



**Contrat d'objectifs et de moyens
entre l'État et l'Agence France-Presse
2019-2023**



Table des matières

Préambule	3
1. L'AFP doit d'abord exécuter avec efficacité les missions d'intérêt général qui lui incombent pour tenir son rang de grande agence mondiale.....	5
1.1. Le cadre d'action de l'Agence France-Presse.....	5
1.1.1. Une des trois grandes agences mondiales d'information, et la seule européenne.....	5
1.1.2. Des missions mises en œuvre dans un cadre juridique et économique <i>ad hoc</i>	5
1.1.3. Des relations financières avec l'État étroitement encadrées par la décision de la Commission européenne du 27 mars 2014.....	6
1.2. Mettre en œuvre le socle des missions d'intérêt général	10
1.2.1. Le maillage international.....	10
1.2.2. La collecte permanente de l'information.....	11
1.2.3. La production d'une information complète pour les clients français et étrangers.....	11
1.2.4. La production d'une information fiable	11
1.2.5. La diffusion large et ininterrompue de l'information.....	12
2. L'AFP doit aussi répondre aux nouveaux enjeux et usages de l'information pour rester en phase avec les attentes de ses clients	12
2.1. Répondre à la demande croissante d'information par l'image	13
2.2. Devenir un référent mondial en matière de la lutte contre les infox.....	15
2.3. Améliorer le service clients.....	16
2.4. Se développer sur le marché hors média	17
3. L'AFP doit enfin améliorer sa gestion pour préserver sa capacité à investir	17
3.1. Maîtriser la progression des charges de personnel	18
3.2. Diminuer les charges hors personnel	19
3.3. Poursuivre la modernisation de la gestion RH de l'Agence	20
3.4. Approfondir l'engagement sociétal et environnemental de l'Agence	21
4. La trajectoire financière prévue sur 2019-2023 est la traduction de cette ambition et de ce contrat.....	23
5. Annexes	26



Préambule

Au cours des cinq dernières années, conformément aux orientations fixées dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) conclu avec l'État pour la période 2014-2018, l'Agence France-Presse (AFP) a rempli les missions d'intérêt général qui lui ont été confiées par la loi, en affirmant sa présence internationale tout en développant sa production vidéo. La gestion de l'Agence a été modernisée, notamment sur le plan social par la signature d'un accord d'entreprise unique en remplacement des 117 accords d'entreprise précédemment en vigueur.

Pour autant, au terme de ce contrat, l'équation financière de l'Agence demeure très fragile et la pérennité de son modèle n'est aucunement assurée. À l'image des autres agences de presse internationales, l'AFP connaît des coûts fixes élevés, liés à l'importance de l'entretien de son réseau de bureaux ainsi qu'aux coûts de gestion et de transmission de l'information, accrus par le développement de l'image et en particulier de la vidéo. La masse salariale représente les trois quarts des charges d'exploitation de l'Agence. Dans ces conditions, la marge d'exploitation de l'Agence est structurellement faible.

De surcroît, ses recettes commerciales subissent l'effet de la crise accélérée de la presse écrite partout ou presque dans le monde alors que la presse écrite représentait encore en 2018, avec 33 % du chiffre d'affaires du groupe AFP, sa principale catégorie de client. Le relais de croissance constitué par la vidéo auprès des grandes chaînes de télévision est encore insuffisant à ce jour pour pleinement compenser le recul de la presse. Enfin, les grandes plateformes sociales et les agrégateurs d'actualité captent une part écrasante de la publicité numérique en ligne associée à des contenus qu'ils ne créent pourtant aucunement, contribuant ainsi à l'affaiblissement de l'ensemble de l'écosystème des médias.

L'AFP est donc affaiblie par la combinaison de l'érosion de ses recettes commerciales et de la hausse de ses charges d'exploitation, en particulier de ses charges de personnel. Compte tenu de l'augmentation du coût net des missions d'intérêt général de l'Agence, l'État a dû revoir à la hausse les financements alloués au titre de la compensation de ces missions, tout en les maintenant à un niveau inférieur aux coûts nets effectivement supportés par l'Agence pour l'exécution de ces missions.

Dans un marché de l'information en pleine mutation, le nouveau président-directeur général, élu par le Conseil d'administration en avril 2018, a souhaité engager un « plan de transformation » sur la durée de son mandat. L'objectif en est double : d'une part, renouer avec la croissance commerciale en accélérant le développement de l'image, notamment de la vidéo ; d'autre part, maîtriser les charges d'exploitation en contenant la hausse de la masse salariale. Grâce aux gains d'efficacité qu'il permettra à l'Agence de réaliser, ce plan de transformation s'inscrit parfaitement dans la philosophie de l'Encadrement 2012/C 8/03 de l'Union européenne applicable aux aides d'État sous forme de compensation de service public, dont le point 39 prévoit que les États membres, lorsqu'ils décident de compenser tout ou partie des missions de service d'intérêt économique général (SIEG) qu'ils confient à un opérateur, « doivent introduire des mesures incitatives pour favoriser la prestation efficace de SIEG de qualité élevée ».



Pour l'élaboration du nouveau contrat d'objectifs et de moyens, le dialogue entre l'État et l'Agence s'est logiquement noué en grande partie autour de ce plan de transformation, dont les orientations stratégiques sont ici reprises et dont l'exécution est déclinée en objectifs et indicateurs de performance voulus moins nombreux, plus simples à suivre et davantage opérationnels que ceux du précédent contrat.

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

- les missions d'intérêt général (MIG) dévolues par la loi à l'AFP et leur évolution pour répondre aux nouveaux enjeux de l'information ;
- les modalités de calcul du coût net des MIG ;
- les modalités de vérification de l'absence de sur compensation.

L'ambition de ce contrat pour la période 2019-2023 est triple : il s'agit pour l'AFP de tenir son rang de grande agence mondiale d'information en exerçant avec efficacité ses missions d'intérêt général, d'adapter sa production aux nouveaux usages et enjeux de l'information, enfin de moderniser sa gestion pour assurer sa pérennité et favoriser la prestation efficiente d'un service de qualité élevée.

Dans la suite du document, et à titre de convention :

- Les termes **Agence France-Presse, AFP** et **l'Agence** désignent l'entité définie par la loi n°57-32 du 10 janvier 1957 portant statut de l'Agence France-Presse et qualifiée d' « organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales ».
- Le terme **Groupe AFP** désigne quant à lui l'ensemble constitué par l'AFP et ses filiales, toutes détenues à 100 %, soit :
 - o AFP-Services et ses filiales, qui réalisent des missions de couverture et d'animation éditoriale à la demande de clients médias, d'entreprises et d'organisations internationales. AFP-Services permet de distinguer les activités commerciales de l'AFP (services de communication pour des marques ou des institutions) des activités éditoriales de l'Agence.
 - o La filiale de moyens techniques AFP Blue, créée en 2014 pour porter l'ensemble des projets technologiques du groupe.
 - o Les trois filiales AFP GmbH, SID et SID Marketing, qui développent une activité d'information ciblée sur le marché allemand.



1. L'AFP doit d'abord exécuter avec efficacité les missions d'intérêt général qui lui incombent pour tenir son rang de grande agence mondiale

1.1. Le cadre d'action de l'Agence France-Presse

1.1.1. Une des trois grandes agences mondiales d'information, et la seule européenne

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).

Héritière de l'Agence Havas créée en 1835, née en 1944, l'Agence France-Presse est aujourd'hui l'une des trois grandes agences d'information mondiales, aux côtés d'Associated Press et Reuters News, et désormais la seule européenne.

L'AFP est aujourd'hui présente de manière permanente dans 151 pays, où sa représentation est assurée par 201 bureaux. Elle est ainsi en mesure de couvrir l'actualité sur tous les continents, jusqu'à Pyongyang où elle a ouvert son dernier bureau.

En moyenne sur l'année 2018, les effectifs du groupe AFP s'élevaient à 2.462 équivalents temps plein (ETP) dont 1.120 ETP en France et 1.342 ETP hors de France, répartis en 1.696 journalistes et 766 personnels techniques et administratifs (PTA). Les journalistes se répartissaient en 821 ETP de statut « siège » (c'est-à-dire disposant d'un contrat de travail de droit français), et 875 journalistes de statut local, c'est-à-dire disposant d'un contrat de travail de droit local.

1.1.2. Des missions mises en œuvre dans un cadre juridique et économique *ad hoc*

Les missions de l'AFP sont fixées par la loi 57-32 du 10 janvier 1957 modifiée portant statut de l'Agence France-Presse, qui dispose notamment :

Art 1^{er} : « 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. »



Art 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 ».

Ces obligations fondamentales sont qualifiées de missions d'intérêt général (MIG) par la loi. Elles imposent à l'AFP des contraintes qu'un opérateur privé classique, ayant pour objectif principal de maximiser son retour sur investissement, ne s'imposerait pas.

Afin de mener à bien ces missions et dans le but de garantir sa pleine indépendance, l'AFP présente un modèle juridique et économique spécifique. Organisme de droit privé *sui generis*, l'AFP ne compte aucun actionnaire. Elle est dotée d'une gouvernance originale, qui a été modernisée en 2012 et 2015. Celle-ci repose sur trois instances dont on peut rappeler le rôle :

- le Conseil d'administration, présidé par le président-directeur général et chargé de la gestion et de l'administration de l'Agence ;
- le Conseil supérieur, organe non exécutif chargé d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement de l'Agence, de veiller au respect de ses obligations et d'en rendre compte au Parlement ;
- la Commission financière, composée de magistrats de la Cour des comptes, chargée de la vérification de sa gestion financière et du contrôle de la conformité de son financement aux règles communautaires. Financée en partie par l'État qui contribue au coût des missions d'intérêt général qui lui sont confiées par la loi, l'AFP relève par ailleurs désormais du contrôle de droit commun de la Cour des comptes.

1.1.3. Des relations financières avec l'État étroitement encadrées par la décision de la Commission européenne du 27 mars 2014

Le statut de l'AFP positionnait historiquement et juridiquement l'État comme simple client de l'Agence, dont les modalités d'abonnement étaient régies par une convention signée en septembre 1958. Sous l'influence du droit européen, notamment des articles 106 à 108 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), la loi du 22 mars 2012 a clarifié les relations financières de l'État et de l'Agence et introduit, parmi les ressources de l'AFP, le principe d'une compensation financière des missions d'intérêt général distincte des recettes liées aux abonnements de l'État.



Il convient donc désormais de distinguer :

- L'abonnement commercial de l'État, d'une part, dont le montant doit être conforme aux grilles tarifaires de l'Agence. Cet abonnement a fait l'objet d'un accord-cadre conclu entre l'État et l'Agence en 2015 et reconduit pour la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2024.
- La compensation par l'État du coût net engendré par l'exécution des missions d'intérêt général, d'autre part, sous le contrôle de la Commission financière de l'Agence.

La décision de la Commission européenne du 27 mars 2014, qui précise l'encadrement communautaire du financement de l'AFP par l'État, considère que les versements de l'État au titre de compensation de service public sont compatibles avec le marché intérieur, conformément à l'article 106 TFUE paragraphe 2, dans la mesure où ces versements servent à financer les missions de l'AFP pouvant être qualifiées de service public et où toutes les autres conditions posées par l'encadrement 2012/C 8/03 de l'Union européenne applicable aux aides d'État sous forme de compensation de service public sont respectées.

Depuis la décision de la Commission européenne, plusieurs dispositions juridiques et engagements ont été pris aux fins d'assurer la conformité du financement de l'État avec les mesures utiles fixées par la Commission européenne en matière de droit européen de la concurrence, de gestion d'un service d'intérêt économique général et d'interdiction des aides d'État.

L'État s'est engagé à procéder à une nouvelle notification à la Commission européenne du mandat de service d'intérêt économique et général confié à l'AFP avant la fin de l'année 2025.

Les obligations confiées par l'État à l'Agence (couverture géographique mondiale, continuité et fiabilité de l'information, recherche du rayonnement international) ont pour conséquence que les missions d'intérêt général recouvrent l'ensemble des activités de l'Agence.

Comme s'y était engagé l'État devant la Commission européenne, **les activités qui ne relèvent pas de ces missions d'intérêt général sont structurellement séparées puisqu'elles sont opérées dans des entités juridiques distinctes, filiales de l'AFP.** Ainsi, l'AFP a choisi de confier à sa filiale AFP Services des missions de couverture éditoriale à la demande pour fournir notamment des contenus de communication à des organisations. Par ailleurs, l'AFP dispose de trois filiales situées en Allemagne (AFP GmbH, SID et SID Marketing), entreprises de droit allemand acquises par l'AFP qui sont restées des entités juridiques distinctes. Il est à noter que leur activité, ciblée sur le marché allemand, coexiste avec un bureau de l'AFP à Berlin. Seules ces activités ne concourent pas aux missions d'intérêt général fixées par l'État.

Afin de calculer les coûts nets engendrés par l'accomplissement des missions d'intérêt général exercées par l'Agence, la méthode dite du « coût net évité » a été retenue. 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 reviennent à comparer une situation où l'AFP exécute des missions d'intérêt général (dite « scénario réel ») à une situation hypothétique où l'AFP ne serait pas



tenue d'exécuter ces missions et agirait comme un agent économique traditionnel (dite « scénario contrefactuel »).

La différence entre le résultat net du scénario réel et celui estimé du scénario contrefactuel permet de calculer le montant maximal possible de la compensation de l'État au titre des missions d'intérêt général.

Le scénario contrefactuel retenu est celui d'une agence d'information nationale qui ne serait pas soumise aux obligations de missions d'intérêt général imposées par la loi du 10 janvier 1957, ce qui conduirait l'AFP à se recentrer sur un rôle d'opérateur de dimension nationale. Il est en effet considéré que si l'AFP ne percevait pas de subvention de l'État au titre de ses missions d'intérêt général, il existerait malgré tout une agence d'information d'envergure nationale en France, comme c'est le cas dans la plupart des pays comparables (Allemagne, Italie, Espagne, etc.).

Le modèle d'évaluation des coûts nets se fait en évaluant les charges et produits évités, selon des modalités qui ont été validées par la Commission européenne et sont décrites en annexe 1 du présent document.

Pour être compatibles avec le marché intérieur, les versements de l'État au titre de compensation des coûts du service public doivent obéir au principe d'absence de surcompensation par l'État des coûts nets du service public. Conformément au point 47 de l'encadrement 2012/C 8/03 de l'union européenne applicable aux aides d'État, cette absence de surcompensation s'analyse sur toute la durée du mandat confié par l'État à l'Agence. Ainsi, sur la période du présent COM, le montant cumulé de la compensation par l'État du coût des MIG devra être inférieur au coût net cumulé des MIG effectivement supporté par l'Agence.

Le coût net effectivement supporté par l'Agence pour la réalisation de ces MIG n'étant, par définition, connu qu'une fois les comptes de l'Agence clôturés, le présent COM prévoit ci-après des montants estimatifs de compensation, calculés sur la base des coûts et recettes escomptés.

Comme suggéré par la Commission européenne dans son Guide relatif à l'application aux SIEG, et en particulier aux services sociaux d'intérêt général, des règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État, de « marchés publics » et de « marché intérieur »¹, ce montant pourra être réévalué, chaque année, pour tenir compte de la différence éventuelle entre les coûts et recettes escomptés et les coûts et recettes effectivement constatés. Ce mécanisme de correction a posteriori vise à permettre à l'État et à l'Agence de s'assurer du respect, sur l'ensemble de la période, du niveau de compensation décidé lors de la conclusion du présent COM et permettre ainsi des ajustements liés à une évolution non-anticipée des coûts ou des recettes liés aux MIG confiées à l'Agence.

Conformément aux engagements pris devant la Commission européenne, les modalités de calcul et d'actualisation du coût net effectivement supporté par l'Agence pour la réalisation de ces MIG sont soumises à la vérification d'un expert indépendant, en l'espèce la Commission financière de l'Agence.

¹ Guide SWD (2013) 53 final/2 du 29 avril 2013, points 58 et 117.



Cette dernière est chargée de s'assurer chaque année que les compensations financières versées par l'État n'excèdent pas les coûts nets engendrés par l'accomplissement des missions d'intérêt général.

Pour remplir sa mission, la Commission financière confie à des auditeurs contractuels la conduite des travaux de vérification de la conformité du calcul de la MIG avec les données comptables auditées et les principes énoncés dans la lettre de la Commission européenne.

Les auditeurs effectuent ces travaux de vérification depuis 2015 et formalisent chaque année leurs conclusions dans un rapport au format « Mission de procédures convenues relatives aux informations financières », conformément à la norme internationale ISRS 4400 de l'IFAC.

La Commission financière s'assure que les compensations financières versées par l'État n'excèdent pas les coûts nets engendrés par l'accomplissement des missions d'intérêt général. A cette fin, elle procède, chaque année, à une comparaison entre le montant des compensations perçues par l'AFP et le coût net des MIG. Elle a indiqué qu'elle le ferait également pour la période écoulée depuis le début du présent COM.

Conformément au point 47 de l'Encadrement 2012/C 8/03 de l'Union européenne applicable aux aides d'État sous forme de compensation de service public, l'existence d'une éventuelle surcompensation s'apprécie toutefois, in fine, sur l'ensemble de la durée du présent COM.

En cas de surcompensation constatée par la Commission financière entre le coût net cumulé des MIG depuis le début du COM et les compensations cumulées versées par l'État depuis le début du COM, la Commission financière a indiqué qu'elle constatera, lors des audits réalisés au cours des années suivantes du présent COM :

- soit que l'AFP a remboursé à l'Etat le montant de la surcompensation ;
- soit que la surcompensation constatée précédemment a été compensée par une sous-compensation au titre des années suivantes du présent COM.

A l'issue du dernier exercice couvert par le présent COM, si la Commission financière constate que les compensations cumulées versées par l'Etat depuis le début du COM excèdent le coût net cumulé des MIG depuis le début du COM, après imputation des remboursements réalisés par l'AFP le cas échéant, le montant résiduel de surcompensation sera alors remboursé par l'AFP. Ce remboursement devra intervenir dans un délai maximum d'un an après la fin du COM.

A l'occasion des travaux de vérification portant sur le coût des MIG 2018, la Commission financière a également procédé à une actualisation portant sur la période cumulée 2015-2017. La Commission financière a ainsi constaté que le coût net cumulé des MIG sur la période 2015-2018 excédait de plus de 17 M€ la compensation versée par l'État sur cette même période.

Pour le présent contrat, les estimations de compensation par l'État du coût net des MIG sont basées sur une trajectoire prévisionnelle de revenus et charges.



Sans changement profond, les charges d'exploitation de l'AFP subissent une augmentation importante dès 2019 : l'apparition de charges nouvelles obligatoires pérennes amplifie les difficultés financières structurelles de l'Agence et explique la hausse du coût net des MIG en 2019.

Néanmoins, comme indiqué ci-dessus, l'Agence s'est engagée à mettre en œuvre, dès 2019, un plan de transformation visant à la fois à augmenter ses recettes (notamment en accélérant le développement de l'image) et maîtriser ses charges d'exploitation (notamment par une limitation de la masse salariale). Les premiers effets significatifs du plan de transformation sont attendus pour 2020.

Ainsi, la compensation du coût net des MIG est en hausse en 2019 par rapport à 2018 (+11 M€), puis en baisse en 2020 (-5 M€), avant de se stabiliser sur 2021-2023.

Sous réserve du mécanisme de correction évoqué ci-dessus, les montants indicatifs de compensation, au titre des MIG confiées à l'Agence, s'établissent donc comme suit au cours de la période :

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Montant estimatif de la compensation des MIG confiées à l'Agence (sous réserve des éventuels correctifs apportés a posteriori en fonction des coûts effectivement constatés)</i>	113 M€	124 M€	119 M€	113 M€	113 M€	113 M€

1.2. Mettre en œuvre le socle des missions d'intérêt général

Ainsi que l'a retenu la Commission européenne dans sa décision du 27 mars 2014, les missions d'intérêt général de l'Agence France-Presse découlant de la loi du 10 janvier 1957 se déclinent en pratique en cinq objectifs : le maillage international, le caractère permanent de la collecte et du traitement de l'information, la production d'une information pour les usagers français et étrangers, les exigences de qualité de l'information produite, la diffusion régulière et sans interruption de l'information.

1.2.1. Le maillage international

La mission de rechercher les éléments d'une information complète et objective et d'assurer l'existence d'un réseau de couverture lui conférant le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial implique pour l'AFP l'accomplissement de trois missions complémentaires :

- une large collecte d'informations pour assurer une couverture éditoriale indépendante et de qualité des sujets internationaux ;
- un maillage fin de l'ensemble des continents pour permettre une couverture réactive, multimédia et multi-supports de l'actualité ;
- l'offre à l'étranger des services commerciaux et de diffusion de l'AFP, lesquels permettent de surcroît de proposer une perspective française et européenne de l'information.



1.2.2. La collecte permanente de l'information

L'AFP doit être organisée de façon à collecter et traiter l'information en permanence, ce qui implique :

- de veiller sans discontinuer à garantir en permanence les moyens suffisants sur le plan éditorial ;
- de porter attention à la sécurité des journalistes en particulier dans les zones à risque ;
- de s'assurer du caractère opérationnel des moyens techniques de traitement de l'information.

1.2.3. La production d'une information complète pour les clients français et étrangers

L'AFP est tenue de rechercher en France et à l'étranger les éléments d'une information complète qui doit être fournie aux clients français et étrangers, ce qui implique :

- la production de fils complets d'informations en langue française couvrant l'ensemble de l'actualité, qu'elle soit régionale, nationale, européenne, internationale, dans toutes ses composantes (politique, diplomatie, économie, société, sport, culture...);
- la production mondiale d'une information multimédia et multi-supports (vidéo, texte, photographies, infographies, vidéographies) dans les principales langues utilisées dans le monde.

La fourniture d'une information complète et objective passe nécessairement par le traitement de l'information sur tous les supports que sont le texte, la photographie, la vidéo et l'infographie. Elle donne lieu à la production quotidienne moyenne de plus de 900 documents texte et multimédia en langue française, 100 à 500 documents texte et multimédia dans chacune des langues étrangères de publication de l'AFP (anglais, allemand, espagnol, portugais, arabe), environ 3000 photographies et plus de 100 vidéos.

L'AFP contribue à la promotion de la francophonie par la diffusion des informations en langue française. L'Agence veille en particulier à rester présente sur les marchés francophones en Europe, en Afrique, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient. D'autre part, l'Agence est un atout majeur d'influence et un outil de « soft power » pour la France par la diffusion en six langues d'une vision française et européenne de l'actualité et par le capital de crédibilité et d'image dont elle dispose.

1.2.4. La production d'une information fiable

L'obligation que l'AFP délivre « à tout instant une information exacte, impartiale et digne de confiance sur l'actualité du monde entier » est encadrée par la Charte des bonnes pratiques éditoriales et déontologiques. Elle se traduit par une exigence concernant :

- le recrutement et le professionnalisme du personnel ;
- la maîtrise des langues tout au long de la chaîne de production, associant la langue du pays de collecte avec l'une des langues de production ;



- la qualité du processus de production et d'édition assurant l'exactitude des informations diffusées ;
- l'acquisition de nouveaux outils et de nouvelles compétences permettant de renforcer la vérification de l'information.

1.2.5. La diffusion large et ininterrompue de l'information

L'AFP doit être organisée de façon à diffuser l'information largement et en permanence et, à ce titre, veille à :

- garantir le caractère opérationnel des moyens techniques de traitement de l'information ;
- mettre l'infrastructure technologique de l'Agence (informatique et télécommunications) au service de la collecte de l'information en continu. En particulier, la sécurité des systèmes d'information face à d'éventuelles tentatives d'intrusion ou de piratage doit être assurée sans discontinuité ;
- couvrir la plus large audience possible par l'intermédiaire de ses clients.

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

Indicateur n°1 (suivi)² : mesure de la production, soit le nombre de dépêches / photographies / vidéos / infographies et vidéographies par langue

Indicateur n°2 (suivi) : mesure de la couverture par le nombre de points de présence, soit le nombre de lieux où des charges sont engagées de manière régulière

Indicateur n°3 (suivi) : mesure du rayonnement international, soit le chiffre d'affaires réalisé par le groupe AFP hors de France

2. L'AFP doit aussi répondre aux nouveaux enjeux et usages de l'information pour rester en phase avec les attentes de ses clients

Pour assurer l'accomplissement de ses missions d'intérêt général et faire face à un secteur en pleine mutation, l'Agence doit en permanence s'adapter pour répondre aux nouveaux usages de l'information, les anticiper, et accompagner ses clients dans ces évolutions en leur offrant des services innovants. La loi inscrit clairement cette exigence d'adaptation permanente au cœur des missions d'intérêt général en indiquant que l'Agence doit « développer son action » et « parfaire son organisation » pour répondre aux besoins de ses clients. L'Agence poursuit en la matière quatre grands objectifs.

² Les indicateurs de suivi correspondent à des indicateurs d'activité auxquels peuvent être associées des valeurs cible à titre indicatif, à la différence des indicateurs de performance auxquels sont systématiquement associées des valeurs cible de mesure de la performance.



2.1. Répondre à la demande croissante d'information par l'image

Périmètre des données chiffrées indiquées ci-après : groupe AFP.

L'image – photo, vidéo ou infographie - est de plus en plus une clé d'entrée dans l'information, particulièrement pour les jeunes générations. Longtemps perçue comme simple illustration d'un texte, elle gagne en importance, aussi l'AFP doit-elle adapter sa production en conséquence.

La vidéo, au cœur de la stratégie de l'Agence

En dépit de moyens contraints, l'Agence a déployé des efforts conséquents sur la période du dernier COM pour développer sa production vidéo. Grâce au redéploiement d'une partie de ses effectifs, elle dispose désormais d'un réseau de plus de 300 vidéastes dans le monde, dont plus de la moitié à temps plein, et d'une offre technique suffisamment mature pour lui permettre de conclure des partenariats avec de grands médias internationaux, comme la BBC. L'AFP s'est rapprochée des deux agences mondiales nord-américaines, Reuters et Associated Press, en termes de volume de production et de nombre de couvertures « en direct » proposé.

La vidéo constitue pour l'Agence le principal levier de croissance de ses revenus commerciaux. Entre 2014 et 2018, le chiffre d'affaires vidéo du groupe AFP a connu une croissance de + 14 % par an et la photo une quasi stabilité, ce qui a représenté une progression de +2.7 % par an des revenus de l'image. Il existe encore un gisement de croissance. Une accélération du développement de l'image est dès lors attendue entre 2018 et 2023, bien que partant d'une base plus forte. L'accélération du développement de l'image constitue donc pour l'Agence sa grande priorité stratégique et se situe au cœur du plan de transformation de l'Agence pour la période du présent COM.

Afin de proposer une offre complète et globale, il lui est nécessaire de conclure davantage de partenariats pour diffuser des contenus tiers, notamment en Amérique du Nord où sa pénétration du marché est encore insuffisante. Au-delà de la seule logique quantitative, l'AFP se doit aussi et surtout d'améliorer la réactivité de sa production vidéo pour s'affirmer davantage comme une agence performante sur l'actualité immédiate (*breaking news*) dans l'ensemble du réseau mondial.

L'atteinte de ce double objectif nécessite plusieurs mesures de réorganisation interne :

- Le réseau de production de vidéos (éditées et en direct) sera encore étendu par effet des redéploiements et créations de postes.
- Les processus de production seront simplifiés et modernisés grâce au déploiement en 2019 du volet vidéo de la nouvelle plateforme éditoriale de l'Agence (projet « Iris »), qui va permettre à tous ses journalistes de produire et d'éditer l'ensemble des informations partout dans le monde et quel que soit le support à partir d'un outil unique et totalement intégré.
- La direction commerciale et marketing sera amenée à concentrer ses efforts sur le marché de la vidéo : une prospection structurée, un focus stratégique sur les comptes-clés, une



spécialisation de la force de vente sur le produit vidéo devront permettre d'améliorer sensiblement la performance commerciale de l'Agence.

- Une cellule nouvellement créée et concentrée sur le digital assurera une diffusion plus large des vidéos AFP sur les grandes plateformes numériques.

Sur la période du présent contrat, l'ambition de l'Agence est de dégager 23 M€³ de chiffre d'affaires supplémentaire par les contenus liés à l'image d'ici 2023. À terme, cela signifie que l'AFP s'orienterait vers une parité du chiffre d'affaires image et du chiffre d'affaires texte dans son chiffre d'affaires global.

La photographie, pôle d'excellence de l'Agence

L'Agence France-Presse compte parmi les plus grandes agences mondiales de photojournalisme. Les photographes de l'AFP participent au rayonnement de l'Agence en cumulant de nombreuses récompenses prestigieuses.

Le marché hors média représente un levier de croissance : dans une perspective de développement commercial, il appartiendra à l'Agence de valoriser la réputation de la marque AFP auprès des institutions et entreprises et de répondre aux appels d'offres spécifiques qu'elles pourraient formuler.

La lutte contre le piratage et l'utilisation non autorisée de photographies AFP sur internet est de nature à apporter un surcroît de recettes : le perfectionnement des outils de lutte contre le piratage et le recouvrement des recettes liées aux photographies reproduites sans autorisation devront donc être entrepris sur la période du présent contrat. L'Agence devrait aussi pouvoir bénéficier, particulièrement dans ce domaine de la photo, de son éligibilité à la perception d'un droit voisin.

Enfin, la nouvelle plateforme internet que lancera l'AFP au cours de la période 2019-2023 facilitera la vente de photographies en ligne et à l'unité, y compris la vente d'archives numérisées, ce qui devra non seulement limiter l'utilisation non autorisée de contenus AFP mais aussi attirer une nouvelle clientèle hors média (voir *infra*).

Objectif 2 : faire progresser le CA image du groupe AFP de 23 M€ en 5 ans

Indicateur n°4 (performance) : apport de chiffre d'affaires lié au Plan Image par rapport à 2018, sur le groupe AFP, à taux de change comparables (cible 2023 : +23M€)

³ Ces 23 M€ supplémentaires s'entendent sur le périmètre du Plan Image à savoir les chaînes TV, les *Pure Players* internet, les entreprises et institutions, et n'incluent pas les évolutions sur les marchés historiquement baissiers.



2.2. Devenir un référent mondial en matière de la lutte contre les infox

La prolifération des infox est un fait majeur du paysage médiatique contemporain. La vérification de l'information est historiquement au cœur de la mission et des pratiques de l'AFP, la fiabilité un de ses attributs largement reconnus. La loi du 22 décembre 2018 relative à la lutte contre la manipulation de l'information constate la nécessité de faire cesser la diffusion de fausses informations et souligne l'intérêt général qui s'attache à « l'information éclairée des citoyens ».

L'AFP doit prendre toute sa part dans la lutte contre les infox. Elle fait partie de la soixantaine de médias admis parmi les signataires du code de principes de l'IFCN (*International Fact-Checking Network*), émanation de l'université américaine Poynter. Elle participe depuis le projet CrossCheck de 2017 à la plupart des projets collaboratifs mis en place entre médias pour lutter contre la désinformation dans le cadre de processus électoraux. Elle est partenaire du programme « *Journalist Trust Initiative* » lancé par Reporters sans Frontières (RSF) qui cherche à établir des normes de référence concertées permettant d'identifier les médias respectant un certain nombre de principes déontologiques. L'AFP est membre fondateur du site indépendant *Africa Check*, spécialisé dans la vérification de l'information en Afrique. Elle est surtout le principal partenaire mondial de Facebook dans sa lutte contre les infox, par le biais d'un accord d'achat de contenu signé en 2018 et qui s'étend désormais à tous les continents.

Fort de ces premiers développements, l'AFP affiche son ambition de devenir sur la période du présent contrat d'objectifs et de moyens un référent mondial en matière de lutte contre les infox. Elle le fera en développant son réseau d'experts dédiés à la lutte contre les infox, en cherchant à nouer davantage de relations commerciales avec les grandes plateformes engagées dans cette lutte, en consolidant sa maîtrise des outils de vérification de l'image – ainsi du projet « WeVerify », développé avec le soutien de financements communautaires, destiné à faciliter la détermination de l'origine des infox, à identifier les fausses images créées par intelligence artificielle (*deep fake*) et à créer une base de données répertoriant les faux déjà identifiés.

L'Agence continuera aussi de participer à l'éducation, à l'information pour que les jeunes générations fassent preuve de vigilance face au risque de désinformation, par exemple à travers l'association « Entre les lignes » cofondée par l'une de ses journalistes⁴. L'AFP souhaite aussi poursuivre son partenariat avec l'Éducation nationale, qui passe par sa participation à la semaine de la presse et des médias dans l'école et par la mise en ligne de contenus sur le portail « Eduthèque » en particulier.

Objectif 3 : s'affirmer comme référent mondial de la lutte contre les infox

Indicateur n° 5 (performance) : évolution du chiffre d'affaires du groupe AFP lié à la lutte contre les infox Informations sensibles

⁴ « Entre les lignes » propose des ateliers d'éducation aux médias pour les enfants afin de favoriser leur esprit critique et de les aider à se repérer dans la société de l'hyper-information. L'association reçoit le soutien conjoint de l'Agence, du ministère de la Culture, du ministère de l'Éducation nationale et du Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information.



2.3. Améliorer le service clients

Confrontée à un environnement économique et concurrentiel en pleine mutation, l'Agence doit renforcer sa capacité à innover pour répondre aux nouveaux usages de l'information et les anticiper.

Plusieurs progrès ont pu être accomplis dernièrement :

- La transmission des vidéos en direct a été améliorée par la mise en place d'une plateforme de diffusion multicanaux sur Internet, intégrant des fonctionnalités de services aux clients. La diffusion des vidéos en direct est désormais assurée 24 heures sur 24 grâce à l'installation de deux nouvelles régies à Hong Kong et à Washington, en complément de la régie parisienne, assurant une diffusion mondiale des flux vidéos de l'Agence.
- La mise à disposition des contenus a été affinée grâce à l'installation d'un logiciel API (interface de programmation applicative) qui permet aux utilisateurs d'effectuer des recherches ciblées.
- La mise en place en 2020 d'une plateforme interactive d'agenda des événements couverts par l'Agence, permet aux clients de mieux planifier le travail rédactionnel.

Le projet « AFP Hub » conduira à la mise en ligne au premier semestre 2020 de la première version d'une nouvelle plateforme. Ce projet vise à accroître la qualité de service des plateformes actuelles *AFP Forum* et *Dreamviewer*, afin de proposer une offre de qualité au moins comparable aux plateformes concurrentes. En vue d'améliorer la satisfaction des clients, elle devra être dotée d'une interface simple, optimisée pour le mobile, et personnalisable selon les besoins des utilisateurs. La nouvelle plateforme devra intégrer une boutique en ligne et des offres simplifiées. En vue de mesurer l'adéquation entre le contenu de la plateforme et les besoins de ses utilisateurs, une stratégie de référencement et d'exploitation des données de fréquentation devra être mise en place.

La nouvelle plateforme marquera ainsi un changement profond dans le mode de diffusion des contenus AFP, en passant d'une logique de *push*, dans laquelle le client reçoit l'ensemble des contenus de manière indistincte, à une logique de *pull*, dans laquelle le client vient sélectionner lui-même l'information qui correspond à ses besoins, de manière simple et ergonomique. La satisfaction des utilisateurs de la plateforme sera mesurée de manière régulière, au moins 2 fois par an, par une enquête en ligne qui visera à produire un indice global de satisfaction mais aussi à permettre d'identifier les attentes clients non satisfaites pour pouvoir y répondre rapidement.

D'autre part, l'agence s'est dotée d'un outil de CRM, mis en place depuis janvier 2019. Cet outil doit permettre un suivi plus pertinent des clients et prospects en anticipant mieux les échéances de la vie des contrats clients et en répondant plus rapidement aux prospects.

Objectif 4 : répondre aux nouveaux usages de l'information en améliorant le service clients

Indicateur n°6 (suivi) : chiffre d'affaires du groupe AFP engendré par les « achats à l'acte » sur la plateforme (mesuré à compter de la 1^{ère} année pleine de fonctionnement des nouveaux modules)

Indicateur n°7 (suivi) : mesure de la satisfaction clients



2.4. Se développer sur le marché hors média

La marque AFP, gage de fiabilité et de qualité, est un atout qui peut être davantage valorisé sur le plan commercial.

À cet égard, le marché hors média, qui inclut les entreprises (le marché dit *corporate*), les organismes publics ou parapublics et les fédérations sportives, représente un fort levier de croissance potentiel.

L'AFP dispose en effet d'une offre de services complémentaires pour les clients hors média : elle fournit des contenus (photo / vidéo / texte) utiles à la veille stratégique des décideurs pour les informer et pour illustrer leur activité.

À travers sa filiale AFP Services, elle est dotée d'une capacité de production permettant d'offrir un contenu sur mesure au service de la communication des entreprises et des institutions internationales. Comme on l'a vu, cette activité ne fait pas partie du périmètre des missions d'intérêt général mais peut permettre de contribuer au rétablissement de l'équilibre des comptes de l'Agence. L'AFP devra améliorer sa performance commerciale sur ce marché. Le développement des équipes commerciales « corporate » de l'Agence et la mise en place de plans d'action sectoriels y contribueront durant la période du présent contrat.

La mise en ligne de la nouvelle plateforme AFP devra par ailleurs permettre d'apporter à l'Agence davantage de clients hors média (entreprises ou particuliers) grâce à la possibilité d'achat en ligne.

Objectif 5 : développer le chiffre d'affaires hors média

Indicateur n°8 (suivi) : taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires hors média du groupe AFP par rapport à 2018, à taux de change comparables

3. L'AFP doit enfin améliorer sa gestion pour préserver sa capacité à investir

Les perspectives de l'AFP sont obérées par une situation financière dégradée. Les résultats déficitaires sur plusieurs exercices ajoutés à ses obligations de remboursement d'emprunts ne lui permettent pas de financer les investissements indispensables à sa stratégie si ce n'est par recours à de nouveaux emprunts. La Cour des comptes observe que des efforts sont entrepris à plusieurs niveaux de l'Agence, mais qu'ils sont insuffisants au regard de la situation actuelle et doivent être amplifiés.



Le présent contrat définit les mesures significatives à mettre en œuvre pour redresser durablement l'exploitation de l'AFP. Elles font écho aux principales recommandations formulées par la Cour des Comptes pour l'amélioration de la gestion et de l'organisation de l'Agence: réduire le poids de la masse salariale dans les charges d'exploitation, établir un chiffrage et un plan d'apurement des risques fiscaux et sociaux, mettre en place des processus et outils RH pertinents et stratégiques, mener la rationalisation de l'organisation (services Edition, Direction des Systèmes d'information).

3.1. Maîtriser la progression des charges de personnel

Périmètre des données chiffrées indiquées ci-après : groupe AFP.

Dans une structure où la masse salariale représente environ 76 % des charges brutes d'exploitation, la gestion des ressources humaines constitue le principal levier de maîtrise des charges de l'Agence.

Les charges de personnel de l'Agence sont particulièrement dynamiques : elles ont augmenté de 3,4 % entre 2014 et 2017. Cette hausse continue s'explique essentiellement par le dynamisme des mécanismes d'indexation automatique des salaires (glissement vieillesse technicité pour les personnels de statut siège, forte inflation dans certains pays du réseau pour les salariés de statut local).

En l'absence d'une politique volontariste de maîtrise des charges de personnel, celles-ci augmenteraient vraisemblablement de 2,2 % par an sur la période du présent contrat, ce qui signifie, dans cette hypothèse, que leur montant en 2023 serait supérieur de près de 26 M€ à leur montant en 2018, résultant de :

- la hausse « tendancielle » de + 1,9 % par an, avec la poursuite de l'application des seules augmentations découlant des plans de carrière, des primes d'ancienneté, des indexations locales et des promotions ;
- la prise en compte des charges obligatoires nouvelles, ce qui conduit à aller très au-delà du taux de croissance annuelle moyen passé (impact +0,4 % sur TCAM 2018/2023).

Le plan de transformation de l'Agence fixe donc l'objectif de maîtriser les charges de personnel, en phase avec la recommandation n°8 du rapport 2018 de la Cour des Comptes, en limitant leur croissance annuelle moyenne à 1,1 %. Cela représenterait une diminution de 14 M€ par rapport à un scénario tendanciel, ce qui permettrait à l'Agence, en complément du volet de développement du chiffre d'affaires, de mettre fin à l'effet ciseaux lié à l'érosion des recettes commerciales et à la hausse des charges de personnel.

Pour ce faire, trois leviers seront mis en œuvre de manière complémentaire :

- 1) Un plan de départs volontaires, pour retraite ou mise en œuvre de projets professionnels, devra permettre des réductions de postes par non-remplacement. L'effort portera principalement sur les années 2019-2020, pendant lesquelles un dispositif d'incitation au départ et des mesures d'accompagnement seront mis en œuvre. Comme la direction de l'Agence s'y est engagée, aucun départ contraint n'aura lieu.



- 2) Le rééquilibrage de la part des salariés en « statut siège » et des salariés de droit local dans les bureaux de l'Agence hors de France devra permettre de réaliser des économies de dépenses de personnel à l'étranger en recentrant le réseau des expatriés.
- 3) Enfin, l'Agence profitera mécaniquement sur la période de l'effet noria créé par le départ de salariés en fin de carrière remplacés par de nouveaux agents moins expérimentés, qui se traduira par une baisse du niveau de rémunération de certains postes.

La réduction des effectifs nécessitera la réorganisation concertée des directions de l'Agence. Cela concernera notamment la direction des systèmes d'information, et permettra de répondre à la recommandation n°10 du rapport de la Cour des Comptes, conformément au plan d'action mis en œuvre par l'Agence. Cette réorganisation devra également rendre le fonctionnement de la DSI plus agile et plus adapté aux modes de fonctionnement actuels, sans obérer le bon accomplissement de ses missions essentielles.

De plus, le suivi plus fin de l'adéquation entre la production de contenus par l'Agence et les besoins de ses clients pourra permettre de poursuivre la rationalisation de l'organisation éditoriale (conformément à la recommandation n°4 du rapport de la Cour des Comptes).

Objectif 6 : Assurer la maîtrise des charges de personnel

Indicateur n°9 (performance) : taux de croissance annuel moyen par rapport à 2018 de la masse salariale du groupe AFP hors filiales de services à la demande, à taux de change comparables (cible 2023 : +1.1 %)

3.2. Diminuer les charges hors personnel

En parallèle de la nécessaire maîtrise des charges de personnel, l'Agence France-Presse doit parvenir à réduire ses charges hors personnel.

Au cours de la période du précédent contrat d'objectifs et de moyens, une meilleure structuration de la politique des achats a pu être assurée grâce à la professionnalisation de cette fonction, qui s'est notamment traduite par la création d'une direction dédiée. L'élargissement du champ d'intervention de la direction des achats doit permettre d'amplifier cet effort.

Dans cette perspective, un plan d'action achats pluriannuel sera établi, de même qu'un nouvel outil achats sera mis en place. Conformément au plan d'action adopté par l'Agence en réponse aux recommandations du rapport de la Cour des Comptes et dans la continuité de ce qui a déjà été entrepris en 2018, les projets d'investissements stratégiques représentant un enjeu supérieur à 1 M€ feront l'objet d'une présentation en conseil d'administration.

Par ailleurs, la stratégie immobilière de l'Agence pour son Siège parisien a été validée par le Conseil d'administration du mois de juillet 2019 et devra être exécutée avant la fin du présent contrat. Le



scénario retenu est le regroupement des équipes du Siège sur l'immeuble de la Place de la Bourse, avec libération à terme des locaux loués à proximité (rue Vivienne), en réalisant au préalable des travaux d'un montant estimé à 8 M€.

Ce projet permettra de repenser en profondeur le Siège historique de l'AFP, en améliorant sensiblement à la fois son fonctionnement (rapprochement des équipes rédactionnelles sur un même site) et son exploitation (économie à terme de 2,5 M€ par an).

Objectif 7 : Assurer la maîtrise des charges hors personnel

Indicateur n°10 (performance) : évolution par rapport à 2018 des charges hors personnel du groupe AFP (hors filiales services à la demande, hors événements spéciaux) relevant du pilotage opérationnel de l'Agence, à taux de change comparables (cible 2023 : baisse nette de 2,9 M€ par rapport à 2018)*

**plan achat (incluant l'immobilier) de 5 M€ - 2,1 M€ de surcoûts liés aux chantiers de développements et à l'inflation.*

3.3. Poursuivre la modernisation de la gestion RH de l'Agence

La complexité organisationnelle de l'AFP nécessite qu'elle dispose d'outils de gestion performants en matière de ressources humaines (RH). À la suite du rapport de la Cour des Comptes, l'Agence a adopté un plan d'actions visant la consolidation des processus RH de l'Agence et la mise en place d'outils plus modernes.

Après avoir stabilisé son socle social au niveau du Siège avec la signature de l'accord d'entreprise du 10 mars 2017, la consolidation des processus RH doit reposer sur la mise en place d'indicateurs de suivi permettant à la fois une meilleure transparence sur la politique RH de l'AFP et un meilleur pilotage de la gestion de ses ressources humaines.

À ce titre et pour une parfaite information des administrateurs, une présentation leur sera faite annuellement, comportant notamment des éléments sur les plus hautes rémunérations, ainsi que des indicateurs sur l'égalité femme-hommes.

En matière de développement des ressources humaines et en complément des entretiens de suivi professionnel qui continueront à être déployés pour tous les salariés de l'Agence, un référentiel des métiers et des compétences sera aussi mis en place pour servir à l'élaboration de parcours professionnels adaptés, conformément à la recommandation n°6 du rapport de la Cour des Comptes, qui a souligné qu'un tel outil « adapté aux besoins et spécificités de l'Agence, favoriserait la mise en place d'une authentique gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Ce référentiel



s'appuiera sur la cartographie des métiers déjà élaborée dans le cadre de la négociation de l'accord du 10 mars 2017.

Enfin, la modernisation des outils d'administration et de gestion du personnel passera par deux projets structurants :

- La mise en place de l'outil de gestion des temps et des activités (GTA) permettant un contrôle automatisé du temps de travail et des différents motifs d'absence, et une articulation avec le logiciel de paie. La finalisation de ce projet est prévue pour fin 2019.
- L'évolution du SIRH : une étude menée au cours de l'année 2020 devra permettre de définir la solution cible et le calendrier associé.

Objectif 8 : Moderniser les outils de gestion RH

Indicateur n° 11 (suivi) : mise en place des référentiels des métiers (cible : d'ici fin 2020)

Indicateur n°12 (suivi) : finalisation de l'outil GTA et définition du schéma cible sur l'évolution du SIRH (cible : d'ici fin 2020)

3.4. Approfondir l'engagement sociétal et environnemental de l'Agence

Les missions d'intérêt général de l'AFP ainsi que son financement public confèrent une acuité particulière à sa responsabilité sociétale. Depuis de nombreuses années, l'AFP s'applique à atteindre la parité femmes-hommes dans les postes d'encadrement et à respecter le principe d'égalité salariale. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit de mesurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à partir de cinq objectifs : la suppression des écarts de salaire entre les femmes et les hommes, à poste et à âge comparables ; l'égale probabilité entre les femmes et les hommes d'avoir une augmentation ; l'égale probabilité entre les femmes et les hommes d'obtenir une promotion ; l'augmentation des salariées en retour de congés maternité dès lors que des augmentations ont été données en leur absence ; la présence de quatre femmes au moins dans les dix plus hautes rémunérations de l'entreprise.

Dans cette logique, constatant des écarts salariaux entre les femmes et les hommes sur les postes de journalistes, et sur certaines catégories de cadres administratifs, l'AFP s'engage à prendre davantage en compte l'objectif de parité dans la promotion des journalistes à des catégories salariales supérieures et dans les postes à responsabilité au sein de l'Agence.

L'Agence entend porter une attention accrue à la parité non seulement au sein de ses effectifs mais encore dans le contenu de ses productions. À la fin de la période du précédent contrat, un rapport confié à deux journalistes de la rédaction par la Direction de l'information a permis de définir un certain nombre de mesures en vue de mieux représenter les femmes dans ses productions éditoriales. La Charte des bonnes pratiques éditoriales et déontologiques de l'Agence recommande désormais de « veiller à refléter la diversité de la société » dans les contenus. Des règles claires en matière de féminisation des titres et des fonctions ont été intégrées au Manuel de l'Agencier. La diversification



des sources, afin qu'il soit davantage fait appel à des expertes, fait également partie des nouvelles prescriptions qu'il appartiendra aux journalistes de l'Agence de respecter. Ces mesures pour une meilleure visibilité quantitative et qualitative des femmes correspondent d'ailleurs à une demande des clients de l'Agence, particulièrement des médias audiovisuels soumis à l'obligation de diversifier leurs sources et d'œuvrer à une plus grande parité parmi leurs invités.

Attachée à la diversité, l'AFP continuera à mener une politique d'intégration des personnes en situation de handicap. Le Comité Handicap de l'Agence, composé de membres du service médico-social, de membres de la direction des ressources humaines et des parcours professionnels de la rédaction, de membres de la direction des achats et de la politique immobilière et de représentants du personnel, accorde une attention particulière au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Un plan d'action a été élaboré dans ce sens avec l'Agence de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph).

Par ailleurs, l'Agence est signataire de la Charte « Cancer et Emploi » dont elle s'attachera à mettre en œuvre les engagements, en particulier pour accompagner les salariés atteints par un cancer dans le maintien et le retour en emploi.

La prévention des risques psycho-sociaux est une préoccupation quotidienne, d'autant plus forte que les salariés de l'Agence sont exposés à des risques spécifiques. Un comité paritaire se réunit mensuellement pour proposer des actions de prévention. De plus, l'AFP a mis en place un dispositif de soutien psychologique 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour l'ensemble de ses collaborateurs (reporter, éditeur, technicien) confrontés à des couvertures traumatisantes. Ce service, proposé dans une vingtaine de langues, sera maintenu au cours de la période du présent contrat.

L'Agence accroîtra également ses efforts en matière de responsabilité environnementale. La direction des achats intègre désormais des critères sociaux et environnementaux à ses appels d'offre et s'efforce de privilégier, parmi ses fournisseurs, ceux qui sont engagés dans une démarche RSE. Au Siège, de nouvelles règles ont été établies pour permettre le tri sélectif des déchets, à l'occasion de la renégociation du contrat de prestation ménage au siège de l'AFP. Dans un souci budgétaire et environnemental, les initiatives engendrant des économies d'énergie seront accentuées.

L'objectif de l'AFP est de tendre vers l'exemplarité en matière de responsabilité sociale et environnementale. Un soin particulier sera porté dans l'exécution de ce contrat à la mise en place d'une démarche formelle qui permettra d'atteindre cet objectif ainsi qu'au suivi des actions menées dans ce cadre.

Objectif 9 : tendre vers l'exemplarité en matière de responsabilité sociale et environnementale

Indicateur n°13 (suivi) : pour les populations de journalistes et cadres administratifs, ratio de proportion de femmes dans les coefficients élevés de rémunération/ proportion de femme dans la population visée (Périmètre : contrats AFP de droit français)



4. La trajectoire financière prévue sur 2019-2023 est la traduction de cette ambition et de ce contrat

Périmètre des données chiffrées indiquées ci-après : groupe AFP.

La situation financière de l'Agence s'est dégradée ces 5 dernières années, en dépit d'une gestion économe et d'un soutien de l'État qui s'est fortement intensifié.

Informations sensibles

Sans changement profond, la situation ne serait pas soutenable :

- le montant des charges de personnel serait supérieur de près de 26 M€ à leur montant en 2018 ;
- la poursuite de la progression de la compensation du coût net des MIG à un rythme identique à la période du précédent COM (+2.6% par an en moyenne) ne serait pas soutenable pour les finances publiques, et ne permettrait de surcroît pas à l'AFP d'atteindre l'équilibre financier ;

Le défi de l'AFP pour les 5 ans à venir est de redresser durablement la situation financière, tout en contenant les montants de la compensation pour mission d'intérêt général versés par l'État. Ce défi suppose de prendre à brève échéance, des mesures destinées à maîtriser le coût net des MIG confiées à l'Agence.

Pour cela, l'AFP doit parvenir à contrecarrer l'effet ciseaux qui obère ses finances par un retour durable de la croissance du chiffre d'affaires et par un plan d'économies structurelles sans précédent.

Sur le chiffre d'affaires, l'objectif est de renouer avec la croissance (+1.3% par an attendu en moyenne sur la période du COM), en dépit de la poursuite de la baisse des revenus issus du texte, grâce au développement des revenus de l'image et de la lutte contre les infox.

Le plan d'économies doit permettre de contenir la hausse des charges d'exploitation, grâce à une réduction des effectifs, une intensification des actions achats et une baisse du coût locatif.

Il s'inscrit pleinement dans la logique des « incitations à l'efficacité » mentionnées au point 39 de l'Encadrement 2012/C 8/03 de l'Union européenne applicable aux aides d'État sous forme de compensation de service public.

La trajectoire cible vise à contenir la progression de la masse salariale de plus de 13 M€ à horizon 2023 par une réduction nette de 95 postes (125 départs non remplacés et 30 créations de postes nécessaires au plan de développement).

L'extension du champ d'intervention de la Direction des Achats et la modernisation de ses outils doit permettre d'engendrer plus de 2 M€ d'économies récurrentes sur les charges externes.



En ce qui concerne l'immobilier, l'hypothèse intégrée dans la trajectoire cible est un regroupement des équipes du Siège sur l'immeuble Bourse, après réalisation des travaux nécessaires, estimés à 8 M€.

Cette rationalisation vise une économie récurrente de 2,5 M€ à compter de 2023 (1,6 M€ d'impact résultat, après prise en compte de la hausse des dotations aux amortissements).

La trajectoire de résultat de l'AFP doit lui permettre de viser une amélioration de l'exploitation suffisante pour faire face à ses obligations de remboursement d'emprunt au regard d'un endettement aujourd'hui très important : à horizon 2023, l'objectif est de dégager un résultat net avant impôt positif de 3 M€ et des *cash-flows* opérationnels de 7 M€.

Objectif 10 : redresser durablement la situation financière

Indicateur n°14 (performance) : évolution des produits commerciaux du groupe AFP par rapport à 2018, à taux de change comparables (cible 2023 : +12,5 M€)

Indicateur n°15 (performance) : ratio résultat d'exploitation du groupe AFP hors Événements Spéciaux / Produits commerciaux (cible : supérieur à 1% chaque année, à partir de 2020)



Projections financières

Scenario sans plan de transformation : estimation de la compensation du coût des MIG de 123,2 M€/ an en moyenne								
Compte de résultat à taux de devises comparables (K€)	2018	2018 normatif	2019	2020	2021	2022	2023	TCAM 18 normatif/23
Produits commerciaux hors Etat	166 228	164 728	164 676	165 802	162 240	162 360	162 106	-0,3%
Abonnements Etat	20 540	20 540	20 540	20 540	20 540	20 540	20 540	0,0%
Produits commerciaux	186 768	185 268	185 217	186 343	182 780	182 900	182 647	-0,3%
Compensation prévisionnelle du coût des MIG	113 321	113 321	118 000	120 565	123 186	125 864	128 600	2,6%
Produits d'exploitation	300 089	298 589	303 217	306 908	305 966	308 764	311 247	0,8%
Charges de personnel	213 842	219 442	223 342	232 521	236 671	240 948	245 212	2,2%
Autres charges	59 664	60 664	58 797	63 028	57 744	58 915	58 097	-0,9%
Charges d'exploitation	273 505	280 105	282 139	295 549	294 415	299 863	303 309	1,0%
Marge d'exploitation	26 584	18 484	21 078	11 359	11 551	8 901	7 938	-15,6%
Dotations/Reprises Exploitation	-21 421	-18 821	-18 199	-17 224	-15 481	-16 159	-17 086	
Résultat d'exploitation	5 163	337	2 879	5 865	3 930	7 258	9 148	93,8%
Résultat Net avant impôt	-2 730	-3 485	620	-7 693	-4 974	-8 302	-10 192	23,9%

Effets du Plan de transformation : réduction de la compensation du coût des MIG de 6,5 M€/ an en moyenne							
Compte de résultat à taux de devises comparables (K€)	2018	2018 normatif	2019	2020	2021	2022	2023
Produits commerciaux hors Etat	0	0	1 213	4 357	8 751	12 853	15 156
Abonnements Etat	0	0	0	0	0	0	0
Produits commerciaux	0	0	1 213	4 357	8 751	12 853	15 156
Compensation prévisionnelle du coût des MIG	0	0	6 321	-1 244	-9 865	-12 543	-15 279
Produits d'exploitation	0	0	7 534	3 113	-1 115	310	-124
Charges de personnel	0	0	7 873	-4 978	-9 789	-11 386	-13 164
Autres charges	0	0	0	0	500	500	-2 029
Charges d'exploitation	0	0	7 873	-4 978	-9 289	-10 886	-15 192
Marge d'exploitation	0	0	-339	8 091	8 476	11 198	15 060
Dotations/Reprises Exploitation	0	0	-2	0	-985	-1 425	-1 496
Résultat d'exploitation	0	0	-341	8 091	7 491	9 773	13 573
Résultat Net avant impôt	0	0	-341	8 091	7 056	9 648	13 462

Projections du COM - avec plan de transformation : compensation du coût des MIG prévisionnelle de 116,7 M€/ an en moyenne pour le présent COM								
Compte de résultat à taux de devises comparables (K€)	2018	2018 normatif	2019	2020	2021	2022	2023	TCAM 18 normatif/23
Produits commerciaux hors Etat	166 228	164 728	165 889	170 160	170 990	175 213	177 262	1,5%
Abonnements Etat	20 540	20 540	20 540	20 540	20 540	20 540	20 540	0,0%
Produits commerciaux	186 768	185 268	186 430	190 700	191 531	195 753	197 802	1,3%
Compensation prévisionnelle du coût des MIG	113 321	113 321	124 321	119 321	113 321	113 321	113 321	0,0%
Produits d'exploitation	300 089	298 589	310 751	310 021	304 851	309 074	311 123	0,8%
Charges de personnel	213 842	219 442	231 215	227 543	226 882	229 562	232 048	1,1%
Autres charges	59 664	60 664	58 797	63 028	58 244	59 415	56 068	-1,6%
Charges d'exploitation	273 505	280 105	290 012	290 571	285 126	288 977	288 117	0,6%
Marge d'exploitation	26 584	18 484	20 739	19 450	19 725	20 097	23 006	4,5%
Dotations/Reprises Exploitation	-21 421	-18 821	-18 201	-17 224	-16 467	-17 584	-18 582	
Résultat d'exploitation	5 163	337	2 538	2 226	3 258	2 513	4 424	-267,3%
Résultat Net avant impôt	-2 730	-3 485	273	393	2 061	1 347	3 270	-198,7%

La colonne « 2018 » correspond aux données de la clôture des comptes (réel 2018). La colonne « 2018 normatif » correspond aux données du réel 2018 retraitées des principaux éléments exceptionnels ou non normatifs, afin de constituer une base de comparaison pertinente de la performance 2019-2023.



5. Annexes

Annexe 1

Méthode d'évaluation du coût net des missions d'intérêt général

La méthode décrite ci-après s'applique au périmètre concerné par les MIG et n'inclut de ce fait pas les filiales allemandes et les filiales AFP Services.

Afin de calculer le montant des coûts nets engendrés par l'accomplissement des missions d'intérêt général exercées par l'Agence, la méthode dite du « coût net évité » a été retenue. 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 reviennent à comparer une situation où l'AFP exécute des missions d'intérêt général (dite « scénario réel ») et une situation hypothétique où l'AFP ne serait pas tenue d'exécuter ces missions et agirait comme un agent économique traditionnel (dite « scénario contrefactuel »).

La différence entre le résultat net du scénario réel et celui estimé du scénario contrefactuel permet de calculer le montant maximal possible de la compensation de l'État au titre des missions d'intérêt général.

Le modèle d'évaluation des coûts nets se fait en analysant d'une part les coûts évités et d'autre part en évaluant les revenus de cette « AFP agence nationale ».

Le modèle économique d'une agence nationale permet d'optimiser les coûts et les revenus ce qui est plus propice à un équilibre économique que dans le cas d'une agence internationale :

- Le calibrage du réseau est simplifié.
- L'Agence apparaît comme un fournisseur naturel pour les médias et entreprises nationaux : 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 nationale et de proximité représente une part importante des sujets développés par les médias du pays et représente donc une valeur significative pour ces clients.

Dans la plupart des pays, une agence nationale d'information générale domine le marché national, les autres agences étant spécialisées par secteur.

Un scénario AFP « agence nationale » correspond à des pratiques de marché et représente un scénario contrefactuel pertinent.

Si l'AFP agissait comme les autres agences nationales présentes sur des marchés nationaux de taille comparable (Allemagne, Italie, Espagne), elle limiterait sa mission à :

- collecter de l'information au niveau national ;
- contracter avec une agence mondiale (nord-américaine) pour obtenir un fil de dépêches internationales et compléter ainsi son fil national après sélection, édition et traduction ;



- fournir aux médias français le fil des dépêches nationales collectées par l'agence et le fil des dépêches internationales obtenues auprès de l'agence mondiale ;
- le tout exclusivement en langue française.

Il convient de bien souligner que, nonobstant ce scénario contrefactuel, la définition de la MIG de l'AFP couvre aussi bien son activité « nationale » que son activité « mondiale ». Simplement, le calcul de la compensation est effectué en partant du constat que, si l'AFP était dans les mains d'un investisseur privé, celui-ci pourrait assumer les missions « nationales », qui correspondent à un besoin « solvable » du marché dans des conditions d'équilibre financier, mais qu'en revanche, il mettrait fin aux missions « internationales » qui ne peuvent pas être financées par le marché.

C'est la raison pour laquelle la méthode des coûts nets évités se fonde sur un scénario contrefactuel dans lequel l'AFP exercerait, au niveau national, une activité dans des conditions d'équilibre financier.

Évaluation des coûts évités

Les charges de l'AFP sont divisées en 5 catégories. Pour chaque catégorie, une méthode a été définie pour évaluer les coûts d'une AFP « agence nationale ». La différence entre les coûts de ce scénario contrefactuel et les coûts réels représente les coûts liés à l'accomplissement des MIG.

Coûts du Réseau France

La taille du réseau français ne paraît pas surdimensionnée par rapport aux agences comparables.

Le scénario contrefactuel ne se traduit donc pas par des coûts évités sur le réseau français. Le coût retenu pour le réseau français d'une AFP « agence nationale » est par conséquent égal à son coût réel.

Coûts du Réseau International

La taille du réseau international d'une AFP « agence nationale » est estimée par comparaison avec le dimensionnement des réseaux mondiaux de trois agences de presse européennes nationales comparables. L'hypothèse prise en compte est un réseau de 150 journalistes pour le réseau mondial d'une AFP « agence nationale ».

Sur la base de cette hypothèse, les charges concernant l'international sont conservées dans le scénario contrefactuel à hauteur de 17,7% de leur coût réel, le reste étant imputable aux MIG et donc évité dans le scénario contrefactuel.

Coûts des Directions éditoriales mutualisées (Directions de l'Information, de la Photo et de la Vidéo)

Il s'agit de charges directement liées à la production de l'information (par exemple rédaction en chef, service sport...) qui ne sont pas clairement rattachables à la France ou l'international.

Une partie des services de ces Directions (ex : desk France, service politique, reportage économique, service société) traitent exclusivement de sujets français et sont donc identiques dans le scénario réel et le scénario contrefactuel.



D'autres services travaillent uniquement pour l'international (ex : desk espagnol, desk photo internationale). Dans le scénario contrefactuel, le travail éditorial sur l'international serait fortement réduit, à proportion de la réduction de la taille du réseau international de l'Agence.

Les autres services enfin (ex : rédaction en chef centrale) traitent à la fois des sujets nationaux et internationaux. L'AFP estime que la proportion de coûts de ces services attribuables à l'international est proportionnelle à la contribution éditoriale respective de la France et de l'international.

Dans le scénario contrefactuel, le travail éditorial sur l'international serait réduit à proportion de la réduction de la taille du réseau international de l'Agence.

L'AFP estime sa production actuelle à 20% française et à 80% internationale. Dans le scénario contrefactuel, les 20% seraient conservés et les 80% seraient réduits dans la même proportion que la présence internationale, soit de 82,3%. Il resterait donc dans le scénario contrefactuel $20\% + 80\% * 17,7\% = 34,2\%$ du coût réel des Directions mutualisées.

Coûts de structure

Les charges de structure correspondent aux coûts administratifs, commerciaux et techniques de l'AFP.

Les effectifs administratifs, commerciaux et techniques de « l'AFP agence nationale » peuvent être estimés par comparaison avec ceux des agences nationales comparables.

Les charges de structure évitées de « l'AFP agence nationale » correspondent à la différence entre les charges de structure actuelles et les charges de structure d'une agence nationale dimensionnée en cohérence avec les agences nationales comparables.

Sur cette base, les charges de structures sont conservées dans le scénario contrefactuel à hauteur de 28,4% du coût réel, le reste étant imputable aux MIG et donc évité dans le scénario contrefactuel.

Achat et traduction des fils internationaux d'Associated Press ou Reuters

Une charge nouvelle spécifique est rajoutée dans le scénario contrefactuel. Elle correspond à l'abonnement à une agence mondiale (AP ou Reuters) qui serait nécessaire à l'AFP pour avoir accès à l'information mondiale. Le montant est estimé 6,9 M€.

Évaluation des revenus

Les revenus de « l'AFP agence nationale » sont évalués en distinguant deux périmètres. La différence entre les revenus du scénario contrefactuel et les revenus réels représente les revenus liés à l'accomplissement des MIG.

Revenus en France, en Suisse romande, en Belgique, au Luxembourg et en Afrique francophone

Dans le scénario contrefactuel, les revenus de l'AFP en France et dans les pays européens francophones sont supposés égaux aux revenus de l'AFP réelle. La seule perte de revenus prise en compte dans ce



scénario contrefactuel concerne les fils en langues étrangères, puisque l'AFP « agence nationale » n'opérerait qu'en français.

En effet, dans le scénario contrefactuel, l'AFP serait l'agence de référence pour la fourniture d'informations sur la France et pour la vente d'informations internationales en français (traduction des fils des autres agences avec quelques compléments), offre qui correspond à la demande des clients de France, Suisse romande, Belgique, Luxembourg et Afrique francophone.

Par conséquent la position de l'AFP serait identique à sa position actuelle pour ces clients dont le pouvoir de négociation et la capacité contributive seraient inchangés.

Parmi les revenus pris en compte, il est considéré que l'État est abonné aux services de l'AFP au même prix dans les deux situations.

Revenus à l'international (hors Suisse Romande, Belgique, Luxembourg et Afrique francophone)

L'Agence ne travaillant qu'en français, la majorité des produits de ce périmètre est reclassée en scénario évité.

▪ **Texte en français**

Sur les marchés francophones susmentionnés (Suisse romande, Belgique, Luxembourg et Afrique francophone), AP ou Reuters pourraient confier à l'AFP le soin de commercialiser leurs informations internationales traduites en français. Les deux agences mondiales conserveraient, sur les autres pays, leurs propres canaux de commercialisation. L'AFP « agence nationale » ne pourrait commercialiser, en dehors de cette zone francophone, les informations internationales de AP ou Reuters.

Ainsi, une AFP « agence nationale » ne serait pas en mesure de conserver à l'international (hors pays francophones) un chiffre d'affaires sur le texte en français équivalent à celui de l'AFP réelle.

En effet, les clients internationaux valorisent principalement l'information internationale de l'AFP, et subsidiairement l'information française.

Dans le scénario contrefactuel, les clients internationaux n'auront d'autre choix que de se tourner vers AP ou Reuters pour obtenir leurs informations internationales en anglais.

L'AFP « agence nationale » ne pourrait donc plus vendre à l'international que ses informations nationales.

La contribution des informations françaises dans les revenus internationaux est estimée à 25 %, sur la base de l'analyse de contrats bilatéraux entre l'AFP et des agences nationales européennes. Sur le texte Français est ainsi appliqué un ratio de 25 % des produits pour le scénario contrefactuel.

▪ **Texte multilingue**

L'AFP « agence nationale » n'opérerait qu'en français. Elle ne réaliserait donc aucun chiffre d'affaires sur le texte multilingue.



- **Photos, vidéo et multimédia**

Les clients internationaux valorisent principalement le contenu international de l'AFP. L'AFP « agence nationale », n'ayant qu'un réseau international restreint, ne pourrait être en mesure de fournir un fil photo ou vidéo capable de concurrencer AP ou Reuters.

L'offre de l'AFP « agence nationale » serait donc restreinte à la vente à la pièce de photos hors de France.

Aujourd'hui, la production photo de l'AFP provient à 16 % de France et à 84 % de l'international. La vente à la pièce de photos françaises serait inchangée ; en revanche le chiffre d'affaires réalisé sur les photos internationales diminuerait à proportion de la taille du réseau de production international.

Au moment de la définition de la méthode, la production de photo est à 16 % en France et 84 % à l'étranger. En acceptant une baisse de la volumétrie des photos vendues à l'étranger de 82,3 % (cf. charges), la production résiduelle s'établit donc bien à $16\% + 84\% * 17\% = 30,8\%$ (arrondi à 30 %).

Le chiffre d'affaires sur les autres offres photos, vidéo et multimédia à l'international serait nul.

- **Tableau présentant la sous-compensation des missions d'intérêt général (source Mazars)**

en M€	2015	2016	2017	Cumulé à fin 2017	2018	Cumulé à fin 2018
Marge de sous-compensation issue des revues annuelles de la MIG	4,2	8,8	2,9	15,9	2,7	18,6
<i>Retraitements rétrospectifs</i>	2,3	-0,1	-0,9	1,2	0,0	1,2
Marge de sous-compensation constatée	6,5	8,7	2,0	17,1	2,7	19,8



Annexe 2

Liste et cible des indicateurs par objectif

Agence France-Presse
COM 2019- 2023

Objectifs	Indicateurs	Cibles du COM				
		2019	2020	2021	2022	2023
1. Mettre en œuvre le socle des missions d'intérêt général	<u>Indicateur n°1</u> - Mesure de la production, soit le nombre de dépêches / photographies / vidéos / infographies et vidéographies par langue	cf. annexe 3				
	<u>Indicateur n°2</u> - Mesure de la couverture, soit le nombre de points de présence	-	-	-	-	-
	<u>Indicateur n°3</u> - Mesure du rayonnement international, soit le chiffre d'affaires réalisé hors de France	-	-	-	-	-
2. Faire progresser le CA image du groupe AFP de 23 M€ en 5 ans	<u>Indicateur n°4</u> - Apport de chiffre d'affaires lié au Plan Image par rapport à 2018, sur le groupe AFP, à taux de change comparables (en M€)	1,8 M€	8,4 M€	12,5 M€	17,5 M€	23,0 M€
3. S'affirmer comme référent mondial de la lutte contre les infox	<u>Indicateur n°5</u> - Evolution du chiffre d'affaires lié à la lutte contre les infox par rapport à 2018 (en M€)	Informations sensibles				
4. Répondre aux nouveaux usages de l'information en améliorant le service clients	<u>Indicateur n°6</u> - Chiffre d'affaires engendré par les "achats à l'acte" sur la plateforme	-	-	-	-	-
	<u>Indicateur n°7</u> - Mesure de la satisfaction clients	-	-	-	-	-
5. Développer le chiffre d'affaires hors média	<u>Indicateur n°8</u> - Taux de croissance annuel moyen du CA hors média par rapport à 2018 (en%), à taux de change comparable	-	-	-	-	-
6. Assurer la maîtrise des charges de personnel	<u>Indicateur n°9</u> - Taux de croissance annuel moyen de la masse salariale du groupe AFP hors filiales services à la demande par rapport à 2018 (en%), à taux de change comparable	0,6%	0,8%	1,1%	1,1%	1,1%
7. Assurer la maîtrise des charges hors personnel	<u>Indicateur n°10</u> - Evolution par rapport à 2018 des charges hors personnel du groupe AFP (hors filiales services à la demande, hors événements spéciaux) relevant du pilotage opérationnel de l'Agence, à taux de change comparables	-0,1 M€	2,1 M€	-0,7 M€	-0,7 M€	-2,9 M€
8. Moderniser les outils de gestion RH de l'Agence	<u>Indicateur n°11</u> - Mise en place et des référentiels des métiers	non	oui	oui	oui	oui
	<u>Indicateur n°12</u> - Finalisation de l'outil GTA et définition du schéma cible sur l'évolution du SIRH	non	oui	oui	oui	oui
9. Tendre vers l'exemplarité en matière de responsabilité sociale et environnementale	<u>Indicateur n°13</u> - Pour les populations de journalistes et cadres administratifs, ratio de proportion de femmes dans les coefficients élevés de rémunération/ proportion de femmes dans la population visée	cf. annexe 4				
10. Redresser durablement la situation financière	<u>Indicateur n°14</u> - Evolution des produits commerciaux du groupe AFP par rapport à 2018 (en M€), à taux de change comparables	1,2 M€	5,4 M€	6,3 M€	10,5 M€	12,5 M€
	<u>Indicateur n°15</u> - Ratio résultat d'exploitation du groupe AFP hors Evénements Spéciaux / produits commerciaux	0,8%	1,4%	1,1%	1,2%	1,4%



Annexe 3

Indicateur n°1 - mesure de la production soit le nombre de dépêches / photographies / vidéos par langue

Les méthodes de production ont été profondément modifiées au cours des dernières années afin d'adapter les formats aux évolutions des modes de consommation des médias, avec un accent particulier sur le multimédia.

En conséquence, l'objectif moyen de la production sur la durée du COM 2019-2023 a pris en compte ces nouvelles méthodes, avec une actualisation plus fréquente des documents texte et multimédia, ou encore une réécriture in-extenso avec de nouveaux éléments d'actualité. De plus, une partie de la production se décline nativement sous une forme multimédia.

Afin de favoriser une comparaison avec le précédent COM, les moyennes quotidiennes de production 2018 communiquées dans le bilan du précédent COM (2014-2018) ont été retraitées en fonction de ces nouvelles méthodes.

Nombre de documents moyens/jour	2018	2018 retraité	Cible 2019-2023
Documents texte et multimédia en français	707	969	1000
Documents texte et multimédia en anglais	318	477	480
Documents texte et multimédia en espagnol	215	382	390
Documents texte et multimédia en arabe	136	194	200
Documents texte et multimédia en allemand	146	188	180
Documents texte et multimédia en portugais	123	154	160
Photographies diffusées (crédit AFP, hors Getty)	2936	2936	3000
Vidéos broadcast en anglais*	80	80	95
Diffusion de Live vidéos	20	20	25

* type le plus adapté pour une mesure homogène de la production vidéo sur la période



Annexe 4

Indicateur n°13 - Ratio de proportion des femmes dans les coefficients élevés de rémunération / proportion des femmes dans la population visée

Périmètre : population ayant un contrat de statut Siège

Siège		Situation 2018						Cible du COM				
Journalistes	Femmes	Hommes	Total	QP		Ratio sur total Femmes	2019	2020	2021	2022	2023	
				Femmes	Hommes							
Coefficients les moins élevés (A)	162	168	330	49%	51%	1,15						
Coefficients les plus élevés (B)	187	300	487	38%	62%	0,50	0,91	0,93	0,95	0,97	1,00	
Total	349	468	817	43%	57%	1,00						

Siège		Situation 2018						Cible du COM				
Cadres administratifs	Femmes	Hommes	Total	QP		Ratio sur total Femmes	2019	2020	2021	2022	2023	
				Femmes	Hommes							
Coefficients les moins élevés	64	32	96	67%	33%	1,04						
Coefficients les plus élevés (B)	26	18	44	59%	41%	0,52	0,93	0,94	0,96	0,98	1,00	
Total	90	50	140	64%	36%	1,00						



Monsieur Gérald DARMANIN
Ministre de l'Action et des Comptes publics

Monsieur Franck RIESTER
Ministre de la Culture

Monsieur Fabrice FRIES
Président-Directeur Général de l'Agence France-Presse

Fait à Paris, en trois exemplaire, le **20 DEC. 2019**