

L'AGENCE FRANCE-PRESSE :
UN VECTEUR RECONNU
DES RELATIONS INTERNATIONALES DE LA FRANCE.
MAIS UN PROBLÈME : COMMENT FAIRE FACE
À LA CONCURRENCE ANGLLO-SAXONNE
SANS INDÉPENDANCE ÉCONOMIQUE ?

PAR

MICHEL MATHIEN (*)

Depuis le 9 mars 1999, l'Agence France-Presse (AFP) a un nouveau Président-directeur général en la personne d'Éric Giuily. L'essentiel de son action a aussitôt porté sur la préparation d'un « *plan stratégique de développement à cinq ans : 2000-2005* » qui a suscité, tout au long de l'année, non seulement des débats publics mais un profond conflit social. Au préalable, son élection aura résulté, une fois de plus, de négociations difficiles entre les pouvoirs publics et les syndicats patronaux de la presse. Elle s'est déroulée dans le contexte d'un psychodrame triennal dont la dimension publique aura été sans commune mesure avec les précédentes. Bien qu'on ne doute pas de leur réalité, on apprécie mal, en France, les effets économiques de cette situation auprès des clients de l'AFP dans le monde.

En terme d'image de marque, de telles circonstances sont exploitées par les agences internationales concurrentes, en particulier les leaders que sont le groupe britannique *Reuters* et l'agence nord-américaine *Associated Press*. Elles n'hésitent guère, auprès de leurs propres abonnés, à qualifier l'AFP d'« agence gouvernementale », voire de « petite Tass » en aimable comparaison avec l'agence officielle de l'ex-URSS. Soumise à un intérêt relatif des médias français et, *a fortiori*, de l'opinion publique nationale, la quatrième agence mondiale (après *Bloomberg*) mais seule de culture et de tradition française, a donc été confrontée, une nouvelle fois, aux attaques commerciales sur sa crédibilité.

Pourtant, l'AFP – créée sur les cendres de l'agence Havas à la Libération de Paris, le 20 août 1944 – dispose d'un statut lui garantissant son indépendance politique et, surtout, de journalistes – parmi les plus professionnalisés – qui défendent ce principe dans leurs pratiques rédactionnelles. L'agence demeure appréciée dans le monde par sa clientèle, soit environ 650 journaux, 400 entreprises audiovisuelles, et une centaine d'agences

(*) Professeur de sciences de l'information et de la communication à l'Université Robert Schuman de Strasbourg.

nationales de presse par lesquelles elle touche, indirectement, 10 000 autres médias dont l'audience globale est estimée par les services statistiques de l'agence à près de 2 milliards de personnes.

Pour la France et les Français, elle demeure un vecteur exceptionnel de relations internationales mais aussi de culture.

PSYCHODRAME SUR FOND DE CRISE

Les longues tractations sur le choix du successeur de Jean Miot, élu le 3 février 1996, ont renoué avec un psychodrame périodique auquel les acteurs de l'agence sont – hélas! – rodés depuis longtemps. L'interrègne, allant de la fin du mandat de Jean Miot à l'élection d'Éric Giully, n'a pas dissipé malaises et malentendus. Et, encore moins, apaisé les tensions sociales suscitées par le climat général d'une relève non préparée ayant aussi, pour arrière fond, le contexte économique de son devenir et, malgré les apparences contraires ou les propos tenus officiellement, le choix final du gouvernement de Lionel Jospin lui-même! Après de multiples candidatures – dont au moins six affichées publiquement – quasiment tous les candidats ont cru devoir exposer leurs projets et plans de développement (présentés dans plusieurs journaux). C'est celui qui n'a pas fait connaître le sien avant le vote du conseil d'administration qui, finalement, a été élu par treize voix sur quinze – les deux représentants des salariés (un journaliste et un employé) s'étant abstenus comme de coutume (1).

Manifestement, ce choix n'a traduit aucun enthousiasme. Né en 1952, l'élu n'était pas du sérail. Hormis un bref passage à *Antenne 2* en qualité

(1) Les candidatures officielles dont la presse a fait état sont celles de : Jean-Charles Bourdier, directeur du développement et des projets du quotidien *Le Républicain lorrain* (Metz); Gilbert Grellet, directeur de la Région Europe-Afrique de l'AFP; Jean-Pierre Hoss, conseiller d'État, ancien chef du service juridique et technique de l'information, ancien directeur général adjoint d'Air France; Éric Giully, ancien élève de l'École nationale d'administration, ancien directeur des collectivités locales au ministère de l'intérieur, directeur général de TBWA International/BDDP France, ancien directeur général d'*Antenne 2*; Bernard Spitz, maître des requêtes au Conseil d'État, ancien journaliste du journal *Le Monde*. Pierre Jeantet, directeur général de *Sud-Ouest* a refusé de poursuivre sa candidature en raison, notamment, du contexte relationnel avec Bercy; Bernard Porte, ancien PDG du groupe Bayard, a fait de même par la suite en jouant aussi de l'argument familial. Parmi les autres candidatures avancées, il y eu celles de Philippe Amyot d'Inville, directeur général d'*Ouest-France*; Daniel Jubert, ancien directeur de *La Presse de la Manche*; Michel Meyer, directeur de RFO-Guadeloupe et ancien directeur de l'information de *Radio-France*; Jacques Ravary, ancien P.D.G. d'Havas Régie. Ces candidatures ont donné lieu à interprétations et commentaires divers sur leurs commanditaires, sur leur caractère spontané ou volontaire et sur leurs liens avec les pouvoirs publics. À un tel point que certains ont qualifié la situation de « foire aux candidatures ». Dans un tel contexte, la « communication » des personnes est elle-même une forme de passage à l'acte pour se faire connaître ou se faire rappeler au souvenir d'acteurs de la décision ou, tout simplement, de tiers dans le cadre de relations publiques peu coûteuses. Il manquait, peut-être et pourquoi pas (?), celle d'un universitaire, observateur des médias, pour souligner que l'Université a aussi quelque chose à dire sur l'information dans le monde, le pluralisme des sources ou les pratiques rédactionnelles! Sur les programmes des candidats on se référera, par exemple, à *La Correspondance de la presse* qui en a publié des synthèses les 8, 9 et 10 mars 1999. On y retrouve, pour l'essentiel et en plus des considérations structurelles propres à chacun, les deux axes majeurs de développement en faveur de la diversification et de la spécialisation des activités de l'agence que nous avons synthétisés dans notre ouvrage sur les agences internationales de presse.

de directeur général (1991-1992), il a surtout occupé des postes dans la haute fonction publique française dès sa sortie de l'École nationale d'administration (1978) et travaillé dans le secteur privé où son dernier poste était celui de directeur général de la société de publicité BDDP Worlwide devenue TBWA International en mai 1998. Le choix, avec les tractations préables en coulisses, a plutôt ressemblé, pour reprendre une des expressions du processus de décision hiérarchique de l'église catholique, à un *nihil obstat* (« rien ne s'oppose ! »). Depuis, les tensions internes ne se sont pas apaisées pour autant en raison de la menace d'un plan social et, surtout, d'une « privatisation » de l'agence. Les rapports préliminaires au futur plan stratégique pour le développement de l'AFP comme « *agence mondiale d'information multilingue et multimédia* », présentés par Éric Giuily, s'ils ont entraîné une adhésion de principe des pouvoirs publics (jusqu'à son retrait le 27 novembre pour sortir de la crise sociale qu'il a générée), se heurtent à la nature même du statut juridique de l'entreprise. Le nouveau PDG aimerait pouvoir faire entrer des capitaux privés dans cet « *organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales* » (article 1 de la loi du 10 janvier 1957). Or, à ce jour, on n'a pas encore trouvé le moyen législatif ou réglementaire pour accueillir de tels capitaux dans une société *sui generis* ne disposant pas d'un seul franc de capital social alors qu'elle correspond à une industrie lourde avec 70 % de charges fixes de personnel.

En l'état actuel, et malgré la loi de 1957 définissant son statut et son indépendance politique, il est *quasi* impossible au PDG en place d'espérer sa reconduction pour une seconde période de trois ans. Une telle perspective ne favorise pas le management d'une entreprise de cette envergure dans le contexte concurrentiel international. Ses difficultés économiques récurrentes, déjà rappelées lors des élections précédentes, sont à la fois liées au désinvestissement des abonnés du marché intérieur (la presse, la radio et la télévision n'y représentent que 20 % de son chiffre d'affaires de 1,3 milliards de F en 1999!), à la réduction constante de la part des abonnements des services publics et à une politique commerciale « hors médias » visant des publics spécialisés et les particuliers (2). Paradoxalement, elles ont conduit à accroître le poids de l'État dans son équilibre économique alors que celui-ci, de son côté et depuis longtemps, cherche à poursuivre son désengagement budgétaire. D'où une convergence de vue, déjà acquise sur les principes en 1996, pour une réforme en profondeur de l'entreprise et l'allongement du mandat du PDG à cinq ans.

Le dernier PDG a avoir pu être réélu demeure Henri Pigeat (1979-1986). Reconduit deux fois, il a néanmoins dû quitter son poste à la suite d'un mouvement social à la fin 1986. La stabilité de la fonction semble bien rele-

(2) Voir à ce sujet, Michel MATHIEN et Catherine CONSO, *Les agences internationales de presse*, Paris, PUF (coll. « Que sais-je ? » n° 3231), 1997, pp. 103 et s.

ver d'un « âge d'or », celui de la présidence de Jean Marin (Yves Morvan de son vrai nom), un des piliers de la légitimité de l'agence issue de la Résistance. Il a non seulement préparé, en tant que directeur général (nommé en Conseil des ministres en 1954!), le statut de 1957, mais inauguré la fonction de PDG qu'il a détenue jusqu'en 1975. Cette année-là, le président de la République, Valéry Giscard d'Estaing – pourtant défenseur du libéralisme économique – avait décidé de mettre fin à ses fonctions sous prétexte de limite d'âge (il avait 65 ans). Les dirigeants de la presse (3) ont, finalement, réussi à faire élire son adjoint, Claude Roussel, candidat non désiré par le gouvernement. Or, celui-ci détient trois sièges (un pour les services du Premier ministre, un pour le ministère des Affaires étrangères et un pour le ministère des Finances et du Budget), deux autres étant attribués au service public de la radiotélévision et les deux autres aux salariés. Claude Roussel n'obtiendra pas son renouvellement.

TUTELLE DU GOUVERNEMENT OU DE BERCY ?

C'est dire que la tutelle gouvernementale, depuis un quart de siècle, est devenue pesante à chaque élection. Elle s'exerce encore lors du vote annuel de la Loi de finances puisque les abonnements des services de l'État représentent une part toujours décisive du budget de l'agence (50 % en 1990 et 46 % en 1997). La dernière élection, qui vient d'être rappelée, restera dans les annales du genre après un « mois fou » en tractations suite au renoncement « obligé » de Jean Miot alors que celui-ci avait annoncé sa candidature six mois plus tôt. La majorité ne lui était plus acquise, notamment du côté de la presse, depuis que le gouvernement avait induit le soupçon sur son propre plan stratégique avec un audit de l'Inspection générale des finances qui est un acte inédit dans les annales de l'AFP ! Si chaque gouvernement successif s'est toujours défendu d'intervenir dans une telle élection, la répétition d'une situation, malgré ses différences conjoncturelles, met en cause le principe d'indépendance. Elle pointe, surtout, des enjeux qui dépassent le cadre strict de l'entreprise dans la mesure où l'on sait très bien que le PDG n'a quasiment pas d'influence sur la production rédactionnelle (en moyenne un million de mots par jour distribués en six langues) (4). C'est encore une fois ce qui s'est produit au début 1999. C'était déjà le cas en 1996 avec la

(3) Ils occupent huit postes sur quinze au conseil d'administration et douze voix sont nécessaires aux trois premiers tours.

(4) La production quotidienne peut être comparée à un livre épais au format serré de 5000 pages écrites dans les trois principales langues que sont le français, l'anglais et l'espagnol, auxquelles s'ajoutent des prestations en allemand, portugais et arabe. Sur le plan juridique, il est à noter que les tribunaux saisis dans des plaintes en diffamation n'ont jamais reconnu la responsabilité de « directeur de la publication » au PDG de l'AFP telle que celle-ci résulte de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse en France. Ce sont les journalistes qui ont été condamnés comme auteurs principaux alors qu'ils ne sont que des auteurs secondaires dans la stricte application de cette loi. C'est dire que la fonction de PDG est, en droit, comprise comme étant celle d'un gestionnaire.

non-reconduction de Lionel Fleury (devenu *persona non grata* par le gouvernement d'Alain Juppé malgré le succès reconnu de sa gestion), puis de longues tractations avec la presse et l'accord, *de facto*, sur la candidature du président de la Fédération nationale de la presse française, en l'occurrence Jean Miot, mais aussi directeur délégué du journal *Le Figaro*, dont on a dit qu'il avait eu l'appui de Jacques Chirac. Mais rares sont les observateurs à ne pas avoir fait une corrélation entre le renversement de majorité politique, en 1997, l'élection du PDG et la couleur politique du nouveau gouvernement. Cette association, plus ou moins récurrente, n'est évidemment pas favorable à la volonté d'indépendance que l'AFP persiste, avec constance et rigueur, à faire passer dans sa politique éditoriale depuis sa création.

Qui plus est, c'est le ministère des Finances lui-même qui, en 1998, semble avoir été à l'origine de la situation d'impasse. Se fondant sur le rapport d'audit qu'il a commandité et confié à son inspection générale, il n'a pas présenté pour autant une authentique orientation stratégique et encouragé une négociation sérieuse sur le plan préparé par Jean Miot. Le chemin de sortie de celui-ci était dès lors tracé malgré sa force de conviction et sa résistance personnelle. S'il est admis que le ministère de la Culture et de la communication et celui des Affaires étrangères ont, chacun pour ce qui le concerne, une vision du rôle de l'AFP au sein de l'univers médiatique et de la représentation de la France à l'étranger, on ne saurait en dire autant de Bercy. L'administration en charge du budget de l'État s'est enfoncée dans une optique comptable de blocage du type veto provisoire à l'achat de nouveaux locaux pour le bureau de Varsovie faute de disposer d'un tableau général des investissements immobiliers de l'agence dans le monde entier (5). C'est, du moins, l'impression donnée. Il est vrai que cette entreprise originale honore les abonnements des administrations de l'État (préfecture, ambassades, consulats etc.) dont on suppose qu'ils rendent effectivement service à leurs divers destinataires. On reste d'ailleurs étonné sur la manière dont cet audit, auquel s'est associé le ministère de tutelle (celui de la Culture et de la Communication), a eu lieu, ainsi que de l'ampleur de la suspicion entraînée par cette attaque frontale contre Jean Miot au point d'en avoir fait une affaire de personne. En effet, le ministère des Finances est, statutairement, représenté au sein du Conseil d'administration, et le budget annuel de l'AFP est voté par le Parlement sur la base des données validées par Bercy et le gouvernement.

Or, pour le ministère des Finances, il n'y avait pas de salut pour l'AFP hors du cadre défini par le rapport de l'inspecteur général Jean-Luc Lépine avec son axe de réduction des charges et de meilleure productivité. Le premier, le seul et dernier (!) candidat ouvertement soutenu par le Syndicat de la presse quotidienne régionale (SPQR), Pierre Jeantet, directeur général de

(5) Voir sur ce sujet l'article de Philippe GAVI, « Un rayonnement mondial, mais peu de moyens. AFP : y a-t-il un pilote dans le bateau ? », *Le Nouvel Observateur*, 25 février-3 mars 1999.

Sud-Ouest et ancien cadre dirigeant de l'AFP, en a fait l'amère expérience en se rendant à Bercy courant janvier. Malgré les soutiens (*a priori*) du Premier ministre, Lionel Jospin, et de la ministre de la Culture et de la Communication, Catherine Trautmann, il a renoncé suite aux désaccords constatés avec le haut fonctionnaire sur le budget et le remboursement d'un prêt ancien consenti par l'État à hauteur de 90 millions de francs! Mais sa décision semble surtout avoir été motivée par l'emprise du ministère du Budget sur l'agence. Quelques jours après, Bernard Porte, l'ancien patron du groupe Bayard qui s'était porté candidat à son tour (à l'instigation de Maignon comme on a pu le lire dans la presse parisienne?), a pris acte de l'absence de convergences des acteurs, en particulier de Bercy et de la presse, sur les moyens à consentir. Catherine Trautmann, s'étant malgré tout mise à la recherche d'un « patron » de la presse régionale dans l'Est de la France, tel dirigeant sollicité devait aussi déclarer forfait. En fait, le *nihil obstat* du Conseil d'administration, évoqué plus haut, exprime surtout la position du « collègue » de la presse qui n'a plus de réelle capacité à s'opposer au choix des pouvoirs publics. Les syndicats patronaux sont actuellement gênés aux entournures par le délicat problème de l'avenir des aides de l'État à la presse qui relèvent aussi du ministère des Finances et du Budget! Une bonne partie d'entre elles est menacée par une réforme du dispositif qui couve depuis longtemps ainsi que par la Commission de l'Union européenne qui en conteste le bien fondé.

La date de l'élection du PDG étant prévisible, le moins qu'on puisse dire est que les acteurs concernés n'ont pas préparé l'avenir ensemble, qu'ils ne se sont pas entendus ni sur le choix d'un plan stratégique à long terme, ni sur celui de la personne prédisposée à le conduire. Cela n'est pas non plus nouveau. En effet, on peut se demander, depuis la fin de l'ère Pigeat en tout cas, « si l'AFP n'a pas mal dès que l'on parle de plan ». La plate-forme des administrateurs représentant l'État, la presse et la télévision émise sous l'*interim* de Jean-Louis Prévost, PDG de *La Voix du Nord* et vice-président du Conseil d'administration, est venue bien tard (février 1999). Elle a laissé les observateurs perplexes par rapport au plan présenté au Conseil d'administration, fin 1998, par Jean-Miot lui-même, et dont on dira, après son départ qu'il n'avait pas réussi « à le vendre ». Manifestement, les acteurs en présence n'ont pas joué la convergence des points de vue et souhaité la négociation en leur sein. On peut le comprendre s'ils n'ont plus d'intérêts suffisants pour « refonder » un projet commun puis y participer. Ceci est, effectivement, une crainte sérieuse dans le contexte des mutations technologiques et de l'essor du multimédia ouvrant les réseaux d'information à tous les publics. Dans cette optique, les quelques 2 000 salariés, dont les 1 100 journalistes, ont toujours de quoi être inquiets : le « climat social » de l'élection du nouveau « patron » ayant été marqué par une grève qui, depuis l'annonce du projet de plan stratégique en juin 1999, s'est répétée jusqu'à l'automne.

Au regard des événements de cette année-là, on cherche la cohérence de la politique des acteurs gouvernementaux (Premier ministre, Budget, Affaires étrangères) auquel il faut ajouter la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication qui suit le dossier de l'AFP de près. Dans le contexte présent, on ne peut pas dire que l'État n'ait pas succombé au vieux démon du contrôle direct sous prétexte que l'AFP est aussi une manifestation de la « *voix de la France* » (6). Loin d'être levée, l'ambiguïté demeure et ne rend service à personne. Sauf exception, aucun candidat ne peut être élu sans l'aval gouvernemental ou présidentiel (selon les circonstances d'une alternance politique ou non), en raison de la règle imposant une majorité de douze voix aux trois premiers tours de l'élection. Pour un pays qui a voté plusieurs lois sur la « *liberté de la communication* » depuis 1982, une telle situation constitue un anachronisme majeur. Et cela demeure évidemment attristant pour le management d'une entreprise qui, dans sa fonction originelle et principale de « *média de médias* », permet à deux mille six cents cinquante clients directs (journaux, radios, télévisions, agences nationales, administrations et entreprises du monde entier), d'être informés par une source de qualité notoire dans un dur contexte de compétition avec les grandes agences mondiales que sont *Reuters* (plus de 30 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1998, mais à peine 7 % pour son activité en direction des médias), *Associated Press* (2,8 milliards de francs de chiffre d'affaires) ou *Bloomberg*, la dernière née en 1981 (devenue la principale concurrente de *Reuters* pour l'information économique et financière des milieux d'affaires) et dont le budget est le double de celui de l'agence française (et avec laquelle elle a établi, en 1996, un partenariat pour produire un journal télévisé permanent sur *Canal-Satellite*). Celles-ci ne manquent jamais, plus par malice que par conviction et honnêteté, de pointer la « petite AFP » comme « agence gouvernementale ». Dans la lutte commerciale sans merci, le contexte néo-libéral ne favorise pas la compréhension envers un concurrent « protégé » en raison d'une conception de l'information ressemblant à une forme d'« exception culturelle ».

« LE PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT À CINQ ANS : 2000-2005 »

Le devenir de l'agence a été au cœur du débat de la succession. Le PDG en place avait lui-même, le 15 octobre 1998, présenté son plan de modernisation sur 3 ans. Il s'était donné quatre objectifs : rajeunissement des effectifs ; redéploiement des personnels au profit des fonctions productives (« *produire autrement pour vendre mieux !* ») avec la poursuite de la régionalisation

(6) L'expression est la reprise du titre de l'éditorial interrogateur que Jacques Sauvageot avait consacré dans *Le Monde* du 10 octobre 1979 à propos de la démission de Roger Bouzinac et de l'élection d'Henri Pigeat dans la foulée.

Europe-Afrique à l'instar du développement régional réussi en Asie (autonomie du Bureau de Hong Kong) où l'AFP avait conquis 46 % de parts de marché en textes et en images devant *Reuters* et *A.P.* ; création d'un réseau commercial puissant visant le marché du multimédia international avec un accent fort en faveur de l'information sportive, de l'information économique, de produits en langue anglaise et de la production d'images ; tout ceci accompagné d'un programme de maîtrise des charges. C'est à cette occasion qu'il avait notamment déclaré : « *Il y a trois ans que je laboures dans cette maison, j'entends bien faire la prochaine récolte* ». On connaît la suite.

Trois mois après son élection, le 17 juin, Éric Giully présente son « projet de plan stratégique de développement pour cinq ans » avec pour principal défi : « *faire de l'AFP une entreprise fonctionnant comme les autres grandes entreprises commerciales, dans le respect de sa mission spécifique* ». Son objectif prioritaire est de répondre à la demande générée par les outils multimédias et l'Internet et, pour cela, diversifier, spécialiser et adapter – voire personnaliser – ses offres d'information. Son plan consiste, avec ses échéances et ses objectifs chiffrés – dont une augmentation de 50 % du chiffre d'affaires au terme – à « *refonder l'entreprise* » en poursuivant la réorganisation de la structure, la régionalisation et la décentralisation des services, ses transformations technologiques, en repensant son organisation commerciale, la veille concurrentielle, mais aussi ses outils d'analyse ou de mesure, en particulier sur le plan de la production et de la qualité de celle-ci. Le développement sera engagé en dehors de l'hexagone et devra porter sur l'ensemble des supports ou formes matérielles de l'information que sont le texte, le son et l'image vidéo (qui a constitué un objectif de développement déjà ancien et réussi du groupe *Reuters*). Dans cette optique la réforme du statut de 1957 s'impose afin de doter l'agence d'un capital lui permettant d'engager des actions rentables, de faire du profit et de lui associer des partenaires dans le cadre d'une politique de filialisation.

Pour rattraper le retard sur ses concurrents, le plan propose de :

- valoriser l'agence en reconnaissant l'existence de son capital social ;
- renouveler l'engagement de l'État et de la presse française en consacrant leur qualité d'actionnaires solidaires et indivisibles de l'AFP ;
- élargir ce capital à l'ensemble de ses collaborateurs de façon à ce qu'ils soient, avec l'État et la presse française, majoritaires ;
- permettre à plusieurs entreprises publiques et privées du monde de l'information de prendre une participation minoritaire et limitée en 10 et 15 % pour chacun d'entre eux (7).

Pour Éric Giully, il ne s'agit ni d'une privatisation ni d'une nationalisation puisqu'aucun actionnaire ne pourra prendre le contrôle de droit ou de fait de la société à établir.

(7) Source : documentation AFP.

À la lecture du plan publié le 15 septembre – et approuvé le 29 par le Conseil d'administration (donc par l'État!) – il est clair que le PDG raisonne davantage que ses prédécesseurs dans les concepts de l'économie libérale, avec les modalités de management et de gestion des entreprises qui en découlent. *A priori*, ses formes de pensée et d'action supposent et nécessitent une adhésion forte des personnels car elles sont en rupture avec la « culture maison » qui se réfère plus à une logique d'institution publique relativement préservée qu'à une réelle « culture d'entreprise » du secteur privé. Le défi est donc adressé à l'ensemble des personnels, en particulier, aux journalistes qui, de leur côté, revendiquent des garanties relatives à la préservation de l'indépendance politique et économique. Le principe d'une « fondation » dotée d'une autorité morale a été envisagé dans ce cadre. La proposition a été balayée avec l'ensemble du plan, le 27 novembre 1999, à l'issue d'une réunion du PDG avec l'intersyndicale des salariés.

UN VECTEUR DES RELATIONS INTERNATIONALES DE LA FRANCE

Même si cela peut paraître paradoxal au regard de ce qui précède, l'époque où l'agence de presse, dans ses dépêches internationales, était sous l'influence plus ou moins discrète du gouvernement, notamment en matière de politique étrangère, est révolue depuis longtemps. Les agences historiques, chacune à leur façon, se sont progressivement dégagées d'une telle emprise, surtout quand elles ont acquis une dimension internationale puis mondiale (8). Il n'empêche qu'elles demeurent encore marquées par leur pays d'origine, son mode de pensée, sa culture, ses traditions en matière de représentation de l'intérêt général, de la liberté individuelle, du commerce, du droit etc. Si *Reuters* et *A.P.* contribuent au rayonnement du Royaume-Uni et des États-Unis, il faut admettre qu'il en va également pour la France et qu'il y a lieu d'en prendre la mesure. Présente dans la plupart des pays, l'AFP offre un réseau exceptionnel qui, par les échanges de flux d'information qu'il génère, contribue au rayonnement de la France dans le monde sans que son activité puisse être assimilée, d'une façon ou d'une autre, à un relais du ministère des Affaires étrangères.

Dans le contexte mondial, où la concurrence est localisée dans les différentes régions de la planète, elle est un élément du pluralisme de l'information là où la tentation monopolistique des agences anglo-saxonnes aurait tendance à s'affirmer sur le plan commercial, mais aussi à présenter une forme de « pensée unique » en alignant leurs manières de construire et de présenter l'actualité sur les positions du gouvernement de Washington et sur celles de son Département d'État. D'où les succès réels de son implanta-

(8) Sur cet aspect, on peut se reporter à notre ouvrage sur *Les agences internationales de presse*, *op. cit.*

tion en Asie et dans les pays arabes, succès qui s'apprécient auprès de sa clientèle et non pas seulement auprès des postes consulaires ou diplomatiques et des entreprises françaises établies à l'étranger. L'AFP, après avoir régionalisé ses services en Asie (Hong Kong) et au Proche-Orient (Nicosie), a renforcé cette stratégie, hors de l'Europe avec son « desk central » de la Place de la Bourse à Paris. Elle cherche notamment à retrouver la place qu'elle avait occupée dans le passé en Amérique latine avec son bureau de Montevideo (Uruguay) et à maintenir sa présence sur le continent nord-américain avec son siège régional de Washington.

D'ailleurs, les aspects concrets de l'insertion des activités de l'agence dans les relations internationales ne présentent aucun doute auprès des représentants diplomatiques français. La conférence des ambassadeurs du 26 août 1999, à Paris, a été marquée par une table ronde consacrée aux « nouvelles orientations stratégiques de l'AFP ». Éric Giully – et c'est aussi tout un symbole ! – y a présenté lui-même son plan. Le constat était unanime : l'AFP est un instrument du rayonnement mondial de la France. Mais on y a aussi constaté que le ministère des Affaires étrangères, avec son site Internet (9), était devenu, comme beaucoup d'autres institutions, un producteur d'information dont l'activité s'apparente, par bien des aspects, à celle d'une agence de presse sans qu'il y ait pour autant une concurrence directe effective.

Du fait de l'essor des nouvelles technologies de l'information, les relations avec le ministère français des affaires étrangères devraient être clarifiées puisqu'il est un client « institutionnel » de l'AFP ayant sa part dans les abonnements de l'État. En d'autres termes, le rayonnement de la France représente un prix à redéfinir entre un prestataire et un client particulier ayant des besoins multiples à satisfaire (la diversité des situations des postes diplomatiques ou apparentés par exemple) mais aussi à préciser.

UNE AGENCE MONDIALE DANS LE CADRE DE LA FRANCOPHONIE ?

La place que l'on veut accorder à une agence de presse internationale ou mondiale représente un enjeu national pour la France. Pour son image, sa culture, sa présence et son attrait. Mais aussi pour la préservation d'une forme de pluralisme dans un monde où les agences anglo-saxonnes prédominent et où les « petites mondiales » comme l'allemande DPA (*Deutsche Press Agentur*, avec 650 millions de francs de chiffre d'affaires en 1998), l'italienne ANSA (600 millions de francs de chiffre d'affaires), l'espagnole EFE (460 millions de chiffre d'affaires, mais en crise structurelle), ont conquis leur place en devenant des références pour les cultures et les sphères linguis-

(9) Plus de 340 000 visites du site *France-diplomatie* en avril 1999 et 17 000 pages disponibles alors.

tiques qu'elles représentent et défendent, l'une dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est, et les autres en Amérique latine et autour du Bassin méditerranéen. À l'instar de l'AFP, elles sont plus ou moins fortement soutenues par leurs gouvernements car les abonnés-médias ne peuvent pas (ou ne veulent pas) non plus faire face aux charges nécessaires à leur fonctionnement, à leur développement, bref à leur pérennisation. On observe, cependant, que les journaux allemands paient des prestations à la DPA qui sont trois à quatre fois supérieures à celles que versent les quotidiens français à l'AFP.

On peut regretter, et sans que l'idée soit pour autant farfelue par rapport à bien des discours sur le sujet, que les acteurs publics et privés participant à la gestion de l'AFP n'aient pas envisagé des perspectives de regroupement d'agences de langue française au sein d'un holding ou d'un groupe à caractère coopératif afin de mutualiser des moyens et de concentrer des efforts. Bien des pays francophones, en Europe comme dans d'autres régions du monde, ont des agences qui ne brillent pas par leur santé économique et sont limitées par leurs marchés nationaux. C'est le cas de l'*Agence Télégraphique Suisse* (ATS), de l'agence *Belga* qui sont l'une et l'autre en crise. L'idée peut d'autant plus être reprise à l'échelle de la francophonie que le principe d'une agence de presse européenne semble abandonné faute d'un soutien effectif des États concernés ou, plutôt, de l'allergie de la grande majorité d'entre eux à sa seule évocation. On peut envisager, sous réserve de faisabilité effective et, évidemment, d'une volonté politique réelle et convergente des acteurs concernés, l'existence d'une coopérative ou d'une autre organisation de mutualisation de moyens construite autour de l'actuelle AFP. En l'état du marché national, celle-ci ne peut vivre des ressources des seuls médias français et restera encore, pour un moment plus ou moins long, dépendante des abonnements de l'État malgré la volonté d'Éric Giully de les réduire en proportion. L'agence *Presse canadienne*, qui est le pendant francophone de l'agence *Canadian Press*, pourrait y être associée car elle a déjà un statut de coopérative dont les médias membres assurent le financement. Dans le contexte de la mondialisation, de la concentration des médias, en particulier dans l'audiovisuel et l'informatique, il s'agirait de dépasser le cadre d'une approche « franco-française » repliée sur le territoire national ou sur celui d'un ex-empire dont la zone d'influence s'est estompée.

Quels que soient la formule et le statut juridique retenu *in fine*, la démarche devrait pouvoir renforcer les assises économiques de la « nouvelle agence » et réduire ses charges de structure tout en favorisant son projet éditorial exprimé dans le plan Giully. Une telle démarche a, par exemple, présidé à la création de chaînes d'information continue dans l'audiovisuel à l'instar d'*Euronews*, voire de *TV5*. La francophonie, qui représente certes beaucoup plus d'espoirs à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'hexagone, y gagnerait en tant que projet politique, communicationnel et culturel. Une telle

agence commune représenterait pour les médias et les États, qui y apporteraient leurs concours, un enjeu de taille pour l'avenir du paysage médiatique mondial et la préservation de références et de valeurs culturelles partagées. Elle aurait aussi l'avantage de dégager l'AFP de cette image qui a longtemps consisté, malgré elle le plus souvent, à la montrer comme une « voix de la France ». Dans le paysage international où les médias anglo-saxons dominent, l'AFP, *de facto*, joue déjà ce rôle au sein de la francophonie mais elle ne saurait non plus être assimilée à « la voix » de cette entité internationale nouvelle. Elle participerait à la « diversification culturelle » en n'étant pas non plus l'agence de la seule francophonie, ce qui serait contraire à sa philosophie générale.

Ce type de débat était déjà engagé, dès la naissance de l'AFP à la Libération. Devait-elle devenir l'agence nationale française ou reprendre la place de l'agence Havas dans le contexte géopolitique mondial ? C'est le second aspect qui l'a emporté dans les faits grâce, surtout, à l'action des journalistes. Il a clairement été réaffirmé dans la loi de 1957. Le troisième alinéa de l'article 2 stipule : « *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* ». Le contexte contemporain, c'est évident, est différent de celui de l'époque. Les médias, dans leur développement et avec leurs diverses nouveautés techniques, ont pris une place considérable dans l'évolution des sociétés. La compétition de nos jours, incomparable car inédite, est lourde d'enjeux économiques et culturels.

La préservation et le développement d'une agence mondiale française ou francophone demeurent dès lors un choix politique national majeur pour l'avenir des systèmes d'information relevant des médias traditionnels certes, mais surtout des prestations « en ligne ». Dans cette perspective, l'AFP devrait, plus rapidement que l'on pense, abandonner sa qualité encore trop exclusive de « média de médias » pour occuper, comme le stipulait le plan Giully, les espaces encore grandement ouverts de la communication électronique numérisée et s'adresser de plus en plus aux milieux professionnels. Le Web et l'Internet sont des lieux où l'information pullule sans que les critères de qualité et de « professionnalité » soient unanimement partagés, ni par ceux qui émettent ni par ceux qui reçoivent. L'AFP occupe déjà une place sur ces réseaux, certes encore timide par rapport à ses concurrents, pour développer le multimédia et conquérir, dans le cadre de la pluralité croissante de l'offre d'information et de services, une clientèle individuelle. Son savoir-faire et la qualité de ses prestations ne peuvent que renforcer une conception spécifique du traitement de l'information contribuant à sauvegarder une sensibilité originale face aux agences anglo-saxonnes dans la construction permanente de l'actualité.

CHANGEMENT D'ÉPOQUE, CHANGEMENT DE STATUT

Si le statut de 1957 a pu se justifier dans le contexte national mais aussi géopolitique d'une époque, on ne peut pas dire qu'il puisse encore l'être de nos jours en raison, précisément, de l'évolution de l'économie mondiale de l'information. Bien des innovations en matière de diversification et de spécialisation avaient été engagées sous la présidence de Lionel Fleury, mises en œuvre sous celle de Jean Miot. Celui-ci avait annoncé sa volonté de le faire changer dès sa nomination afin d'accélérer la diversification des prestations de l'agence, d'échapper aux règles strictes de la comptabilité nationale qui, entre autres, interdisent tout déficit d'exploitation et de permettre au PDG d'avoir un mandat rallongé à cinq ans pour lui permettre d'agir efficacement. S'il a échoué, il n'est pas seul responsable. Le gouvernement d'Alain Juppé n'a pas voulu s'engager dans cette voie et, apparemment, celui de Lionel Jospin non plus, du moins pas aussitôt. Pour le nouveau « patron », la perspective reste ouverte mais elle est à négocier, avec tact et diplomatie, avec les salariés autant qu'avec les responsables politiques.

Cependant, en tant qu'acteur principal et déterminant de cette entreprise bien particulière, il est urgent que l'État français favorise la mutation et permette la sortie de ses partenaires actuels d'une situation équivoque. Et de rompre les liens désuets qu'il entretient encore avec l'agence en lui donnant les instruments juridiques favorisant son essor. Tout ceci passe par la loi et ne saurait se faire sans concertation avec tous les acteurs, actuels ou à venir, concernés ou intéressés par le repositionnement de l'AFP. La presse quotidienne, régionale en particulier, a depuis longtemps admis qu'elle était sur-représentée au Conseil d'administration tout en faisant comprendre qu'elle ne pouvait participer davantage au budget par ses abonnements. Le cadre tumultueux de l'élection d'Éric Giuily semble l'avoir renforcée dans cette orientation si l'on en juge par les réactions quelque peu exaspérées ou scandalisées de « patrons » de journaux (10). Le SPQR, au début 1999, avait menacé, de façon à peine voilée, de se retirer du Conseil d'administration ! Son amertume demeure au moment du dénouement de la crise sociale. À la

(10) La ministre de la Culture et de la Communication, d'après *La Correspondance de la presse* (10 mars 1999), s'est félicitée du fait que l'élection du nouveau PDG ait « pu être acquise dès le premier tour, avec le soutien unanime » des administrateurs de la presse comme de l'État. Y ayant vu « un gage pour l'avenir », elle souhaite que « ce climat de coopération continue à prévaloir dans l'élaboration du budget 1999 et du plan stratégique qui doit être finalisé à l'automne ». Le 7 octobre, dans un entretien à l'AFP, Catherine Trautmann affirme que « le gouvernement soutient les orientations générales et la démarche engagée par Éric Giuily ». À l'issue de la grève de novembre rendue possible par le retrait du « plan Giuily », elle déclare : « la stratégie du développement relève de l'entreprise, la réforme du statut et l'entrée de partenaires dans le capital sont du ressort du Parlement et du gouvernement » (voir *Le Monde*, 30 novembre 1999). Ce type de formules, faisant suite aux événements et tensions constatées pendant plus d'un an, laisse l'observateur rêveur, dubitatif et interprétatif sur le sens des mots et de ce qu'ils ne signifient pas mais qu'on devine. Autrement dit, on reste dans les conjectures et on attend de voir. L'idéal ne serait-il pas que le gouvernement laisse rapidement l'agence voler de ses propres ailes ?

fin de l'année 1999, le risque, pour Éric Giuily, est d'être plus ou moins obligé de gérer une situation proche du *statut quo*!

L'appréciation que l'on peut avoir, au regard des événements de l'année 1999, est qu'on a gâché beaucoup de temps et d'énergie humaine. Il est dommage que l'ensemble des questions relatives à l'avenir n'ait pas été suffisamment traité en amont dans la concertation. Le PDG sortant y était prêt dès le début de son mandat. Tout comme la ministre de la Culture et de la Communication qui s'était exprimée à ce sujet dès l'automne 1997. On peut espérer qu'un nouveau cadre juridique de l'agence soit effectivement établi en 2000 afin que l'AFP puisse fonder son indépendance économique et renforcer ses assises dans le monde. À l'analyse, son développement et son statut ne sauraient être dissociés. Penser l'avenir de l'agence en découplant ces deux aspects résulte plus d'un choix politique relevant des techniques de gestion de crises que de la raison.

Selon le mot de Talleyrand, « *quand il est urgent, il est déjà trop tard!* ». Peut-être que non! Mais, faute de vouloir engager une réforme effective, le psychodrame de 1999 a toutes les chances de se rejouer en 2002. L'enjeu politique sera à nouveau au rendez-vous ainsi que l'enjeu économique. Dans sa constance, celui-ci n'en sera que plus aggravé pour l'agence française.

TV5 : L'EXEMPLE D'UNE TÉLÉVISION POUR LE MONDE EN FRANÇAIS

PAR

MICHEL MATHIEN

Créée en 1983 par cinq sociétés de télévision francophones européennes, la chaîne satellitaire TV5 est un exemple de concrétisation d'une politique audiovisuelle en faveur du développement des relations culturelles des pays de langue française associés à son projet. Ceux-ci sont représentés dans l'actionnariat de la société Satellimages TV5 par les chaînes publiques de télévision. En 1986, le Consortium de télévisions du Québec et du Canada (CTQC) rejoint les initiateurs du projet et devient, en 1988, l'opérateur assurant la programmation et la diffusion de TV5 au Canada, aux États-Unis et en Amérique latine. Dix ans plus tard, la chaîne francophone étend sa zone de couverture à l'ensemble du continent asiatique et au Pacifique Sud. En 1998, elle est présente à la fois aux États-Unis avec un programme par abonnement intitulé TV5-USA et dans les pays arabes avec TV5-Orient.

La grille des programmes multiculturels – qui diffuse 24h sur 24 dans quasi le monde entier sur les réseaux câblés – est alimentée par les émissions sélectionnées en provenance des sociétés membres. En plus du maintien du principe de la rediffusion internationale des meilleures de chaque chaîne nationale, la politique de TV5 s'oriente vers une production partielle d'émissions en propre : c'est le cas pour l'information et la réalisation de magazines culturels, d'actualité ou de divertissement. La particularité de la chaîne est d'avoir une programmation diversifiée adaptée aux situations de réception différées de ses publics francophones et/ou francophiles en raison des décalages horaires. Son but étant de s'adapter au mieux au rythme de vie des populations des zones géographiques couvertes en tenant compte de la concurrence des chaînes nationales.

UNE VOLONTÉ DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

En effet, après une phase de développement initial sur le continent européen, TV5 a organisé sa couverture mondiale, à partir de 1998, en zones de diffusion correspondant à chacun des cinq continents. Elles ont été placées sous la responsabilité d'un directeur délégué à l'antenne et d'un directeur régional du marketing. Cette organisation correspond à un choix stratégique. Elle permet à la « troisième chaîne mondiale » – hors marché domestique (après la chaîne américaine MTV à dominante musicale à destination des jeunes et CNN, mais avant la BBC) – d'adapter ses programmes à la demande de proximité. C'est notamment le cas du 5^e programme de TV5, lancé en septembre 1999, qui cible l'Europe francophone (France, Belgique et Suisse) : il est reçu par 60 millions de foyers via le câble et les antennes paraboliques. Les autres programmes visent, de façon spécifique, l'Afrique (1,3 million de foyers),

Proche et Moyen-Orient (3,7 millions de foyers), l'Asie (17 millions de foyers), le continent nord-américain (6 millions de foyers raccordés au Canada – dont 2 millions hors du Québec – 10 millions de foyers câblés étant touchés par la filiale TV5-USA) et l'Amérique latine (plus de 7 millions de foyers). La programmation présente aussi la spécificité de pouvoir accorder une place à de la publicité adaptée grâce aux 40 écrans quotidiens (dont 14 en « prime time ») limités à 1mn 30 au maximum pour gagner en efficacité (mémorisation) et éviter le zapping.

Ainsi, l'information n'est plus constituée de la seule rediffusion des journaux télévisés des chaînes partenaires de la société (elle représente trois heures de diffusion par jour), mais aussi d'une production correspondant à une ligne éditoriale avec 8 flashes aux « heures fixes et rondes » sous le logo de « TV5 Infos » (2mn30) et un journal télévisé de 12 minutes six fois par jour sous l'intitulé « TV5 Le Journal » (soit au total trois autres heures produites par la rédaction de la chaîne).

La grille de 1999 accorde la priorité à la diffusion de fictions et de films produit par les industries culturelles des pays francophones (plus de 2000 heures par an) ainsi qu'aux émissions pour la jeunesse. Les programmes de la chaîne sont relayés dans le monde par 32 canaux satellites et plus de 6000 réseaux câblés par lesquels la chaîne touche plus d'un demi-milliard de téléspectateurs initialisés (118 millions de foyers). Parmi les innovations, la pratique du sous-titrage en français dans le but de favoriser le suivi des fictions et magazines par les francophiles et d'aider à la compréhension de la langue française dans le monde.

Unique par le caractère de son partenariat et de son contenu, TV5 s'est imposée comme le média audiovisuel francophone. Elle est, à l'instar de l'Agence France Presse, un vecteur de relations internationales ayant encore de fortes perspectives de développement. Mais ses partenaires ont encore des efforts à engager, en termes de communication et d'investissement, pour manifester leur foi et leur volonté politique dans son projet culturel d'ensemble.

Le capital de la société Satellimages TV5

France 2	17,5 %	RTBF	11,11 %
France 3	17,4 %	CTQC	11,11 %
La Cinquième	12,5 %	SSR	11,11 %
La Sept/Arte	12,5 %	Divers	0,12 %
RFO	4,0 %		
INA	2,6 %		

Les chaînes non-françaises sont la Télévision suisse romande (SSR), la Radio-télévision belge d'expression française (RTBF) et le Consortium de Télévision Québec Canada (CTQC). À ces chaînes à l'origine du projet se sont rajoutés la chaîne culturelle La Cinquième, la chaîne franco-allemande La Sept-Arte et le Réseau France Outre-Mer (RFO) ainsi que l'Institut National de l'Audiovisuel en charge de la gestion des archives et de la recherche audiovisuelle en France.

Le budget annuel de TV5 (ensemble du réseau) a été de 409 millions de F pour l'exercice 1999. Soit treize fois moins que celui de France 2 et quatorze fois moins que celui de France 3 pour la même année, et deux fois moins que celui de La Cinquième (la chaîne de l'éducation, de la culture et du savoir) ou de La Sept-Arte!

Radio France International, créé la même année que TV5, avec un budget de 745 millions de francs en 1999, bénéficie d'un soutien direct du ministère des Affaires étrangères.

LA POLITIQUE AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE DE LA FRANCE

PAR

FRANCIS BALLE (*)

La présence des ondes et des images françaises, au delà des frontières de l'hexagone territorial de la France, est ancienne : elle remonte, pour l'essentiel, aux grandes manœuvres de l'après-1945 et de la guerre froide.

Radio France International (RFI), en radio, est née en 1984, par sécession, de Radio France. TV5, la chaîne francophone, est née la même année. Canal France Internationale (CFI), banque de programmes audiovisuels, a été créée en 1989. L'action audiovisuelle de la France peut également compter sur les initiatives, nombreuses et diverses, de ses diffuseurs publics ou privés : Radio France, France Télévision, Arte, mais aussi TF1, Canal +, M6 et MCM.

Fin 1999, les ondes et les images françaises sont reçues partout dans le monde, mais leur impact réel, quoique difficile à évaluer, est très inégal : heureux dans certaines régions du monde, comme l'Afrique sub-saharienne francophone, qui continue ainsi d'apparaître comme une zone d'influence privilégiée ; insuffisant en Méditerranée, au Proche et au Moyen-Orient, ou encore en Europe centrale et orientale, où les États-Unis ont pris l'avantage ; tout à fait insatisfaisant en Amérique du Nord et plus encore en Amérique du sud, où la France a laissé le champ libre aux grandes manœuvres, privées ou publiques, au grand voisin ; médiocre enfin, ou presque nul, en Asie, celle du Sud-est notamment, précisément là où l'explosion audiovisuelle est à la fois la plus forte et la plus prometteuse. Les rapports de Michel Péricard (1987) et d'Alain Decaux (1989), qui ont précédé le mien (1996) ont eu au moins un mérite : ils ont accrédité cette idée, que nul désormais ne conteste, de la place, non seulement importante, mais primordiale, de l'action audiovisuelle, pour la politique étrangère de la France, pour défendre à la fois ses positions et ses prises de position dans le monde. Ils n'ont pas pour autant vaincu toutes les hésitations et les frilosités des diffuseurs français accusés pendant si longtemps d'être la « *voix de la France* ». Ils n'ont pas davantage écarté le risque, pour l'action audiovisuelle extérieure, d'une relative « *incohérence* », et d'une absence certaine de « *visibilité* » et de « *lisibilité* ».

Amer, le constat s'impose : des évolutions techniques et du nouvel état du monde, depuis 1989-1991, la France n'a pas su tirer les enseignements. La révolution numérique et la mondialisation de l'économie constituent, ensemble, un défi qu'il convient désormais de relever : non pas une menace mais une chance. Non pas une malédiction, mais un espoir, qui requiert de l'ardeur, et qui ne doit exclure ni l'habileté, ni davantage l'intelligence des circonstances.

(*) Professeur à l'Université Paris Panthéon-Assas (Paris 2). Vient de publier *Médias et Sociétés*, édition Montchrestien, 1999 (9^e édition), 822 pages.

Quels objectifs l'action audiovisuelle extérieure doit-elle se fixer, avec l'an 2000 pour horizon? D'abord, mieux prendre en considération la diversité de ses audiences : depuis les Français qui vivent à l'étranger, jusqu'aux francophiles, nombreux, qui ne parlent pas le français, en passant par les Francophones et tous ceux en Europe ou en Amérique qui comprennent le français et rêvent souvent de le mieux parler. Ces audiences sont diversement réparties selon les grandes régions du monde : leurs curiosités, leur centres d'intérêts sont souvent trop différents pour se satisfaire des mêmes programmes. Il convient donc de faire du « sur-mesure » et non du prêt à porter : les actions audiovisuelles de la France, au-delà de ses frontières, ont tout à gagner à jouer la carte de la multiplicité et de la diversité. Pourquoi ne pas tirer parti des possibilités multiples de la technique : la réception directe (1), la FM, sans oublier, bien sûr, Internet.

Ensuite, il convient de rééquilibrer la présence française dans ces régions du monde où les enjeux politiques sont importants et où la concurrence avec les géants de l'audiovisuel est rude : la zone pacifique, l'Asie du sud-est, les deux Amériques, mais aussi la Maghreb et l'Europe centrale. Ce qui suppose que l'on aille au delà du cercle de la francophonie : il faut encourager et aider le sous-titrage, le doublage, le reformatage des productions françaises. Il ne faut pas enfermer la culture française dans la langue française. Il ne faut être les intégristes ni du français ni d'une culture élitiste. Le paradoxe, en effet, n'est qu'apparent : on sauvera d'autant plus la langue française, dans le monde, qu'y seront plus présents, sur les écrans, des films ou des téléfilms sous-titrés. Pourquoi, par ailleurs, regretter le succès, dans les pays scandinaves, d'un feuilleton comme « Hélène et les garçons », même s'il ne représente pas la quintessence d'une certaine culture française ?

Enfin, on ne peut guère éviter de répartir autrement les efforts consentis, respectivement pour la radio et pour la télévision, entre les programmes d'information, au sens large, et les programmes de divertissement, y compris les films et les sports. En radio, le rééquilibrage de l'offre doit être opéré au profit des programmes musicaux et culturels. À l'inverse, la production d'un journal télévisé spécialement conçu pour une audience internationale est désormais indispensable. Ce journal qui pourrait être régionalisé, dès que possible, avec des déclinaisons différentes selon les grandes régions du monde, serait du reste assuré d'audiences plus étendues, s'il trouvait sa place, sur TV5 notamment, aux côtés de films ou de programmes sportifs plus attractifs.

Ces objectifs seront d'autant plus aisément atteints que l'on prendra la mesure de ce double séisme, à la fois technique et politique, qui nous a fait entrer dans le 21^e siècle, avec dix ans d'avance, sur le calendrier.

Grâce à l'évolution des techniques de diffusion, les actions audiovisuelles peuvent être désormais plus ajustées que jamais aux différentes audiences ainsi qu'à leurs exigences respectives. Plus les médias se mondialisent, d'un autre côté, plus grand est le besoin, pour chacun, de se sentir chez soi quelque part : plus nombreuses sont les œuvres dont la carrière est internationale, et plus pressant devient le souci, pour chacun, de défendre sa propre vision des choses ou du monde.

(1) Réception MMDS. Il s'agit d'une technique de distribution hertzienne récente dont le sigle signifie en anglais « *Microwave Multipoint Distribution System* ».

Pareille politique a un coût : l'effort budgétaire, en l'occurrence, permettrait seul à la France de se situer à un niveau comparable à celui de ses principaux voisins européens, l'Allemagne et du Royaume-Uni, ses alliés dans cette bataille, bien plus en vérité que ses concurrents. Elle requiert également quelques révisions déchirantes : une plus grande cohérence de l'action publique, un véritable contrôle de ses résultats, une moins grande dispersion de ses moyens.

Les objectifs et les moyens n'ont pourtant de sens que si l'ambition est précisément définie : cultiver le « désir de France », le faire naître ou le nourrir, faire découvrir ou faire mieux connaître la France, à travers ses œuvres et ses entreprises, sa langue, sa littérature et ses créateurs, sans oublier par conséquent le français ni les Français, et sans négliger jamais la singularité de son message politique.

Si la radio et la télévision veulent enfin saisir aujourd'hui toutes les occasions que leur offrent la technique et la politique, à l'aube du XXI^e siècle, la France ne doit pas oublier qu'elle est une « nation littéraire », aux yeux des autres plus encore qu'aux siens suffisamment convertie, quoique tardivement, aux vertus de l'échange, pour ne plus prétendre être la seule terre d'élection pour les arts et les lettres, mais trop consciente, à coup sûr, et souvent à juste titre, de ce qu'elle doit à ses artistes, à ses écrivains et à ses philosophes, pour ne pas être, dans le monde, une nation tout à fait « comme les autres ».