages clients.

- une infrastructure technique performante et robuste (transmission, équipements réseau, serveurs, stockage, plan de continuité et de reprise de l'activité ...) à travers un plan de secours.

Ce programme d'investissement est mis en œuvre par la filiale technique de moyens, de développement et d'innovation.

Par ailleurs, le renforcement de la politique de sécurité permettra de se prémunir contre les tentatives d'intrusion et de piratage. Des actions de sensibilisation à l'égard des utilisateurs seront menées et des règles de bonnes pratiques (normes ANSSI adaptées aux médias) seront édictées.

Objectif n° 6 : Mieux connaître les usagers de l'AFP pour mieux les servir

6.1 : Doter les équipes commerciales de l'AFP d'une organisation et d'outils de gestion de la relation client.

Indicateur annuel 6.a : Planning de mise en œuvre d'outils de gestion de la relation client

6.2 : Refonder la relation contractuelle entre l'AFP et son premier client, les administrations publiques françaises. Une nouvelle convention d'abonnements, couvrant l'ensemble des besoins de fils d'information (texte, photo, vidéo, infographie) des administrations, entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2015.

6.3 : Mettre en place un portail de services permettant aux clients d'interagir avec l'AFP.

Indicateur annuel 6.b : Taux de disponibilité mensuel moyen du service pour les clients de l'Agence, conformément aux stipulations contractuelles.

III. La gestion de l'AFP

A. Résoudre l'équation économique de l'AFP

1. Eléments de cadrage général

Les relations entre l'Etat et l'AFP sont fondées sur la loi de 1957 modifiée. L'appui de l'État n'a jamais fait défaut à l'Agence et doit demeurer, pour la durée du COM, le point d'ancrage qui lui permet de faire face à ses missions pérennes et de relever les défis actuels.

Le cadre de ces relations a été clarifié au regard des « mesures utiles » édictées par la Commission européenne. Bien qu'elle n'ait pas d'actionnaires à rémunérer, l'AFP doit trouver, dans le plein respect de ce cadre, une marge d'exploitation suffisante, de l'ordre de 7 à 9 % de ses produits pour financer les investissements indispensables à son développement et réduire sa dette.

La croissance des produits, modérée sur la période du COM, ne permettra pas, à elle seule, le retour à une rentabilité suffisante.

Pour retrouver une marge d'exploitation permettant de financer les investissements de l'AFP, la progression des produits doit être accompagnée d'une maîtrise des charges plus importante que les années précédentes : elles doivent voir leur progression limitée à 1 % par an en moyenne.

2. Les personnels

Le personnel de l'AFP est la clé de son avenir. La qualité de son recrutement, de sa formation, la pertinence de son affectation géographique ou sectorielle, les conditions d'exercice de ses métiers sont au cœur de la mission d'intérêt général de l'Agence (voir partie B).

Les dépenses de personnel dans le budget de l'Agence représentent près des trois quarts des dépenses d'exploitation. Cette proportion est maîtrisée depuis 2010.

De nombreux facteurs déterminent l'évolution des dépenses de personnel, à la hausse ou à la baisse :

- L'évolution nette des effectifs permanents dont les personnels expatriés ;
- Les augmentations générales de rémunérations ;
- Le remplacement des départs à la retraite (effet de « glissement », ou de noria) ;
- Les augmentations salariales liées aux plans de carrière (effet « vieillesse ») ;
- Les augmentations individuelles (effet « technicité ») ;
- Le financement de départs, dont les montants, en forte baisse depuis 2011, ont réduit le turnover de l'entreprise qui n'est plus que de l'ordre de 1 % par an ;
- Les dotations pour congés payés ;
- L'évolution nette des effectifs temporaires ;
- L'évolution du coût des piges.

Par ailleurs, la masse salariale a intégré la résorption de passifs sociaux qui a commencé à être assurée au cours des années précédentes (ex : droits d'auteur, minimum garanti

des pigistes, ...). Par ailleurs, l'AFP conduira une politique de mise en conformité plus systématique et plus affirmée que par le passé en vue d'une juste adaptation aux législations nationales des pays dans lesquels elle est implantée. Elle en fera un point régulier à son Conseil d'administration

Entre 2009 et 2013, les charges de personnel ont progressé de 1,7 % par an en moyenne alors que le COM avait prévu une croissance de 2,84 % par an. Cet effort réel mais encore insuffisant de maîtrise doit se poursuivre et s'amplifier.

La maîtrise des charges doit être assurée sans fragiliser la capacité de production de l'Agence. En effet, en termes d'effectifs journalistiques, l'AFP est une agence de taille plus réduite que ses principaux concurrents, avec environ 1 500 équivalents temps-pleins, contre environ 2 500 chez AP et Reuters et 6 000 déclarés par Chine Nouvelle. A cette aune, l'AFP ne souhaite pas suivre la voie de réduction de sa force éditoriale, empruntée par d'autres agences. Cela serait dangereux pour le rayonnement de l'AFP et sa capacité à réaliser les missions d'intérêt général qui lui sont dévolues.

L'Etat appuie cette position parce qu'elle s'articule avec l'ambition globale décrite dans le présent COM : ambition de redéploiement sur des priorités clairement identifiées et chiffrées, ambition de développement des ressources et de maîtrise de l'ensemble des charges telles que chiffrées dans le plan d'affaires.

Les effectifs de l'AFP ont donc vocation à être globalement stables au cours des cinq prochaines années. Il s'agit d'assurer le renforcement des moyens autour des priorités stratégiques de l'Agence, sans pour autant abandonner les missions traditionnelles.

3. Les autres charges d'exploitation

Les dépenses hors personnels représentent actuellement un quart des charges d'exploitation de l'AFP, pour un total de 68 M€ en 2013.

Elles se décomposent en six postes principaux :

- les missions éditoriales, qui sont des dépenses de couverture rédactionnelle, nécessaires aux journalistes pour être au plus près de l'actualité ;
- les télécommunications, qui comprennent surtout l'infrastructure de collecte et de diffusion de l'information (liaisons télécoms, satellitaires et internet) ;
- les achats de services, qui concernent les abonnements auprès d'autres agences de presse, et l'achat de contenus à la pièce auprès de sociétés de production ;
- les rétrocessions partenaires, qui comptabilisent les sommes versées aux agences dont l'AFP commercialise les contenus ;
- les honoraires et services extérieurs, versés à des prestataires de services (juridiques, comptables, RH, ...) qui apportent une expertise nécessaire dans chacun des pays où est présente l'Agence ;
- les frais de fonctionnement, qui couvrent les autres dépenses d'exploitations, telles que loyers, assurances, impôts et taxes, achats de fournitures et combustibles.

La direction de l'Agence s'engage à assurer une stricte maîtrise de leur évolution, tout en veillant à ce que les efforts de gestion n'attendent pas à la réalisation des missions d'intérêt général, et notamment au développement commercial de l'Agence, indispensable au maintien de son rang mondial.

Pour pouvoir retrouver un niveau de marge d'exploitation suffisant sans hypothéquer le développement commercial, il est nécessaire de limiter la progression des charges d'exploitation hors charges de personnel. Leur évolution sera de +1 % en taux de croissance annuel moyen, à taux de changes constants, sur la période 2014-2018.

Dès 2015, l'Agence fera conduire une évaluation externe de ses charges hors personnel. Cet audit, réalisé au meilleur coût, précisera une cible atteignable de mesures d'économies et les moyens d'y parvenir.

Ses résultats seront partagés avec l'Etat et mis en œuvre par l'Agence pour assurer que les charges hors personnel et hors sécurité progressent de moins de 1 % par an en moyenne.

B. Élaborer une politique des personnels cohérente

1. Moderniser les fondamentaux sociaux dans le respect des conventions collectives nationales

Le paysage juridique et social de l'AFP est dispersé dans 119 accords, conventions, usages ou engagements unilatéraux. Peu lisibles, parfois contradictoires, souvent catégoriels, ces textes engendrent de l'insécurité juridique et un sentiment d'iniquité dommageable à la bonne marche de l'entreprise et à la motivation de ses salariés.

Il est essentiel d'accompagner le développement de l'Agence dans la durée, trouver les marges nécessaires pour garantir des hausses de salaire et adopter un contrat social pérenne. Ceci passe par la négociation d'un grand accord collectif qui a pour ambition d'assurer des droits sociaux plus équitables, une plus grande sécurité juridique, des parcours plus lisibles, plus structurés. Il donnera une meilleure visibilité à la fois aux salariés, pour la connaissance de leurs droits et de leurs perspectives de carrière, et à la direction pour la conduite de sa politique de ressources humaines.

La négociation qui est en cours s'inscrit dans le cadre des conventions collectives nationales qui s'imposent à l'Agence, telles que la convention collective nationale des journalistes (CCNJ) et celles de la fédération française des agences de presse (FFAP). Elle a pour objectif de :

- rassembler de manière claire et transparente l'ensemble des règles d'embauche, de rémunération, de formation, d'organisation du temps de travail ;
- disposer de règles de fonctionnement lisibles et communes, en évitant les incohérences, les contradictions et les malentendus et en prenant en compte les évolutions du droit du travail intervenues depuis les signatures des accords ;
- à travers l'emploi journaliste, conforter notre force éditoriale ;
- améliorer les parcours professionnels ;
- garantir les situations salariales face aux risques engendrés par la multiplicité et la complexité des régimes fiscaux et sociaux dans le monde ;
- trouver les marges économiques en interne qui nous permettent de développer de nouveaux relais de croissance tout en dégagant des marges pour des hausses salariales.

Par ailleurs, l'AFP transmettra annuellement le bilan social qu'elle réalise conformément à la loi.

Ce bilan comportera des éléments sur l'égalité entre les femmes et les hommes et la façon dont l'Agence s'emploie à la respecter. En particulier, il fournira la rémunération médiane des femmes et des hommes par fonction à l'AFP et la répartition entre femmes et hommes pour chacune d'entre elles.

Ce bilan comprendra également la pyramide des âges à l'Agence.

2. Maintenir un effort permanent d'adaptation et de modernisation

▪ Mieux diffuser la culture multimédia dans la rédaction et rapprocher les métiers

Les journalistes texte et multimédias utilisent IRIS depuis 2014. Ce nouveau système rédactionnel sera étendu à la photographie puis à la vidéo en 2015. L'ensemble des journalistes, de tous les métiers, dans tous les services et bureaux à travers le monde seront mobilisés pour tirer pleinement parti des possibilités offertes par cet outil. L'effort sera de deux ordres :

- Renseigner chaque texte, photo, vidéo, infographie, document multimédia de métadonnées complètes, précises et pertinentes. Derrière cette exigence se trouve un enjeu stratégique majeur : donner aux contenus de l'AFP toutes les chances d'être trouvés par les multiples filtres et algorithmes qui organisent le monde de l'information numérique, et donc d'être utilisés, publiés, vus et lus.
- Lier les productions de l'AFP entre elles en utilisant le gestionnaire d'événements IRIS 360 dont le lancement est prévu au printemps 2015. Il s'agit d'introduire une nouvelle métadonnée se rapportant à un événement. Ce lien, au cœur du concept initial d'Iris, permettra aux clients de trouver rapidement l'ensemble des contenus se rapportant au même événement. Sur ces bases, l'Agence sera à même de concevoir de nouvelles offres multimédia.

Le nouveau système rédactionnel est le socle technique permettant d'améliorer l'organisation du travail, notamment pour les métiers de l'édition. Les procédures de travail et la gestion des effectifs des « desks » seront revues dans une logique de convergence entre les métiers (édition texte et internet) et favoriseront l'enrichissement des contenus.

▪ Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance pour le pilotage des projets

Pour assurer la réalisation du plan de développement de l'Agence, le pilotage des projets doit être renforcé afin d'assurer une parfaite coordination entre directions et services et de permettre à la direction générale de l'Agence de prendre les décisions appropriées.

Une hiérarchie des instances de gouvernance a été fixée, qui permet de décliner les axes stratégiques et de prendre les arbitrages nécessaires à l'atteinte de l'objectif fixé.

Plusieurs instances de gouvernance ont été établies :

1. au niveau de l'Agence, le Président, le directeur général et la directrice de l'information ont un rôle d'arbitrage et de suivi stratégique des projets ;
2. des comités de domaine sont créés, réunissant les directeurs et coordinateurs de projets. Ils procèdent, au sein d'un domaine, aux arbitrages sur les ressources et les priorités. Six comités de domaine sont définis : sport, vidéo, système rédactionnel, production éditoriale, marketing et relations commerciales, projets supports.
3. des comités de projet, qui instruisent les projets et en assurent la gestion opérationnelle, en s'assurant du respect du périmètre, du planning et du budget des projets validés.

▪ Adapter l'organisation des fonctions support aux besoins opérationnels

A côté de l'évolution des forces éditoriales et commerciales, l'organisation des autres services doit connaître une adaptation régulière. Les fonctions supports de l'Agence (RH, comptabilité et finances, achats, systèmes d'information) disposent de marges

d'amélioration pour mener de manière plus efficiente leur mission. Les outils, notamment logiciels, sont parfois inadaptés ; certaines procédures insuffisamment formalisées ou inutilement redondantes.

L'organisation de l'ensemble des fonctions support sera optimisée pour améliorer le service rendu aux usagers et apporter de nouvelles valeurs ajoutées.

En particulier, est mené à bien la réorganisation de la DSI, autour de 6 orientations :

- améliorer le service rendu aux usagers ;
- renforcer la qualité de service de la production ;
- cartographier, consolider, et sécuriser le SI ;
- organiser la transversalité au travers de la gestion de projet ;
- apporter de la valeur en développant le marketing technologique ;
- piloter les ressources au regard des enjeux.

Objectif n° 7 : Résoudre l'équation économique de l'AFP et élaborer une politique des personnels cohérente

7.1 : Parvenir à un accord d'entreprise qui renovera et unifiera le cadre de gestion des ressources humaines.

7.2 : Limiter la croissance des charges à 1 % par an en moyenne entre 2014 et 2018.

Indicateur annuel 7.a : Tableau d'exécution du plan d'affaires

IV. L'économie du contrat d'objectifs et de moyens

A. Modalités de compensation des MIG

1. Principes de calcul du coût net de la MIG

L'article 13 du statut de l'AFP dispose que la compensation financière par l'Etat des coûts nets générés par l'accomplissement des missions d'intérêt général dévolues à l'Agence fait partie des ressources de l'Agence.

La méthode retenue pour quantifier ces coûts nets est celle dite du « coût net évité ». Elle consiste à calculer le coût net nécessaire, effectif ou escompté, pour exécuter les obligations d'intérêt général comme la différence entre le coût net supporté par le prestataire lorsqu'il exécute ces obligations et le coût ou bénéfice net du même prestataire s'il n'avait pas été soumis à ces obligations.

Les évaluations de coûts et de revenus évités reviennent à comparer :

- une situation où l'AFP exécute des missions d'intérêt général, dite « scénario réel »,
- une situation hypothétique où l'AFP ne serait pas tenue d'exécuter ces missions et agit comme un agent économique traditionnel. Cette situation constitue un « scénario contrefactuel ».

Le scénario retenu pour cette seconde situation est celui d'une agence d'information nationale. Il est en effet considéré que si l'AFP ne percevait pas de subvention de l'Etat au titre de missions d'intérêt général, il existerait malgré tout une agence d'information d'envergure nationale en France, comme dans la plupart des pays comparables (Allemagne, Italie, Espagne).

- Le modèle économique d'une agence nationale permet d'optimiser les coûts et de maximiser les revenus ce qui est plus propice à un équilibre économique que dans le cas d'une agence mondiale :
 - 1) Le calibrage du réseau est simplifié. Les agences nationales produisent pour le pays et pour la région sur lesquels elles sont implantées, ces caractéristiques permettent un calibrage fin du réseau de collecte et de commercialisation ainsi qu'un pilotage des coûts associés.
 - 2) L'agence apparaît comme un fournisseur naturel pour les médias nationaux. Vis-à-vis des médias et entreprises nationales, la proximité de l'agence avec l'actualité nationale constitue un avantage important par rapport aux autres agences (internationales et nationales d'un autre pays) qui ne peuvent offrir la même profondeur et la même réactivité.
- La monétisation de l'information est optimisée. L'actualité de proximité ou les sujets nationaux constituent une part importante des sujets développés par les quotidiens, télévisions et radios du pays. Elle représente donc une valeur significative pour les clients de l'agence, et peut par conséquent être vendue à des tarifs permettant de couvrir les coûts, dans la limite des capacités contributives des clients.

Le calcul du coût net évité suppose d'identifier les charges et les produits évités selon des modalités qui ont été validées par la Commission européenne. Ce calcul sera

actualisé annuellement une fois les comptes de l'Agence clôturés. Il sera audité chaque année par la Commission financière de l'AFP.

2. Modalités de calcul de la compensation

Au titre des engagements respectifs de l'Agence et de l'Etat dans le présent COM, l'Etat verse, chaque année, le montant suivant en compensation de la mission d'intérêt général dévolue à l'AFP :

2015 : 105 020 859 €

2016 : 105 820 859 €

2017 : 106 220 859 €

2018 : 106 220 859 €

Ce montant est un maximum. Il n'est pas soumis à TVA et s'entend toutes taxes comprises. Son assujettissement éventuel à la taxe sur les salaires ne donne lieu à aucune compensation additionnelle.

Le niveau de ressources publiques présentées dans cette trajectoire financière est soumis chaque année à l'approbation du Parlement en lois de finances, et n'est pas constitutif d'un engagement à provisionner d'un point de vue comptable.

En cas de surcompensation constatée par la Commission financière une fois les comptes de l'année n clos et audités, l'AFP rembourserait en année n+1 à l'Etat l'éventuelle surcompensation du coût net de la MIG qu'elle aurait pu percevoir.

Enfin, un rapport annuel sera produit par l'AFP sur l'exécution des missions d'intérêt général qui lui sont dévolues.

B. Produits et charges d'exploitation

en M€ HT Taux de change de 2014	2014	2015	2016	2017	2018	Taux de croissance annuel moyen
Produits commerciaux (hors Etat)	171,00	168,60	174,70	181,11	186,77	+2,2 %
<i>Dont hors d'Europe</i>	55,50	57,72	60,03	62,43	64,92	+4 %
<i>Dont photo</i>	44,03	44,91	45,81	46,72	47,66	+2 %
<i>Dont vidéo</i>	10,26	11,80	13,57	15,61	17,95	+15 %
<i>Dont sport</i>	9,85	10,10	10,35	10,61	10,88	+2,5 %
Abonnement de l'Etat	119,72	20,54	20,54	20,54	20,54	+1,4 %
Compensation des MIG		105,02	105,82	106,22	106,22	
Total produits d'exploitation bruts	290,71	294,16	301,06	307,87	313,53	
Total charges d'exploitation brutes	274,70	276,68	281,74	281,84	285,85	+1,0 %
Marge d'exploitation	16,00	17,48	19,32	26,03	27,68	+14,7 %
Résultat net		0	0,55	6,72	7,59	

C. Financement des investissements

Le développement des missions d'intérêt général, décrit au présent contrat, suppose la mise en œuvre d'un plan d'investissement dans :

- La vidéo ;
- Le système rédactionnel ;
- La fiabilité numérique (engagements de service et plan de reprise d'activité) ;
- La livraison et le suivi client ;
- L'innovation et les nouveaux supports ;
- La numérisation et l'exploitation des archives.

Le montant total de ces investissements s'élève à 30 M€ sur la période 2014-2018.

Or, la structure financière de l'AFP et le contexte économique dans lequel elle se trouve limitent sa capacité à financer elle-même son développement :

- L'AFP est une organisation régie suivant les règles commerciales mais dépourvue d'actionnaire. Elle ne peut donc avoir recours qu'à des sources extérieures (prêts) pour financer ses investissements ;
- Sa trésorerie est aujourd'hui limitée du fait de la croissance faible du chiffre d'affaires de l'AFP ces dernières années dans un contexte de crise de ses clients historiques, et de croissance comparativement plus élevée des charges, malgré la maîtrise de celles-ci sur la durée du précédent COM. Si cela lui permet de dégager une marge d'exploitation et une capacité d'autofinancement positives, elles restent trop modestes pour financer de nouveaux développements

Dans ces conditions, conformément aux conclusions de la mission conduite par le député Michel Françaix (rapport remis au Premier ministre le 15 avril 2014), l'AFP crée une filiale technique de moyens, de développement et d'innovation, disposant de capitaux propres suffisants et relevant du droit commercial.

Il s'agit d'une réponse technique permettant de respecter le statut d'indépendance de l'Agence et le droit de la concurrence, tout en permettant son développement et un meilleur suivi des projets.

La filiale technique de moyens, AFP Blue, est créée début 2015. Son capital est constitué de l'apport en nature d'une partie du plateau technique, matériel et logiciel, de l'AFP. La filiale s'appuie sur les équipes techniques de l'AFP pour mener à bien les projets de développements dont elle assure le financement grâce au soutien des secteurs financiers public et privé.

Cette filiale a la forme d'une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), détenue à 100% par l'AFP.

Les relations entre la filiale et sa maison mère seront régies par des contrats de services croisés entre la filiale et l'AFP :

- (i) un premier contrat de services dans lequel l'AFP, qui conserve l'intégralité de ses effectifs techniques, réalise des prestations au bénéfice de la filiale pour assurer l'exploitation, la maintenance et les évolutions des actifs transférés ;
- (ii) un deuxième contrat de services entre la filiale et sa maison mère par lequel la filiale rend un service global de mise à disposition d'actifs opérés.

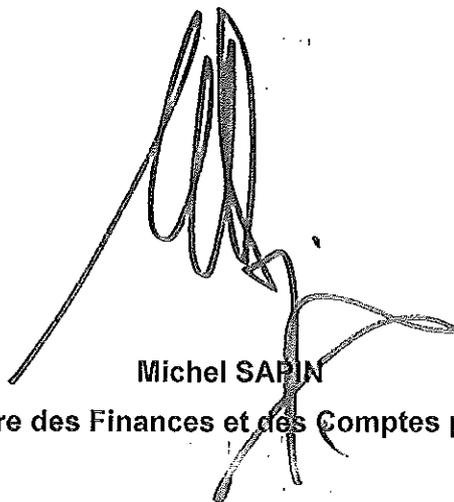
La filiale est présidée par le Président-directeur général de l'AFP.

Elle ne dispose d'aucun personnel propre à l'exception d'un directeur et d'un assistant. Il n'est prévu aucun transfert de personnels en provenance de l'AFP conformément aux engagements pris par le Président-directeur général de l'AFP.

Par la suite, l'AFP devra solliciter l'accord explicite de son conseil d'administration pour :

- l'éventuelle entrée de tout associé autre que l'AFP au capital de la filiale ;
- recruter des personnels à l'exception du Directeur et d'un assistant, y compris dans d'éventuelles sous-filiales qui seraient ultérieurement créées ;
- que la filiale se départisse d'actifs significatifs.

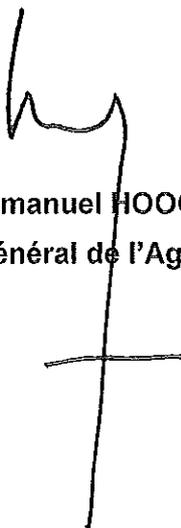
Fait à Paris le, 15 JUIN 2015



Michel SAPIN
Ministre des Finances et des Comptes publics



Fleur PELLERIN
Ministre de la Culture et de la Communication



Emmanuel HOOG
Président-Directeur général de l'Agence France-Presse

Annexes

Annexe 1 – Liste des présences de l'AFP dans le monde (pays et territoires)

Région	Pays / Territoire
Afrique	Afrique du Sud
	Angola
	Bénin
	Botswana
	Burkina Faso
	Burundi
	Cameroun
	Cap Vert
	Comores
	Congo
	Côte d'Ivoire
	Djibouti
	Ethiopie
	Gabon
	Gambie
	Ghana
	Guinée
	Guinée Bissau
	Guinée Equatoriale
	Kenya
	Lesotho
	Liberia
	Madagascar
	Malawi
	Mali
	Maurice
	Mauritanie
	Mozambique
	Namibie
	Niger
	Nigeria
	Ouganda
	République Centrafricaine
	République Démocratique du Congo
	Rwanda
	Sao Tomé-et-Principe
Sénégal	
Seychelles	
Sierra Leone	

Région	Pays / Territoire
	Somalie
	Soudan du Sud
	Swaziland
	Tanzanie
	Tchad
	Togo
	Zambie
	Zimbabwe
Amérique du Nord	Antigua et Barbades
	Bahamas
	Barbade
	Bermudes
	Canada
	Etats-Unis d'Amérique
	Haïti
	Jamaïque
	Porto Rico
	Saint Kitts and Nevis
	Sainte-Lucie
	Saint Pierre et Miquelon
	Amérique latine
Belize	
Bolivie	
Brésil	
Chili	
Colombie	
Costa Rica	
Cuba	
El Salvador	
Equateur	
Guatemala	
Guyana	
Honduras	
Mexique	
Nicaragua	
Panama	
Paraguay	
Pérou	
République Dominicaine	
Surinam	
Trinidad & Tobago	
Uruguay	
Venezuela	
Asie - Océanie	Afghanistan
	Australie
	Bangladesh

Région	Pays / Territoire
	Bhoutan
	Brunei
	Cambodge
	Chine
	Corée du Sud
	Fidji
	Iles Salomon
	Inde
	Indonésie
	Japon
	Laos
	Malaisie
	Mongolie
	Myanmar
	Népal
	Nouvelle Calédonie
	Nouvelle Zélande
	Pakistan
	Palaos
	Papouasie Nouvelle Guinée
	Philippines
	Polynésie Française
	Samoa
	Singapour
	Sri Lanka
	Taiwan
	Thaïlande
	Timor Oriental
	Tonga
	Vanuatu
	Vietnam
Europe	Albanie
	Allemagne
	Arménie
	Autriche
	Azerbaïdjan
	Belarus
	Belgique
	Bosnie Herzégovine
	Bulgarie
	Chypre
	Croatie
	Danemark
	Espagne
	Estonie
	Finlande

Région	Pays / Territoire
	Géorgie
	Gibraltar
	Grèce
	Hongrie
	Irlande
	Islande
	Italie
	Kazakhstan
	Kirghizistan
	Lettonie
	Liechtenstein
	Lituanie
	Luxembourg
	Macédoine
	Malte
	Moldavie
	Monténégro
	Norvège
	Ouzbékistan
	Pays-Bas
	Pologne
	Portugal
	République Tchèque
	Roumanie
	Royaume-Uni
	Russie
	Serbie
	Slovaquie
	Slovénie
	Suède
	Suisse
	Tadjikistan
	Turkménistan
	Turquie
	Ukraine
France	France
Moyen Orient - Afrique du Nord	Algérie
	Arabie Saoudite
	Bahrein
	Egypte
	Emirats Arabes Unis
	Iran
	Iraq
	Israël
	Jordanie
	Koweït

Région	Pays / Territoire
	Liban
	Libye
	Maroc
	Oman
	Qatar
	Sahara Occidental
	Soudan
	Syrie
	Territoires palestiniens
	Tunisie
	Yémen

Annexe 2 - Les objectifs du contrat d'objectifs et de moyens au regard de la gouvernance interne de l'AFP

Depuis 2014, l'AFP a mis en place un dispositif interne de pilotage des projets. Les axes de développement de l'agence sont traduits en six « comités de domaine » (Sport, Vidéo, Système rédactionnel, Production éditorial, Marketing, Fonctions support) et en une démarche favorisant l'innovation, en partenariat avec des acteurs extérieurs.

Objectifs du COM	Comités de domaine
1. Enrichir la production de l'information, pour mieux répondre au besoin d'image	
Développer l'offre vidéo, notamment des retransmissions en direct	Vidéo
Réformer la production infographie et vidéographie de l'Agence	Production éditoriale
Consolider l'offre photo	Système rédactionnel
2. Développer l'information sportive pour devenir un acteur majeur dans ce domaine	Sport
3. Accroître le rayonnement mondial	
Faire évoluer les produits en anglais pour élargir le rayonnement de l'AFP	Production éditoriale
Proposer des contenus axés sur la culture et les sujets de société, issus de l'ensemble du réseau mondial de l'Agence	Production éditoriale
4. Proposer des produits innovants à valeur ajoutée aux usagers sur la plateforme AFP Forum	
Innover aux plans technologique et éditorial	Innovation
Réformer l'offre web et mobile	Production éditoriale
Tirer le meilleur parti d'AFP Forum	Marketing
5. Mieux connaître les usagers de l'AFP pour mieux les servir	
Améliorer les services aux usagers	Marketing
Optimiser l'infrastructure de livraison	Fonctions support