

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur la neutralité, le fonctionnement et le financement de l'audiovisuel public

Mardi
27 janvier 2026
Séance de 15 heures 30

Compte rendu n° 20

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de
M. Jérémie Patrier-Leitus
Président de la commission**

- Table-ronde, ouverte à la presse, consacrée à la stratégie éditoriale de France Télévisions, réunissant :
 - M. Manuel Alduy, directeur du cinéma, des fictions internationales et jeunes adultes ;
 - Mme Alexandra Redde-Amiel, directrice des variétés, divertissements et jeux ;
 - M. Florent Dumont, directeur des magazines ;
 - M. Antonio Grigolini, directeur des documentaires ;
 - M. Philippe Martinetti, directeur délégué des antennes et des programmes ;
 - Mme Anne Holmes, directrice des programmes et de la fiction ;
 - M. Arnaud Lesaunier, directeur France TV Studio, France TV Distribution ;
 - Mme Tiphaine de Raguanel, directrice des publics et de la stratégie éditoriale 2
- Présences en réunion 46



La séance est ouverte à quinze heures trente-cinq.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Cette première audition de la semaine porte sur la stratégie éditoriale du groupe France Télévisions et accueille les dirigeants du groupe qui y participent. Les contraintes auxquelles nous sommes confrontés nous obligent à condenser les auditions ; j'ai bien conscience que vous représentez des champs du service public audiovisuel importants et très larges, et que les documentaires ne relèvent pas exactement des mêmes logiques que le cinéma ou les magazines, mais nous avons souhaité cette première table ronde afin d'avoir un aperçu de votre stratégie éditoriale. Des questions s'adresseront ensuite plus particulièrement à chacun d'entre vous ; nous aurons ainsi l'occasion de mesurer la diversité des programmes offerts par France Télévisions.

L'organisation de la stratégie éditoriale de votre groupe est assez pyramidale puisqu'elle est principalement assurée par le comité de stratégie éditoriale, qui a pour rôle de définir la feuille de route éditoriale et de valider les choix stratégiques de l'offre de programmes de France Télévisions sur l'ensemble des supports existants. Cette stratégie repose sur une formule claire – « informer, éduquer, divertir et rassembler » – et sur plusieurs directions dont vous êtes les représentants.

Monsieur Manuel Alduy, vous êtes à la tête de la direction du cinéma, des fictions internationales et jeunes adultes. Avant de prendre votre poste en avril 2022, vous avez travaillé successivement pour Canal+ et pour Walt Disney, de 2020 à 2021, avant d'être directeur du cinéma et du développement international pour la Ville de Paris de 2021 à 2022.

Madame Alexandra Redde-Amiel, vous êtes la directrice des variétés, des jeux et du divertissement depuis le mois de septembre 2019 ; auparavant, vous avez travaillé plusieurs années pour Endemol avant de passer notamment par M6 et Lagardère Studios.

Monsieur Florent Dumont, vous êtes le directeur des magazines depuis janvier 2025. Après un premier poste chez France 2 puis chez UGC Ciné Cité, vous avez été notamment directeur des antennes de France Télévisions de septembre 2020 à avril 2022 puis directeur adjoint des antennes et des programmes jusqu'en janvier 2025.

Monsieur Antonio Grigolini, vous êtes le directeur des documentaires. Entré il y a près de vingt ans à France Télévisions, vous avez été directeur des programmes et social TV, directeur de france.tv Slash puis directeur de la programmation et de l'éditorialisation des antennes non linéaires, avant de diriger les documentaires depuis avril 2023.

Monsieur Philippe Martinetti, vous représentez la direction des antennes et des programmes, dont vous êtes le directeur délégué. Nous vous avons déjà entendu aux côtés de Stéphane Sitbon-Gomez au mois de décembre dernier. Vous avez été spécialiste en communication marketing pour la Ville d'Ajaccio avant d'entrer chez France 3 en septembre 2011 ; vous êtes directeur délégué des antennes et des programmes depuis décembre 2023.

Madame Anne Holmes, vous êtes directrice des programmes et de la fiction depuis 2022. Avant d'intégrer France 3 en 2003, vous avez travaillé pour Hamster Production et JLA Productions ; depuis que vous occupez votre poste actuel, vous avez lancé des séries aussi connues qu'*Un Village français* ou *Capitaine Marleau*.

Monsieur Arnaud Lesaunier, vous êtes le directeur de France TV Studio et de France TV Distribution. Après avoir occupé plusieurs fonctions au sein de la Fédération des industries du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia (Ficam) et d'Euro Media France, vous entrez à France Télévisions en 2012 ; vous dirigez France TV Studio et France TV Distribution depuis septembre 2020.

Madame Tiphaine de Ragueneil, vous êtes à la tête de la direction des publics et de la stratégie éditoriale depuis octobre 2020. Vous avez commencé votre carrière chez Aegis Media avant de travailler pour le groupe Lagardère, puis vous avez intégré France Télévisions en septembre 2012 ; vous avez notamment été directrice du département jeunesse pendant plus de huit ans.

Si l'on regarde l'évolution de la stratégie éditoriale de France Télévisions depuis quelques années, on peut déceler deux grandes tendances : l'accent est mis, d'une part, sur la jeunesse et, d'autre part, sur le numérique.

Les études montrent que 64 % de la consommation vidéo se fait encore à la télévision linéaire, en live, mais que 36 % se fait désormais à la demande – cette part ne cesse de croître et j'imagine que vous aurez l'occasion d'y revenir.

L'offre numérique est mise en avant sur les différentes plateformes de France Télévisions, notamment sur votre plateforme de streaming gratuit, qui attire 36 millions de visiteurs chaque mois. Pour la première fois, récemment, une série a davantage été visionnée sur france.tv que sur les postes de télévision proprement dits : la série *Rivages* a ainsi été consommée à 55 % sur la plateforme.

S'agissant de la dimension numérique, la présidente Delphine Ernotte a engagé la semaine dernière une profonde réorganisation de France Télévisions, dont l'objectif est de renforcer les compétences digitales du groupe.

Je vous propose de donner la parole pour dix minutes à M. Florent Dumont, qui se fera le porte-parole de l'ensemble des directeurs et directrices que nous avons le plaisir d'auditionner. Auparavant, je vous remercie de nous déclarer chacun et chacune tout autre intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations.

L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Antonio Grigolini, Mme Anne Holmes, M. Philippe Martinetti, M. Florent Dumont, Mme Alexandra Redde-Amiel, M. Arnaud Lesaunier, M. Manuel Alduy et Mme Tiphaine de Ragueneil prêtent successivement serment.)

M. Florent Dumont, directeur des magazines de France Télévisions. Depuis le début de vos travaux, vous avez abordé des sujets essentiels qui touchent à la gouvernance, au financement et au fonctionnement de l'audiovisuel public. Je tiens à vous remercier de donner aux directeurs éditoriaux que nous sommes l'occasion de s'attarder sur ce qui constitue le cœur de métier de France Télévisions, à savoir les contenus, les programmes et la manière dont ils rencontrent les publics.

Lorsque les Français allument leur télévision, se rendent sur la plateforme france.tv ou regardent des extraits de nos programmes sur les réseaux sociaux, ils ne voient ni une

organisation, ni un budget, ni une ligne comptable : ils voient « Secrets d'histoire » ou « Le monde de Jamy », « Fort Boyard » ou « 100 % Logique », « Rendez-vous en terre inconnue », « Des racines et des ailes » ou « Échappées belles », *Alex Hugo* ou *Un si grand soleil*, les éditions d'informations nationales et régionales, « Envoyé spécial », « Télématin », Okoo pour les plus jeunes d'entre eux, « Affaire conclue » ou « N'oubliez pas les paroles »... J'arrête là l'énumération des rendez-vous qui structurent l'offre de France Télévisions – vous les connaissez, tout comme les Français que vous représentez et dont plus de 50 millions nous regardent chaque semaine. Ces contenus font partie du quotidien des Français, de leur mémoire collective, de ces rendez-vous familiers qui accompagnent les moments de vie, les grandes émotions comme les jours ordinaires.

Le travail qui permet de les faire exister s'inscrit dans un cadre très clair : le cahier des charges de France Télévisions. Ce texte n'est pas une contrainte abstraite : c'est un projet de société. Il définit ce que la nation attend de son audiovisuel public : « La société nationale de programmes France Télévisions conçoit et diffuse des programmes qui répondent à des missions d'information, d'éducation, de culture, de divertissement et de cohésion sociale. » Tout est dit, ou presque. Les directeurs éditoriaux que vous auditionnez sont des professionnels de la télévision qui, depuis de nombreuses années, consacrent leur énergie à une mission simple à formuler mais exigeante à remplir : faire se rencontrer un contenu et un public chaque jour, partout en France. Une question traverse en permanence notre travail : si le service public ne le fait pas, alors qui le fera ? Qui proposera des programmes commémoratifs comme ceux consacrés au 13 novembre ou à l'entrée au Panthéon de Robert Badinter, qui ont fait l'objet de soirées spéciales sur nos antennes ? Qui mettra en valeur l'authenticité de nos territoires et la richesse de notre patrimoine à travers des collections de documentaires régionaux ? Qui fera rayonner la création française et les héros emblématiques que sont Astrid et Raphaëlle ou Capitaine Marleau ? Qui, enfin, lancera « Les rencontres du Papotin », deuxième format le plus adapté dans le monde en 2025 ?

La première mission qui nous est confiée est d'informer et d'aider les Français à comprendre le monde dans lequel ils vivent. Le cahier des charges le formule sans ambiguïté : « France Télévisions assure une émission d'information pluraliste, honnête et indépendante, contribuant à la compréhension de l'actualité et des enjeux contemporains. » Or l'information s'exerce aujourd'hui dans un environnement profondément fragilisé. La circulation accélérée de contenus non vérifiés, la montée de la désinformation, la fatigue informationnelle et la défiance à l'égard des médias constituent des défis majeurs. Je ne m'étendrai pas sur notre offre d'information car je sais qu'une audition lui sera consacrée demain. Il me paraît néanmoins important de souligner la force du rendez-vous, le plus souvent en direct. Le traitement de l'actualité dépasse largement les seuls journaux télévisés ; il se fait au travers de magazines de décryptage comme « C dans l'air », « C politique » ou « C ce soir », et de talk-shows quotidiens ou hebdomadaires comme « C à vous » ou « Quelle époque ! ». Dans ce contexte, la télévision linéaire reste centrale dans l'offre de France Télévisions pour une raison précise : sa capacité unique à rassembler massivement, au même moment, autour d'un même contenu. Là où les usages sont fragmentés, nous recréons du commun.

Le direct, en particulier, s'accompagne d'un devoir accru de vigilance et d'exemplarité. Il donne par ailleurs lieu à la diffusion de grands événements qui animent la vie de la nation, qu'il s'agisse des grandes commémorations nationales – cérémonie du 14 juillet, réouverture de Notre-Dame de Paris, grande soirée du 31 décembre – ou de grands rendez-vous sportifs – Tour de France et Jeux olympiques en point d'orgue. Ces moments sont pensés comme des temps de rassemblement, de mémoire, de partage collectif. Là encore, le service public joue un rôle que nul autre acteur ne peut assumer avec la même constance.

Comprendre le monde dans lequel nous vivons suppose enfin de s'inscrire dans le temps long ; c'est le rôle essentiel du documentaire et des grands formats de connaissances. Comprendre ne se limite pas à l'actualité immédiate mais passe par l'histoire, les sciences, la culture, la géopolitique, la société, la littérature. La série documentaire « Crimes contre l'humanité », qui traite par exemple des grands procès de Barbie, Papon et Touvier ; *13 novembre, le choix de Sonia* ; les rendez-vous hebdomadaires « Science grand format », ou « Le monde en face », qui propose des documentaires consacrés aux grands enjeux internationaux ; ou encore « La grande librairie », magazine littéraire diffusé chaque semaine en première partie de soirée : ces programmes emblématiques offrent des clés de lecture durables, accessibles et exigeantes. C'est aussi la mission de Lumni, notre offre éducative, numérique, gratuite, qui aide les élèves de la maternelle à la terminale non seulement à réviser leurs cours mais aussi à s'éveiller au monde et à développer leur esprit critique et leur culture générale.

La deuxième mission qui nous est confiée est de divertir et d'accompagner les Français au quotidien et sur tous les supports. La création constitue l'un des piliers les plus visibles et les plus attendus de l'action du service audiovisuel public. Elle fait appel aux imaginaires, raconte des histoires, propose des récits dans lesquels les Français peuvent se reconnaître, réfléchir, rêver. De fait, alors que les plateformes américaines ont envahi le marché national, France Télévisions est le premier éditeur de fictions françaises qui, en mêlant héros populaires et audaces créatives, ont su rassembler et surprendre. De la collection des *Meurtres à...*, ancrée dans nos régions, à la série événement *Des vivants*, qui retrace le parcours de survivants du 13 novembre, de l'adaptation de *La Peste* de Camus à la série fantastique *Anaon*, bientôt diffusée sur nos antennes, la fiction renouvelle les écritures, met en avant le patrimoine historique et littéraire et s'inscrit en résonance avec les évolutions de la société contemporaine.

Le cinéma constitue également une contribution essentielle du service public à la diversité des récits, à la liberté de création et au rayonnement de la culture française. Ces dernières années, cet engagement s'est traduit par le soutien à des films qui ont rencontré à la fois le public et la reconnaissance critique : *Anatomie d'une chute*, Palme d'or à Cannes et multirécompensé à l'international, *Le Règne animal*, salué pour son ambition artistique et son succès public, ou encore *Je verrai toujours vos visages*, qui a profondément touché les spectateurs, illustrent la diversité des œuvres soutenues par France Télévisions.

Cette ambition s'exprime aussi dans l'animation, avec des œuvres exigeantes et singulières capables de toucher tous les publics. Des films comme *Arco* ou *Amélie et la métaphysique des tubes*, tous deux nommés aux Oscars 2026, illustrent cette capacité du service public à accompagner une animation française créative, audacieuse et reconnue à l'international. Elle s'exprime aussi très fortement dans le spectacle vivant, du registre classique aux formes les plus contemporaines. France Télévisions donne accès au plus grand nombre à des événements culturels majeurs, des Victoires de la musique aux grandes soirées de musique contemporaine, du concert de Gims aux captations de l'Opéra de Paris.

Enfin, le service public assume fièrement la mission d'accompagner les Français dans leur quotidien : il le fait d'abord grâce à son offre de jeux, véritable porte d'entrée dans la culture pour de nombreux téléspectateurs, du fauteuil de « Tout le monde veut prendre sa place » à la gymnastique intellectuelle de « Slam », deux créations originales françaises ; ensuite par l'intermédiaire de témoignages inspirants, qu'ils proviennent d'anonymes sur le plateau de « Ça commence aujourd'hui » ou de personnalités dans le grenier d'« Un dimanche à la campagne » ; et enfin en répondant aux questions que se posent les Français sur leur santé physique ou mentale dans « Le mag de la santé » et dans « Bel & bien », ou sur la famille et la parentalité

dans « Les maternelles ». Ces programmes offrent des repères, de l'écoute, de l'utilité concrète. Ils donnent la parole aux Français de tous horizons. Ils permettent de s'identifier, de se comprendre, de dialoguer. Dans une société de plus en plus fragmentée, ils jouent un rôle essentiel : ils créent du lien, favorisent l'écoute mutuelle et rappellent ce qui rassemble. C'est bien en cela que réside la mission du service public : être présent dans les grands moments comme dans les moments ordinaires, divertir sans détourner du réel, accompagner et s'adresser à tous les Français, continuer à rassembler là où les modes de consommation contemporains poussent à la dispersion.

Je voudrais terminer, si vous me le permettez, sur une note plus personnelle. Issu d'un milieu populaire, en zone rurale, j'ai eu la chance de grandir entouré de personnes qui m'ont inculqué deux valeurs cardinales : l'importance de l'éducation et la nécessité de l'accès à la culture pour tous. La télévision publique a été pour moi une source d'ouverture sur le monde et un vecteur d'émancipation. De mon premier stage étudiant au sein de la direction des études de France 2, il y a vingt-cinq ans, aux responsabilités éditoriales et managériales qui sont les miennes aujourd'hui, j'ai toujours eu à cœur de défendre un audiovisuel public à la fois puissant et exigeant, populaire et de qualité, créatif et scrupuleusement respectueux de son cahier des charges. Ce parcours, c'est un parcours parmi ceux des huit professionnels qui sont devant vous ; un parcours parmi ceux des collaborateurs et des collaboratrices qui forment nos équipes. Nous sommes tous différents, tous singuliers mais animés par un dénominateur commun : un sens aigu de notre responsabilité dans l'exercice de nos missions et un attachement viscéral aux valeurs du service public.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Merci de vous être fait l'écho des huit directions que vous représentez. Avant de céder la parole au rapporteur, je veux vous poser trois questions. Ma première question a trait au virage numérique engagé par Delphine Ernotte qui a annoncé, à la suite de son audition devant cette commission, ce qui constitue sans doute la plus grande réforme de France Télévisions depuis plus de vingt ans. Elle a indiqué vouloir engager le groupe vers un modèle « streaming *first* », mettant donc l'accent sur le streaming. Comment cette orientation affecte-t-elle la manière dont vous pensez vos contenus, vos offres et vos programmes ?

Ma deuxième question concerne la stratégie que vous menez à la tête de la direction des documentaires. L'éviction de Mme Catherine Alvaresse, licenciée en mars 2023, a beaucoup fait parler à l'époque : son remplacement a suscité de l'émotion et des interrogations dans le milieu de la production. Selon certaines informations de presse – que je cite sous réserve –, il lui aurait notamment été reproché un recours jugé excessif à des producteurs indépendants, alors que la direction aurait préféré privilégier des productions internes, des animateurs-producteurs maison ou des agences de presse de plus grande envergure. Ma question va cependant au-delà de ce choix de personnes : quelle stratégie avez-vous déployée depuis votre arrivée et en quoi diffère-t-elle de celle qui prévalait auparavant ?

Enfin, ma troisième question porte sur un sujet d'actualité qui suscite l'émoi de la classe politique dans son ensemble et des Français. La direction de France Télévisions a pris la décision, il y a quelques semaines, d'interdire aux équipes des émissions « C à vous » et « C ce soir » de recevoir des invités politiques, qu'ils soient ministres, parlementaires ou élus locaux. Cette mesure ferait suite à une mise en garde de l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) concernant le non-respect des temps de parole et du pluralisme politique par France Télévisions dans ses émissions. À titre personnel, cette décision me semble funeste car le service public audiovisuel a toujours permis, lors des grands rendez-vous démocratiques, de donner la parole aux responsables politiques de tous bords ; on

sait par exemple qu'au moment des élections législatives, France 3 joue un rôle essentiel en organisant des débats partout en France. Nous sommes donc surpris par cette décision.

Pouvez-vous nous confirmer que les responsables politiques sont désormais exclus de ces deux émissions importantes du débat public, ce qui traduirait l'incapacité de ces dernières à faire respecter le pluralisme ? Je m'appuie là sur une déclaration qui nous a tous surpris, quelle que soit notre sensibilité politique, et qui émane d'un syndicat de votre groupe : il nous a été expliqué que le recours à des producteurs privés pour des émissions consacrées à la politique ne permettait pas toujours à la direction de France Télévisions de garantir le respect du pluralisme. Si ce constat est bien à l'origine de la mise en garde de l'Arcom et du choix de suspendre les invitations de personnalités politiques, cela ne peut qu'interroger la représentation nationale et les Français. Je ne pouvais pas ne pas vous poser cette question d'actualité, qui me paraît essentielle dans le cadre de notre discussion.

Il y aura bien d'autres sujets à aborder, que ce soit sur le cinéma, les séries ou la fiction, et je sais que M. le rapporteur a de nombreuses questions à vous poser. Je vous laisse répondre à celles que je viens de poser avant de lui céder la parole.

Mme Tiphaine de Ragueneil, directrice des publics et de la stratégie éditoriale. L'évolution envisagée de l'organisation de France Télévisions s'inscrit pleinement dans le projet de Delphine Ernotte-Cunci mais également dans la continuité des mouvements engagés ces cinq dernières années. Nous avons en effet opéré une mutation profonde de notre offre, qui s'est traduite par un basculement des chaînes traditionnelles – France 2, France 3, France 4 et France 5, ainsi que France Info – vers nos deux plateformes, france.tv et franceinfo.fr ; celles-ci sont devenues nos antennes principales.

Notre conviction est simple : pour continuer à assurer la pérennité du service public, nous devons nous adapter à l'évolution des usages de nos publics. Pour mettre ces changements en perspective, permettez-moi de citer quelques chiffres. Selon Médiamétrie, un Français de 4 ans et plus consomme en moyenne quatre heures quatorze de vidéo par jour. Si 61 % de cette consommation s'effectuent encore sur la télévision en live, les 39 % restants relèvent désormais d'offres à la demande, qu'il s'agisse de vidéos en ligne sur les réseaux sociaux ou sur des plateformes comme YouTube, ou encore de services de SVOD (vidéo à la demande par abonnement) et de BVOD (vidéo à la demande diffusée par les diffuseurs) – lesquels représentent à eux seuls 15 % de ce type de consommation. Cette tendance est inexorable : la part de la consommation à la demande a progressé de 3 points en un an – elle s'établissait autour de 36 % en 2024. Chez les moins de 50 ans, ce mode représente désormais plus de la moitié du temps global de consommation et chez les jeunes adultes, le live ne compte plus que pour moins de 20 % du temps passé à regarder des vidéos ; l'essentiel se fait en ligne – sur YouTube ou sur les réseaux sociaux – plutôt que sur les plateformes de SVOD et de BVOD, dont l'usage reste assez minoritaire chez les moins de 25 ans.

Dans ce contexte, il nous semble indispensable d'adapter nos offres. Nous devons d'abord le faire en matière de distribution : l'ensemble de nos œuvres doivent être disponibles sur notre plateforme france.tv, qui est distribuée dans tous les environnements dans lesquels les publics peuvent être amenés à consommer des programmes – écrans de télévision, mobiles, ordinateurs et tablettes. Nous devons aussi repenser nos contenus, et c'est sans doute là le cœur de notre nouvelle organisation. Nous devons affronter les défis à venir, notamment l'avènement de l'intelligence artificielle générative, qui va provoquer des changements considérables, en posant les bases susceptibles d'assurer la pérennité de l'audiovisuel public. Des outils comme ChatGPT ont été pris en main très rapidement par nos publics, notamment les plus jeunes, et

font désormais partie de leur quotidien ; ils figurent aussi parmi les moyens de production utilisés par tous nos partenaires.

Ce monde du « à la demande » est aussi celui de la fragmentation des audiences, qui rend plus difficile de rassembler les publics. Si la télévision offre encore des opportunités de rassemblement, comme l'ont démontré les Jeux olympiques de Paris, en 2024, les consommations deviennent de plus en plus affinitaires ; elles se portent sur des programmes ou des créateurs de contenus, par exemple sur YouTube, qui se montrent capables de fédérer une partie du public, mais une partie seulement. Pour le service public, il y a là un vrai défi : comment concilier la volonté de rassembler le public et notre exigence de qualité avec ces logiques affinitaires ?

Ces évolutions des usages nous amènent aussi à repenser nos contenus pour les moderniser et répondre à ces nouveaux besoins. Nous nous fixons six objectifs forts, au premier rang desquels le renforcement de l'information de service public sur tous les points de contact. Les réseaux sociaux étant devenus la première source d'information des jeunes, nous nous devons d'y être présents : le service public doit produire de l'information de qualité dans ces environnements.

Par ailleurs, il est temps que l'expertise numérique, autrefois isolée dans une direction spécifique qui gérait notamment les produits france.tv et franceinfo.fr, soit présente au plus près de l'ensemble des métiers du groupe. C'est l'un des objectifs fondamentaux de notre réorganisation : nous avons réuni l'expertise technologique de la diffusion linéaire et celle liée à la construction de nos plateformes propriétaires au sein d'une direction unique.

Enfin, il s'agit plus spécifiquement, pour nos programmeurs, de repenser nos contenus. Le succès de france.tv, qui est la première plateforme de vidéos à la demande gratuite en France, avec plus de 39 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne en 2025, s'est construit sur la diversification de notre offre de fictions. Alors qu'il y a dix ans, l'essentiel de cette offre reposait, en dehors de quelques séries, sur des unitaires de 90 minutes, nous sommes désormais en mesure de proposer des miniséries feuilletonnantes. Un tel format, qui était un cauchemar à programmer en linéaire, est devenu un pilier de notre offre éditoriale et nous permet de diversifier les arènes et les univers proposés à nos publics. La consommation à la demande représente plus de la moitié des contacts avec ce type de séries. Nous devons aussi nous employer à définir les contenus de service public que nous pouvons offrir sur les réseaux sociaux et sur les plateformes comme YouTube, ainsi que les cadres de partenariat qui nous permettront de travailler avec eux.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'ai ouvert un champ de réflexion très vaste et je vous sais gré d'avoir présenté tous ces enjeux avec autant de concision. Toutefois, avant de céder la parole à M. le rapporteur, j'aimerais obtenir une réponse – peut-être plus rapide – concernant la direction des documentaires. Pourriez-vous nous éclairer sur les raisons qui ont conduit à l'éviction que j'évoquais, mais surtout nous exposer la stratégie que vous mettez en œuvre dans ce secteur ?

M. Antonio Grigolini, directeur des documentaires. J'ai en effet l'honneur de diriger l'unité documentaire de France Télévisions depuis près de trois ans. L'offre documentaire est structurante pour nos antennes, pour nos missions et pour nos publics. Elle est riche – c'est probablement la plus riche d'Europe – et très variée : chaque année, nous finançons et diffusons plus de 1 000 films, en collaboration avec plus de 360 producteurs différents. À cet égard, l'article 12 du décret fixant notre cahier des charges est explicite : il mentionne la

primauté de France Télévisions dans le secteur du documentaire et évoque même « l'écart avec les chaînes privées ». Nous assumons pleinement ce rôle en finançant plus de 50 % de la production documentaire audiovisuelle en France. Au-delà de l'obligation légale, c'est pour nous une source de grande fierté. Nous sommes fiers de proposer une diversité inégalée de formats et de thématiques, du documentaire d'auteur à la grande série de première partie de soirée, couvrant des champs aussi variés que l'histoire, la culture, la géopolitique ou les sciences. Pour illustrer cette ambition, je pourrais citer des œuvres récentes telles que *13 novembre, le choix de Sonia...*

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Permettez-moi de vous interrompre. Je vous avais proposé d'intervenir chacun succinctement, en trois minutes, pour présenter vos directions respectives ; or France Télévisions a choisi de désigner un porte-parole, M. Dumont, ce que je respecte. Je vais vous laisser terminer – je ne veux pas être désagréable – mais si chacun détaille ses missions, un autre format aurait sans doute été plus adapté. Essayez de vous prêter au jeu des questions-réponses, parce que c'est de cette manière que fonctionne notre commission d'enquête.

M. Antonio Grigolini. Je voulais en venir au rôle central de France Télévisions dans le documentaire français, qui est un pilier essentiel de notre exception culturelle. Les acteurs de cette filière sont très attentifs aux évolutions de notre groupe, qui en est en quelque sorte le poumon. Il est vrai qu'au printemps 2023, au moment de ma nomination, des craintes se sont exprimées – plusieurs articles de presse s'en sont fait l'écho. Elles portaient essentiellement sur une possible dénaturation de notre offre, sur une remise en cause de la place de la production indépendante et sur un certain désintérêt pour le documentaire de création. Dès ma prise de fonction, j'ai tenu à rencontrer les principaux acteurs du documentaire français – syndicats de producteurs et sociétés d'auteurs. Il était primordial d'instaurer un dialogue de confiance avec l'écosystème ; ces échanges ont permis d'y parvenir et se poursuivent aujourd'hui, dans une période pourtant difficile pour l'ensemble de la filière.

Je pense pouvoir affirmer sereinement que depuis, les faits sont venus dissiper ces craintes. La part de la production indépendante dans le financement de nos programmes reste très largement dominante ; elle n'a pas faibli. De même, le volume de documentaires de création aidés par le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) est resté stable ; il a même légèrement progressé l'année dernière. Nous continuons de collaborer avec une grande variété d'auteurs, de réalisateurs et de producteurs indépendants, en explorant une grande diversité de formats et d'écritures.

Parallèlement, depuis le printemps 2023, nous avons accéléré les chantiers éditoriaux que décrivait précédemment Tiphaine de Ragueneil. Leur objectif est de renforcer la capacité de nos documentaires à rayonner et à rencontrer leurs publics dans un environnement qui n'est pas celui pour lequel la télévision linéaire a été pensée à l'origine, en l'occurrence les plateformes numériques. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Ce que j'essaie de comprendre, c'est ce que le remplacement de cette personne – qui a ensuite été embauchée chez un producteur avec lequel France Télévisions travaille – vous a permis de faire. La commission d'enquête n'a pas pour objet de juger ce choix ; je vous pose la question parce qu'il a suscité des interrogations.

M. Antonio Grigolini. Je peux vous répondre en citant nos chantiers éditoriaux, les missions et la variété éditoriale que nous avons injectée depuis. La performance des documentaires sur france.tv a enregistré une progression de 30 % l'année dernière. Nous avons

multiplié par deux le nombre de séries documentaires. Nous avons ouvert des territoires éditoriaux qui restaient à explorer : des séries sportives, des documentaires d'anticipation... Nous avons proposé la première série documentaire à destination des enfants, un public auquel le documentaire ne s'adressait pas encore directement ; il y en a beaucoup sur eux, dont certains sont magnifiques, mais très peu leur sont destinés. Nous avons mené ces chantiers avec l'unité documentaire avec laquelle nous travaillons tous les jours ; c'est une équipe formidable, reconnue en France et à l'international. Nous les avons aussi menés avec la filière.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie pour cette réponse. Il est vrai qu'un responsable documentaire licencié par France Télévisions puis recruté par un producteur avec lequel travaille France Télévisions représente l'un de ces allers-retours sur lesquels les Français s'interrogent. Je sais que M. le rapporteur explore le sujet dans son rapport ; il vous posera sans doute des questions plus précises.

Pourriez-vous revenir rapidement sur la question de l'arrêt des invités politiques et du pluralisme politique ?

M. Florent Dumont. J'ai lu des articles ces derniers jours dans la presse et je suis ravi de pouvoir présenter ce point devant la commission. Nous sommes extrêmement attachés au pluralisme politique. C'est la loi de 1986 qui nous le demande et c'est l'article 35 de notre cahier des charges qui l'organise. Les temps de parole politique sont un enjeu majeur qui fait l'objet d'échanges très réguliers entre les équipes de France Télévisions – le secrétariat général, la direction de la déontologie et du pluralisme – et l'Arcom.

Le premier trimestre 2026 est particulier puisque les élections municipales auront lieu les 15 et 22 mars prochains. Il nous faudra alors piloter non pas un, mais trois décomptes. Le premier est le décompte traditionnel que demande l'Arcom, celui du temps de parole politique national. Lorsque s'ouvrira la période de communication officielle de la campagne, du 2 février au 15 mars pour le premier tour, puis du 16 au 22 mars pour le second tour, il y aura deux nouveaux décomptes : un décompte national pour les municipales en général et un décompte par circonscription, pour garantir l'équité de temps de parole des candidats de la circonscription concernée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez raison de rappeler ces décomptes. Néanmoins, nous les connaissons, puisque nous faisons les lois.

M. Florent Dumont. Dans ce contexte, nous avons pris la décision de demander aux productions des magazines de France 5 de ne pas recevoir de personnel politique en ce début d'année. Ce n'est pas la première fois que cela arrive. Au premier trimestre 2020, la même mesure avait été appliquée expressément. Elle avait été levée le 16 mars 2020 en raison du confinement, qui avait reporté les élections municipales ; à partir du 17 mars 2020, on a donc retrouvé des invités politiques sur le plateau de « C à vous ». Mais, entre janvier et la mi-mars 2020, il n'y avait pas eu d'invité politique sur les plateaux de France 5.

Nous sommes en train d'élaborer le cadre de la campagne qui s'ouvrira à partir du 2 février. Pour le mois de janvier, nous avons adopté un principe de précaution concernant le temps de parole national – qui démarrerait dès janvier – pour nous concentrer sur le traitement des municipales à partir de début février.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Ce n'est pas exactement ce qu'on m'a dit : l'Arcom vous aurait mis en garde parce que France Télévisions ne respectait pas totalement le

pluralisme politique dans deux émissions de France 5. Vous nous expliquez, vous, que c'est une mesure préventive parce que le décompte du temps de parole n'est pas facile à assurer. Soyez précis ; vous êtes sous serment. Avez-vous pris cette décision à titre préventif ou en raison en raison de vos échanges avec l'Arcom ?

M. Florent Dumont. Je le répète, au premier trimestre 2020, qui était déjà un trimestre d'élections municipales, la même décision avait été prise. Pour bien traiter ces élections municipales-ci, nous avons pris cette décision pour les magazines de France 5.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Celle de ne pas avoir d'invité politique jusqu'à la fin des élections municipales ?

M. Florent Dumont. Non, jusqu'à l'ouverture de la campagne des municipales, c'est-à-dire lundi 2 février. Ensuite, nous reprendrons les invitations, avec les deux décomptes – celui de la campagne nationale et celui par circonscription.

M. Philippe Martinetti, directeur délégué des antennes et des programmes. Vous posez une question essentielle, celle qui anime nos discussions et nos échanges dans cette commission : la question du pluralisme. C'est notre responsabilité et, je dirai même plus, c'est l'éthique de la responsabilité. De Wallis-et-Futuna à Limoges, de Strasbourg à nos bureaux de Washington, nous sommes le premier producteur d'information en France. Vous avez évoqué la séquence des municipales qui s'ouvre et vous avez posé la question du dispositif déployé. J'ai dit à l'occasion d'une précédente audition que nous étions engagés, avec toutes nos équipes, dans une exigence de décentralisation, et même de déconcentration, puisque nous avons confié le pilotage de l'information de France 3 aux vingt-quatre rédactions régionales. Pour les municipales, nous allons proposer une centaine de débats avec autant d'invités politiques. Cela représente environ 180 duplex le soir des élections.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. L'Arcom a-t-elle considéré que le pluralisme n'était pas respecté sur les deux magazines de France 5, oui ou non ? C'est une question simple. Je voulais savoir si votre décision de ne pas avoir d'invités politiques pendant quelques semaines avait été prise de manière préventive.

M. Philippe Martinetti. Et en raison de l'ambition de faire porter par les antennes régionales la séquence des municipales.

M. Charles Alloncle, rapporteur. La première question que je souhaite vous poser est celle de votre stratégie éditoriale. L'indicateur clé pour juger de la performance de vos équipes est, vous en conviendrez, l'audience. Or la part d'audience de France Télévisions plafonne en 2025 à 29,4 %, en recul par rapport à l'année précédente, là où les chaînes privées concurrentes comme TF1, M6 et Canal+ sont en progression. Vous avez peu ou prou les mêmes audiences que le groupe TF1 mais votre budget de grille est deux fois plus élevé, vous avez deux fois plus de salariés – près de 9 000 –, vous n'avez pas de publicité après 20 heures et vous disposez de quatre chaînes sur les neuf premiers numéros, contre une seule pour TF1. Si l'on vous compare à vos concurrents européens, en Italie, la Rai avoisine les 40 %, et la télévision publique atteint les 50 % de part d'audience en Allemagne.

Ma question est simple : comment justifiez-vous qu'avec 2 milliards d'euros d'argent public, vous ayez à peu près les mêmes résultats que certaines chaînes privées commerciales et des résultats inférieurs à ceux des chaînes publiques européennes, alors que les montants qui vous sont alloués sont bien supérieurs ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. La part d'audience est un indicateur important. Nous avons en effet terminé l'année 2025 à 29,4 %. Nous étions à 29,8 % en 2024, une année qui revêtait un caractère exceptionnel du fait de la tenue en France des Jeux olympiques et paralympiques, qui ont largement contribué à l'augmentation des performances de France Télévisions. Avec 29,4 % de part d'audience, nous retrouvons le niveau de 2022. Il me semble qu'on ne peut pas parler d'un recul. Cette performance fait de nous le premier média de France.

Les comparaisons avec les acteurs internationaux sont toujours compliquées : en France, la première chaîne audiovisuelle a été privatisée, ce qui n'est pas le cas en Italie ou en Angleterre. Par ailleurs, le budget de l'audiovisuel public allemand est deux fois supérieur au budget français.

Il est important de préciser que nos objectifs concernent au moins autant le taux de couverture que la part d'audience. Ce qui importe le plus, dans un environnement où les usages évoluent, c'est le nombre de gens que nous touchons chaque mois ou chaque semaine. Chaque semaine, 80 % des Français regardent nos contenus au moins une fois, et 71 % des 15-24 ans, qui sont plus éloignés de la télévision. Il nous semble important de calculer l'âge moyen sur l'indicateur de couverture hebdomadaire, comme le font les autres médias – les médias numériques et la radio. Cet âge moyen est de 46 ans pour la télévision. L'âge moyen de France Télévisions est de 49 ans, quand celui de son principal concurrent, TF1, est à 47 ans.

Par ailleurs, France Télévisions a des missions qui n'incombent pas à ses principaux concurrents privés. Le réseau régional représente une part importante de nos salariés et nous sommes présents dans neuf territoires d'outre-mer. Ce réseau ultramarin ne figure d'ailleurs pas dans les audiences que je viens de mentionner, car Médiamétrie ne mesure l'audience qu'en métropole et en Corse.

M. Charles Alloncle, rapporteur. L'indicateur d'audience que vous évoquez, le *reach*, ou taux de couverture, comprend les gens qui auraient regardé vos contenus même dix secondes au cours du mois écoulé. Pensez-vous vraiment que cet indicateur, dont se prévaut régulièrement Mme Ernotte, soit la bonne manière de mesurer de votre audience ? Pour moi, l'indicateur clé est la part d'audience et il vous place à peu près au même niveau que TF1. Or, une fois retranchés les budgets locaux et ultra-marins, votre budget de grille est toujours supérieur à celui de TF1, votre nombre d'employés est toujours deux fois supérieur à celui de TF1, vous n'avez pas de publicité après 20 heures et vous disposez de quatre chaînes parmi les neuf premiers numéros, tandis que TF1 n'en a qu'une.

Pardon d'être insistant mais, au regard du montant public qui lui est alloué, comment expliquez-vous l'absence d'efficacité et de performance – mesurée par la part d'audience – de France Télévisions par rapport aux chaînes privées commerciales ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. En tant que directrice de la stratégie éditoriale, je n'ai pas tous les éléments financiers et ne suis pas la mieux à même de vous répondre. En revanche, même si le *reach* n'est pas notre unique indicateur, il me semble que le rôle du service public est avant tout de rassembler les Français et d'avoir des contacts avec eux. Par ailleurs, on sait que la durée d'écoute de la télévision est globalement en baisse. Elle a été supprimée des communiqués de presse de Médiamétrie sur décision collégiale de l'ensemble du marché. Nous ne sommes donc pas le seul acteur à avoir changé nos indicateurs de référence.

Manuel Alduy pourra vous répondre plus clairement concernant la spécificité de France Télévisions dans le cinéma.

M. Manuel Alduy, directeur du cinéma, des fictions internationales et jeunes adultes. Je vous donnerai une différence immédiate et parlante avec TF1 : France Télévisions s'est interdit d'acheter des séries américaines. Cela reviendrait pourtant franchement moins cher que de coproduire de la fiction française car c'est plus efficace : il y a du stock et cela fait de l'audience. De même, avec les 60 millions dont nous disposons chaque année pour financer le cinéma français, France Télévisions s'est engagée à coproduire plus de soixante films par an. Nous aurions pu concentrer nos moyens – TF1 investit dans dix-neuf films par an pour environ 40 millions d'euros –, mais nous nous sommes engagés à investir dans des premiers et des deuxièmes films. Quand on a un cahier des charges différent, qui nous demande de travailler avec des publics différents et une filière différente, les résultats ne sont pas les mêmes. Et, pourtant, nous arrivons à de très bons scores et nous sommes fiers de diffuser devant des millions de personnes des programmes qui ne sont pas aussi commerciaux que ceux de nos concurrents privés. J'ai été pendant cinq ans vendeur de films américains auprès de TF1 et de M6 ; je vois très bien le type de machines qu'ils achètent pour satisfaire leurs objectifs de rentabilité publicitaire, qui sont tout à fait louables.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. France Télévisions est en effet l'un des principaux financeurs du cinéma français.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous expliquez que France Télévisions ne produit et ne diffuse pas de programmes aussi commerciaux que ses concurrents privés. C'est tout à l'honneur du service public de l'audiovisuel, dont l'ADN est de se démarquer des programmes proposés par les chaînes privées commerciales.

J'appelle néanmoins votre attention sur un point, celui des jeux. Le mardi 27 janvier, on trouve sur la grille de France 2 un premier jeu, « Tout le monde veut prendre sa place », à 5 heures ; « Mot de passe : le duel », à 5 h 50 ; « Chacun son tour », à deux reprises, 10 h 50 et 11 h 25 ; « Tout le monde veut prendre sa place », à 11 h 55 ; « Tout le monde a son mot à dire », à 18 h 06 ; deux éditions de « N'oubliez pas les paroles » à 18 h 40 et 19 h 10 ; enfin, à nouveau, « Mot de passe : le duel » à 21 h 04. Cela fait neuf cases de jeu pour la seule journée d'aujourd'hui. Sur TF1, une chaîne privée commerciale, il y a un seul jeu : « Les Douze coups de midi ». Comment expliquez-vous que l'ADN du service public soit de proposer des jeux, autrement dit des programmes extrêmement commerciaux que d'autres chaînes pourraient produire et diffuser ? On attend probablement le service public de l'audiovisuel sur d'autres contenus.

Mme Alexandra Redde-Amiel, directrice des variétés, divertissements et jeux. Les jeux de France Télévisions sont un pilier historique du service public. Ils accompagnent les Français depuis ses origines, il y a plus de cinquante ans. Il y a sept ans, quand je suis arrivée à France Télévisions, j'ai ressenti à quel point les jeux étaient de véritables liens pour les Français. Quand on arrête un jeu, c'est toujours beaucoup d'émotion, ce n'est jamais un geste anodin. Nous avons pleinement conscience de ce que représentent les jeux pour les Français. Ce sont les créations les plus populaires : ils réunissent chaque jour 8 millions de Français de tous les âges, de tous les territoires, sur tous nos écrans. Ce sont des rendez-vous stables, identifiés, rassurants. Pourtant, ils ne représentent que 6 % de l'offre globale des antennes en volume horaire. Comme le rappellent les articles 18 et 20 de notre cahier des charges, les missions de France Télévisions sont de rassembler et de favoriser la création française. Les jeux permettent tout cela. En 2025, sur vingt marques de jeux, quatorze sont des créations françaises. France Télévisions soutient et développe l'industrie française du jeu avec des créations qui ont connu un véritable succès et qui se sont exportées.

Vous demandez, monsieur le rapporteur, quelle est notre différence. Le jeu est un accès à la culture pour de nombreux téléspectateurs qui ne regarderaient pas d'autre type d'émissions. Nous proposons des jeux qui portent la culture populaire, des jeux avec du sens, de la culture générale, du jeu de transmission, du jeu comme savoir, du jeu éducatif et du jeu de partage ; des jeux qui parlent à tous, partout, en reflétant la diversité de la société française, et qui permettent d'apprendre dans le plaisir. Plus que jamais, dans un monde qui ne va pas bien, dans un monde où tout est sombre, les jeux et les divertissements sont l'un des derniers endroits qui rassurent et qui rassemblent.

Vous dites que nous proposons beaucoup de jeux. Je peux vous dire que nos publics ne sont pas les mêmes à 11 heures, à 15 heures ou à 18 heures : une mère de famille et une personne seule chez elle ne regardent pas la télévision sur les mêmes créneaux. Tous ces jeux créent des rendez-vous fédérateurs et accessibles qui permettent d'installer des habitudes, des rendez-vous et de réunir des publics. Notre offre de jeux n'est pas une répétition de formats, c'est une diversité de moments qui permet à chacun de trouver sa place dans la grille. Ces jeux sont différents et complémentaires : « Chacun son tour » est le jeu le plus accessible en termes de culture ; « Tout le monde veut prendre sa place », c'est la culture générale ; « Tout le monde a son mot à dire » joue avec le langage et la grammaire ; « N'oubliez pas les paroles » joue avec la mémoire collective de la musique ; « Slam », avec le vocabulaire et les mots ; « Duels en familles », la transmission familiale autour de savoirs qui se complètent.

Les Français prouvent chaque jour leur attachement à ces jeux et ils sont de plus en plus nombreux à les regarder. « Tout le monde veut prendre sa place », avec Cyril Féraud, bat des records d'audience après vingt ans d'existence avec 1,7 million de téléspectateurs. C'est aussi cela, la force du service public : avoir des jeux qui existent depuis extrêmement longtemps. De la même façon, « Chacun son tour », avec Bruno Guillon, rassemble 1 million de téléspectateurs, et « N'oubliez pas les paroles », avec Nagui, est régulièrement leader avec 2,5 millions de téléspectateurs. « 100 % Logique » et « The Floor » réunissent 3 millions de téléspectateurs. Quand plusieurs millions de Français choisissent chaque jour ces programmes et qu'ils sont plus nombreux chaque année, ce n'est pas une contrainte : c'est une adhésion.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous parlez d'audience et de moments qui rassemblent. Le seul jeu de TF1, « Les Douze coups de midi », rassemble 40 % de part d'audience chaque jour. Sur France 2, les meilleurs jeux ne dépassent pas les 20 %. Sur France 3, aucun jeu ne dépasse les 10 % et « Questions pour un champion », qui faisait l'un des meilleurs scores, à près de 15 %, a été déprogrammé en semaine et cantonné au week-end.

En tant que directrice des divertissements et des jeux, il est normal que vous défendiez votre pré carré. C'est pourquoi j'aimerais également entendre vos collègues sur le sujet. Ma question est à la fois simple et assez générale : est-ce vraiment la mission du service public de proposer neuf jeux, alors que son concurrent, une chaîne privée commerciale, n'en propose qu'un ? Ne pourrait-on pas s'attendre, avec plus de 2 milliards d'euros d'argent public versés par les Français chaque année, à ce que France Télévisions propose d'autres types de contenu plus intéressants et plus innovants, qui honorent davantage sa mission de service public ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Comme vous le dites, en tant que directrice des divertissements et des jeux, je défends mes convictions. Cela fait vingt-sept ans que je fais ce métier et il ne m'est pas tombé dessus : je l'ai choisi et je l'aime profondément.

Divertir a un sens. C'est une offre parmi tant d'autres dans un groupe de service public. Vous me demandez s'il n'y a pas trop de jeux et s'il ne devrait pas y avoir des choses différentes

dans l'offre globale. Je vous répondrai qu'il faut de tout. Le divertissement et les jeux sont essentiels pour des gens qui n'ont pas toujours accès à la culture. Ils sont essentiels parce qu'ils réunissent. Quand on parle de rassembler, il n'y a pas que l'audience : il y a aussi la cohésion sociale. Les jeux sont l'un des derniers endroits en ce monde où il peut se passer des choses. Quand nous avons créé l'émission du 31 décembre, il y a quelques années, nous avons décidé de l'ancrer dans la notion de patrimoine. Nous incarnons le divertissement dans les régions françaises. Vous ne pouvez pas imaginer le nombre de téléspectateurs qui nous écrivent pour nous dire simplement : « Merci de ce moment, merci de ce partage, merci de cet ancrage, merci de nous réunir et de partager. » C'est aussi de l'inclusion.

Pourquoi en est-on arrivé à programmer des jeux le samedi soir ? Parce qu'ils rassemblent. « 100 % Logique » fait des scores énormes chez les jeunes : plus de 20 % chez les 15-34 ans. Les jeux du samedi soir sont devenus un endroit de réunion et de communion. Les journées sont complémentaires aux soirées et, au-delà de mon rôle professionnel, j'ai véritablement la conviction que les divertissements et les jeux ont un sens extrêmement important sur le service public.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous justifiez la surreprésentation des jeux sur France Télévisions par le fait qu'ils permettent de réunir les Français. Je pense qu'il y a bien d'autres contenus, comme les fictions, les documentaires et les contenus pédagogiques, qui peuvent les rassembler.

Vous la justifiez aussi par un bon score d'audience en soirée. Le 1^{er} janvier 2025, vous avez diffusé « Les Bravos d'or », une cérémonie animée par Nagui, qui en était également le producteur. Les audiences ont été catastrophiques : France 2 a réuni 6 % des téléspectateurs, contre 13 % pour M6 et 16 % pour TF1 au même moment. L'émission « The Artist » a réuni, au deuxième épisode, 5,6 % de part d'audience, loin derrière les 26 % de TF1. Là encore, il s'agissait d'une émission animée et produite par Nagui. Sur quels critères validez-vous ces émissions et ces jeux ? Pourquoi une telle surreprésentation sur France Télévisions ?

Enfin, j'ai appris dans la presse qu'une émission du type « Star Academy » allait bientôt être diffusée sur les antennes de France Télévisions. Je vous le demande à nouveau : est-ce la vocation de l'audiovisuel public que de copier-coller les formats des chaînes privées commerciales ? Nous sommes en droit d'attendre qu'il produise des contenus différenciants qui justifient l'ADN de l'audiovisuel public.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. En tant que directrice des jeux, vous proposez le nombre de jeux que l'on vous demande d'organiser ; je propose à M. le rapporteur d'auditionner une deuxième fois Delphine Ernotte pour lui poser directement la question. En revanche, quelle est votre stratégie pour vous démarquer de vos concurrents privés ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Vous avez parlé des « Bravos d'or » et de « The Artist ». Ces deux émissions mettent en valeur la création française, conformément à l'article 18 de notre cahier des charges. Nous avons au total quarante-neuf marques, dont trente-huit sont des créations françaises ; quoi qu'il arrive, dans tout ce que nous faisons, nous essayons de travailler avec la création française. « The Artist » et « Les Bravos d'or » ont été lancés dans une démarche de mise en avant des talents artistiques et il me semble que c'est aussi notre mission, à travers l'« Eurovision », à travers « Basique », à travers « Les Victoires de la musique ». Il y a des moments où les créations ne marchent pas ; il y en a où elles fonctionnent. Si nous ne prenons pas de risques, nous ne pourrions pas développer ce que notre cahier des charges nous demande. Il faut faire ce que nous appelons des post-mortem, pour comprendre

ce qui n'a pas marché, mais si deux échecs ont pour conséquence d'arrêter la création française, nous ne sommes pas dans la bonne dynamique.

Notre singularité est de proposer un accès à la culture sous toutes ses formes, que ce soit par la musique ou par les jeux. Vous parlez beaucoup d'audience, monsieur le rapporteur, mais je vous parlerai aussi de l'impact sur le monde de demain, un monde qui bouge et qui se modifie. Je me rends compte que les divertissements et les jeux ne parlent plus au même public. J'ai trois petites filles qui ne savent plus vraiment communiquer avec le langage de la télévision. Or, dans tout ce que nous faisons, nous devons parler à tout le monde. Ce sera notre défi que de révolutionner le monde de demain.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour que celles et ceux qui sont nombreux à nous écouter comprennent bien, il faut donc distinguer les jeux qui sont conçus à l'étranger puis adaptés en France et ceux qui sont créés en France.

M. Charles Alloncle, rapporteur. S'agissant de la transparence dans l'attribution des programmes aux sociétés de production, la Cour des comptes formulait une recommandation importante dans son rapport de 2016 : créer un comité d'investissement des programmes chargé de se prononcer sur les contrats de production inférieurs à 10 millions d'euros – pour des montants supérieurs, il revient au comité des engagements, soit au conseil d'administration, de se prononcer. Aussi ai-je demandé à la direction de France Télévisions certains avis du comité d'investissement. Or ses dirigeants ont été incapables de me les fournir, affirmant que « ces documents n'existent pas ». À quoi cela sert-il d'avoir un comité chargé notamment de prévenir les conflits d'intérêts entre les producteurs et vous, directeurs des programmes, s'il n'y a pas de traces écrites de ses délibérations ? Où sont les avis de ce comité ?

M. Manuel Alduy. Chez France Télévisions, nous avons toutes sortes de comités. Il y a des comités éditoriaux, au sein desquels des projets sont présentés, sans forcément parler argent. On y arrive avec nos critères et nous débattons avec les antennes et la direction des antennes et des programmes. Chaque semaine, un comité d'investissement des programmes passe en revue tous les programmes diffusés en prime time ou ceux dont le coût dépasse un certain seuil. Quand il n'y a pas de comité d'investissement, nous avons un système informatique de validation de mandat de négociation, qui commence au premier euro et associe l'intégralité de la chaîne de décision et non pas simplement les unités de programmes. Pour le cinéma, nous avons un comité mensuel à part, au sein duquel sont présentés tous les projets de films qui ont vocation à être choisis éditorialement puis validés financièrement.

Pour la bonne marche de l'entreprise, des comptes rendus écrits sont communiqués par e-mail. Je ne sais pas quel directeur vous avez interrogé, mais chacun d'entre nous ici peut témoigner qu'il attend avec attention et parfois impatience le résultat de ces comités d'investissement, étant donné que nous sommes bloqués tant qu'ils n'ont pas eu lieu.

M. Charles Alloncle, rapporteur. S'il y a des comptes rendus écrits, pourquoi la direction de France Télévisions m'a-t-elle dit qu'ils n'existaient pas ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous confirme que l'on nous a expliqué que les procès-verbaux du comité de stratégie éditoriale n'existaient pas.

Êtes-vous membres des comités d'investissement ? Si ce n'est pas le cas, recevez-vous des comptes rendus de leur part ?

M. Tiphaine de Ragueneil. En tant que membre du comité d'investissement, je reçois son ordre du jour ainsi que l'ensemble des dossiers qui y seront présentés. Je reçois également les comptes rendus. Il me semble que les décisions du comité d'engagement figurent dans les PV (procès-verbaux) du conseil d'administration qui vous ont été transmis, je pense. Concernant les critères appliqués par le comité de stratégie éditoriale, nous vous avons préparé une présentation de la méthode d'analyse des programmes, qui est la traduction opérationnelle du plan de stratégie éditoriale sous la forme d'une fiche d'aide à la décision pour les unités de programmes.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Puisque vous nous avez confirmé que les PV des comités de stratégie éditoriale et d'investissement existent, je vais saisir le secrétaire général de France Télévisions pour les obtenir.

M. Manuel Alduy. Je ne connais pas le terme exact, mais toujours est-il que nous avons un compte rendu écrit sur lequel apparaît ce qui a été validé et ce qui ne l'a pas été.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Qu'on l'appelle procès-verbal ou compte rendu écrit, nous parlons bien du relevé de décisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. La direction de France Télévisions m'a dit – je le répète – qu'elle ne disposait de ces documents pour aucun des deux comités. Je me réjouis que vous confirmiez leur existence et lui renouvelle donc ma demande. Il n'est pas normal que je doive attendre plus de trois mois des documents d'une telle importance.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Comme l'exige mon rôle de président d'une commission d'enquête, j'adresserai dès ce soir un courrier à la direction.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je souhaite revenir sur les liens qui peuvent exister entre des sociétés privées de production, qui bénéficient chaque année de centaines de millions d'euros d'argent public, et vous, qui êtes à la manœuvre. Comment sont signés les contrats ? Pour quelle durée ? Quels sont les garde-fous qui permettent d'éviter tout conflit d'intérêts ?

Mme Anne Holmes, directrice des programmes et de la fiction. En 2011, une charte a été conclue entre France Télévisions et l'Uspa (Union syndicale de la production audiovisuelle), le SPI (Syndicat des producteurs indépendants), la SACD (Société des auteurs et compositeurs dramatiques) et la Guilde des scénaristes. Je vais vous expliquer rapidement le processus. Le producteur doit impérativement venir nous voir à France Télévisions avec deux auteurs pour « pitcher » son projet. Les deux conseillers de programmes responsables du dossier peuvent, dès cette étape, le refuser en cas de doublon, de coût trop élevé ou de désaccord manifeste avec notre ligne éditoriale. Ce premier cap franchi, le producteur « repitche » son projet à deux autres conseillers de programmes. Ensuite, le dossier est présenté en réunion hebdomadaire pour évaluer le potentiel du synopsis. Le projet est alors relu par deux autres membres de l'équipe. En cas de désaccord, il sera lu par deux membres supplémentaires.

C'est à ce moment-là que j'interviens pour trancher en tant que directrice de la fiction. Si le projet est validé par l'ensemble de l'équipe fiction, il est mis à l'ordre du jour d'un comité éditorial composé d'un directeur des antennes, d'une directrice de la stratégie éditoriale, d'un directeur des moyens des antennes et des programmes, du directeur des programmes et des antennes. C'est seulement à partir de là que la mise en production est envisageable. Aucun programme n'est engagé en l'absence d'accord collectif. Je reçois 1 500 projets chaque année. La majeure partie de mon quotidien consiste à dire non. Nous produisons 125 films. Je vous

laisse donc imaginer le nombre de personnes que l'on déçoit chaque jour – je dois être la personne qui déçoit le plus dans l'audiovisuel français. Évidemment, certains diront que l'on a favorisé Untel ou Untel, alors même que – vous l'avez vu – le processus empêche tout favoritisme.

Quand la mise en production est actée, le projet est évalué par la direction des moyens des programmes et par une administration de production. La suite ne nous regarde plus, nous, l'équipe éditoriale. Ils ont toute autorité pour financer le film et il leur appartient de négocier. Ils vérifient tous les montants : les cachets, les castings, les décors, la figuration, etc. Une fois que tout cela est réglé, le film est mis en production. Il ne me semble donc pas que l'on puisse nous reprocher une quelconque partialité.

M. Manuel Alduy. Je viens du privé. Quand une personne récemment arrivée à France Télévisions a un lien avec l'entreprise qui soumet le programme à validation, cet employé n'a pas le droit de participer au comité d'investissement. Il se déporte et ne peut donc ni retenir le projet ni le valider. Cette exclusion dure douze mois. Cela m'est arrivé il y a cinq ans. La même procédure existe dans l'autre sens, quand on fait des affaires avec une société qui a été rejointe récemment par un ancien salarié de France Télévisions. Cette procédure renforcée implique que cela remonte au contrôleur d'État.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Quelles procédures avez-vous instaurées pour vous prémunir, vous et vos équipes, contre tout risque de conflit d'intérêts avec les sociétés de production ? Par exemple, madame Holmes, vous est-il arrivé de recevoir des propositions de voyage ou de vacances de la part de dirigeants de sociétés de production ? Dans ce cas, que faites-vous ? Comment garanzissez-vous l'imperméabilité de votre direction, qui détient le budget le plus important de France Télévisions ?

Mme Anne Holmes. Il ne me semble pas que l'on m'ait proposé de voyages. Nous avons une plateforme de déclaration en ligne des cadeaux. Une boîte de chocolats doit y être déclarée et validée. Nous n'avons pas le droit de recevoir un cadeau d'une valeur supérieure à 150 euros.

M. Charles Alloncle, rapporteur. En tant que députés, nous devons déclarer tout cadeau d'une valeur de plus de 150 euros. Vous n'avez donc jamais passé de vacances chez le dirigeant d'une société de production ? Le cas échéant, vous l'auriez déclaré ?

Mme Anne Holmes. J'ai effectivement passé des vacances chez un dirigeant de société de production. Vous faites bien de m'en parler. C'est effectivement déclaré. J'entretiens une relation très amicale de longue date avec un dirigeant de groupe. Elle a été déclarée, comme il se doit, dans ma déclaration des liens d'intérêts, qui est mise à jour chaque année. De ce fait, je n'ai pas le droit de regarder les projets de ce producteur, qui sont regardés par mon n^o+1 et instruits par mon n - 1. Je ne suis pas informée de ses propositions. Tout est clair. Je sors de réunion, quand un de ses projets est abordé. Ces procédures me mettent à l'abri de tout conflit d'intérêts. Je remercie France Télévisions de m'avoir fait faire ça.

M. Charles Alloncle, rapporteur. De quelle société de production s'agit-il ?

Mme Anne Holmes. Je me demande si votre question n'est pas de l'ordre du privé.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous n'êtes pas obligée de répondre.

Mme Anne Holmes. Je ne vais pas répondre.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Que cela soit clair, vous êtes liée avec une personne, pas avec une société de production ?

Mme Anne Holmes. Je suis depuis quarante ans une amie d'un producteur. Je pars donc en vacances avec mes enfants, ses enfants. J'étais amie avec lui avant d'entrer à France Télévisions et je continue de l'être. Je pense que nous avons quand même le droit d'avoir des amis quand on entre à France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dans cette commission d'enquête, nous examinons de très près la question des conflits d'intérêts. Vous êtes à la tête d'un budget public très important. Il est donc pertinent de chercher à faire la transparence sur des liens existants entre des dirigeants de sociétés de production et des dirigeants de France Télévisions et de faire la lumière sur d'éventuelles compromissions qui pourraient être organisées, même à titre privé.

Pour conclure ce chapitre, quels sont les cadres imposés par la direction de France Télévisions pour que ce type de conflit d'intérêts personnel n'intervienne pas dans les décisions portant sur des contrats de plusieurs millions d'euros passés avec des sociétés de production ?

M. Manuel Alduy. Je vais vous citer différentes procédures, sans ordre hiérarchique particulier. Avant les comités d'investissement, il est demandé aux participants s'ils ont un lien d'intérêts avec les programmes présentés. Comme l'a rappelé Anne, nous devons faire une déclaration d'intérêts – ce qui ne veut pas dire qu'il y a un conflit – relative à nos périmètres opérationnels. Quand notre directeur des antennes et des programmes a été auditionné par votre commission, il a rappelé que la partie financière, la négociation avec les producteurs, la signature des contrats n'étaient pas du ressort de la direction éditoriale. Au cas où ce serait passé à l'as, je mentionne une nouvelle fois la procédure renforcée qui s'applique pendant douze mois pour toute personne ayant un lien économique récent avec une société privée, en entrée ou en sortie de France Télévisions. Enfin, notre devoir de déclaration s'impose pour le moindre chocolat et non pas à partir de 150 euros. Au-delà de 150 euros cumulés par an, un cadeau est automatiquement refusé.

M. Florent Dumont. Dans le cadre de la procédure renforcée, non seulement le collaborateur se déporte de la décision, mais la décision remonte directement à la présidente et au contrôleur d'État.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'en viens à France 5. Près de 80 % des émissions de flux sur cette chaîne sont produites par deux sociétés : Mediawan et Together Media. Je veux parler de « C dans l'air », « C dans l'air, l'invité », « C à vous », « C à vous la suite », « C ce soir », « En société », « C politique », « La Fabrique du mensonge » ou « En terre opposées ». Renaud Le Van Kim a été un militant assumé de la Ligue communiste révolutionnaire (LCR). Matthieu Pigasse, actionnaire de Mediawan, auquel on prête des ambitions présidentielles, a déclaré qu'il mettrait tous les moyens à sa disposition, y compris médiatiques, pour lutter contre la droite radicale.

Des représentants syndicaux que nous avons reçus nous ont fait part de leurs préoccupations quant au fait que l'externalisation des émissions de France 5 à des sociétés de production serait susceptible de porter atteinte aux principes d'honnêteté, de pluralisme et d'indépendance. Que pouvez-vous nous répondre à ce sujet ? En quoi ce phénomène d'hyperconcentration des sociétés de production sur des émissions de flux de France 5 pourrait-il influencer sur la ligne éditoriale ? Enfin, pour quelles raisons les syndicats de France Télévisions s'inquiètent-ils d'un possible affaiblissement du principe de neutralité dans ce contexte ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous allons auditionner des producteurs et des actionnaires. Il ne faut pas tout mélanger. À toutes fins utiles, je précise que la question du rapporteur découle de la remarque faite par un syndicat de France Télévisions lors d'une audition la semaine dernière.

M. Tiphaine de Ragueneil. Pour mémoire, la grille de France 5, c'est environ 40 % de documentaires, 20 % d'animation et 30 % de magazines et de plateaux.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapporteur a précisé qu'il parlait des émissions de flux. Confirmez-vous son chiffre ?

M. Tiphaine de Ragueneil. Je n'ai pas le chiffre. En revanche, on peut rappeler ceux qui ont été donnés par Stéphane Sitbon-Gomez lors de son audition. Nous travaillons avec plus de 700 producteurs chaque année, dont la moitié sont des petits producteurs indépendants. Les cinq principaux producteurs français ne représentent que 30 % de l'investissement de France Télévisions et Mediawan, 11 ou 12 %.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. À quel périmètre appartiennent les émissions citées par le rapporteur ? Celui des magazines ?

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je confirme que je parlais bien des émissions de flux. Comment justifiez-vous l'hyperconcentration de leur production, surtout quand leurs actionnaires ont un agenda politique assumé ? Des représentants syndicaux de France Télévisions nous ont dit que la délégation de la ligne éditoriale à ces sociétés de production risquait de nuire au principe de neutralité. Comment garantissez-vous son respect ? Alors que beaucoup s'émeuvent du risque de privatisation de l'audiovisuel public, n'avez-vous pas l'impression qu'en externalisant 80 % des émissions de flux à deux sociétés de production privées, une privatisation est déjà en cours chez France Télévisions ?

M. Florent Dumont. Nous avons des chartes déontologiques, notamment une charte des antennes, aux termes de laquelle les principes déontologiques auxquels France Télévisions est soumise en tant qu'éditeur s'appliquent aussi à toute émission produite ou acquise à l'extérieur. Nous avons donc la responsabilité éditoriale de ces programmes, sous le contrôle de l'Arcom.

Je tiens aussi à vous expliquer comment nous travaillons, au sein de la direction des magazines, pour concevoir ces émissions quotidiennes, en direct, diffusées tout au long de la saison, y compris l'été et pendant une partie des fêtes pour « C dans l'air ». Chaque matin, les rédacteurs en chef de ces émissions nous soumettent les thèmes qu'ils souhaitent aborder et la liste des invités. Cette liste est conçue selon trois critères : le pluralisme politique au sens des délibérations de l'Arcom ; le pluralisme d'opinion, au sens des nouvelles délibérations de l'Arcom du 17 juillet 2024 – nous cherchons à équilibrer le plateau sur le moyen-long terme ; la parité des experts, à laquelle s'est engagée notre présidente – nous sommes passés de 25 % d'expertes en 2015 à « C dans l'air » à une parité quasi parfaite sur l'ensemble de l'année.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Selon l'Arcom, l'an dernier, France 5 n'avait pas respecté son obligation de pluralisme politique. Avec mes collaborateurs et l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai analysé l'ensemble des invités sur les cinq dernières années des émissions phares de France 5, « C ce soir » et « C politique ». Nous avons trouvé qu'il y avait dix fois plus d'intervenants socialistes et progressistes que d'intervenants libéraux et

conservateurs : 66 % contre 6 % pour « C politique » et 79 % contre 7 % pour « C ce soir ». Comment l'expliquez-vous ? L'hyperconcentration de la production est-elle une clé ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mon devoir d'impartialité m'impose de revenir sur votre méthodologie, monsieur le rapporteur : l'intelligence artificielle pouvant produire un effet de loupe, il vaut sans doute mieux éviter de poser des questions sur des résultats obtenus par ce biais. Cependant, monsieur le directeur, tout ne va pas bien à France 5 et vous refusez de répondre à nos questions. L'Arcom a épinglé France Télévisions pour un défaut de pluralisme politique sur France 5.

M. Florent Dumont. Nous avons reçu une mise en garde au deuxième trimestre 2024 et une autre en juin 2024, au moment des législatives – la période était très particulière.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Selon mes sources, il y a eu d'autres alertes récentes. J'essaie d'avoir une présidence impartiale. Quand le rapporteur cite des chiffres obtenus grâce à l'intelligence artificielle, je me permets de lui rappeler que sa méthodologie n'est pas tout à fait adaptée.

M. Charles Alloncle, rapporteur. « Selon mes sources » ne l'est pas beaucoup plus...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Fondons plutôt cet échange sur les décisions de l'Arcom, qui est le gendarme de l'audiovisuel et qui considère qu'il y a une difficulté à faire respecter le pluralisme sur France 5, malgré toutes vos procédures. Ce n'est pas un sujet que l'on peut balayer d'un revers de la main. Vous avez même dû suspendre pendant quelques semaines l'accueil d'invités politiques, ce qui n'est pas anodin. Où est-ce que ça pêche ?

M. Florent Dumont. Permettez-moi de rappeler que le pilotage des temps de parole se fait sur l'ensemble de la chaîne et non pas émission par émission. Par ailleurs, la décision de suspendre l'accueil d'invités politiques en ce premier trimestre 2026 n'est pas inédite, puisqu'elle s'était déjà appliquée au premier trimestre 2020. C'est un principe de précaution, avant l'ouverture de la couverture des campagnes municipales le 2 février, qui nous a conduits à faire cette demande aux producteurs.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Excusez-moi, je ne comprends pas la logique. Vous nous dites que c'est plus compliqué de piloter les temps de parole une fois que la campagne a commencé ?

M. Florent Dumont. Il y a trois décomptes de temps de parole : le temps de parole national et les deux autres qui sont liés aux municipales. Nous avons voulu faire démarrer les trois simultanément le 2 février. S'il n'y a pas d'invités politiques sur les plateaux, il y a en revanche de la parole politique dans les émissions et les reportages, soumise au contrôle de l'Arcom.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je comprends : il s'agit de mettre les compteurs à zéro. Si vous en êtes d'accord, monsieur le rapporteur, il pourrait néanmoins être utile de réauditionner l'Arcom à ce sujet.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur Alduy, c'est vous qui avez supervisé la création de la plateforme france.tv Slash. Dans une interview à *Télérama* datée du 20 septembre 2025, vous déclarez que chaque série diffusée sur Slash représente un coût d'environ 1,5 million d'euros. Vous précisez ensuite : « On va faire moins de sociétal. [...] Il faut des séries plus

divertissantes. [...] Par exemple, on va lancer *Phœnix*, sur un groupe de jeunes militants écologistes qui kidnappent les enfants de riches dirigeants pollueurs. » Ces kidnappings existent, notamment dans le domaine de la cryptomonnaie. Ils choquent des millions de Français. Avez-vous l'impression que ce soit la vocation de l'audiovisuel public de financer ce type de contenu ? Pensez-vous que c'est comme cela que nous arriverons à rassembler des millions de Français ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous suggère de répondre rapidement, monsieur Alduy, dans la mesure où nous avons prévu toute une audition dédiée à Slash.

M. Manuel Alduy. La série *Phœnix* sera mise en ligne la semaine prochaine et, je vous rassure, elle ne fait pas l'apologie du kidnapping d'enfants. Proposée par un producteur privé indépendant auquel s'est adjoint ensuite un producteur appartenant au groupe Mediawan, elle a été cofinancée par huit autres diffuseurs européens. Ce n'est donc pas une série de France Télévisions uniquement : de mémoire, nous représentons 40 % des apports des diffuseurs, donc sans doute 30 % du devis total. Avec un moteur narratif de thriller et du suspense, la fiction permet d'aborder des problématiques et de poser des questions. Je vous invite à la regarder et à juger sur pièces. Elle est vraiment très bien et a été primée au festival de fiction de La Rochelle, en septembre dernier. Deux épisodes avaient alors été diffusés et elle était en accès libre pour celles et ceux qui se trouvaient dans la région.

Dans l'interview que vous avez évoquée, je souhaitais expliquer que nous sortions d'un cycle. Pendant sept ou huit ans, nous avons fait beaucoup de fictions sociétales qui tentaient de raconter les problématiques rencontrées par la jeunesse entre 18 et 30 ans. Mais depuis, il nous a semblé plus intéressant d'aller vers d'autres registres, plus divertissants. En effet, France Télévisions n'est pas un monopole : face à la concurrence des streamers, qui est forte, il faut que nous nous renouvelions. Voilà ce que je me suis efforcé d'expliquer dans l'interview que j'ai donnée à *Télérama*.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dans l'interview publiée par *Télérama* le 20 septembre 2025, vous expliquez : « On va lancer *Phœnix*, sur un groupe de jeunes militants écologistes qui kidnappent les enfants de riches dirigeants pollueurs. » Je pense que vous pouvez comprendre mes interrogations quant à la pertinence de la mise en scène, par le service public, de tels actes qui se produisent déjà dans les rues de Paris et qui choquent des millions de Français.

M. Manuel Alduy. Vous posez une question de fond, et je vous en remercie. Êtes-vous en train de nous demander si nous devrions nous interdire de cofinancer un film comme *BAC Nord* – l'un de nos plus gros investissements cinématographiques, à l'époque –, qui parle de trafic de drogue et de policiers à Marseille, et que nous avons rediffusé il y a quinze jours ?

En télévision comme au cinéma, la fiction traite de sujets parfois très difficiles, et nous ne sommes pas à l'origine des projets. Notre concurrent TF1 a réalisé un excellent score il y a deux jours avec un film américain que nous aurions aimé acheter – même si nous en achetons moins qu'eux, pour des raisons de différenciation. Ce film, *Misanthrope*, raconte l'histoire d'une jeune policière confrontée, dans une ville des États-Unis, à un tireur fou qui fait un carnage. C'est un très bon film, qui a rassemblé près de 4 millions de personnes dimanche soir – je suis désolé de faire la publicité de TF1 ! Il est très fréquent que les fictions traitent de sujets désagréables faisant écho à la réalité ; les gens les regardent parce qu'ils font la distinction avec ce qu'ils vivent.

J'en suis vraiment désolé, mais ma compréhension de votre question s'arrête là.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je pense que vous avez compris ma question. Est-ce le rôle du service public de mettre en scène des kidnappings d'enfants de dirigeants, alors que de tels actes se produisent déjà dans les rues de Paris en plein jour et qu'ils inquiètent des millions de Français ? Est-ce le type de contenu fédérateur que l'on attend ? Est-ce l'ADN du service public ?

Je me permets une autre question relative aux choix de France Télévisions en matière de financements. France Télévisions est en effet un soutien important à la création française. De nombreux films reçoivent de sa part des budgets significatifs mais se révèlent des échecs en matière d'audience ; je pense par exemple au film *Toutes pour une*, qui a reçu 2,6 millions d'euros de France Télévisions – sur un budget total de 10 millions – mais qui n'a réalisé que 20 000 entrées. D'autres, dont on pourrait qualifier l'orientation de progressiste, ont également connu des échecs commerciaux patents : *Le Gang des amazones*, *Furcy né libre*, *Ma frère*, *Des preuves d'amour*, *Dossier 137* ou encore *Les Braises*.

D'autres projets, portant d'autres sensibilités, n'ont pas eu les mêmes chances en termes de financement, comme le film *Sacré-Cœur*. J'ai lu dans *Le Monde* que vous aviez été un militant trostkiste durant vos jeunes années. Au-delà de votre parcours politique, comment garantissez-vous la neutralité idéologique dans l'allocation des fonds publics à certains films ? Qu'est-ce qui fait que France Télévisions est aujourd'hui parfaitement neutre dans l'allocation des fonds des Français ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je préfère qu'il n'y ait pas de sous-entendus : posez votre question frontalement, monsieur le rapporteur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vais le faire, mais j'ai l'impression que vous avez plaisir à reformuler ou à entraver la moitié des questions que je pose directement aux personnes auditionnées ; vous avez le souci permanent d'interférer. Cela ralentit et embolise les débats, ce que je regrette.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Non, monsieur le rapporteur...

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si vous souhaitez que je reformule ma question, je le ferai, mais elle était parfaitement claire.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je crois au contraire avoir essayé de faire en sorte que vous obteniez des réponses à toutes vos questions. Je suis président, pas potiche. Je n'ai pas reformulé toutes vos questions et vous ai parfois soutenu. Celles et ceux qui nous écoutent pourront constater qu'il n'y a pas eu d'entrave. Vous remplissez votre rôle, les personnes auditionnées le leur. S'agissant de France 5, par exemple, il me semble que nous sommes allés au bout du sujet. Et lorsque vous avez posé de nombreuses questions sur les jeux, je ne vous ai pas interrompu. Je ne suis pas là pour vous entraver et je n'ai jamais censuré une seule question.

Je vous demande simplement d'être plus direct, comme vous l'aviez accepté en réunion de bureau. Quand on met en cause l'engagement politique d'une personne, autant poser la question directement. Personne ne connaît le parcours politique de M. Alduy. Si vous souhaitez l'interroger à ce sujet, faites-le de façon directe.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je pense que mes questions sont succinctes, précises et directes et qu'elles ne nécessitent pas de reformulation. On me le reproche suffisamment.

Monsieur Alduy, je pense que vous avez compris ma question. Vous avez un rôle significatif dans l'attribution de fonds publics destinés à financer des créations cinématographiques françaises. J'ai pu lire, notamment dans un article du *Monde*, que vous étiez un ancien militant trotskiste. Je pense que vous l'assumerez, tout comme vous avez assumé votre engagement militant à gauche. En quoi le respect de la neutralité de France Télévisions, lorsqu'il s'agit de financer des films français, n'en est-il pas altéré ? J'observe que de nombreux films que France Télévisions a financés n'ont pas réalisé de bonnes audiences, alors que d'autres, qu'elle n'a pas financés, en ont réalisé de bien meilleures. Comment garantissez-vous le respect de la neutralité alors que votre profil a été, par le passé, connoté politiquement ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie, monsieur le rapporteur. Au moins, la question est directe.

M. Manuel Alduy. Les fonctions que j'exerce aujourd'hui sont très similaires à celles que j'ai exercées pendant une dizaine d'années dans le groupe Canal+. Hier comme aujourd'hui, il y a à la fois une collégialité et une dépendance aux propositions des producteurs extérieurs. J'ai vu le film *Sacré-Cœur* et l'ai beaucoup aimé. Malheureusement, France Télévisions a l'interdiction formelle, en vertu de son cahier des charges, d'acquiescer et de diffuser un film financé par une organisation politique, religieuse ou syndicale. Or le film *Sacré-Cœur* tombait sous le coup de cette interdiction : ce n'est donc pas par choix – ni de moi, ni de quiconque – que nous ne l'avons pas financé, c'est juste exclu par la loi.

Avant de vous parler de la sélection des films, je voudrais répondre rapidement à l'une de vos sous-questions : les chaînes de France Télévisions sont gratuites, comme le sont aussi TF1, M6 ou Arte. Nous jugeons l'efficacité et la rentabilité d'un film avec du recul. Les entrées en salle sont un paramètre, évidemment, mais nous nous sommes aperçus depuis le covid que celui-ci était de plus en plus désynchronisé des performances du film sur nos antennes – nous diffusons les films environ deux ans après leur sortie en salles.

Le film *Pour la France* de Rachid Ami – qui, de mémoire, avait fait 33 000 entrées – a réuni l'été dernier 2,3 millions de téléspectateurs. À quelques semaines d'intervalle, nous avons diffusé *Je verrai toujours vos visages* de Jeanne Herry, qui avait réalisé plus d'un million d'entrées en salle, il y a deux ans et demi, mais qui n'a attiré que 2 millions de téléspectateurs sur France 2. Ces deux exemples, pris dans le même contexte de programmation, la même année, sur la même chaîne, dans la même case et avec les mêmes efforts de promotion, illustrent le fait qu'il faut éviter de juger l'efficacité d'un film et l'accueil du public uniquement sur la sortie en salles, de surcroît sur le premier mercredi. Nous sommes, nous, sur le temps long.

J'en viens au sujet de la neutralité car c'est ce sur quoi porte votre question, je crois. Lorsque nous travaillons avec le cinéma, nous avons cinq contraintes à respecter. La première est le cahier des charges qui nous impose par exemple, en son article 37, de refléter la diversité du pays – dans une acception très large du terme – et, dans son article 9, de bien traiter notre patrimoine national et nos régions.

Nos engagements auprès de la filière constituent la deuxième contrainte : nous devons financer au moins soixante films français par an, et nous le faisons avec ce que le marché nous propose.

La concurrence est une troisième contrainte : nous ne sommes pas en situation de monopole. Nous avons coproduit un film sur le général de Gaulle diffusé en 2020, à l'occasion de l'un de ses anniversaires, et aurions aimé financer aussi le prochain diptyque à son sujet mais il était trop cher pour France Télévisions ; nous n'y sommes donc pas allés. Nous n'avons pas pu non plus cofinancer le diptyque *Les trois mousquetaires*, pour la même raison. À la place – petit clin d'œil –, nous avons préféré tenter une version au féminin ; elle n'a pas marché en salles et nous verrons ce qu'il en sera lorsque nous le diffuserons dans deux ans.

Le contexte économique est notre quatrième contrainte. France Télévisions n'est pas à l'initiative des films : ce n'est pas moi qui choisis d'écrire un scénario, ni personne dans mon équipe. Le contexte économique d'un film dépend du financement privé dont il bénéficie avant que nous décidions. Aucun long-métrage de France Télévisions n'est financé par France Télévisions s'il ne l'est pas par une chaîne payante – à une ou deux exceptions près, qui sont en général des documentaires pas chers. Tous les films que vous avez cités en exemple sont financés majoritairement et d'abord par le secteur privé. Les producteurs sont privés, les distributeurs aussi et les chaînes sont payantes. Historiquement, le groupe Canal+, du groupe Bolloré, a été à nos côtés pour tous les films que vous avez cités.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapporteur a encore une question à vous poser. Je donnerai ensuite la parole aux représentants des différents groupes politiques, après quoi il pourra vous interroger de nouveau. Je veux être très clair car les propos du rapporteur peuvent conduire les Français à s'interroger et à mettre en cause ma présidence. Or je n'entrave pas le rapporteur. Je le dis solennellement : si je souhaitais le faire, je pourrais organiser des auditions de deux heures comme cela se fait dans les autres commissions d'enquête. Cela fait déjà deux heures que celle-ci a commencé, et nous allons la poursuivre le temps qu'il faudra car vous êtes là, mesdames, messieurs, pour répondre à l'ensemble des questions du rapporteur – dont la liste est encore longue.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vais sélectionner les questions parmi la longue liste que j'ai préparée et vous en poserai moins d'un tiers. Il est important en effet de donner la parole à tous les députés présents et je me soumetts volontiers à cette règle de pluralisme, importante dans le cadre de nos travaux.

Puisque j'ai été mis en cause par le président, je vais citer l'article du *Monde* qui vous décrit, monsieur Alduy, comme un ancien militant trotskiste : « S'il a quitté les extrêmes, son engagement reste, sans ambiguïté soutient-il, "à gauche". »

J'ai une question très précise. Il semblerait que vous ayez, comme Mme Ernotte, séjourné pendant une dizaine de nuits, en 2023, dans le palace Le Majestic de Cannes, où certaines suites coûtent 1 700 euros la nuit. Comment conciliez-vous cela avec votre exigence professionnelle de directeur d'une entreprise financée par des fonds publics et par les Français, et avec votre engagement politique d'homme de gauche ?

M. Manuel Alduy. Je vous laisse vos commentaires sur mes opinions politiques, qui n'ont absolument rien à voir avec mon métier. Vous auriez dû préciser, monsieur le rapporteur, la date de l'article que vous mentionnez. Par ailleurs, l'engagement politique auquel vous faites référence doit remonter à une période où il n'y avait ni internet, ni téléphone portable.

S'agissant du Festival de Cannes, il s'agit de l'événement culturel le plus médiatisé au monde. L'année dernière, près de 1 800 médias différents et près de 5 000 journalistes du monde entier y ont été accrédités, d'après les chiffres du Festival lui-même. C'est aussi le

premier festival de cinéma au monde. L'année dernière, à Cannes, il y a eu 250 000 tickets pour 372 séances ; 40 000 personnes étaient accréditées pour aller voir des films – parfois des citoyens du coin, mais aussi beaucoup de professionnels. Enfin, le Festival de Cannes est aussi le premier marché du film au monde. Le cumul de tous ces éléments, dans une ville comme Cannes – qui accueille par ailleurs de nombreux autres événements professionnels – aboutit clairement, comme l'a rappelé ma présidente, à une bulle inflationniste énorme. Cela soulève toutes sortes de difficultés, du fait des moyens contraints de France Télévisions.

Dans les années 1970, France Télévisions – qui ne s'appelait pas encore ainsi – était à Cannes : la cérémonie de clôture était commentée par Léon Zitrone, Henri Chapier faisait la montée des marches et ceux qui recevaient une Palme d'or passaient au journal télévisé. Le Festival a donc eu une longue histoire avec France Télévisions, avant que le groupe Canal+, dans lequel j'ai travaillé, ne prenne la main et ne devienne le partenaire exclusif à la fin des années 1980, début des années 1990. Quand France Télévisions est redevenue partenaire du Festival en 2022, et qu'ainsi le plus grand festival au monde en termes de médiatisation est revenu dans le giron de sa communication et de son traitement de l'actualité culturelle, c'était un peu un retour à la normale.

J'en viens à votre question. Il se trouve que, pendant près de vingt-cinq ans, France Télévisions a séjourné à l'hôtel Le Majestic. Le nombre de chambres était plus important avant 2013, puis il s'est réduit. Et depuis 2022, le groupe a trouvé une solution pour que nous puissions être sur place pendant le Festival et y faire notre travail sans que cela ne coûte 1 euro d'argent public. Je pense qu'elle vous a déjà été expliquée et que les documents vous ont été communiqués.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je conteste parfois la façon dont le rapporteur rappelle des engagements politiques passés, car c'est leur impact sur les fonctions actuelles qui importe. Je le rejoins néanmoins sur un point : je considère personnellement que lorsqu'on est salarié de l'audiovisuel public, on est tenu d'être impartial et que l'on n'est pas obligé de faire part de sa sensibilité politique à l'occasion d'une interview.

M. Manuel Alduy. L'article date de 2009. Je suis à France Télévisions depuis le 1^{er} février 2021. Pardon, mais je n'ai pas fait retirer d'internet l'intégralité de mes interventions publiques passées. C'était il y a plus de quinze ans. Je suis désolé, mais il faut demander au *Monde* !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez parfaitement raison, mais admettez que l'on puisse s'interroger sur le statut des contenus postés sur les réseaux sociaux par des journalistes de l'audiovisuel public qui, quelle que soit leur fonction, s'expriment sur des comptes twitter professionnels. Vous partagez vos convictions sur votre compte, ce qui est votre droit, mais pourquoi le faire avec le logo de France Télévisions et en affichant votre fonction ?

M. Manuel Alduy. Je respecte le code de bonne conduite de France Télévisions et la charte, mise à jour en 2020, qui s'applique aux salariés de l'audiovisuel public.

Il se trouve qu'un sujet très important a frappé notre filière, y compris sur les réseaux sociaux : MeToo. Au nom de France Télévisions, j'interviens sur les réseaux sociaux pour faire trois choses. D'abord, pour promouvoir nos programmes, surtout ceux dont je suis coresponsable. Ensuite, pour expliquer comment les choses fonctionnent – par exemple pourquoi nous avons choisi tel film, ou pourquoi tel autre ne peut pas encore être considéré

comme un échec. Enfin, je réponds aux attaques et aux critiques dont nous sommes l'objet, lorsqu'elles me concernent.

En plus de cela, il y a le sujet MeToo, qui est professionnel. Apparu en 2017, il a connu un petit coup d'accélérateur en 2019, puis un grand coup début 2023 avec l'affaire Depardieu, avant d'être relancé il y a deux ans avec Judith Godrèche. À nous qui dépensons de l'argent public, le sujet MeToo pose des questions existentielles. Celles-ci portent sur les talents qui collaborent aux films, sur l'exposition de ceux-ci ou encore sur notre propre neutralité en tant que diffuseur. Devons-nous par exemple diffuser un film alors qu'une procédure est en cours ?

C'est sur ces sujets que portent mes propos, pour l'essentiel, lorsqu'ils ne relèvent pas des trois premières catégories. Si un message en particulier vous a choqué, je peux m'en expliquer lorsque vous le souhaitez, ou bien par écrit.

M. Philippe Ballard (RN). Madame Redde-Amiel, vous avez employé le mot « culture » au sujet des jeux, et plus particulièrement de l'émission de Naguy, « N'oubliez pas les paroles ». Sans en critiquer le contenu, je considère que c'est plutôt une chaîne privée qui devrait diffuser une telle émission : en quoi est-elle culturelle ? L'un des objectifs de notre commission d'enquête consiste à faire la part des choses entre ce qui relève du public et ce qui relève du privé – or vous vous appropriiez parfois des contenus qui sont du ressort du privé.

Mme Alexandra Redde-Amiel. Je vous remercie pour votre question, qui me permettra de préciser les chiffres précédemment cités. Nous avons cinq émissions quotidiennes de jeux sur France 2 et deux sur France 3, ce qui correspond à des temps d'antennes respectifs de deux heures et demie et d'une heure dix.

« N'oubliez pas les paroles » – un exemple parmi d'autres – est une émission de mémoire collective sur la chanson française, laquelle fait partie de notre patrimoine. Je ne suis pas certaine qu'une émission similaire sur TF1 ne diffuserait que de la chanson française. Cette émission a du sens sur le service public lorsqu'elle permet à de jeunes enfants de chanter « La maladie d'amour » de Michel Sardou, par exemple. C'est une émission de transmission de la chanson française. Oui, c'est une émission de patrimoine : nous le revendiquons. C'est pour les mêmes raisons que nous diffusons l'« Eurovision » ou « Les Victoires de la musique ». Je trouve intéressant que la chanson française soit proposée chaque jour à toutes les générations – « de 7 à 77 ans », comme on dit.

Mme Tiphaine de Ragueneil. En 2025, les divertissements ont représenté 19 % des émissions diffusées par France 2 en première partie de soirée et 6 % de celles de France 3, contre 40 % sur M6 et 35 % sur TF1. Ces chiffres montrent qu'il y a une différence.

Je me permets par ailleurs de souligner que, lorsqu'il est interrogé sur la spécificité de l'offre du service public, le public voit très clairement une différence. Les chiffres montrent que sa satisfaction à son égard est bien plus élevée qu'à l'égard des chaînes privées, puisque plus de 72 % de Français se déclarent satisfaits de son offre. Les téléspectateurs considèrent par ailleurs qu'ils découvrent sur le service public des programmes différents de ce que proposent les autres chaînes de télévision dans une proportion beaucoup plus importante que sur les chaînes privées.

Mme Céline Calvez (EPR). Dans la mesure où nous devons rappeler, lors de chaque audition, nos liens avec les personnes auditionnées, je précise que j'ai été membre du conseil d'administration de France Télévisions en 2023 et en 2024.

Cette audition a permis de montrer le nombre et la variété des programmes de France Télévisions, qu'ils soient linéaires ou délinéarisés. Qu'on les apprécie ou pas, on peut au moins se réjouir que ces programmes soient disponibles.

Je voudrais revenir sur le fonctionnement de France Télévisions, plus particulièrement sur l'externalisation de la production. Comment la qualifieriez-vous ? Comment a-t-elle évolué ces dernières années ? Pourquoi y avez-vous recours, au-delà des obligations qui vous sont faites ? Y trouve-t-on de l'innovation, de l'agilité, de moindres coûts ? Quelles sont les raisons qui expliqueraient que l'on y ait davantage recours ? Comment valoriser les talents de l'extérieur mais aussi les équipes en interne, qui font la patte de l'audiovisuel public ?

Enfin, monsieur Lesaunier, pourriez-vous nous parler de France TV Studio ?

M. Arnaud Lesaunier, directeur de France TV Studio et de France TV Distribution. Merci de me donner l'occasion d'en parler. Vous avez dit que l'entreprise France Télévisions avait davantage recours à l'externalisation ; en réalité, ce n'est pas tout à fait juste...

Mme Céline Calvez (EPR). Ce n'est pas ce que j'ai dit.

M. Arnaud Lesaunier. J'ai dû mal comprendre. En tout cas, l'internalisation des programmes n'a jamais été aussi forte au sein de France TV Studio. Celle-ci est une entreprise d'environ 650 salariés en équivalent temps plein, dont environ 200 permanents. Son chiffre d'affaires, qui a connu une forte progression ces dernières années, s'établira cette année à 115 millions d'euros et son résultat net est positif. Je n'en communiquerai pas le montant de vive voix pour des raisons de confidentialité des affaires, mais je vous transmettrai évidemment les comptes de résultat si vous le souhaitez.

Les activités principales de la société peuvent être regroupées en trois chapitres. La production représente environ 80 % de son chiffre d'affaires. Nous produisons tous les genres : la fiction, le documentaire, le flux et les événements. Notre deuxième activité principale est ce que nous appelons dans notre jargon l'auto-promo, c'est-à-dire les programmes courts qui font la promotion des programmes avant leur diffusion sur les antennes. Cette activité, que nous avons récupérée il y a quelques années, représente aujourd'hui 10 % de notre chiffre d'affaires. L'accessibilité, enfin, comprend les activités de sous-titrage, d'audiodescription et de doublage ; elle représente 10 % de nos activités.

France TV Studio possède également des filiales : une agence de presse créée en 2021, une société d'effets spéciaux, Les Tontons Truqueurs, et une filiale d'animation, Dwarf, toutes deux basées à Montpellier. Nous inaugurerons le 10 février prochain, à Montpellier également, des studios de création, V Studios.

Comme Stéphane Sitbon-Gomez a eu l'occasion de le rappeler lors de son audition, France TV Studio est aujourd'hui le deuxième fournisseur du groupe, le premier producteur de flux et le troisième producteur de fictions en France.

Depuis 2013, l'activité a connu une croissance extrêmement soutenue, avec un chiffre d'affaires multiplié par près de quatre, pendant que le volume d'heures produites et les effectifs étaient multipliés par quatre. Cette montée en puissance s'est accompagnée d'un haut niveau d'exigence qualitative. France TV Studio est aujourd'hui leader en matière d'accessibilité et la seule société du secteur à être certifiée ISO 9001 pour le sous-titrage. Elle est aussi, à ma

connaissance, la seule société productrice d'une fiction quotidienne labellisée Ecoprod trois étoiles, niveau d'excellence.

Lors d'une précédente audition, il a été rappelé que 11 % des commandes de France Télévisions sont passées auprès de France TV Studio. C'est un volume extrêmement important et un taux comparable à ceux de Mediawan ou de Banijay, à cette différence près que ces groupes fédèrent plusieurs sociétés de production alors que France TV Studio est unique. Ce taux est trois fois plus élevé que ceux de Newen, Federation Studios ou Satisfaction.

Cette dynamique est le résultat direct d'une ambition stratégique affirmée dès 2015 par la présidente, visant à capitaliser sur les actifs du groupe et à renforcer la production interne – une ambition que les équipes de France TV Studio ont su pleinement s'approprier et traduire sur le plan opérationnel.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Dans la mesure où la question de Mme Calvez implique d'autres directions, peut-être pourrais-je maintenant donner la parole à M. Martinetti ?

M. Arnaud Lesaunier. Je voudrais souligner pour finir que cette réussite est reconnue sans ambiguïté par la Cour des comptes : « En quelques années, la filiale a atteint son objectif de devenir le premier producteur de contenus du groupe, en créant un catalogue valorisable et en renforçant les actifs de France Télévisions. La réussite de cette stratégie de filialisation de la production est manifeste avec l'augmentation du nombre d'heures de programmes livrés, qui explique aussi la hausse des effectifs de la filiale [...] ».

M. Philippe Martinetti. Le sujet de la production interne, évoqué par Mme Calvez, est au cœur de nos échanges. Je voudrais mentionner à ce sujet l'offre régionale. Nous avons confié aux rédactions régionales l'intégralité du pilotage de l'information de France 3 et nous avons des matinales communes avec Radio France – au nombre de quarante-quatre dans quelques semaines. En conséquence, nous avons souhaité conforter un pacte de décentralisation. Et, de fait, en intégrant les matinales communes avec Radio France, nous avons augmenté la production interne sur les antennes régionales. L'offre de France Télévisions se lit à l'aune de sa diversité, de toutes les antennes et de l'intégralité des offres.

L'offre régionale est importante. En 2020, lors du lancement de la régionalisation, nous étions à 18 000 heures d'antenne linéaires sur France 3 dédiées aux régions. Aujourd'hui, nous sommes aux alentours de 25 000 heures linéaires, en comptant les matinales – et en production interne.

Tout cela participe aussi de notre ambition et de notre volonté d'augmenter la production interne. Pardon d'insister – peut-être est-ce un tropisme régional –, mais celle-ci se lit à l'aune de l'ensemble des offres du groupe.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). On a entendu beaucoup de choses dans cette commission, souvent des balivernes, mais Renauld Le Van Kim trotskiste, cela ne figurait pas dans mon bingo du maccarthysme ! Il a produit la plupart des meetings de campagne de Nicolas Sarkozy, rappelons-le pour la mémoire de nos débats.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour que nos travaux soient constructifs – car, contrairement à ce dont certains m'accusent, je ne crée pas d'entraves –, je veille à éviter toute mise en cause personnelle. Je vous demanderai donc, monsieur Saintoul, de vous abstenir

de commencer chacune de vos interventions par des attaques à l'encontre du rapporteur. Vous qui avez vous-même été rapporteur d'une commission d'enquête et avez à ce titre subi des attaques, vous devriez comprendre que c'est au président qu'il appartient d'intervenir s'il faut recadrer les débats.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Monsieur le président, si vous voulez que cette table ronde soit constructive, ne laissez pas dire de telles balivernes. Le trotskisme de Renaud Le Van Kim sera sinon considéré comme un fait établi...

M. Charles Alloncle, rapporteur. Il l'assume, il était à la LCR !

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). ...et bientôt ce sera sa société de production, Together Media, qui apparaîtra comme une officine trotskiste.

Je relève des contradictions et, que cela vous plaise ou non, je considère que mon rôle est de les mettre en évidence. Tantôt il est reproché à l'audiovisuel public de ne pas faire assez d'audience, tantôt d'en faire trop – selon M. Ballard, il chercherait à s'appropriier des pans entiers du divertissement – et d'aller sur les brisées du secteur privé.

Cela dit, le service public audiovisuel est loin d'être parfait : j'en viens à mes questions. Dans quelle stratégie s'est inscrite la fermeture de France Ô ? Nous l'avons vu, en matière de représentation des outre-mer, les objectifs n'ont pas été atteints. En matière de représentation des CSP -, terme un peu maladroit, ils ne l'ont pas été non plus. Vous devez vous conformer à des obligations relatives au pluralisme : quelle place faites-vous au courant de pensée libertaire ? Enfin, il est beaucoup question d'*infotainment* : l'émission « Quelle époque ! » relève-t-elle de la direction de l'information ou bien de la direction des divertissements ? Jordan Bardella en a été récemment l'invité : dans quelle catégorie rangez-vous son interview fleuve très complaisante ?

M. Philippe Martinetti. Les magazines d'actualité relèvent actuellement soit de la direction des magazines, soit de la direction de la culture, soit de la direction de l'information. Nous avons présenté il y a quelques jours devant le CSE (comité social et économique) central un projet de réorganisation dont l'enjeu, avant tout éditorial, concerne le récit et l'offre. Elle consiste à regrouper au sein d'une même direction la totalité des magazines du groupe, sous la responsabilité de la direction de l'information que cet élargissement viendra renforcer. Non seulement nous apporterons davantage de cohérence, qu'il s'agisse de notre engagement et de notre positionnement en matière éditoriale ou de la coordination de l'ensemble des personnes invitées – au nombre de 2 000 l'année dernière –, mais nous conforterons notre stratégie en matière de magazines d'information et d'actualité et la marque de service public qui leur est attachée.

Mme Tiphaine de Ragueneil. La suppression de France[°]Ô est une décision du gouvernement d'Édouard Philippe qui s'est imposée à France Télévisions mais cela ne nous a pas empêchés de continuer à donner de l'importance aux outre-mer. Avant la fin de la diffusion de cette chaîne, nous avons signé un pacte pour la visibilité des outre-mer comprenant plusieurs engagements s'appliquant à tous les genres de programmes, à commencer par l'information. Les rendez-vous d'information nationale comportent ainsi des sujets consacrés aux outre-mer : loin de se limiter aux catastrophes ou aux événements extraordinaires qui touchent ces territoires, ils concernent le quotidien de leurs habitants. Citons également l'organisation, chaque année, d'une semaine dédiée aux outre-mer, Cœur outre-mer, opération au cours de

laquelle sont diffusés sur les antennes de France Télévisions divers programmes – fictions, documentaires, divertissements – qui leur sont consacrés.

Dans le cadre des évolutions qui ont marqué l'ensemble des chaînes de France Télévisions, l'offre ultramarine a fait l'objet d'un rééquilibrage visant à renforcer sa présence numérique. Cela s'est traduit par la création d'un portail des outre-mer et par la mise à disposition de l'ensemble des contenus disponibles sur la plateforme france.tv, notamment à destination des publics de la diaspora présents dans l'Hexagone.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Qu'en est-il des CSP - ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. Nous considérons que l'un des rôles de la télévision est de toucher l'ensemble des publics. Parmi les programmes les plus consommés par les CSP - , citons l'édition de 13 heures du journal – les personnes habitant en province et rentrant déjeuner chez elles sont surreprésentées parmi ces catégories – et celle de 20 heures mais également les divertissements, avec lesquels les CSP + ont moins d'affinités.

Les magazines de journée ont une grande importance pour la visibilité des publics plus populaires, car ceux-ci sont invités sur nos plateaux. Pensons à « Ça commence aujourd'hui », émission de témoignages, ou à « Affaire conclue », qui relève plus du divertissement.

Je termine en précisant que les comptes rendus des comités d'investissement ont été versés à la *data room*. Il n'y a pas de procès-verbaux à proprement parler.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Quelles réponses avez-vous à apporter sur l'*infotainment* ?

M. Philippe Martinetti. Nous avons déjà expliqué qu'une fois la réorganisation effectuée, ce type d'émissions sera placé sous le pilotage de la direction de l'information.

M. Florent Dumont. Je souhaite préciser que depuis janvier 2025 est diffusé chaque jour sur France 5 un programme traitant des thématiques liées aux outre-mer et donnant la parole aux personnes qui vivent dans ces différents territoires. Au carrefour des magazines d'actualité, l'émission intitulée « C pas si loin », produite par Eden. et présentée par Karine Baste, rassemble des centaines de milliers de téléspectateurs. Elle est très valorisée par le comité de suivi du pacte pour la visibilité des outre-mer.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Sans vouloir entraver le rapporteur, je vous propose de faire des réponses courtes afin que nous puissions clore cette table ronde dans une trentaine de minutes, une durée totale de trois heures me paraissant adaptée pour aller au bout des sujets.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Nous avons appris il y a quelques semaines que France Télévisions avait demandé aux sociétés de production de réduire de 5 % le montant des contrats. Ont-elles accepté dans leur totalité de le faire ? Si oui, est-ce à dire qu'elles pratiquaient auparavant une forme de surfacturation ?

M. Florent Dumont. En tant qu'équipes éditoriales, nous n'avons la responsabilité ni de mener des négociations avec les sociétés de producteurs, lesquelles dépendent de la direction de la production, ni d'établir des contrats avec elles, tâche qui incombe à la direction juridique. Nous pourrions vous transmettre des éléments par écrit mais nous n'avons pas les compétences pour vous répondre.

Mme Tiphaine de Ragueneil. Précisons que ces réductions ne sont pas appliquées à volume constant d'émissions. Pendant les négociations, il y a, par exemple, eu beaucoup de discussions sur une émission quotidienne programmée sur quarante-deux semaines par an avec un recours plus important aux rediffusions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pardonnez-moi d'insister sur ce point important mais j'aimerais savoir si vous observez une baisse effective des facturations des contrats des sociétés de production après l'annonce par Delphine Ernotte de cette réduction de 5 % ?

M. Florent Dumont. Je vous répète, monsieur le rapporteur, que la responsabilité des négociations avec les sociétés de production incombe à la direction de la production et non aux équipes éditoriales qui se tiennent devant vous.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous demanderons donc des réponses et des précisions à la direction de la production.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dans une interview du 25 septembre 2015 qui a fait couler beaucoup d'encre, Delphine Ernotte affirmait : « On a une télévision d'hommes blancs de plus de 50 ans et ça, il va falloir que ça change. » Cela a été l'un des premiers chantiers qu'elle a lancés après son arrivée à la tête de France Télévisions.

L'Arcom, dans un rapport intitulé « La représentation de la diversité de la société dans les médias – 2013-2023 » publié en 2024, a établi un décompte moyen de « personnes non blanches », selon ses propres termes, apparaissant à l'écran en s'appuyant sur des chiffres qui auraient été fournis par les sociétés audiovisuelles. Pouvez-vous nous dire si France Télévisions procède à de tels décomptes ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. Nous n'avons pas le droit de faire des comptages de ce type, c'est l'Arcom elle-même qui les effectue. Ils sont établis, si ma mémoire est bonne, à partir d'un corpus couvrant deux semaines de programmations diffusées sur l'ensemble des chaînes, observé chaque année à la même période. Nous accordons une attention particulière à la représentation de la diversité de la population française, conformément à notre cahier des charges qui nous incite, dans le respect des valeurs républicaines, à veiller dans notre offre de programmes à la lutte contre les exclusions et à la représentation de la société dans sa diversité.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous confirmez, madame la directrice, que les différents travaux et documents de France Télévisions ne comportent pas de décomptes de personnes blanches ou non blanches.

Mme Tiphaine de Ragueneil. Il n'y en a pas. Nous avons collaboré avec une équipe d'universitaires qui a mené une étude sur ce sujet mais ce sont eux qui ont analysé le corpus. Les fichiers qu'ils ont élaborés pour établir leurs résultats ne nous ont jamais été transmis. Il en va de même pour les travaux de l'Arcom.

Nous avons à un moment envisagé la possibilité de mesurer nous-mêmes la diversité et la parité mais, après discussions avec l'Arcom et la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés), il est apparu que la loi ne nous permettait pas de le faire.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pourriez-vous nous indiquer les marges moyennes d'un producteur de fictions, de documentaires, de jeux travaillant pour France Télévisions ? Il me semble que cette information intéresse les Français qui nous écoutent.

M. Manuel Alduy. Le cinéma présente une particularité par rapport aux autres genres : puisque nous ne passons pas nous-mêmes commande des films, ce sont les mêmes équipes qui s'occupent des aspects éditoriaux et économiques. Je peux donc vous apporter une réponse. Tous les devis de films dans la production desquels France Télévisions investit sont versés aux registres du cinéma et de l'audiovisuel (RCA) du CNC. Vous pouvez les consulter, leur accès est public. Je n'ai pas une idée précise des marges : en général, les imprévus et les frais généraux avoisinent 7 % dans les devis prévisionnels de production sur lesquels s'adosse le plan de financement, autrement dit la répartition des financements demandés aux divers partenaires dont nous faisons partie. Nous avons donc une transparence très en amont.

Pour les autres genres de programmes, d'autres directions se chargent de la négociation des devis, parfois dans le plus grand détail. Il faudra vous tourner vers elles.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pourriez-vous nous indiquer le coût pour France Télévisions d'émissions comme « C dans l'air » ou « C ce soir » ?

M. Florent Dumont. Je vous apporterai la même réponse : ces responsabilités n'appartiennent pas aux équipes éditoriales ici présentes. Nous veillons à ce que les programmes respectent les missions définies dans le cahier des charges et qu'ils rencontrent leurs publics mais nous ne traitons pas des éléments budgétaires.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous qui avez la direction des magazines, vous ne vous penchez jamais sur leurs coûts ?

M. Florent Dumont. J'échange bien sûr avec les équipes de la direction de la production, dans le cadre d'un pilotage collégial, mais cela ne relève pas de ma responsabilité éditoriale.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je m'étonne de votre réponse : vous êtes responsables des contenus que vous proposez. Sur quels indicateurs vous reposez-vous pour évaluer la pertinence de vos programmes ? J'imagine que vous mettez en regard leurs coûts, donc ce qui est financé par le contribuable, et la part d'audience qu'ils génèrent pour savoir s'il est pertinent de continuer à les diffuser au fil des saisons.

M. Florent Dumont. Les informations sur les coûts sont couvertes par le secret des affaires. Les équipes éditoriales travaillent main dans la main, dans un cadre collégial, avec celles des services financiers, de la direction de la production et celles de la direction des antennes, qui ont la responsabilité du coût de grille. Compte tenu des volumes d'heures de contenus inédits que nous diffusons chaque jour et chaque semaine, nous avons d'importantes responsabilités, parmi lesquelles figure celle de veiller à la rencontre des programmes avec les publics, dans le respect des missions inscrites dans le cahier des charges.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'imagine que la direction vous donne des budgets précis. Pour les documentaires, il me semble que le montant dépasse les cent millions d'euros. Qui a la responsabilité de ventiler ensuite ces sommes ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. La direction financière donne à chaque unité un cadre dont elle ne doit pas sortir.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapporteur vient d'ouvrir une discussion intéressante : vous ne ventilez pas votre budget ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Non.

Mme Tiphaine de Ragueneil. L'ensemble des contrats ont été versés à la *data room* : la transparence est donc faite.

Pour juger du succès d'un programme, nous nous reposons sur plusieurs outils qui font l'objet d'un suivi précis. Nous disposons de mesures d'audience quotidiennes, qui donnent lieu à des discussions régulières avec l'ensemble des équipes éditoriales. Des alertes sont émises si un programme ne donne pas satisfaction. Un baromètre qualitatif nous permet d'avoir chaque jour le retour d'un échantillon de téléspectateurs sur l'intérêt des programmes. Trois critères ont été retenus : l'impact – recommandation faite à d'autres, souvenir laissé – ; la qualité éducative ; l'originalité. Pour les programmes ayant réuni plus d'un million de téléspectateurs, les unités de programme ont accès à ces informations. Elles peuvent même connaître avec un certain degré de détail les choses qui ont déplu. Lorsqu'un programme ne donne plus complète satisfaction ou que se pose la question de son renouvellement, nous interrogeons les téléspectateurs de manière plus précise, grâce à des dispositifs tant quantitatifs que qualitatifs.

L'émission « Questions pour un champion » a, par exemple, fait l'objet d'un suivi spécifique. Pendant les dix premières années de sa longue existence, elle réalisait plus de 50 % de parts de marché, ce qui en faisait l'un des rendez-vous emblématiques de la télévision. Toutefois, ces dernières années, son audience moyenne ne dépassait pas les 12 % de parts de marché. Indépendamment de l'intérêt de ce programme et de sa valeur, cela nous a conduits à nous interroger sur la possibilité d'arrêter sa diffusion quotidienne dans un contexte d'économies budgétaires. Voilà un exemple des réflexions difficiles que nous avons à mener avant d'arrêter un programme ou de réduire sa diffusion.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si vous ne nous donnez pas les coûts d'émissions comme « C dans l'air » ou « C ce soir », monsieur Dumont, est-ce parce que vous ne les connaissez pas ou parce que vous ne voulez pas mentionner cette information ?

M. Florent Dumont. Les directions d'unités de programmes, les directions éditoriales et la direction de la production reçoivent des notifications budgétaires : je connais donc le coût des programmes, qui relève du secret des affaires, mais je n'ai pas la responsabilité de mener des discussions financières, lesquelles ont lieu entre la direction de la production et les sociétés de production.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ne pensez-vous pas que les informations sur les coûts de telles émissions sont d'intérêt public ? Pourquoi les Français ne pourraient-ils pas les connaître ? Il s'agit de l'utilisation de leur argent, rappelons-le.

Pourquoi vous abritez-vous systématiquement derrière le secret des affaires ? Je ne suis pas sûr qu'un tel refus de répondre soit conforme au règlement de notre assemblée. Nous sommes dans le cadre d'une commission d'enquête et une question vous est posée.

M. Manuel Alduy. Tous les contrats ayant été déposés dans la *data room*, la commission d'enquête est informée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie de cette précision mais cela ne répond pas à la question du rapporteur. Il peut en effet avoir connaissance de tous les éléments lui permettant d'apprécier le coût de production de ces émissions, France Télévisions n'ayant pas fait entrave. Ce qu'il veut savoir, me semble-t-il, c'est pourquoi vous ne voulez pas

mentionner ces informations oralement ? Les Français qui nous écoutent peuvent vouloir comprendre en quoi le secret des affaires vous importe.

M. Arnaud Lesaunier. En tant que président de la société de production interne, je facture moi-même des programmes à France Télévisions et je ne voudrais pas que mes tarifs et mes marges soient connus de l'ensemble de la communauté des producteurs qui sont par ailleurs mes concurrents. Ces éléments vous ont été fournis. Si vous avez besoin d'informations complémentaires, nous serons ravis de vous les transmettre mais nous ne pouvons pas les communiquer devant cette commission, qui est très suivie, notamment par nos concurrents.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie pour cette réponse : il est important, si nous voulons éviter toute instrumentalisation, que les Français n'aient pas le sentiment qu'on leur cache des choses. Le rapporteur dispose des éléments nécessaires. L'ordonnance de 1958 prévoit que tous les renseignements de ce type doivent être communiqués au rapporteur mais elle n'oblige nullement les personnes auditionnées à les fournir oralement, lors d'une réunion.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'ai demandé à la direction de France Télévisions de me transmettre les coûts nets, ventilés par heure et par part d'audience, car ils me semblent constituer des indicateurs essentiels pour évaluer la pertinence d'un programme. Je n'ai pas encore reçu ces informations.

Vos critères semblent imperméables aux considérations de la direction financière. Quels sont selon vous les indicateurs clés pour estimer qu'un programme fonctionne ? La part d'audience, le coût par part d'audience ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. Il me semblait vous avoir répondu : nous disposons d'indicateurs quantitatifs, comme les parts d'audience, et d'indicateurs qualitatifs. Vous touchez du doigt ce qui fait la spécificité du service public : le ratio coût-audience n'est pas pour nous l'indicateur principal, contrairement à ce qui se passe dans le secteur privé. Comme l'a rappelé la présidente lors de son audition, si la rentabilité était notre seule boussole, nous n'organiserions pas le Téléthon et nous ne diffuserions pas du spectacle vivant en prime time. À maints égards, le fait que ces informations soient partagées entre équipes éditoriales et équipes dédiées aux moyens de production montre quelles précautions entourent la gestion de l'argent public.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Y a-t-il des programmes pour lesquels l'audience joue un rôle plus important ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. Oui. Lorsque nous commençons la diffusion de tel ou tel programme, nous précisons quels objectifs il doit atteindre : l'audience fait partie, à côté d'autres critères comme les publics visés, des indicateurs retenus. Il peut s'agir aussi d'avoir un impact ou simplement d'assurer une couverture très large des festivals de l'été.

Comme nos chaînes ne diffusent plus de publicités après 20 heures, le critère de l'audience est davantage pris en considération pour les programmes de journée, notamment durant la tranche de l'*access prime time*.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Nous avons appris récemment dans les médias que des animateurs-producteurs, notamment d'émissions de jeux, pourraient réaliser des marges

allant jusqu'à 70 %. Y en a-t-il chez France Télévisions ? Si oui, est-ce dans l'ADN du service public de permettre à ces personnes de dégager des marges aussi importantes ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Nous n'avons pas connaissance des marges des producteurs, qu'ils soient ou non animateurs. C'est la direction de la production qui gère cet aspect.

M. Charles Alloncle, rapporteur. La direction de France Télévisions signe-t-elle des contrats de production pluriannuels, notamment pour des émissions de jeux, ou bien les contrats peuvent-ils être rediscutés chaque année au regard du coût du programme, de son audience et du respect des obligations, notamment celles de la charte de France Télévisions ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Là encore, cela renvoie à la direction de la production. Les documents nécessaires vous seront envoyés. Toujours est-il que nous réfléchissons pour savoir si chaque émission doit ou non être reconduite.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vos réponses donnent l'impression que vous n'avez pas de responsabilités dans la décision de lancer ou de reconduire tel ou tel programme ou dans l'étude de leur coût et de leur impact. Vous renvoyez à chaque fois à la direction de la production et aux éléments qu'elle doit me communiquer. Je sais que des audits de production sont réalisés et qu'ils permettent de vérifier les marges dégagées par certaines émissions. Vous qui occupez d'importantes fonctions de direction, j'ai du mal à comprendre que vous n'ayez aucune autre réponse à me fournir.

Mme Alexandra Redde-Amiel. C'est aussi l'intérêt de notre organisation. Les directions éditoriales n'ayant pas la charge des questions financières, un contrôle peut s'exercer. C'est aussi rassurant pour le service public : la gestion ne repose pas sur une seule personne mais sur plusieurs.

Tous autant que nous sommes, nous nous réunissons avec des personnes chargées d'autres aspects, notamment lors des comités éditoriaux et des comités d'investissement. Chacun dans son rôle a l'occasion de donner sa position. Pour ma part, je me prononce sur la qualité de tel ou tel programme, sa conception, sa pertinence, sa place et son sens dans l'offre globale des divertissements et des jeux. De l'autre côté, les équipes chargées des finances se penchent sur les contrats, assurent une lisibilité parfaite pour tout ce qui concerne nos émissions et permettent leur contrôle.

Mme Anne Holmes. Chaque contrat comporte des clauses d'audience, évaluées par la direction des publics et de la stratégie éditoriale. Pour ce qui est de mon domaine, quand une fiction n'atteint pas tel niveau d'audience, elle n'est pas reconduite, principe qui vaut pour n'importe quel groupe audiovisuel. La même logique s'applique, je pense, pour le flux et les magazines.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Qu'en est-il des contrats pluriannuels, notamment pour ce qui concerne les émissions de jeux ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Il y a des contrats pluriannuels pour quelques jeux, souvent des marques emblématiques existant depuis longtemps, mais je ne saurais pas vous dire lesquels.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous êtes à la tête de la direction des divertissements et des jeux : on peut imaginer que vous avez quand même une idée des émissions pour lesquelles la question de la reconduction ne se pose pas chaque année.

Mme Alexandra Redde-Amiel. Non, car il peut y avoir des clauses d'audience dans les contrats pluriannuels.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez quand même la liste des émissions faisant l'objet d'un contrat pluriannuel ?

M. Florent Dumont. Tous les contrats que vous demandez seront versés dans la *data room*.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je crois qu'on ne se comprend pas. La question n'est pas de savoir si les contrats nous seront transmis ou non : si nous ne les avons pas, je m'assurerai qu'on les obtienne puisque c'est une obligation légale. Pour bien comprendre votre rôle, nous voulons savoir comment vous gérez les aspects financiers et les contrats dans vos périmètres respectifs, notamment s'agissant des engagements pluriannuels.

M. Florent Dumont. Notre organisation repose sur un fonctionnement collégial. Différentes directions travaillent ensemble pour construire une offre de programmes à destination des publics, les unes avec des responsabilités éditoriales – vous les avez devant vous –, les autres avec des responsabilités dans le domaine de la publication – la direction des antennes – ou dans le domaine budgétaire – la direction de la production au sein de la direction financière. Évidemment, nous nous parlons tous les jours.

M. Arnaud Lesaunier. Cela renvoie à un principe assez simple d'organisation des administrations : la séparation entre ordonnateurs et comptables. Faire en sorte que ce ne soit pas la même personne qui ordonne un programme et qui décide de son coût est une sûreté apportée à l'entreprise.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous avoue avoir un peu de mal à comprendre vos réponses à des questions pourtant simples : existe-t-il oui ou non des contrats pluriannuels, notamment pour les jeux ? France Télévisions s'est-elle engagée sur plusieurs années sans pouvoir décider de mettre fin à certaines émissions, même si l'audience est en berne ? Pourquoi nous renvoyer à chaque fois à d'autres directions ?

Je pose donc une autre question : y a-t-il des appels d'offres chez France Télévisions ? Si demain « N'oubliez pas les paroles » ou « C à vous » disparaissaient, passeriez-vous par de telles procédures pour combler la case laissée vide ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il serait aussi intéressant de savoir si les émissions de jeux comportent des clauses d'audience.

Mme Alexandra Redde-Amiel. Oui, il y en a pour les jeux.

Mme Anne Holmes. Pour remplacer un programme qui s'arrête, nous publions un appel d'offres comportant un cahier des charges, quel que soit le type d'émission visé : magazine de santé, jeu reposant sur les connaissances, magazine politique et même sitcom, genre que j'ai souhaité promouvoir, estimant qu'il n'y avait pas assez de rires sur le service public. Une fois les réponses des producteurs reçues, nous nous réunissons entre directions pour évaluer le potentiel du projet et de la case, la cible à atteindre en termes de publics ainsi que les

budgets. Le message que j'aimerais faire passer, c'est que notre choix se fait en fonction des programmes et non pas des gens. Nous prenons en compte de multiples critères dont certains sont difficiles à évaluer car ils sont de l'ordre de la sensation. Nous sommes dans un monde où il nous faut nous demander ce qui va plaire.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pourriez-vous en dire plus sur la procédure d'appel d'offres ? Une fois émis, y a-t-il un délai pour y répondre ? Comportent-ils un cahier des charges ? L'avis d'un comité est-il requis ? Des paliers de montants d'investissements sont-ils prévus, par exemple en dessous ou au-dessus de 10 millions d'euros ? Comment une société de production française pourrait-elle se positionner pour récupérer un créneau remis en concurrence par France Télévisions ? Nous avons l'habitude des marchés publics, qui sont parfaitement encadrés ; qu'en est-il pour les appels d'offres de France Télévisions ?

Mme Anne Holmes. Un cahier des charges est prévu, comme je vous l'ai indiqué. La dynamique n'est pas la même suivant les programmes, ce qui rend la réponse difficile. Les appels d'offres étant publics, toutes les sociétés de production peuvent y répondre. Chacune apporte ensuite son propre savoir-faire. La procédure est bien sûr encadrée. Des fiches d'évaluation doivent être remplies et les équipes de la stratégie éditoriale effectuent même des études pour certains programmes.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Concrètement, qui décide de l'attribution d'une case de jeu sur France 2 ? Faut-il répondre à un appel d'offres ? En combien de temps la décision est-elle prise et par qui ? Est-elle transparente – en d'autres termes, puis-je y avoir accès en tant que rapporteur ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. Il y a différents *process* en fonction des besoins...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'imagine que ce n'est pas la même chose selon qu'il s'agit de cinéma, de fiction, de magazines ou de jeux. Prenons l'exemple du remplacement d'un jeu. Après l'arrêt de « Des chiffres et des lettres » ou la réduction de la diffusion de « Questions pour un champion », comment se met-on en recherche d'un nouveau jeu ?

Mme Tiphaine de Ragueneil. Comme l'a rappelé Anne Holmes, nous passons plus de temps à refuser des projets qu'à les accepter car les producteurs viennent nous proposer des programmes, y compris quand il n'y a pas de case disponible. Nous traitons toutes ces demandes suivant des critères partagés. Ils sont liés à notre stratégie éditoriale, aux résultats d'audience, aux attentes du public et à notre analyse de ce qui est déjà disponible pour renforcer la diversité de notre offre.

Il y a également des rendez-vous en cours d'année avec les producteurs : Antonio Grigolini se rendra demain au Fipadoc (Festival international de programmes audiovisuels documentaires) pour présenter le *line-up* de France Télévisions ; il présentera par la même occasion les attentes de France Télévisions à l'ensemble des producteurs de documentaires. Ceux qui ne seront pas présents verront les recensions de son intervention dans la presse.

Ces rendez-vous ont lieu tout au long de l'année. Chaque semaine, les directeurs présents dans cette salle reçoivent une dizaine de producteurs pour échanger sur leur ligne éditoriale, sur leurs besoins et leurs attentes. Dans certains cas, il y a une consultation encadrée avec un brief et un délai de dépôt des dossiers ; un comité éditorial se réunit et la décision est partagée entre les producteurs ayant remis un dossier. Mais ce n'est pas systématique.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Concrètement, comment faites-vous quand il y a une case de jeu à remplir ? Faites-vous un choix parmi les propositions que vous recevez ? Y a-t-il une commission d'appel d'offres ?

M. Arnaud Lesaunier. Je peux vous répondre en tant que producteur qui a récemment réussi à placer un jeu de sa création sur les antennes de France Télévisions. C'était la première fois que cela arrivait.

Il y a deux flux qui se croisent. Le premier flux, tiré par les antennes, passe par des appels d'offres ou des réunions professionnelles durant lesquelles on fait savoir quel est le besoin – en le formalisant ou pas. Les producteurs proposent ensuite des productions en rapport avec le souhait exprimé par le diffuseur. Et il y a, quasi quotidiennement, un flux poussé par les producteurs qui mettent le pied dans la porte en disant : « J'ai ce projet, qu'est-ce que tu en penses ? ». C'est particulièrement le cas en matière de documentaires et de fictions ; c'est aussi le cas des magazines et des jeux. C'est ce que nous avons fait avec « Memory », le format que nous avons créé au sein de la filiale interne et que nous avons proposé aux équipes d'Alexandra Redde-Amiel. Il a été retenu pour un test. On trouve alors dans la grille l'espace qui permettra de tester le jeu sur une durée donnée ; en fonction de sa performance, il sera reconduit ou non.

Ces deux flux sont parallèles, continus et plus ou moins formalisés. Jusqu'à 2 millions d'euros d'engagements de programme y sont dévolus. Le contrôle général économique et financier, qui est le représentant de l'État au sein de l'entreprise, est informé et donne son avis sur le projet. Au-delà de 10 millions d'engagements, cela passe en comité des engagements.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'évoquerai un cas précis. Avant l'arrivée de Delphine Ernotte à la présidence de France Télévisions, en août 2015, la société Together n'existait pas ; elle a été créée en octobre 2015. Très rapidement, elle s'est retrouvée coproductrice de l'émission « C ce soir », qui était produite depuis vingt ans par le groupe Lagardère, avec un certain succès d'audience. Pouvez-vous nous dire pour quelles raisons et dans quelles conditions la société Together de Renaud Le Van Kim a été imposée en tant que coproductrice au groupe Lagardère ? Quel était le motif de la décision ? Qui l'a actée ?

Mme Anne Holmes. Aucun d'entre nous n'était là en 2015, ou pas à des fonctions qui nous permettent de vous répondre. M. Dumont est directeur des magazines depuis janvier 2025.

M. Florent Dumont. En 2015, j'étais directeur des études à France Télévisions ; ces responsabilités n'avaient rien à voir.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise, afin qu'il n'y ait pas de malentendu sur les réseaux ou ailleurs, que vous n'étiez pas en poste au moment de cette décision. Nous poserons la question à Mme Ernotte.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Mme Nathalie Darrigrand a-t-elle été décisionnaire dans le choix de coproduire l'émission avec la société Together ?

Mme Anne Holmes. Je crois que M. Sitbon-Gomez vous a déjà répondu. Mme Darrigrand était partie bien avant l'engagement de « C ce soir ». Elle n'a aucun intérêt avec cette émission. Quand on sait faire du magazine et qu'on sort de France Télévisions, on peut aller dans une société comme Together, mais elle aurait pu aller ailleurs.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Mme Darrigrand a-t-elle été impliquée dans des signatures de contrats passés avec Together pour d'autres émissions, comme « C politique », avant de rejoindre cette société ?

Mme Anne Holmes. Je n'en ai pas connaissance. Je crois que non – je suis même sûre que non.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Aucune émission ?

Mme Anne Holmes. En 2015, je n'étais pas directrice des programmes.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous n'êtes pas obligée de répondre, n'étant pas en poste à ce moment-là.

Mme Anne Holmes. Je n'étais pas en poste. Personne n'était en poste à ce moment-là.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous poserons la question aux cadres dirigeants de France Télévisions lors d'une prochaine audition.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Mediawan, en capitalisant sur le carnet de commandes très fourni de France Télévisions, est devenu en dix ans le premier producteur de fictions françaises. Comment garantissez-vous, malgré cette hyperconcentration, l'émergence de nouveaux talents de production ?

Mme Anne Holmes. Je vais vous rappeler quelques chiffres très parlants relatifs à la répartition de la production de la fiction. En 2024, 42 % de nos œuvres ont été produites par des producteurs indépendants et 22 % par France TV Studio, notre filiale, qui est notre premier fournisseur de fictions. Les 36 % restants sont partagés entre Mediawan, Federation Studios, Newen, Elephant, Banijay et JLA. Chaque année, en fiction française, nous travaillons avec quelque soixante sociétés de production. À cet égard, il me paraît donc difficile de qualifier la situation d'hyperconcentration des contrats.

Les producteurs assurent avec leurs marges l'essentiel du développement de leurs projets. Il n'est donc pas incongru que les groupes en proposent plus que les producteurs indépendants. Nous sommes très attentifs au respect de la production indépendante.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Selon le rapport de la Cour des comptes, entre 2017 et 2023, la part des dix principaux producteurs de programmes de France Télévisions a augmenté de près de 5 points pour représenter jusqu'à 41 % des achats de programmes. Comment veillez-vous, chacun à votre niveau, à éviter le phénomène d'hyperconcentration ? Par exemple, les activités du groupe Mediawan sont largement dépendantes du carnet de commandes de France Télévisions. D'après l'Arcom, en 2023, Mediawan France a réalisé 40 % de son volume horaire de programmes avec France Télévisions, ce qui équivalait à près de 110 millions d'euros d'achats. Comment défendez-vous les autres sociétés de production ? Quels sont vos critères de sélection ?

M. Philippe Martinetti. Je vais vous exposer la structuration d'un écosystème de production indépendante, notamment en région. J'ai déjà eu l'occasion de le dire ici : nous avons lancé, il y a quelques années, ce que nous avons appelé la stratégie de régionalisation sur les antennes de France 3 et nous avons augmenté le temps d'antenne dévolu aux programmes régionaux. Nous produisons 250 documentaires par an, ce qui est colossal et représente de très

nombreux emplois associés. Il y a un an, nous avons augmenté notre apport dans le documentaire régional de plus de 50 %, ce qui ne s'était jamais fait ces onze dernières années. Cette seule action nous a permis de créer autour de 20 000 emplois. La structuration d'une filière de production indépendante relève aussi de notre mission de service public.

M. Arnaud Lesaunier. Je peux, pour ma part, parler du tissu de production parisien. Comme je l'ai dit tout à l'heure, Mediawan, c'est une fédération de vingt-huit ex-indépendants, dont certains travaillaient avec France Télévisions avant d'être rachetés. Au sein de France TV Studio, nous travaillons très régulièrement en coproduction avec des sociétés indépendantes, qui ont souvent des projets très créatifs sans avoir forcément les moyens de les mener à leur terme. Mais le mouvement d'intégration est tel que les indépendants d'aujourd'hui sont potentiellement les intégrés de demain. C'est ce qui rend cet exercice de soutien à la production indépendante pas toujours aussi aisé que nous le souhaiterions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si je m'étonne aussi du fait que Mediawan bénéficie de 110 millions d'euros de contrats par an, c'est parce que nombre de ses émissions ont réalisé des scores d'audience catastrophiques. « Le grand échiquier » n'a réuni que 5 % des téléspectateurs en moyenne ; « Beau geste », 4 % ; « Bons baisers d'Europe » et « Hôtel du temps » ont dû être arrêtées faute d'audience. En dépit de ces échecs répétés, France Télévisions a semblé insister, puisque vous avez signé une nouvelle émission sur France 3, « Animalement vôtre », animée par Bernard Montiel et produite par Électron libre productions, une société du groupe Mediawan. Elle aussi a été un échec, puisqu'elle n'a réuni que 5 % de parts d'audience en moyenne depuis sa première diffusion le 9 novembre 2025. C'est un exemple parmi d'autres. Pourquoi continuer à accorder ce type d'émissions à une société, alors qu'il y a bien d'autres talents en France et que le groupe est détenu capitalistiquement par un fonds d'investissement américain – KKR ? N'y a-t-il pas d'autres critères qui motivent la signature des contrats ?

M. Manuel Alduy. On choisit des programmes, pas des producteurs. Certains sont indépendants. Dans le domaine de la fiction internationale, il y a trois ans, nous avons trois séries en développement mises en production – vous avez peut-être eu le plaisir de regarder la série « Kaboul », il y a un peu moins d'un an. Les trois sociétés ont été rachetées au cours de la production par Mediawan. Nous n'allions pas abandonner les projets.

L'analyse des échecs se fait programme par programme. De surcroît, les évaluations de programmes sont différentes d'un genre à l'autre, tout comme sont différents d'un genre à l'autre les modes d'interaction entre les unités de programmes et les producteurs. Il n'y a pas de réponse précise, simple et rapide à votre question. En réalité, le phénomène de concentration des producteurs audiovisuels, qui est un peu moins vrai dans le cinéma, est européen. Les dirigeants de la Rai notamment se plaignent d'avoir affaire à un nombre restreint de groupes, sans beaucoup de producteurs indépendants.

Enfin, les obligations d'indépendance qui nous incombent dans les investissements, que ce soit pour les œuvres cinématographiques ou audiovisuelles, concernent uniquement notre propre rapport avec les producteurs et la nature des droits que nous prenons sur ces producteurs, non pas la taille des intervenants privés avec lesquels nous traitons. Quand nous traitons avec France TV Studio, c'est une dépense dépendante de France Télévisions. Mais l'organisation du secteur au sein d'une économie capitaliste concurrentielle n'est pas de notre ressort.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Est-ce que France Télévisions pourrait davantage produire en interne ? Plaidez-vous en ce sens dans le groupe ?

M. Arnaud Lesaunier. Je n'ai pas besoin de plaider car cela fait partie intégrante de la stratégie industrielle mise en place par Delphine Ernotte-Cunci à son arrivée en 2015. Cette ambition demeure et la croissance que nous avons connue jusqu'à présent a vocation à se poursuivre. Cela correspond d'ailleurs à notre plan d'affaires pour la période 2025-2030, dont je ne donnerai pas les chiffres mais qui prévoit une poursuite du développement des activités de production au sein de l'entreprise.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Y a-t-il un secteur en particulier où la production interne pourrait croître ?

Mme Alexandra Redde-Amiel. Les jeux, les divertissements...

M. Arnaud Lesaunier. Tous les genres sont concernés. Nous progressons sur le documentaire ; sur la fiction aussi mais c'est plus compliqué car la gestation des projets est beaucoup plus longue. Nous sommes très présents sur les magazines et les divertissements d'une façon générale et nous souhaitons continuer à l'être.

Dans l'objectif de contribuer à des ressources financières complémentaires pour France Télévisions, nous nous tournons aussi vers le hors groupe : le développement de ces activités, en France ou à l'international, est l'un de nos objectifs pour les années à venir, et nous y sommes encouragés par la Cour des comptes. Cela fait partie de notre plan de charge.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'ai une dernière question, au sujet des conflits d'intérêts.

Monsieur Alduy, vous êtes l'un des plus éminents directeurs de France Télévisions. Le 27 novembre dernier, l'émission « Complément d'enquête » – qui n'est pas de votre ressort – consacrait un numéro à CNews, au cours duquel deux témoignages à charge ont été diffusés : celui d'un journaliste de France Télévisions et celui d'une experte en sémiologie, Mme Cécile Alduy – votre sœur, je crois. Étiez-vous informé de son témoignage ? Avez-vous suggéré sa participation à cette émission à la direction de France Télévisions ou au producteur et animateur de « Complément d'enquête » ? N'y voyez-vous pas une sorte de conflit d'intérêts ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Les frères et sœurs peuvent avoir des opinions publiques différentes. Mon frère est de gauche, par exemple – je suis désolé de le dire, il va m'en vouloir !

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si je me permets de vous poser cette question, monsieur Alduy, c'est aussi parce que vous avez pris position contre la chaîne CNews et le groupe Bolloré à treize ou quatorze reprises récemment, sur votre compte X.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je savais que cette question allait arriver, et je m'efforce de préparer nos auditions : je voudrais donc préciser que Cécile Alduy n'est pas n'importe qui. Ancienne élève de l'École normale supérieure, elle a travaillé à l'université de Stanford et à Sciences Po : son parcours disciplinaire permet de la considérer de façon autonome.

J'admets, sur ce point, avoir repris le rapporteur, car je tiens à souligner que l'on peut, au sein d'une fratrie, avoir ses propres convictions politiques et mener sa carrière en toute indépendance.

M. Manuel Alduy. D'abord, je déclare mes intérêts. Le processus interne que nous vous avons rappelé tout à l'heure nous oblige en effet à déclarer chaque année l'ensemble des intérêts qui sont en rapport avec nos fonctions – dans mon cas, le cinéma et les fictions internationales d'une part, pour jeunes adultes d'autre part. Mes fonctions ne recouvrent donc ni l'information ni les magazines : je n'ai aucun rôle à France Télévisions dans ce domaine et ne suis pas informé de quoi que ce soit. J'adore « Complément d'enquête », comme beaucoup d'autres émissions d'investigation, mais elle n'est pas dans ma partie. Je n'ai donc pas à déclarer ma cartographie familiale.

Pour tout vous dire, s'agissant de ce numéro en particulier, je l'ai appris la veille de la diffusion par un journaliste externe à France Télévisions. Je me suis donc mis devant le poste le lendemain soir pour découvrir l'émission, à laquelle je n'avais pas eu accès avant.

Pour devancer l'une de vos interrogations, j'ajoute qu'il m'est arrivé très récemment de recevoir, dans l'exercice de mes fonctions à France Télévisions, un projet de documentaire long-métrage dont le thème était proche des sujets d'analyse sur lesquels travaille la personne que vous avez citée. J'ai décidé de m'en déporter, même si elle n'était pas mentionnée, considérant de moi-même que je n'avais pas envie d'entrer dans le sujet. Ce sont d'autres collègues qui ont analysé le projet et je ne sais pas si le film se fera ou pas.

S'agissant enfin de CNews, y a-t-il dans mes propos au sujet de cette chaîne, ou d'autres, un message que vous souhaiteriez signaler en particulier ? Il ne vous a pas échappé en tout cas que France Télévisions est assez souvent critiquée sur CNews. Or, comme je vous l'ai indiqué tout à l'heure, quand il y a des critiques concernant ce que je fais à France Télévisions, j'y réponds. Quand elles viennent de CNews, je réponds.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je le redis, car il faut être prudent lorsque l'on évoque les questions personnelles : votre sœur étant professeure à Stanford et chercheuse à Sciences Po Paris, elle est sans doute reconnue dans son secteur d'activité.

Dans quelques semaines, nous auditionnerons des présentateurs de magazines. Alors que certains de ces magazines sont d'information, ils ne relèvent cependant pas du périmètre de la direction de l'information mais sont sous votre responsabilité, monsieur Dumont. Comment travaillez-vous avec cette direction sur ces sujets ? Ces programmes suscitent parfois de l'émoi ou des interrogations, et sont tenus eux aussi au respect du pluralisme et du contradictoire.

L'information étant un bien public essentiel, et compte tenu de l'importance – voire du caractère inflammable, aujourd'hui – des critères de pluralisme, d'indépendance et d'honnêteté, y aurait-il du sens, selon vous, à faire entrer les magazines d'information de France 2 et de France 5 dans le périmètre de la direction de l'information ?

M. Florent Dumont. Historiquement, l'organisation était structurée par chaîne et chacune avait la responsabilité de ses contenus : les magazines de France 5 dépendaient de la direction des magazines de France 5. Depuis 2019, l'organisation est transverse et la direction des magazines couvre un spectre très large, pour toutes les chaînes. Les magazines de France Télévisions, qu'ils soient d'actualité, d'accompagnement ou de témoignages, représentent 3 000 heures de programmes par an et plus de 8 heures inédites par jour – je ne parle pas des rediffusions.

Notre rigueur est la même pour tous les magazines, qu'ils soient d'actualité ou qu'ils traitent de la parentalité, de la santé ou de la société.

Philippe Martinetti l'a dit : un projet de nouvelle organisation se profile et les magazines dits d'actualité dépendront désormais de la direction de l'information. L'objectif est que l'ensemble de l'offre d'information puisse être piloté de façon globale. Je trouve cela très cohérent d'un point de vue stratégique pour le groupe France Télévisions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. L'un des syndicats ayant fait une mise en cause assez sérieuse, il me semblait important que vous puissiez répondre sur ce point ; les propos tenus n'étaient pas anodins.

Diriez-vous qu'il est plus compliqué de garantir le pluralisme politique et l'indépendance de l'information lorsque l'on fait appel à des producteurs extérieurs que lorsque l'on produit en interne, avec ses propres salariés ?

M. Philippe Martinetti. Que les magazines soient produits en interne ou en externe, nous avons en tout cas la même ambition et la même exigence.

Il existe des dispositifs éditoriaux, comme l'a rappelé Florent Dumont. Chaque magazine d'actualité produit par une société de production externe fait l'objet d'échanges et donne lieu à des conférences de rédaction au cours desquelles les sujets sont débattus. Pour chaque émission, il y a des rédacteurs en chef en régie. Je vais vous donner un exemple très personnel : avec les équipes, j'ai moi-même piloté en régie une émission produite par une société externe à France Télévisions.

Nos dispositifs éditoriaux sont essentiels et nous permettent de ne pas laisser produire en externe des émissions qui n'auraient pas la patte « magazine du service public » de France Télévisions.

Je reviens enfin sur la réorganisation en cours, qui a été présentée la semaine dernière en CSE central : nous avons effectivement décidé d'intégrer l'ensemble des magazines dits d'actualité en production externe et l'ensemble des magazines d'information sous le pilotage et la responsabilité de la direction de l'information. L'objectif est de conforter la stratégie de pluralisme et de mieux coordonner les invitations, afin d'être encore plus performants sur le plan éditorial.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je remercie chacun d'entre vous d'avoir répondu en transparence à nos questions pendant près de quatre heures.

Le rapporteur et moi-même avons reçu un e-mail de la part de France Télévisions pendant l'audition, au sujet des comptes rendus des comités d'investissement.

M. Charles Alloncle, rapporteur. On m'avait indiqué jusqu'alors qu'ils ne me seraient pas envoyés puisqu'ils n'existaient pas. Puis j'ai reçu, au cours de notre audition, un e-mail du secrétaire général de France Télévisions m'indiquant qu'ils me seraient envoyés. Preuve que cette audition porte ses fruits, ce dont je vous remercie.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise qu'il ne s'agit pas de procès-verbaux écrits mais de comptes rendus sous forme de tableaux.

La séance s'achève à dix-neuf heures dix.

Membres présents ou excusés

Présents. – M. Charles Alloncle, M. Philippe Ballard, Mme Céline Calvez, M. François-Xavier Ceccoli, M. Jérémie Patrier-Leitus, M. Aurélien Saintoul

Excusée. – Mme Sophie Mette