

**CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ENTRE
L'ETAT 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> | 7 |
| <u>Premier engagement : croissance et rentabilité confirmées</u> | 8 |
| <u>Deuxième engagement : redéploiement des effectifs et maîtrise de la masse salariale</u> | 14 |
| <u>Troisième engagement : modernisation multimédia</u> | 17 |
| <u>Quatrième engagement : amorcer l'évolution du statut</u> | 20 |
| <u>LES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT SUR LA PÉRIODE 2009-2013</u> | 22 |
| <u>INDICATEURS</u> | 25 |

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.

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.

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 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 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 ME (+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. Cette 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

