

1. L'ETAT DES LIEUX

Les progrès de l'AFP depuis 2018 sont multiples :

- **La croissance retrouvée** : alors que l'AFP avait subi une baisse continue de ses recettes commerciales entre 2014 et 2017, elle a depuis renoué avec la croissance, y compris pendant la pandémie.
- **Un portefeuille produits étoffé** : les gains constants de parts de marché attestent que l'offre vidéo de l'Agence est désormais parfaitement compétitive avec celle de ses deux grands concurrents, tandis que l'investigation numérique est devenue en trois années une nouvelle activité à part entière. Ces deux produits ont porté l'Agence depuis 2018.
- **La progression des charges contenue** : le plan de transformation, qui prévoit 14m€ d'économies sur la masse salariale d'ici 2023, est d'ores et déjà réalisé à 85% et a permis de limiter la progression de la masse salariale à environ 1% par an sur la période, alors qu'en son absence la progression aurait été supérieure au double.
- **La profitabilité restaurée** : l'Agence, qui avait cumulé 20m€ de pertes sur la période 2014-2018, a renoué dès 2019 avec des résultats nets positifs.
- **La dette restructurée** : la renégociation du prêt APE permettra d'économiser près de 7m€ d'intérêts tout en accélérant un calendrier de remboursement qui était irréaliste. La dette long terme, qui était de 50m€ début 2018, devrait être réduite de moitié à la fin 2023 et intégralement remboursée fin 2028.
- **Les droits voisins reconnus** : pleinement engagée dans ce combat pour la reconnaissance de la valeur de l'information, l'AFP a signé avec Google un accord qui n'est pas loin de constituer, par le précédent créé pour une agence et par les montants en cause, ce que certains appelleraient un « game changer ».
- **La question immobilière réglée** : toutes les équipes parisiennes ont été rassemblées dans le seul immeuble de la place de la Bourse, désamianté et rénové. En résultent une réduction de 20% des surfaces occupées, une économie de loyers de 2.5m€, une appréciation de la valeur de l'immeuble et la réunion de la rédaction en un même lieu.
- **Un dialogue social nourri** : le règlement de contentieux anciens (SPQN), la signature d'accords portant sur le télétravail, la rémunération des journalistes au titre du droit voisin ou, plus récemment, pour tenir compte de l'inflation, témoignent de la capacité des parties prenantes à trouver des terrains d'entente.
- **Une crédibilité recouvrée** : alors que la dérive calendaire et budgétaire de la refonte de son système éditorial (IRIS) avait fait douter de la capacité de l'Agence à conduire des projets lourds, le plan de départs volontaires ou la rénovation du siège ont été mis en œuvre conformément à ce qui avait été annoncé. Le plan de transformation, qui a fait l'objet d'un soutien exceptionnel de l'Etat de 17m€, a été bien calibré et a permis un retour sur investissement rapide.
- **Une résilience accrue** : plusieurs dossiers qui mettaient l'Agence en risque ont été réglés, à l'image de l'externalisation des salles serveurs de secours ; le gros des régularisations sociales

et fiscales est désormais effectué ; le Covid, l'évacuation des salariés afghans ou la guerre en Ukraine ont été autant d'occasions de faire progresser l'Agence dans sa gestion des crises.

- **Une image améliorée** : l'engagement de l'AFP dans la lutte contre la désinformation lui offre une exposition inédite au grand public et représente une mission d'intérêt général évident ; le redressement des comptes, l'absence sur la période de grande querelle sur l'indépendance de l'Agence, un climat social constructif contredisent les clichés habituels d'une entreprise ingouvernable et incapable de se réformer.

Pour autant l'effort ne doit évidemment pas être relâché. Pour des raisons structurelles tout d'abord :

- **75% du chiffre d'affaires de l'Agence provient des médias et des autres agences, qui souffrent de la captation de la ressource publicitaire par les plateformes et de la révolution des usages** ; déjà, entre 2018 et 2021, le chiffre d'affaires médias a subi une baisse de 6,3m€ (+6m€ sur les TV mais -12,3m€ sur la presse), ce qui correspond à **une perte annuelle de marge de 2m€ par an**. Rien n'indique, bien au contraire, que la tendance puisse s'inverser.
- **Par ailleurs, les charges de personnel, qui représentent 75% des charges d'exploitation, augmentent de 3m€ par an à effectif constant**, sous l'effet des promotions et automatismes salariaux au Siège et dans certains pays.
- **Ainsi, l'effet combiné de la dégradation continue du chiffre d'affaires médias et de l'augmentation mécanique des charges de personnel signifie que l'Agence doit trouver chaque année les moyens de compenser une dégradation de sa marge d'au moins 5m€**. Cela représente **un quart de la marge cible (20m€)** qui permet à l'Agence de pérenniser son redressement tout en faisant face aux exigences de service de la dette et de financement des investissements.

A ces contraintes bien connues de l'Agence, s'ajoutent depuis le début d'année des facteurs de tension nouveaux :

- **L'inflation, partout élevée et parfois dramatique dans certains pays où l'AFP est très présente, attise les revendications salariales, a fortiori sur fond de politique restrictive depuis plusieurs années. L'Agence y fait face au cas par cas, selon la situation propre à chaque pays :**
 - o Au Siège, les mesures d'augmentation générale prises en 2022 pèsent pour 2.5m€ en année pleine (+2.4%).
 - o A l'international, le surcoût estimé est de l'ordre de 2m€.
 - o **Soit un surcoût pérenne de l'ordre de 4.5m€ en 2023 par rapport à 2021.**

- **L'inflation pèse aussi sur d'autres postes de dépenses (énergie, transport), soit un surcoût estimé de 1.1m€ entre 2021 et 2023.**
- **La guerre en Ukraine** a entraîné un surcoût de 1.5m€ en 2022. Le budget 2023 prévoit de le ramener à 0.5m€, notamment grâce à la reconstitution d'une équipe de journalistes locaux.
- **L'appréciation du dollar face à l'euro** devrait conduire à une dégradation d'environ 1m€ du résultat net de l'Agence entre 2021 et 2022 et à une dégradation supplémentaire d'au moins 0.5m€ en 2023.

Par ailleurs, certains **facteurs de risque** sont à prendre en considération : la situation des équipes en Ukraine et en Russie naturellement, celle de Hong Kong où siège la direction régionale Asie, sans parler de sujets nouveaux de prélèvements ou taxations (à l'image de la remise en cause en France de la déduction forfaitaire spécifique pour les journalistes qui se traduirait pour l'AFP par une hausse des cotisations patronales de 1.3m€).

Enfin, alors que l'AFP aura connu une forte croissance de ses revenus en 2021 (+4.2%) et 2022 (+5.1% projetés), la progression sera vraisemblablement plus mesurée à l'avenir :

- **Certains facteurs qui ont expliqué la forte croissance de ces deux dernières années ne sont pas reproductibles** : rebond post pandémie de l'activité des filiales de production à la demande, impact de l'accord droits voisins avec Google sur la croissance 2022, réservoir de croissance plus faible sur l'investigation numérique (après la croissance exponentielle du début) et la vidéo (gains de parts de marché déjà réalisés sur les cibles les plus importantes).
- **L'inflation pèse naturellement aussi sur les clients** de l'Agence et l'envolée des cours du papier fragilise particulièrement les éditeurs de presse, qui représentent encore un quart des revenus commerciaux et dont une grande majorité partout dans le monde tire encore l'essentiel de ses ressources du « print ». Dans ce contexte, l'AFP aura le plus grand mal à répercuter la hausse des prix sur les abonnements des clients.
- **Le retrait opéré par Meta de l'univers de l'information**, s'il ne devrait pas avoir de conséquence à court terme sur les activités de fact-checking, n'est pas du meilleur augure et a déjà un impact sur l'activité (non-reconduction du contrat Factstory de curation de Facebook News).
- **Dès lors, le chiffre d'affaires commercial budgété pour 2023 est attendu en progression de +1.5% seulement par rapport à l'estimé 2022.**

La donne a donc changé depuis le début d'année : si tous les signaux étaient au vert en janvier, plusieurs feux sont passés à l'orange depuis. Les réponses existent naturellement, mais il faut avoir à l'esprit que :

- **La diversification du revenu, nécessaire, suppose aussi l'affectation de moyens nouveaux.** Cela explique que l'Agence doive, pour compenser la baisse de marge liée à la perte de 100€ de chiffre d'affaires « cœur de métier », générer 250€ de chiffre d'affaires « diversification ».
- **La réduction des coûts, pour sa part, suppose désormais de s'attaquer à des projets plus complexes que les derniers chantiers engagés, qu'il s'agisse du plan de départs volontaires ou de la rationalisation immobilière, avec un effet de levier souvent plus faible.**

La poursuite du travail de transformation de l'Agence n'en revêt que plus d'importance.

2. TROIS PRIORITES STRATEGIQUES NOUVELLES

Le COM actuel est centré sur la réalisation du plan de transformation et sur le « plan Images », lequel repose sur la génération de 23m€ de revenu additionnel en 5 ans sur les nouveaux marchés de la photo et de la vidéo. **Les objectifs du COM devraient être dans l'ensemble atteints, parfois dépassés.** Un nouveau cap devant être défini dans le cadre du prochain contrat, ce qui suit pourrait en être l'armature.

Axe stratégique 1 - Consolider le leadership de l'AFP dans la lutte contre la désinformation

Alors qu'au printemps 2018, l'équipe de fact-checking de l'Agence était composée de 3 personnes basées à Paris, ses effectifs s'élevaient à l'automne 2022 à **plus de 130 journalistes à plein temps, travaillant en 24 langues, couvrant 80 pays et produisant 25 fact-checks par jour.** Cela fait du réseau de l'AFP de loin le plus important au monde en matière d'investigation numérique – terme désormais préféré à celui de fact-checking parce que collant mieux à la réalité de l'activité. L'AFP a cru au potentiel de cette activité lorsque l'opportunité s'est présentée. La signature du premier contrat international avec Facebook en mai 2018 a permis d'enclencher un développement spectaculaire – qui au passage a montré que l'AFP, autrefois stigmatisée pour son manque de culture commerciale, savait se mobiliser au contact d'un client très exigeant.

Les revenus dégagés par cette activité expliquent en grande part comment l'AFP a pu renouer avec la croissance en dépit de la crise des médias. Ce faisant, l'AFP complète son rôle traditionnel de pourvoyeur d'une information fiable avec une nouvelle mission d'intérêt général. Ajoutons que l'investigation numérique lui confère une visibilité inédite auprès du grand public puisque les fact-checks sont publiés directement sur les plateformes, dans les langues de la désinformation.

Si le fact-checking n'est naturellement pas LA solution à la désinformation, il est **le socle de la bataille**, sans lequel rien ne peut être construit puisqu'il offre, par le rappel des faits, une réponse de premier rang. Et il n'est pas « une goutte d'eau dans l'océan », comme on l'entend encore trop souvent : les fact-checks atteignent désormais une masse critique, preuve en est qu'il n'est pas une infox significative sur la Covid ou l'Ukraine qui n'ait été contrée.

A rebours de ceux qui voient encore dans l'investigation numérique une activité passagère, l'AFP doit **capitaliser sur cet atout nouveau**, creuser son avantage dans une bataille vouée à durer, affirmant ainsi un engagement qui la distingue de ses grands concurrents entrés plus tard dans la bataille. Cela passera en particulier par quatre actions :

- **Structurer davantage une activité qui s'est construite au départ aux marges de l'Agence**, avec les moyens du bord, au rythme des ouvertures d'opérations. L'équipe centrale d'investigation numérique a désormais ses quartiers parisiens au cœur de la rédaction, mais il reste quelques bureaux où les fact-checkers sont encore considérés comme « à part ». Or ce sont là des profils nouveaux, qui ont une bonne compréhension de l'écosystème des réseaux sociaux de leur pays d'activité, une culture de la vérification par définition très poussée, un parcours plus divers que de coutume aussi. Un travail est en cours auprès des régions pour intégrer davantage ces nouveaux profils au travail de la rédaction.
- **Innover sur les formats et renforcer la couverture de la désinformation.** Le format vidéo doit être davantage utilisé pour les fact-checks afin de toucher un public jeune qui consomme l'actualité essentiellement sous cette forme. La couverture du sujet même de la désinformation – les stratégies, les acteurs, les réponses – doit être amplifiée tant ce sujet fait désormais partie intégrante de l'information : un poste dédié, basé aux Etats-Unis, vient d'être créé à cet effet.

Enfin, la combinaison sur une actualité majeure du travail des journalistes de terrain et des équipes d'investigation numérique peut devenir la marque de fabrique de l'Agence : en témoigne le travail conjoint effectué à Boutcha, qui a vu les équipes de terrain révéler le massacre et le documenter tandis que les équipes d'investigation numérique contraignent le narratif russe d'une prétendue mise en scène.

- **Poursuivre le travail de diversification des clients de l'investigation numérique pour se prémunir de revirements stratégiques toujours possibles.** Au démarrage de l'activité, la « dépendance Facebook » a été l'objet d'une préoccupation légitime et Meta annonce aujourd'hui à qui veut l'entendre vouloir réduire la part de l'information sur ses canaux. D'où l'effort mené, avec succès, pour que d'autres plateformes rejoignent le mouvement, la désinformation touchant jusqu'à Spotify ou LinkedIn (...).
- **Atteindre les objectifs ambitieux de la nouvelle activité de formation au journalisme numérique.** Alors qu'une première tentative de l'Agence dans les années 2005-2010 de se lancer dans la formation avait échoué, l'AFP a l'occasion de se relancer via la signature avec Google d'un contrat visant à former à l'investigation numérique rédactions et écoles de journalisme partout dans le monde. Dix modules d'une heure sont déjà proposés, qui ont vocation à s'étoffer dans le temps. Les objectifs sont très ambitieux puisqu'il faudra apporter la preuve de 24.000 certificats signés en deux ans, et davantage par la suite. C'est tout à la fois pour l'AFP une nouvelle source de revenus, un service aux clients existants, un levier de prospection puisque l'offre est gratuite, enfin un complément logique de l'investigation numérique.

Axe stratégique 2 - Faire de l'AFP l'agence préférée des médias, et celle dont ils ne sauraient se passer

La contrainte sur les budgets des médias partout dans le monde pousse ces derniers à restreindre le recours aux flux d'agence. Les médias les moins puissants sont de longue date habitués à n'avoir qu'un fournisseur ; les plus importants, qui longtemps ont recouru aux services des trois agences mondiales généralistes, en ont désormais souvent éliminé au moins un, parfois deux. Cette stratégie va s'accroître et l'AFP doit tout faire pour **être l'agence de dernier ressort.**

(...) Pour espérer être l'élue dans un monde à agence unique, l'AFP devra progresser sur plusieurs axes :

- **Donner toujours la priorité au réseau de terrain.** Son réseau est la plus grande force de l'Agence : il lui permet d'être là où les autres ne vont pas, ou plus, et de donner une « touche humaine » à ses reportages grâce à ses sources extra-institutionnelles. Les clients médias sont unanimes à dire que, lorsqu'ils choisissent l'AFP à l'occasion d'un appel d'offre, c'est pour la variété et la qualité de sa couverture. Il faut donc capitaliser sur cette marque de fabrique de l'Agence. De manière peut-être contre-intuitive, l'Afrique est sans doute le continent où l'Agence a le plus besoin d'investir aujourd'hui : sa couverture de la région est supérieure à celle des autres agences, mais les attentes des clients sont d'autant plus élevées que l'AFP a été souvent choisie pour cela et parce que du fait de la priorité donnée ces dernières années au renforcement d'autres régions, particulièrement en Amérique du Nord, les ressources y sont sous forte tension. Dès cette année, des moyens y ont en conséquence été redéployés, particulièrement en vidéo, et il faudra poursuivre l'effort sur les trois prochaines années.

- **Aider les médias à conquérir et fidéliser les jeunes audiences.** Pour contribuer à relever ce défi existentiel pour tout le secteur, l'AFP a érigé en priorités éditoriales la couverture des sujets Planète et Numérique et réorganisé en conséquence sa rédaction parisienne. Son réseau d'experts de ces deux thématiques globales doit être complété. Par ailleurs, un groupe « nouvelles audiences » a été constitué à base de jeunes recrues : renouvelé chaque année, il conseille la rédaction en chef sur les thématiques à mieux couvrir. L'Agence a aussi beaucoup diversifié ses formats, proposant notamment davantage de sujets magazines prêts à publier. Elle a lancé en août 2022 les « social stories », qui épousent les codes des réseaux sociaux – des histoires très visuelles, sous-titrées, selon un format vertical consultable sur smartphone - et en propose d'ores et déjà 52 par semaine à ses clients.

- **Apporter davantage de services aux clients.** Des services nouveaux comme l'agenda, qui permet aux médias de mieux anticiper les couvertures, l'augmentation de la capacité satellitaire pour améliorer le service aux télévisions, la valorisation des contenus par une équipe éditoriale dédiée à la relation clients, ou encore l'archivage des vidéos live, montrent la voie de développements à venir pour renforcer la satisfaction clients – la modernisation des outils de livraison sera prioritaire. L'autre grand apport récent est l'ouverture d'une nouvelle plateforme, AFP News, point d'accès unique pour les contenus et services de l'Agence : plus ergonomique, permettant notamment un accès décloisonné aux contenus et une recherche plus efficace, elle doit encore intégrer certaines fonctionnalités importantes et ce n'est qu'à compter de fin 2023 qu'elle rivalisera véritablement avec les meilleurs outils du marché.

- **Poursuivre la modernisation de l'approche commerciale.** Outre la prise en compte dans les contrats des usages web et réseaux sociaux des contenus AFP, la grande novation commerciale des dernières années est la plus grande modularité de l'offre, puisque certains clients peuvent désormais acheter les contenus selon leurs besoins via des packs de crédit. Cette offre a été élaborée en commun avec les éditeurs, et la méthode a été appréciée par les deux parties. L'histoire récente de l'Agence a d'ailleurs montré tous les bénéfices de ce dialogue avec les clients, puisque la vidéo a été largement coconstruite avec les télévisions, françaises et internationales : ce doit être la voie privilégiée pour les adaptations à venir de l'offre commerciale. Enfin, l'Agence a conscience qu'il lui faut progresser dans la simplification contractuelle, dans le respect des exigences d'une tarification non discriminatoire.

- **Tendre vers une approche d'agence « one-stop shop », où les médias pourraient trouver tout ce dont ils ont besoin.** Certains grands clients qui ont fait le choix de passer à deux agences (BBC) ou une seule (France TV), tout en retenant l'AFP, disent ne pas regretter leur décision. Le renforcement important de la couverture de l'Amérique du Nord sur la période récente, par des créations de postes, des redéploiements d'effectifs et la signature de partenariats de contenus, a éliminé un point faible notoire. Est-ce à dire que s'assigner l'objectif qu'un client puisse trouver tout ce dont il a besoin à l'AFP serait réaliste à horizon de cinq ans ? Sans doute pas, car une telle stratégie serait inévitablement très coûteuse, et pas toujours possible. Ensuite, certains accès font l'objet d'exclusivités difficiles à contourner, même si l'on est prêt à y mettre le prix. Le monde sportif est lui aussi de plus en plus difficile à percer.
 Dans ces conditions, **être l'agence dont les médias ne peuvent se passer, parce que sa couverture est indispensable et parfois unique, est un objectif plus réaliste.** Cela ne doit pas empêcher d'établir une cartographie des trous de la couverture et de mener une politique active de partenariat pour les combler. En photo, le partenariat avec Getty Images a été renouvelé et

mériterait d'être mieux connu, tant cette alliance de deux grands acteurs est un atout énorme par rapport à la concurrence. En vidéo, l'Agence a fait le choix de privilégier ses propres contenus, à rebours de la politique de Reuters qui distribue de nombreux contenus tiers. Pour autant, des accords ponctuels et sélectifs sont toujours possibles, à l'image du partenariat signé avec Red Bull pour obtenir des contenus sur les sports extrêmes.

Axe stratégique 3 – Accroître la part des clients hors médias dans le revenu commercial

Si l'on combine les chiffres d'affaires réalisés avec les médias, les autres agences et les redistributeurs, c'est 75% du revenu commercial de l'AFP qui est aujourd'hui exposé à un marché en difficulté. **Qu'il n'y ait pas de malentendu : la fourniture d'information primaire aux médias est la raison d'être de l'Agence, aussi cette catégorie de clients est-elle vouée à rester la plus importante et celle qui doit demeurer l'objet des plus grandes attentions.** Mais l'Agence gagnerait en résilience à poursuivre l'élargissement de sa base clients. S'il reviendrait au prochain COM de quantifier la cible exacte sur 5 ans, le chemin peut être tracé :

- **Poursuivre la progression du revenu dégagé avec les plateformes et les pure players numériques (...).** Si le rythme de croissance du revenu issu de l'investigation numérique sera désormais naturellement moindre en raison d'un effet de base, l'acquisition de nouveaux clients devrait continuer d'apporter une contribution significative à la croissance de l'Agence. La négociation d'accords de droits voisins additionnels à ceux conclus avec Google est également attendue. Enfin la modernisation du produit vidéo, dont le nouveau produit Social stories, doit permettre le décollage du chiffre d'affaires réalisé avec les « pure players ».
- **Développer le revenu réalisé avec les entreprises et institutions (...).** La vidéo recèle un potentiel important de progression auprès des sociétés de production audiovisuelle tandis que l'ouverture à venir de la plateforme AFP News à la vente de photos à la pièce devrait permettre de développer de nouveaux usages. L'AFP a également développé le chiffre d'affaires réalisé avec les institutions européennes, qui soutiennent de plus en plus le journalisme indépendant par des appels d'offre (...). Reste que la croissance du revenu entreprises et institutions viendra surtout des filiales de diversification de l'Agence : Factstory a plutôt bien résisté à la double épreuve du changement de nom (ex- AFP Services) et de la pandémie, tandis que l'année 2023 sera décisive pour juger de la réussite du lancement de MediaConnect, plateforme de mise en relation des communicants et des journalistes.
- **Enfin, développer les liens avec les fondations philanthropiques soutenant le journalisme.** Les fondations sont devenues sur la période récente un complément appréciable de financement des médias, particulièrement aux Etats-Unis. (...) Le sujet du climat est celui sur lequel doivent être concentrés les efforts, tant il y a consensus pour dire qu'il est insuffisamment couvert et parce qu'il pose des défis logistiques et techniques justifiant des financements particuliers (...). Le cadre déontologique de cette collaboration est en voie de formalisation, autour des notions d'indépendance éditoriale totale, de transparence sur les financements, de conformité des fondations aux principes et valeurs de l'Agence, d'une exigence enfin que les financements viennent s'ajouter à l'existant pour des projets nouveaux et ne servent donc pas à combler des « trous dans la raquette ».

3. QUATRE CHANTIERS INTERNES PRIORITAIRES

La poursuite du travail de transformation de l'Agence suppose que de nouvelles marges de manœuvre financières soient dégagées et que les efforts soient concentrés sur les points faibles de l'organisation.

Chantier 1 – Dégager de nouvelles marges de manœuvre par des adaptations de l'organisation et des modes de travail

L'adaptation de l'organisation est un premier levier possible. Sur la période récente, la grande affaire a été la simplification et la rationalisation de l'édition texte, qui a vu début 2021 la réunion de l'édition francophone à Paris via la formation du « desk unique ». Pour l'avenir, le travail à distance offre à l'évidence des opportunités qu'il faut pleinement exploiter et permet par exemple de s'abstraire çà et là, avec pragmatisme, du schéma d'organisation parfois rigide de l'Agence en six grandes régions. Il accélère ainsi l'évolution vers une couverture éditoriale par fuseaux horaires : d'ores et déjà l'édition photo et vidéo fonctionne selon une rotation mondiale par grand fuseau horaire Amériques /Europe/ Asie, tandis que le travail de nuit, grâce à l'adoption du mode « follow the sun », est en bonne voie de disparition à l'Agence. A titre d'exemple de ce qu'on peut attendre d'adaptations de notre organisation, le transfert de l'édition de nuit en France vers l'Asie a permis des gains de productivité qui ont permis de financer trois nouveaux postes vidéo en Afrique, le poste de rédacteur en chef responsable de la diversité dans les contenus et celui à venir d'un analyste de données dédié au contenu rédactionnel. Le travail à distance permet aussi de déconcentrer certaines des six directions régionales de l'Agence, avec à la clé des économies mais aussi des gains d'efficacité : un « hub » Maghreb a été créé pour rapprocher les équipes du terrain ; en Amérique latine, la décentralisation de certaines fonctions à Bogota a été engagée pour corriger certains travers de l'implantation historique à Montevideo (coûts salariaux les plus élevés de la région, attractivité réduite, éloignement du cœur économique du continent) ; idem pour la direction régionale Asie de Hong Kong, exposée à un risque géopolitique évident.

Le second levier consiste à poursuivre la modernisation des processus de gestion interne, particulièrement leur dématérialisation, à l'instar des chantiers du nouveau progiciel de gestion RH ou du processus « purchase to pay » qui doivent permettre aux équipes de gagner du temps sur les tâches à plus faible valeur ajoutée.

Enfin, **l'Agence doit encore et toujours s'interroger sur le périmètre de sa couverture éditoriale** : depuis plusieurs années, elle cherche à produire moins mais mieux, et ce mouvement va se poursuivre car il est des sujets essentiels qu'elle ne couvre pas encore assez, et d'autres moins centraux qui sont l'objet d'une affectation de moyens qui seraient mieux utilisés ailleurs. De même, si la couverture en six langues n'est pas en cause, cela n'interdit pas une réflexion sur la bonne allocation des ressources. Ce type d'arbitrage relève de la direction de l'information, qui a su trouver dans le passé récent les bons compromis, comme l'a montré la spectaculaire progression de la vidéo à partir du redéploiement de postes texte. Les sujets de réflexion ne manquent pas, mais ils deviennent plus complexes à mesure que les réformes les plus évidentes sont chose acquise : la capacité de l'Agence à conduire le changement sera dans ces conditions décisive.

La détérioration de la conjoncture impose d'accélérer ces réflexions, pour des décisions attendues à la fin du premier trimestre 2023 au plus tard.

Chantier 2 – Développer les usages de l’intelligence artificielle et de la blockchain au service du journalisme

Il est permis d’en attendre :

- **Une automatisation accrue des tâches éditoriales répétitives ou justifiant le brassage de données volumineuses.** Le traitement automatique du langage trouve déjà des applications à l’Agence via la génération automatique de dépêches à partir de données ou via le « speech to text ». Les priorités de développement doivent viser tout ce qui facilite le travail d’indexation (catégorisation des dépêches, identification des noms de lieu, de personne ou d’organisation, extraction des citations) et bien sûr la traduction automatique, précieuse en soutien du travail d’une Agence qui travaille en six langues. Autre axe de développement : l’Agence, qui a développé en interne un outil très utilisé pour détecter les altérations portées aux images, doit logiquement investir dans les applications de l’intelligence artificielle à la lutte contre la désinformation. Enfin, le troisième champ de développement naturel touche à l’analyse de l’image : reconnaissance faciale sur les photos, reconnaissance d’objets sur les archives photos ou dans la production vidéo, enrichissement automatique des métadonnées.
- **Une meilleure connaissance de l’usage fait des contenus de l’Agence.** Les progrès permis par la blockchain doivent permettre tout à la fois de mieux tracer les contenus de l’Agence, en comprendre les utilisations faites par les clients, lutter contre le piratage, monétiser notre production dans les négociations sur les droits voisins, enfin expérimenter de nouveaux produits tels les NFT.

Le prochain COM devra décliner des objectifs très concrets en la matière, en intégrant une logique de partenariats dont l’expérience a montré qu’ils étaient des accélérateurs en matière d’adoption des technologies.

Chantier 3 – Professionnaliser la gestion des talents

Dans la lignée de chantiers récemment engagés, la politique de développement RH sera marquée par :

- **Une attention particulière portée au personnel local, alors que la DRH s’est longtemps occupée surtout des salariés de statut siège.** Après un premier test concluant en Asie, la création d’ici à la fin du 1^{er} trimestre 2023 de postes de responsables RH dans cinq régions de l’AFP permettra de muscler le dispositif de développement RH et d’en finir avec une pratique où la gestion RH locale était prise en charge par des non experts de la fonction et où tous les dossiers un peu complexes remontaient de ce fait au siège.
- **La professionnalisation de la gestion des carrières** : rompant avec la gestion des journalistes par des journalistes, la DRH a récemment repris les compétences de l’ancienne direction de la rédaction, désormais supprimée, et seule la mobilité reste désormais cogérée avec la direction de l’information.
- **La modernisation des outils RH** doit accompagner cette montée en gamme. L’adoption d’un nouveau système d’information RH couvrant intégration, gestion administrative du salarié, entretiens professionnels, formations, évolutions de carrière et paie France viendra remplacer ou mieux s’interfacier avec des outils existants parfois très anciens et communiquant mal entre eux.

- **Un effort accru de formation** : en cette fin d'année 2022, priorité a été donnée aux équipes en Afrique. La montée en compétences managériales des directeurs de bureaux, tous issus du journalisme, est une autre priorité. L'élaboration d'un référentiel des métiers pour se projeter à cinq ans permettra d'identifier les compétences du futur et d'adapter le plan de formation.
- Enfin, **la mise en œuvre des recommandations du comité diversité** constitué en mai 2021 : état des lieux et objectifs par région, ouverture de nouvelles bourses afin que chaque région en soit dotée, programme de mentorat, formation des salariés, travail sur la représentation de la diversité et de la parité dans la production de l'Agence.

Chantier 4 – Définir et mettre en œuvre une stratégie de développement durable ambitieuse

Des efforts ont été déployés au fil de l'eau ces dernières années à l'AFP pour améliorer l'impact de l'activité sur l'environnement : achat de voitures électriques, forte baisse des impressions papier, actions pour optimiser l'impact énergétique des équipements informatiques avec l'externalisation de la salle serveurs ou le poste unique. Surtout, la fermeture du site de Vivienne et l'amélioration de l'efficacité énergétique du Siège rénové permettent aujourd'hui de contenir l'envolée de la facture énergétique.

Reste que cette approche n'est ni assez structurée ni assez volontariste, et certainement pas à la hauteur de l'enjeu. **Le premier bilan carbone de l'Agence, portant sur l'ensemble du réseau, sera finalisé en mars 2023.** Ce bilan est un préalable indispensable pour cartographier et quantifier les postes d'émissions et identifier les grands postes émetteurs de gaz à effet de serre de l'organisation. Cette étape franchie, un plan d'action sera défini, avec **des objectifs quantitatifs qui seront intégrés au prochain COM.**

Deux rendez-vous importants attendent l'AFP et ont commencé d'être préparés :

- Les autorités françaises sont tenues, en application de la décision de la Commission européenne du 27 mars 2014, de procéder « avant la fin de l'année 2025 » à la **notification auprès de la Commission européenne, au titre des aides d'Etat, du service d'intérêt économique général (SIEG) confié à l'AFP.** Pour mémoire, l'AFP a été l'objet en 2010 d'une plainte d'un concurrent allemand, qui soutenait que les abonnements à l'AFP de l'Etat français n'avaient rien d'une relation commerciale normale mais camouflaient en réalité une aide d'Etat. Il a fallu alors revoir tout le dispositif du soutien de l'Etat français à l'AFP pour le rendre conforme au droit de la concurrence européen. Cela s'est traduit en 2014 par la mise en place d'un régime de compensation d'un « service d'intérêt économique général », défini précisément et assorti d'une méthode de calcul très précise pour éviter notamment toute forme de surcompensation ou de subventions croisées avec ceux des services de l'AFP qui ne répondent pas à cette mission d'intérêt général. C'est ce soutien, essentiel à l'agence, qui va être revu par la Commission européenne. Pour d'évidentes raisons de sécurité juridique, il convient de procéder à la notification et d'obtenir une décision de compatibilité avant la conclusion du nouveau COM, soit avant le 31 décembre 2023. Le travail de pré-notification va être en conséquence engagé très vite. **Le fait que l'AFP puisse montrer que ce soutien de**

l'Etat ne l'a aucunement exonérée de faire les efforts de gestion nécessaires, devrait être un argument de poids en faveur de la reconduction de ce régime.

- **Le prochain COM, pour la période 2024-2028, devra définir les nouveaux objectifs de l'Agence et sera bien sûr l'occasion pour l'Etat de statuer sur le niveau de son soutien sur la période.** Cette dernière question est, pour reprendre l'expression anglo-saxonne, l'« éléphant dans la pièce » tant ce soutien demeure critique. L'AFP fera valoir lors de la discussion que la **forte inflation**, qui semble s'installer dans la durée, la pénalise particulièrement compte tenu de son empreinte géographique. Il s'agit d'une donnée exogène que l'Agence, qui doit déjà faire face aux contraintes structurelles de son modèle économique, aura du mal à absorber : **le calcul du soutien de l'Etat dans le cadre du nouveau contrat d'objectifs devra la prendre en compte.**

Devant la Commission européenne comme devant l'Etat, deux points seront mis en avant :

- **La valeur stratégique et immatérielle de l'Agence est infiniment supérieure à son poids financier. Le soutien de l'Etat permet à l'Agence, seule européenne des trois agences mondiales, d'entretenir un réseau de terrain hors pair, particulièrement précieux en ces temps de crise des médias,** avec par exemple 35 salariés présents en permanence en Ukraine depuis le début du conflit. C'est ce réseau qui a permis à l'Agence d'être la première à entrer au Tigré, la dernière à être encore à Kaboul, la première à témoigner sur le massacre de Boutcha, ou encore la seule des trois mondiales dotée d'une présence significative dans une zone à haute tension comme les Balkans.
- **L'utilité de la mission de l'AFP se fait davantage sentir dans un monde où même les faits les plus établis deviennent contestés, où la polarisation gagne les esprits et où les manipulations de l'information sont notre quotidien.** La « raison d'être » de l'AFP, qui est de dire les faits de manière aussi honnête et impartiale que possible, reste d'une grande modernité, d'autant que cette mission se voit complétée désormais d'un volet de lutte contre la désinformation. A l'heure où l'information de qualité, c'est-à-dire sourcée, contextualisée, hiérarchisée, se voit de plus en plus concurrencée par les « cheap news » quand ce n'est pas par les « fake news », le travail quotidien des agenciers mérite d'être pleinement soutenu.