

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

- Audition, ouverte à la presse, de M. Christian Vion, directeur général délégué en charge de la gestion, de la production et des moyens de France Télévisions, de M. Laurent Benhayoun, directeur des ressources humaines et de l'organisation (par intérim) de France Télévisions, de M. Gilles Monchy, directeur de la production des jeux, divertissements, magazines et documentaires sur France Télévisions, et de Mme Juliette Rosset-Cailler, directrice de la stratégie et du pilotage de la transformation sur France Télévisions 2
- Présences en réunion 44

Jeudi
12 février 2026
Séance de 9 heures

Compte rendu n° 34

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à neuf heures cinq.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mes chers collègues, je vous souhaite à tous la bienvenue pour cette nouvelle journée de travail de notre commission qui verra se succéder trois auditions.

Nous auditionnons ce matin quatre directeurs qui travaillent au sein du groupe France Télévisions, qui vont nous permettre de traiter des grandes conditions de travail chez France Télévisions (financement et ressources humaines notamment) et que je vais immédiatement vous présenter.

Monsieur Christian Vion, vous avez commencé votre carrière à Antenne 2 en 1983 avant de rejoindre La Sept-Arte en 1992 en tant que directeur financier, puis comme secrétaire général. En 2006, vous rejoignez France 2 comme directeur général délégué en charge des ressources, puis êtes directeur général adjoint de France Télévisions en charge du domaine fabrication, technologies et développements numériques avant de devenir, en octobre 2010, directeur général adjoint en charge de la production et des moyens des antennes. Après avoir été nommé secrétaire général, vous êtes désormais directeur général délégué en charge de la gestion, de la production et des moyens, et ce depuis près de dix ans maintenant.

Monsieur Laurent Benhayoun, vous avez commencé votre carrière à RFO où vous avez été notamment responsable du service Études à la DRH du siège de 1995 à 2001. Vous êtes ensuite entré chez France Télévisions Interactive. En 2015, vous devenez directeur des ressources humaines du réseau Outre-mer La Première et de France Ô. Vous avez ensuite été notamment directeur des ressources humaines de la filière RH en 2017, puis directeur adjoint en charge de la coordination des ressources humaines et du pilotage social en 2020. Vous êtes directeur des ressources humaines et de l'organisation, par intérim, depuis janvier 2026.

Monsieur Gilles Monchy, vous avez commencé votre carrière dans le monde de l'audiovisuel comme monteur-truquiste intermittent tout en réalisant des magazines et des directs pour France 2 notamment. Après un premier passage chez France Télévisions, vous avez été conseiller technique auprès d'Anne Hidalgo, alors première adjointe au maire de Paris, de 2001 à 2006. Vous entrez de nouveau chez France 2 en janvier 2006, tout d'abord dans le secteur de la production avant de partir chez Euromedia, de septembre 2017 à décembre 2020. Après avoir été directeur général adjoint de Planipresse, vous revenez chez France Télévisions en novembre 2023 comme directeur de la production des jeux, divertissements, magazines et documentaires.

Madame Juliette Rosset-Cailler, après quelques stages, notamment sur France Culture, vous devenez coordinatrice information et communication auprès de l'association ELCS (Élus locaux contre le sida). Vous entrez chez France Télévisions en juin 2003 au sein de la médiation des programmes. Après avoir été directrice des relations institutionnelles pendant six ans et demi, vous devenez directrice de la stratégie et du pilotage de la transformation en septembre 2020, tâche dont vous pourrez sans doute expliciter l'intitulé quelque peu mystérieux.

Comme nous l'imposent les textes, je vous remercie tout d'abord de nous déclarer tout autre intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations et je vous rappelle que 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.

(MM. Gilles Monchy, Christian Vion et Laurent Benhayoun ainsi que Mme Juliette Rosset-Cailler prêtent successivement serment.)

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et vous laisse tout de suite la parole.

M. Christian Vion, directeur général adjoint, gestion, production, moyens de France Télévisions. Monsieur le président, Monsieur le rapporteur, Mesdames et Messieurs les députés, je voudrais tout d'abord rappeler que la télévision publique, c'est l'histoire d'un progrès continu.

Comme vous l'avez indiqué en introduction, je suis entré à Antenne 2 en 1983, j'ai participé à l'essor d'Arte comme chaîne culturelle des Français et des Européens et je suis revenu à France Télévisions en 2006. En quarante ans, j'ai vu la télévision publique se moderniser, dans un contexte de plus en plus concurrentiel et mondialisé. Au début des années 1980, la télévision publique constituait la seule offre audiovisuelle accessible à l'ensemble des Français. Aujourd'hui, le paysage audiovisuel est marqué par une profusion inédite de contenus, de canaux et de plateformes, accessibles en permanence à l'échelle mondiale.

Dans ce contexte précisément, la télévision publique demeure d'autant plus indispensable : là où l'hyperoffre fragmente, la télévision publique rassemble ; là où la logique de plateforme privilégie la rentabilité et la viralité, le service public assume une mission de continuité, de confiance et de souveraineté nationale.

En quarante ans, j'ai été le témoin de transformations profondes et d'une modernisation continue de notre entreprise. Cette transformation s'est fortement accélérée au cours des dix dernières années sous la présidence de Delphine Ernotte-Cunci, guidée par une ambition claire : adapter France Télévisions à ces nouveaux usages et à cette nouvelle concurrence, tout en restant fidèle à ses missions de service public. Cette transformation, que nous avons voulue, maîtrisée et organisée, est un succès puisque France Télévisions est aujourd'hui la première plateforme de streaming gratuite en France, avec près de 40 millions de visiteurs tous les mois.

Cette transformation est aussi le fruit d'un engagement collectif et d'un travail de long terme, mené par l'ensemble de la direction. C'est dans cet esprit que nous répondrons à vos questions aujourd'hui.

Dans un contexte budgétaire contraint, le succès de la transformation du groupe repose nécessairement sur une méthode de gestion claire et constante, qui est fondée sur trois idées fortes. D'abord, France Télévisions coûte aujourd'hui beaucoup moins cher aux Français qu'il y a dix ans pour une offre plus large. Ensuite, France Télévisions s'appuie sur une gestion rigoureuse, parmi les plus transparentes et contrôlées du pays. Enfin, dans ce contexte économique difficile, France Télévisions continue d'investir pour préparer l'avenir.

France Télévisions coûte moins cher aujourd'hui aux Français. Les Britanniques parlent de *value for money* pour désigner un service public qui accomplit pleinement ses missions tout en maîtrisant ses coûts. C'est précisément la logique à laquelle nous obéissons

depuis plusieurs années : offrir toujours davantage de contenus à davantage de Français pour un coût maîtrisé.

Pour environ 3 euros par mois et par Français, France Télévisions propose l'offre audiovisuelle gratuite la plus riche, la plus diverse et la mieux répartie sur l'ensemble du territoire, notamment en outre-mer. Ces 3 euros permettent de rassembler un Français sur deux et de produire quatre-vingts heures d'informations chaque jour. Ils garantissent aussi l'accès gratuit aux grands événements qui fédèrent le pays, comme le tournoi de Roland-Garros, le Tour de France ou les Jeux olympiques et paralympiques. Enfin, ils traduisent un engagement majeur en faveur de la création.

France Télévisions est le premier financeur de la création audiovisuelle et cinématographique – le premier pour les fictions, les documentaires, le spectacle vivant, l'animation. Aucun autre audiovisuel public européen n'offre un tel niveau de service pour un coût aussi maîtrisé.

France Télévisions est nettement moins chère que la BBC, trois fois moins cher que l'ARD et la ZDF, tout en figurant parmi les groupes audiovisuels publics les plus performants en matière d'audience.

En dix ans, les concours publics alloués à France Télévisions ont baissé de 176 millions d'euros ; en tenant compte de l'inflation, cela représente une diminution des ressources de 650 millions d'euros ! Dans le même temps, les dépenses des administrations publiques augmentaient de 36 %. Pour le dire simplement, France Télévisions n'a pas contribué à la situation actuelle des comptes publics. C'est même tout le contraire : c'est une entreprise qui a réalisé des économies significatives.

Face à cette contrainte budgétaire sans équivalent dans le service public, France Télévisions a fait le choix d'une politique volontariste de transformation et de gains de productivité. Au prix d'un effort important, nous avons tenu nos engagements et nous avons réussi à absorber les économies qui nous étaient demandées en mobilisant trois leviers. Tout d'abord, une transformation sociale profonde, avec une baisse des effectifs de 1 200 équivalents temps plein et une adaptation de nos modes de fonctionnement et de notre organisation. Ensuite, une réorganisation complète de nos processus – achats, diffusion, budget, technique, immobilier, communication : tous les postes ont été revus pour gagner en efficacité. Enfin, une renégociation de plusieurs centaines de contrats de production, qui a permis de réduire le budget des programmes de plus de 180 millions depuis 2015 tout en préservant notre offre globale.

En 2026, les concours publics devraient être inférieurs de plus de 200 millions au projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) élaboré avec l'État il y a à peine deux ans. Grâce à la forte baisse des charges d'exploitation et des effectifs ainsi qu'au dynamisme de nos ressources propres, nous nous fixons comme objectif d'absorber ce décalage sans renoncer à nos missions.

Deuxième point, France Télévisions s'appuie sur une gestion rigoureuse et transparente : c'est l'une des entreprises les plus contrôlées du pays. Nous considérons d'ailleurs que cette transparence protège le service public et renforce la confiance.

Avec les producteurs, la relation a été clarifiée au bénéfice de la protection des intérêts de l'entreprise. Lorsque je suis entré à Antenne 2, la production était réalisée majoritairement en interne, ou confiée à une autre entreprise publique – la SFP (Société française de production).

Le recours à la production indépendante résulte d'un choix fait par le législateur dans la loi Léotard de 1986 et des décrets dits Tasca. Il s'agit d'un choix industriel et de politique culturelle structurant, qui définit le cadre dans lequel nous exerçons nos missions depuis près de quarante ans.

Au cours des dix dernières années, nous avons profondément fait évoluer nos relations avec les producteurs en construisant un modèle fondé sur la concertation et la transparence. Les accords professionnels ont été renégociés afin de renforcer les droits de France Télévisions, de clarifier les règles applicables et de favoriser le développement de la production interne. Désormais, les contrats intègrent des clauses d'audience et des clauses d'audit. Lorsqu'un programme voit ses performances décliner, France Télévisions dispose de la faculté d'interrompre unilatéralement le contrat. Chaque programme fait l'objet d'une évaluation régulière et d'un suivi précis de ses coûts. Les frais généraux sont encadrés et la connaissance des marges permet de renégocier les contrats de manière éclairée et responsable.

Nous avons également instauré des procédures collégiales strictes. La direction des programmes est chargée des choix éditoriaux tandis que la direction de la production conduit les négociations. L'ensemble des décisions sont partagées et tracées. Tous les liens d'intérêts sont déclarés et rendus transparents. Des procédures spécifiques sont systématiquement appliquées lors des arrivées ou des départs de collaborateurs en provenance ou à destination des sociétés de production. Ces règles, qui n'existaient nulle part ailleurs il y a encore quelques années – ni dans le secteur public, ni dans le secteur privé – font aujourd'hui référence. La Cour des comptes, dans son dernier rapport, confirme l'efficacité et la bonne application des procédures ainsi mises en œuvre.

France Télévisions est aussi l'une des entreprises les plus contrôlées de France. Je voudrais d'ailleurs remercier l'ensemble des administrations et des personnalités indépendantes, les membres du comité d'audit, les contrôleurs généraux économiques et financiers ainsi que les commissaires aux comptes qui veillent depuis des années sur sa gestion. Le Parlement aussi joue un rôle de premier plan dans le suivi de la situation financière de l'entreprise au travers des rapports réalisés annuellement par la commission des affaires culturelles et la commission des finances de chacune des deux assemblées. L'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) se penche aussi sur le pilotage budgétaire de l'entreprise par le biais de ses rapports annuels sur l'exécution du cahier des charges et du COM ainsi que de son bilan quadriennal. Tout comme l'IGF (Inspection générale des finances) et l'Igac (Inspection générale des affaires culturelles), la Cour des comptes assure également un suivi scrupuleux de nos travaux.

Nous avons appliqué toutes les recommandations de gestion du rapport de 2016, la Cour l'a constaté en 2019. Le rapport de 2025 dresse un constat juste et éclairé de notre situation. Bien sûr, il comporte des éléments critiques et nous signale des points de progrès à accomplir – c'est le rôle de la Cour des comptes – mais il décrit également la modernisation de l'entreprise, la fiabilisation de nos procédures et la qualité du pilotage économique, et il ne relève aucune irrégularité de gestion. Il vaut vraiment la peine d'être lu dans son intégralité, mais on peut aussi en consulter la synthèse de sept pages, les tableaux des deux dernières pages qui donnent les chiffres justes, ainsi que les recommandations – la principale s'adresse à l'État et les six autres seront suivies par l'entreprise dans les meilleurs délais.

Enfin, France Télévisions continue à investir pour préparer l'avenir. La gestion exige de la rigueur, mais celle-ci est au service d'un objectif : conserver notre capacité à investir pour garder demain notre pertinence de service public.

Nous avons massivement investi dans l'adaptation à de nouvelles compétences en constituant des équipes dédiées au numérique, en région et en outre-mer comme à Paris, et en faisant évoluer les métiers pour accompagner les nouveaux usages. La renégociation de notre cadre social, engagée au mois de juillet, va constituer à cet égard une étape majeure de notre transformation future.

Des investissements technologiques majeurs ont également été réalisés afin de doter France Télévisions de plateformes, d'outils et d'infrastructures répondant aux standards du marché. Ils étaient indispensables face à l'intensification de la concurrence et à la diminution des concours publics, mais aussi parce qu'ils ouvrent des perspectives durables d'innovation éditoriale et de modernisation. Ils permettent à France Télévisions d'anticiper les grandes évolutions technologiques à venir, qu'il s'agisse du déploiement de l'intelligence artificielle générative ou encore de l'évolution des modes de distribution. Investir aujourd'hui, c'est préserver notre capacité à informer, créer et rassembler demain.

À France Télévisions, nous nous levons le matin pour être utiles. C'est vrai des journalistes, des techniciens, des équipes éditoriales comme des fonctions support ou des filiales commerciales. Nous sommes engagés pour servir le public.

Je connais cette maison depuis vingt ans, j'en suis le directeur général adjoint depuis dix ans. Quand je suis entré à France 2 en 2006, la télévision, c'était dix-huit chaînes sur une TNT qui venait de naître. Netflix, TikTok et Open AI n'existaient pas. Aujourd'hui, France Télévisions est le leader du numérique gratuit dans un monde d'une extraordinaire complexité. C'est également, toujours, une entreprise publique qui rend des comptes. Je vous remercie.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous avons de nombreuses questions à vous poser et nous espérons obtenir de votre part les réponses qui ne nous ont pas été données lors des auditions précédentes par des responsables de France Télévisions, dont vous êtes les directeurs.

Ma première question est liée à l'audition hier de l'un des salariés de France Télévisions, M. Arnaud Ngatcha, qui a mis en avant le respect de la vie privée pour justifier son refus de répondre à la question du rapporteur sur l'usage qu'il fait de sa voiture de fonction. L'utilisation d'un véhicule de fonction ne me semble pas relever de la vie privée, puisqu'elle s'inscrit dans un cadre professionnel. Dès lors, pourquoi a-t-il fait cette réponse ? Savez-vous quel usage il fait de son véhicule de fonction ?

Ma deuxième question concerne la masse salariale. La Cour des comptes note son augmentation, en dépit de la réduction des effectifs. Comment l'expliquez-vous ? Est-ce dû à un défaut de pilotage des ressources humaines, à un accord collectif trop rigide, à une absence de stratégie sur les métiers ? Depuis le plan de départ de 2018, des économies nettes sur la masse salariale ont-elles été réalisées ?

Troisième question, la Cour mentionne des avantages en nature et des dispositifs internes « dont l'utilité est questionnable ». Quelles mesures correctrices ont été prises en la matière ?

Enfin, par souci de transparence, pouvez-vous préciser l'ampleur de la baisse des crédits alloués à France Télévisions dans la loi de finances pour 2026 ?

M. Christian Vion. S'agissant des véhicules de fonction, la Cour des comptes en dénombre cinquante-trois. Ils font l'objet d'un règlement très clair.

Le véhicule de fonction constitue un avantage en nature pour le salarié, inscrit dans son contrat de travail, et mentionné dans sa déclaration fiscale. Contrairement à un véhicule de service, le salarié peut l'utiliser pendant les week-ends et les vacances, le règlement le dit clairement.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Parle-t-on d'un parc de voitures avec chauffeur à la disposition des salariés, ou de voitures nominatives réservées aux cadres dirigeants ?

M. Christian Vion. Les véhicules de fonction, à la différence des véhicules de service, sont attribués nominativement aux salariés. Ils sont au nombre de cinquante-trois.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. M. Ngatcha en possède-t-il un ?

M. Christian Vion. Je ne le sais pas. L'information figure certainement dans les nombreux documents qui vous ont été transmis.

Pour ma part, j'ai un véhicule de fonction – une Peugeot 2008 immatriculée pour la première fois en 2020. Je connais le règlement à respecter.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Dès lors qu'un salarié peut utiliser son véhicule de fonction pendant les week-ends et les vacances, on comprend qu'il peut le faire aussi dans le cadre de ses fonctions politiques s'il en exerce. Il n'existe pas de clause spécifique sur ce point.

M. Christian Vion. Le salarié peut en disposer pour ses usages personnels.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Un salarié ayant un engagement politique pourrait l'utiliser pour les déplacements qui y sont liés.

M. Christian Vion. Il peut en disposer pour ses usages personnels, quels qu'ils soient. En revanche, il est important de le souligner, le salarié ne doit pas engager de frais pouvant donner lieu à remboursement pendant ses vacances.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pouvez-vous comprendre que les Français soient choqués par la mise à disposition de voitures de fonction à cinquante-trois cadres dirigeants, alors que France Télévisions est installée à Paris, ville dotée d'un réseau dense de transports collectifs, et que ses activités y sont regroupées au sein du siège ?

On peut s'interroger sur la nécessité de déplacements motorisés puisque la structure de l'entreprise est très centralisée. Corrigez-moi si je me trompe, mais à ma connaissance, vous n'avez pas de filiale hébergée à l'extérieur du siège. De fait, on se demande vraiment à quoi servent ces cinquante-trois véhicules de fonction.

M. Christian Vion. Je vous entends et je peux le comprendre...

France Télévisions ne compte que deux chauffeurs – je le précise car il y a eu une confusion sur les réseaux sociaux sur ce point.

En effet, le sens de l'histoire serait de mettre progressivement un terme aux véhicules de fonction, au nom de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) notamment. Les salariés considèrent d'ailleurs que cet avantage salarial ancien a vocation à s'éteindre. À l'avenir, il serait préférable de conserver des véhicules de service, qui ne sont pas attribués nominativement mais dont les salariés peuvent avoir besoin pour des activités professionnelles. C'est le cas bien sûr pour ceux qui travaillent en région ou en outre-mer, mais aussi pour ceux qui peuvent être amenés à intervenir rapidement la nuit en cas de panne – car, si les activités, en région parisienne, sont désormais regroupées, l'entreprise fonctionne sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Il me paraît important de mettre à disposition des personnels d'astreinte des véhicules de service pour qu'ils puissent se rendre au siège en cas de besoin.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie ; je rappelle ici que le rôle d'une commission d'enquête n'est pas d'accabler quiconque mais de mettre en lumière d'éventuels manquements ou dysfonctionnements. On peut s'étonner qu'à la suite du rapport de la Cour des comptes, qui pointe des avantages indus ou contestables, il n'ait pas été décidé immédiatement de mettre fin aux véhicules de fonction plutôt que de s'en remettre au sens de l'histoire.

Les Français le savent, j'ai parfois des différences avec le rapporteur, mais sur ce sujet notre indignation est commune : vous avez dans vos rangs un adjoint à la maire de Paris – dont je ne conteste pas par principe le travail à France Télévisions : je n'ai pas pu participer à son audition hier, seul le rapporteur pourra en juger – qui dispose d'un véhicule de fonction. Or rien n'est prévu pour s'assurer qu'il ne l'utilise pas dans un cadre politique. C'est choquant. Une règle déontologique aurait pu être posée.

Je ne comprends pas que, dans le cadre des économies que vous avez engagées, vous n'ayez pas songé au moins à limiter le nombre de véhicules de fonction.

M. Christian Vion. Je vous entends. Néanmoins, il faut ramener le coût des véhicules de fonction à leur juste proportion. Ce sont des véhicules pour lesquels nous payons des loyers pour un total de 20 000 euros par mois.

Ensuite, si j'ai fait référence au sens de l'histoire, c'est parce que la mise à disposition d'un véhicule de fonction est inscrite dans le contrat de travail du salarié. La question de sa suppression se posera donc au terme des contrats de location ou pour les nouveaux recrutements. Le sens de l'histoire est de réduire progressivement le nombre de véhicules et de répondre ainsi aux critiques de la Cour, mais nous ne pouvons pas le faire en un instant.

En ce qui concerne votre deuxième question, la masse salariale comme les effectifs ont baissé ces dernières années, mais la première moins que les seconds car les personnels ont été augmentés, ce qui est normal en période d'inflation. La Cour remarque que les hausses de salaires à France Télévisions ont été inférieures à celles d'autres entreprises publiques et privées, notamment pendant la période de forte inflation de 2022-2023. Reste à savoir si les personnels ont été augmentés de manière satisfaisante, compte tenu du poids de l'ancienneté et de l'automatisme qui découlent de notre accord collectif.

Enfin, la dotation publique dans la loi de finances pour 2026 s'établit à 2,425 milliards d'euros. Nous avons tablé dans le budget validé en conseil d'administration en décembre dernier sur 2,440 milliards, conformément au projet de loi de finances d'alors, soit une baisse de 65 millions par rapport à 2025. Au total, la coupe budgétaire sera supérieure de 15 millions pour finalement s'élever à 80 millions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et je laisse maintenant la parole au rapporteur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'ai effectivement beaucoup de questions à vous poser. Contrairement à ce que préconise, selon *Le Parisien*, la cellule chargée de préparer les salariés de France Télévisions aux auditions – faire des réponses longues, chiantes et lénifiantes –, je vous invite donc à être concis et efficace.

Le 4 décembre dernier, nous avons auditionné le président de la troisième chambre de la Cour des comptes. Il a indiqué que France Télévisions était dans la situation financière « la plus critique ». Le premier président, Pierre Moscovici, a évoqué « une situation qui n'est plus soutenable » et « qu'une entreprise normale ne pourrait tolérer ».

On apprend dans le rapport que France Télévisions a accumulé plus de 80 millions de déficit depuis 2017 ; que la trésorerie a fondu de 110 millions sur la seule année 2024, davantage que vos prévisions initiales ; que les capitaux propres ont fondu de 40 % en huit ans et représentent désormais moins de la moitié du capital, ce qui, en vertu du code de commerce, fait peser un risque de dissolution sur l'entreprise ; que France Télévisions est sous-capitalisée au point de se trouver en situation de quasi-faillite.

Titulaire de votre poste depuis 2016, monsieur le directeur général, vous avez certainement du recul pour juger de la situation. Partagez-vous le constat dressé par la Cour des comptes ? Comment l'expliquez-vous ? Quelle est votre part de responsabilité, ainsi que celle de la présidence ?

M. Christian Vion. Vous nous invitez à des réponses concises, mais le sujet est vaste.

D'abord, je veux rassurer ceux qui sont attachés à l'audiovisuel public : France Télévisions n'est pas en situation de quasi-faillite ; il n'y a pas de risque de faillite !

Si je reprends les termes du rapport de la Cour des comptes – celui de quasi-faillite n'y figure pas –, il est question de « trésorerie dégradée », « situation financière critique », « chute vertigineuse des capitaux propres ». Je considère qu'il n'y a pour autant pas de risque sur l'avenir de l'entreprise.

J'identifie trois éléments susceptibles de peser sur la situation financière de France Télévisions. Le premier est la trésorerie. Les entreprises qui font faillite ont souvent des problèmes de liquidités qui les empêchent de faire face à leurs échéances – fournisseurs, fisc, salariés.

Les comptes 2025 seront présentés à la gouvernance en mars, mais je peux d'ores et déjà vous dire que la trésorerie au 31 décembre était positive – elle s'établit à 15 millions d'euros. Le budget qui a été voté pour 2026 est à l'équilibre. Donc la situation de trésorerie n'a pas vocation à se dégrader structurellement au cours de l'année 2026.

Monsieur le rapporteur, vous avez été chef d'entreprise : vous savez qu'il y a des cycles de décaissement et d'encaissement infra-annuels, voire infra-mensuels. Ce n'est pas parce que la trésorerie est positive à la fin de l'année qu'elle va le rester tout au long de l'année suivante : il y aura des moments où elle sera négative. Nous bénéficions donc de lignes de crédit négociées avec notre pool bancaire, qui couvrent très largement les perspectives de trésorerie négative au cours de l'année. Une éventuelle crise de liquidités n'est donc pas un sujet de préoccupation à France Télévisions.

Le deuxième facteur susceptible de nous placer dans une situation très difficile et de remettre en cause la continuité de nos activités serait l'absence de recettes. Il est vrai que les concours publics ont beaucoup diminué ces dernières années : entre 2018 et 2022, ils ont connu une première baisse planifiée de 160 millions d'euros, puis, les diminutions successives et non anticipées de ces trois dernières années nous ont placés dans une situation plus difficile. Nous avons toutefois entamé des discussions avec l'État afin de réfléchir à un contrat d'objectifs et de moyens 2026-2028 (COM). Les niveaux de concours publics dont nous bénéficierons sont encore incertains, mais l'actionnaire ne nous a jamais dit qu'il envisageait d'arrêter de financer l'audiovisuel public, qui est un élément de la politique publique. Il envisage donc de nous verser des concours publics.

Le troisième élément est la situation des capitaux propres, qui ne concerne pas le groupe France Télévisions mais une entité sociale, la société France Télévisions SA, qui est la holding du groupe France Télévisions. Une règle s'applique dans les entreprises : lors du bilan, on vérifie le ratio entre les capitaux propres et le capital social. Les capitaux propres doivent être supérieurs à la moitié du capital social. Depuis la clôture des comptes de 2021, ce n'est plus notre cas, pour plusieurs raisons. Ainsi, la rupture conventionnelle collective a été financée pour un tiers par des fonds propres de France Télévisions et pour deux tiers par une augmentation de capital de la part de l'État. Le recours aux fonds propres a réduit les capitaux propres de France Télévisions SA, tandis que l'augmentation de capital a accru le capital social de l'entreprise. Autrement dit, on a réduit le numérateur et augmenté le dénominateur, ce qui nous a conduits à passer sous le seuil de 50 %.

Nous avons jusqu'à la fin de l'année 2026 pour rectifier cela. Nous y travaillons avec l'Agence des participations de l'État (APE). À l'issue de l'approbation par l'assemblée générale des comptes de 2025, nous disposerons d'une photographie du bilan de France Télévisions SA – et non des comptes consolidés de l'entreprise. Nous définirons alors avec l'APE les modalités permettant de rétablir des capitaux propres supérieurs à la moitié du capital social. Bien entendu, c'est l'APE qui aura le dernier mot, et ce sera fait avant la fin de l'année 2026.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous semblez embellir le constat que je fais. Vous avez expliqué que l'entreprise n'était pas en quasi-faillite et qu'elle ne risquait rien. J'aimerais avoir votre avis sur les éléments du rapport de la Cour des comptes que je vais citer, qui me semblent décrire une situation honnêtement catastrophique.

Le rapport de la Cour des comptes évoque une « situation financière critique » dans les pages 11, 13 et 123 ; une « situation financière lourdement dégradée » page 11 et « préoccupante » page 57 ; « des résultats fortement dégradés » page 67 ; des capitaux propres « insuffisants pour assurer la pérennité de l'entreprise » page 12 ; « la gravité de cette situation » page 11 ; « un modèle économique non soutenable dans la durée », page 8 ; un « déficit d'exploitation persistant », page 70. Toujours en page 70, la Cour précise que « 86 % du déficit du groupe est concentré sur les quatre derniers exercices [...] ce qui témoigne d'une dégradation non seulement rapide mais aussi profonde et durable », puis elle titre sur « Un déficit d'exploitation persistant ». Page 68, elle souligne que « les résultats nets de la société et du groupe en exécution sont en déficit sur plusieurs exercices ». Page 12, elle indique : « L'adoption d'un budget 2025 présentant un résultat net négatif de – 40 millions d'euros confirme l'impasse dans laquelle se trouve aujourd'hui la première entreprise de l'audiovisuel public », puis « Cette situation oblige [...] à prendre, avant le 31 décembre 2026, des mesures de rétablissement des fonds propres ou de réduction du capital social, sans quoi conformément au code de commerce, la société encourt la dissolution. » Or la dissolution, c'est la faillite.

Monsieur le directeur, ai-je vraiment noirci le tableau ? Depuis le début, mon travail de rapporteur s'inscrit dans un souci d'exigence, de vérité et de clarté. Les Français y ont droit. Nous les prenons collectivement à témoin car c'est d'eux que nous tenons notre légitimité et c'est en leur nom que nous cherchons à apprécier la manière dont est dépensé l'argent de leurs impôts, l'efficacité de la dépense publique. En tant que société financée par des fonds publics, France Télévisions et l'ensemble de ses filiales sont tenues à un devoir non seulement d'exemplarité mais aussi de sincérité et de vérité.

À la lumière de l'ensemble de ces citations tirées du rapport de la Cour des comptes, maintenez-vous que la situation n'est pas si critique et qu'aucun risque de quasi-faillite ne menace France Télévisions ?

M. Christian Vion. Absolument, monsieur le rapporteur, je continue à le dire. S'agissant des capitaux propres, je viens de vous répondre. La situation sera rétablie au cours de l'année 2026. Aujourd'hui, nous n'avons pas de problème de liquidités.

Le bilan de France Télévisions est moins bon qu'il ne l'était il y a dix ans. La raison principale est très simple : elle tient à la baisse des concours publics, intervenue en deux étapes. D'abord, à la suite des préconisations de Cap22 (comité d'action publique 2022), les concours publics auront diminué de 160 millions entre 2022 et 2028. Dans la mesure où cette diminution était inscrite dans le COM signé avec l'État actionnaire en 2018, nous avons pu l'anticiper. Durant cette période, nous avons pu respecter le résultat d'exploitation avant éléments non récurrents – sujet sur lequel nous reviendrons sans doute.

Ce qui a généré le résultat net déficitaire de cette période, c'est la rupture conventionnelle collective. Il ne saurait là être question de manque de sincérité ou de transparence de notre part puisque le financement du plan de départs volontaires figurait clairement dans l'accord conclu avec l'État. En effet, dès lors que nous en financions un tiers sur nos capitaux propres, cela générerait un déficit net. Et dès lors que les deux autres tiers étaient financés par une augmentation de capital, laquelle n'est pas un produit d'exploitation de l'entreprise, cela contribuait aussi à ce déficit.

Ce déficit apparaît effectivement dans les comptes de 2018, année où nous avons négocié la rupture conventionnelle collective, objectif que nous nous étions fixé, et obtenu la signature des organisations syndicales représentatives de France Télévisions. Lors de la clôture des comptes 2018, conformément aux règles comptables, nous avons enregistré dans nos comptes la provision correspondant au plan de départs. Inscrite en résultat exceptionnel, cette provision s'élevait à 89 millions d'euros. Par conséquent, si le résultat d'exploitation était à l'équilibre en 2018, une perte nette de 89 millions a néanmoins été constatée. Vous noterez que cette perte nette, à elle seule, était supérieure à tout le déficit cumulé sur la période que vous venez d'évoquer. Cela signifie qu'en dehors de cette perte nette, les résultats nets cumulés de France Télévisions étaient positifs.

La situation financière s'est de nouveau tendue en 2024 et en 2025, en raison des coupes très importantes intervenues par rapport au contrat d'objectifs et de moyens que nous avons longtemps préparé en 2023 avec l'État actionnaire. Là encore, nous avons fait preuve d'une totale sincérité : lors de l'adoption du budget pour 2025, nous avons indiqué que, pour la première fois depuis l'arrivée de la présidente – donc depuis l'exercice 2016 –, nous enregistrerions une perte nette en 2025. Toutefois, celle-ci sera en grande partie résorbée et, en définitive, bien inférieure à la prévision.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La vérité nous oblige à dire que les crédits affectés à France Télévisions, que nous votons chaque année, varient d'une année sur l'autre. Aucune entreprise privée ne pourrait être pilotée avec des budgets aussi fluctuants ! Il faut le dire, puisque nous essayons d'être très rigoureux dans nos échanges ; cela ne nous empêche pas, pour autant, d'aller au bout des questions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'en viens à une question courte, qui appelle une réponse courte. Pourriez-vous m'indiquer l'évolution des concours publics affectés à France Télévisions entre 2015 et 2024 ? Si je retiens l'année 2024, c'est parce qu'il s'agit de la dernière année prise en compte par la Cour des comptes dans son rapport.

M. Christian Vion. Je vais expliquer les 176 millions que j'ai mentionnés tout à l'heure. Nous sommes en 2026, et le rapport de la Cour des comptes commence en 2017. J'ai donc sous la main les chiffres qui correspondent à cette période.

Je sais qu'au cours des auditions de cette commission d'enquête, des désaccords ont pu survenir mais nous devons être capables de nous mettre d'accord sur quelques chiffres significatifs.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pourriez-vous préciser à quoi correspondent les 176 millions ?

M. Christian Vion. Il s'agit de la baisse des concours publics entre 2017 et 2026. Il est intéressant de disposer de chiffres à jour.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Et qu'en est-il de l'évolution entre 2015 et 2024, pour reprendre la question du rapporteur ?

M. Christian Vion. Je ferai ce calcul puisque vous le demandez, mais je ne dispose pas ici des chiffres nécessaires. J'ai la série correspondant au rapport de la Cour des comptes, qui me semble être la référence la plus importante.

En 2017, les concours publics au bénéfice de France Télévisions s'élevaient à 2,548 milliards d'euros. Ils sont de 2,425 milliards en 2026, soit une diminution de 123 millions. Je rappelle un point important : de 2017 à 2022, notre financement reposait sur la redevance ; depuis 2023, il relève du budget de l'État. Ce basculement a eu pour nous un effet important : nous sommes désormais assujettis à une taxe sur les salaires, de sorte qu'une partie des concours publics budgétaires sont immédiatement reversés à l'État, ce qui n'était pas le cas sous le régime de la redevance. En 2026, la taxe sur les salaires s'établit à 53 millions d'euros, contre 55 millions en 2025.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Comme nous n'allons pas jouer aux devinettes, le rapporteur, qui dispose du chiffre, va nous le donner. Nous reprendrons ensuite cet échange en évoquant la période sur laquelle il souhaite vous interroger, à savoir 2015 à 2024.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur le directeur, je vous pose des questions précises. En outre, celle-ci était courte. Je vous ai demandé de nous indiquer, en toute transparence, l'évolution entre 2015 et 2024. C'est un échantillon suffisamment large, avec près de dix ans, et 2024 correspond à la dernière année étudiée par la Cour des comptes.

Pouvez-vous nous donner les montants exacts des concours publics entre 2015 et 2024 ? France Télévisions a beaucoup communiqué au sujet de cette période ; j'ai aussi lu beaucoup de mensonges sur ce sujet.

M. Christian Vion. Je vais vous les donner. Ce que je vous ai dit sur l'évolution entre 2017 et 2026 est parfaitement juste, tout le monde peut le vérifier.

S'agissant de votre période de référence, les concours publics se sont élevés à 2,481 milliards en 2015 et à 2,535 milliards en 2024, soit une augmentation de 54 millions en euros courants. Néanmoins, nous n'étions pas assujettis à la taxe sur les salaires en 2015, qui représente 55 millions. Les deux s'annulent donc. Je rappelle qu'en 2024, année des Jeux olympiques et paralympiques, nous avons été accompagnés par l'État pour financer la couverture de cet événement particulier.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour bien comprendre, si on exclut la taxe sur les salaires, le budget entre 2015 et 2024 est stable. La première baisse en onze ans n'interviendrait qu'en 2026, à hauteur de 80 millions ?

M. Christian Vion. Non, ce n'est pas la première baisse ! Entre 2018 et 2022, les concours ont diminué de 160 millions d'euros ; ils ont ensuite augmenté du fait des Jeux olympiques, avant de diminuer de nouveau en 2026.

Sur la période que j'avais prise comme référence, la baisse s'élève à 123 millions en euros courants. Il est important de savoir ce que représente la taxe sur les salaires. Par ailleurs, rappelons pour les citoyens français qui nous écoutent et savent ce que signifie l'inflation que nous raisonnons en euros courants. Nous pouvons nous accorder sur les chiffres de l'inflation : selon les indices de l'Insee, elle se situe entre 18 % et 20 %, ce qui représente un impact très important pour France Télévisions. Tout le monde a été confronté à l'inflation et sait que si nos rémunérations étaient restées stables durant cette période, notre pouvoir d'achat aurait significativement diminué. Je suis prêt à vous transmettre, dès la fin de cette audition, toutes les données chiffrées relatives aux périodes qui intéressent M. le rapporteur afin de nous accorder sur les chiffres.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si je vous interroge sur l'exercice 2015, c'est parce que c'est l'année où Mme Ernotte a pris ses fonctions. Je suis très surpris par les chiffres qu'elle a avancés, notamment lors de son audition, alors qu'elle était sous serment. Le 10 décembre dernier, elle a ainsi indiqué : « En tenant compte de l'inflation, France Télévisions coûte aux Français 500 millions d'euros de moins qu'à mon arrivée. » Vous avez pourtant rappelé les chiffres. Je regrette que cette affirmation ait été reprise dans la presse parce qu'elle me semble est parfaitement mensongère.

Entre 2015 et 2024, dernière année prise en compte par le rapport de la Cour des comptes, la dotation publique accordée à France Télévisions par l'État – et donc les Français – a augmenté de plus de 136 millions en valeur absolue, ce qui est considérable. En 2025, cette dotation demeure supérieure de 86 millions à son niveau de 2015, année de l'arrivée de Mme Ernotte. Comment Mme Ernotte peut-elle dire devant la représentation nationale que France Télévisions coûte 500 millions de moins qu'à son arrivée alors que tous les chiffres indiquent strictement le contraire ?

Monsieur le directeur, avez-vous pour habitude, dans le cadre de la communication financière de France Télévisions, de raisonner en euros fictifs ou extrapolés ? De manière

factuelle, la contribution des Français au financement de France Télévisions a augmenté entre l'arrivée de Mme Ernotte et aujourd'hui. En aucun cas, France Télévisions ne coûte 500 millions de moins depuis l'arrivée de Mme Ernotte. Pourriez-vous nous éclairer sur cette phrase de Mme Ernotte, qui a été allègrement reprise et qui est, je pense, factuellement fausse ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour aller dans le sens du rapporteur, je cite Mme Ernotte : « Au global et en tenant compte de l'inflation, France Télévisions coûte aux Français 500 millions d'euros de moins qu'à mon arrivée. » Nous aimerions comprendre ce que cette phrase signifie.

M. Christian Vion. Je maintiens mon analyse sur les concours publics, qui, entre 2017 et 2026, ont baissé de 123 millions d'euros. Nous payons en outre une taxe sur les salaires à laquelle nous n'étions pas assujettis auparavant. Les concours publics nets ont donc diminué de 176 millions d'euros.

Ensuite, dans le cadre d'une communication destinée à expliquer la situation dans laquelle nous nous trouvons, nous tenons compte de l'inflation. C'est la raison pour laquelle je parle, sur cette période, de 650 millions d'euros en moins de concours publics – c'est moi qui donne ce chiffre et non la présidente.

La présidente a évoqué un montant de 500 millions car, durant cette période, il a fallu faire face et maintenir le budget à l'équilibre. Nous sommes parvenus à préserver les résultats d'exploitation jusqu'en 2025, année où nous avons connu un déficit d'exploitation. Nous l'avions d'ailleurs indiqué dans nos communiqués de presse lors de la présentation du budget 2025 : à cet égard, il n'y a eu aucune insincérité.

Nous ne pouvions pas faire autrement qu'être en déficit, compte tenu des conditions dans lesquelles le budget pour 2025 a été construit. À l'automne 2024, nous avions un COM qui n'avait pas été dénoncé. Le premier projet de loi de finances pour 2025 prévoyait une réduction de 50 millions d'euros de notre dotation. Un amendement déposé sur le second projet de loi de finances en a enlevé 35 de plus, et le budget final comprenait encore une réduction supplémentaire de 26 millions. Avec 112 millions de concours publics en moins en deux mois, nous ne pouvions pas équilibrer l'exercice 2025.

Quand la présidente évoque un montant de 500 millions, elle fait référence aux économies réalisées sur nos charges en euros constants – car pour équilibrer un budget, il faut diminuer les charges. La diminution des charges en euros constants est légèrement inférieure à celle des concours publics car, dans le même temps, nous avons réussi à augmenter nos ressources propres, notamment grâce au dynamisme de notre filiale publicitaire.

Nous avons ainsi compensé la diminution des concours publics par des économies sur les charges d'exploitation et une augmentation des ressources propres. C'est ainsi que, malgré cette très forte diminution des concours publics, nous avons maintenu à flot l'exploitation de l'entreprise sur cette période.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Ce montant correspond donc aux économies réalisées par ailleurs pour compenser l'augmentation de l'inflation.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je continue sur cette prétendue baisse des concours publics, sachant que je ne retrouve pas ce fameux montant de 500 millions sur la période allant

de l'arrivée de Mme Ernotte aux années 2024 ou 2025, même en tenant compte de l'inflation, ; je vous ai d'ailleurs communiqué les chiffres.

J'en viens à une seconde affirmation, qui a pu induire en erreur nombre de personnes qui nous écoutaient. Lors de son audition, Mme Ernotte a comparé le budget de France Télévisions à celui des administrations publiques, qui a progressé de 36 % entre 2015 et 2024 – c'est pourquoi j'insiste sur ces dates : les chiffres qu'a cités Mme Ernotte, et que les faits contredisent, se rapportent systématiquement à la période allant de 2015 à 2024. Vous en conviendrez, cette comparaison avec les administrations publiques est inopportune, voire mensongère, dès lors que France Télévisions est une entreprise de droit privé. Il s'agit d'une société anonyme qui évolue sur le marché concurrentiel des audiences et de la publicité.

J'ai donc examiné les chiffres d'affaires de vos concurrents, afin de vérifier l'affirmation de Mme Ernotte. Pour ce faire, je me suis appuyé sur un document indiscutable, le bilan financier des chaînes nationales gratuites publié par l'Arcom en novembre 2025. Sur la même période de référence, entre 2015 et 2024, on constate que le chiffre d'affaires de France Télévisions a progressé de 8 %, tandis que celui des chaînes gratuites n'augmentait que de 3 %. Or le chiffre d'affaires correspond pour une très large part aux dotations publiques – autrement dit, à l'impôt des contribuables. Sur la même période, le chiffre d'affaires du groupe TF1 a progressé de 7 % et celui du groupe M6 de 4 %.

Pour résumer, depuis 2015, le budget de France Télévisions et d'une certaine façon les fonds publics qui lui sont alloués ont progressé plus vite que les budgets et chiffres d'affaires des groupes privés concurrents. Ma question est donc simple : comment pouvez-vous justifier les difficultés financières rencontrées sur cette période en arguant d'un manque de soutien de l'État ?

M. Christian Vion. À l'issue de cette audition, nous vous transmettrons les analyses précises sur les chiffres. Nous les publierons afin que tout soit clair pour tout le monde. Il ne s'agira que de chiffres officiels, fondés sur les lois de finances, les comptes de France Télévisions et les indices de l'Insee. Nous retiendrons les périodes les plus significatives, y compris celle sur laquelle vous nous avez interpellés. Cette commission doit être capable de se mettre d'accord sur quatre chiffres, qui sont des chiffres publics.

En ce qui concerne la comparaison avec le budget des administrations, je pense que la présidente voulait dire que France Télévisions ne saurait être tenue responsable, compte tenu du bilan des dix dernières années, de la situation difficile des comptes publics – qui est réelle et à la résolution de laquelle nous entendons contribuer – eu égard à la trajectoire des concours publics que nous avons connue et aux efforts que nous avons consentis.

Quant à nos concurrents privés, je ne connaissais pas les chiffres que vous avez cités ; j'imagine qu'ils sont exacts. Le secteur privé de la télévision ne se porte pas si bien en ce moment. Le marché publicitaire de la télévision linéaire est en difficulté. Chacun essaie de trouver des relais de croissance dans la télévision non linéaire, ce qui n'est pas facile. Du reste, nous ne nous réjouissons en aucune manière que nos concurrents privés rencontrent des difficultés financières. Nous partageons certaines préoccupations, notamment la défense de l'usage linéaire, qui est un usage gratuit rassemblant tous les Français. Si nous savons que celui-ci reculera, nous avons tous intérêt à ce que cette baisse soit la plus progressive possible.

Par ailleurs, toute une industrie – celle de la production et de la création – dépend des commandes de la télévision, publique comme privée. Les acteurs de la télévision en sont les

principaux préfinanceurs. Les difficultés rencontrées par cette industrie, qui représente énormément d'emplois et qui crée énormément de valeur ajoutée pour le pays, constituent également un sujet d'inquiétude pour nous comme pour nos concurrents privés.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous propose de continuer à comparer les résultats financiers de France Télévisions à ceux de ses concurrents privés. Le groupe TF1 est celui qui se prête le mieux à cette comparaison, dans la mesure où ses audiences sont très proches de celles de France Télévisions. Or le coût de la grille de France Télévisions est deux fois plus élevé que celui du groupe TF1. Si l'on exclut les réseaux régionaux – notamment France 3, dont le coût s'élève à 600 millions – ainsi que les réseaux ultramarins, le seul coût du programme national de France Télévisions, avec 936 millions en 2024, hors droits sportifs, est à peu près équivalent à celui du groupe TF1.

En outre, le coût de l'information nationale de France Télévisions est près de deux fois supérieur à celui de TF1. En 2024, le chiffre d'affaires de France Télévisions représentait 54 % du chiffre d'affaires total des chaînes gratuites, contre 26 % seulement pour TF1, et cela pour des audiences comparables.

J'entends parfaitement que les obligations de service public auxquelles France Télévisions doit répondre impliquent que l'entreprise soit moins rentable que les chaînes privées commerciales. Toutefois, lorsqu'on compare les chiffres à ceux de TF1, on constate que les budgets vont du simple au double et que les audiences sont parfois moindres. La dépense publique est-elle vraiment efficace, ne ratons-nous pas quelque chose dès lors qu'avec 1 euro alloué à France Télévisions, on fait deux fois moins que sur TF1 ?

M. Christian Vion. Je pense que cette comparaison a peu de sens. TF1 est une entreprise privée qui évalue ses dépenses en fonction des recettes publicitaires qu'elle peut attendre. C'est ainsi qu'elle construit son offre et ses grilles de programmes. Elle s'adresse d'ailleurs à une partie du public français, à savoir les cibles commerciales. Elle n'exerce pas les missions régionales et ultramarines qui nous incombent. Elle fait par ailleurs très bien son métier, c'est un groupe remarquable et un concurrent qui fournit un très bon service.

Nous accomplissons de très nombreuses missions de service public. La présidente a eu l'occasion de le dire : notre cahier des charges prévoit un certain nombre de missions qui, par définition, ne sont pas rentables. Nous assurons une présence sur cent points d'information en région, grâce à nos vingt-quatre antennes régionales, ainsi que dans les neuf territoires ultramarins. Par ailleurs, notre volonté de toucher l'ensemble des publics, et pas seulement les cibles commerciales, nous oblige à présenter une offre de programmes beaucoup plus diversifiée. Nous ne cherchons pas en permanence à maximiser la part de marché, mais à atteindre l'audience la plus large possible, à couvrir le maximum de Français.

Je ne connais pas bien la gestion du groupe TF1. Je constate simplement que, compte tenu de la baisse de 15 % de nos effectifs depuis onze ans, de l'élargissement de nos missions et de la baisse des dotations publiques que j'ai évoquée, nous avons enregistré des gains de productivité extrêmement importants.

S'agissant de la comparaison entre le public et le privé, les chaînes privées elles-mêmes considèrent qu'il faut un audiovisuel public fort. Du reste, elles ne sont pas mécontentes qu'il existe un audiovisuel public assumant des missions de service public sans empiéter sur leurs plates-bandes.

Leur modèle est totalement orienté vers la rentabilité, alors que le nôtre est encadré par notre cahier des charges. Par ailleurs, nous avons un objectif d'équilibre, que les performances commerciales de nos filiales contribuent à atteindre.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il est vrai que France Télévisions est soumise à un cahier des charges très précis et très strict, par lequel l'État lui demande de faire beaucoup de choses, notamment de financer le cinéma et les documentaires. Il n'en va pas de même pour les chaînes privées.

Les différences de coûts et de charges entre France Télévisions et les chaînes privées, notamment TF1, tiennent-elles uniquement à ce cahier des charges et aux missions de service public assumées par France Télévisions ? Ne s'expliquent-elles pas également par le cadre social particulier, par les contrats en cours – je ne reviens pas sur les véhicules de fonction ? Nous essayons de comprendre les enjeux afin, le moment venu, de proposer des réponses politiques.

M. Christian Vion. La différence de coût tient évidemment aux missions qui nous sont confiées. Je répète, et les anciens ministres de la culture l'ont dit aussi lorsqu'ils ont été auditionnés par votre commission, que la comparaison avec le privé n'a pas de sens.

Dans le cadre de cette commission d'enquête, nous sommes beaucoup dans une posture de défense, et je ne voudrais pas non plus donner l'impression que nous pensons être parfaits. Mais il me semble que la Cour des comptes a admis que la transformation que nous menons depuis dix ans a permis de considérablement moderniser l'entreprise. Nous sommes néanmoins conscients que nous devons poursuivre sur la même voie ; c'est un élément très largement partagé au sein de l'entreprise.

Un projet de COM pour les années 2024-2028 a été élaboré à l'automne 2023, sans toutefois être voté. Il prévoyait une trajectoire de concours publics supérieure à celle que nous connaissons depuis trois ans, ainsi qu'un objectif d'économies de 200 millions d'ici à la fin 2028 par rapport à l'exercice 2024. Cela montre que nous étions à l'époque déjà conscients de la nécessité de faire des économies afin de renforcer notre efficience. Nous prévoyions de réinvestir ces économies dans la transformation numérique.

Je n'insiste pas sur la comparaison avec TF1, car je ne connais pas bien les comptes de cette entreprise.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Cette question – missions de service public et cahier des charges, ou alors fonctionnement et cadre social – est importante car la Cour des comptes a une analyse différente de la vôtre. Dans son rapport, elle indique que l'ajustement budgétaire, c'est-à-dire les économies dégagées par France Télévisions, a été réalisé sur les programmes, ce qui a donc un impact sur la grille, sur les missions de service public et sur le cahier des charges du groupe. Et la Cour de conclure que « des réformes structurelles majeures, dans le domaine des ressources humaines » sont « indispensables pour réduire les charges d'exploitation, en l'état des perspectives financières du groupe ».

Nous ne cherchons pas à vous attaquer, ni à vous placer dans une position défensive. Simplement, vous imputez l'écart avec TF1 et les chaînes privées aux missions de service public et au cahier des charges qui vous sont confiés, alors que la Cour des comptes elle-même affirme que les ajustements budgétaires sont réalisés sur ce même cahier des charges quand ils devraient être le fruit de réformes structurelles majeures.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous expliquez, monsieur Vion, que des efforts ont été faits, grâce notamment à une baisse des effectifs. Or le rapport de la Cour des comptes, page 96, fait état d'une « augmentation structurelle de la masse salariale, malgré la baisse des effectifs ». Dit autrement, vous diminuez le nombre de salariés, mais vous augmentez les salaires. Nous n'avons donc pas l'impression que des efforts soient réellement consentis, en dépit des recommandations de la Cour des comptes.

S'agissant des seuls salaires – sans revenir sur les nuitées à Cannes, sur la rénovation, pour 1 million d'euros, de la piscine du CSE (comité social et économique) ni sur les milliers d'euros de frais de taxi journaliers, soit autant d'avantages qui ont choqué beaucoup de Français – je souhaite évoquer un chiffre révélateur : celui du salaire moyen à France Télévisions, qui s'élève à 72 000 euros par an. C'est un niveau supérieur à celui de l'audiovisuel privé, où le salaire moyen se situe autour de 68 000 euros par an, et même nettement supérieur à celui du milieu de la culture, public comme privé, où il tourne autour de 48 000 euros par an. Nous avons même appris qu'une trentaine de directeurs – peut-être en faites-vous partie – sont mieux payés que le Président de la République. Comment justifiez-vous de telles rémunérations, qui placent le salarié moyen de France Télévisions parmi les 9 % des Français les mieux payés ?

M. Laurent Benhayoun, directeur des ressources humaines et de l'organisation (par intérim) de France Télévisions. Je vais vous répondre et j'essaierai de ne pas être long, ni chiant, ni lénifiant...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour qu'il n'y ait pas de malentendu, je rappelle que ce ne sont pas les termes du rapporteur : il n'a fait que citer un article du *Parisien*. Je veille à ce que le rapporteur ne déforme pas les propos, mais aussi à ce qu'on ne déforme pas les propos du rapporteur !

M. Laurent Benhayoun. Vous avez parfaitement raison, monsieur le président. Quoi qu'il en soit, j'essaierai de ne pas l'être !

En introduction, je tiens à rappeler que France Télévisions, ce ne sont pas que des chiffres. Ce sont des femmes et des hommes, depuis la présidente jusqu'à votre serviteur en passant par les représentants du personnel, les salariés, les managers, qui se donnent parfois sans compter pour cette maison, au service du public. Je les salue très sincèrement, car ils font un travail formidable, que ce soit à Paris, en région, en outre-mer ou dans le monde. Merci à eux !

Le chiffre auquel vous faites référence, monsieur le rapporteur, est un indicateur comptable, qui correspond à la masse salariale totale divisée par le nombre de salariés. Le salaire moyen intègre des éléments variables liés aux horaires de travail, comme les heures supplémentaires et les heures majorées liées aux contraintes de travail de l'entreprise – je pense au travail de nuit, le week-end ou les jours fériés. Il intègre également la majoration de la rémunération en outre-mer, laquelle concerne 1 400 salariés. Et il intègre les indemnités de départ.

De mon point de vue, cet indicateur comptable ne reflète pas le véritable salaire moyen des personnels de France Télévisions qui, d'après les contrats de travail, se situe plutôt autour de 61 000 euros par an.

J'ajoute que le salaire moyen est également la conséquence de l'âge moyen des salariés du groupe, qui est d'environ 50 ans, avec une ancienneté proche de trente ans.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pouvez-vous nous donner le salaire médian à France Télévisions ? Le salaire moyen comptabilise l'ensemble des rémunérations et il suffit de deux ou trois gros salaires pour le faire augmenter. Comme les salaires sont plafonnés à France Télévisions, cet effet est d'ailleurs probablement bien plus important dans le privé. Le salaire médian, en revanche, divise les salariés en deux parts égales : 50 % touchent plus et 50 % touchent moins.

M. Laurent Benhayoun. Je n'ai pas le chiffre avec moi, mais il vous sera communiqué. Il ne doit pas y avoir d'ambiguïté sur les salaires.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je rejoins le président : le salaire médian est certainement un indicateur plus fiable que le salaire moyen. À cet égard, un écart important entre les deux chiffres serait le signe qu'un petit nombre de cadres dirigeants touchent de hauts salaires tandis que la grande majorité des personnels, notamment les journalistes et les pigistes, sont plutôt précarisés. C'est en tout cas ce que dénoncent certains représentants du personnel et ce qui ressort des rapports de l'IGF et de la Cour des comptes.

Monsieur Benhayoun, vous avez évoqué les indemnités de départ. À la lecture des documents que France Télévisions m'a transmis, plusieurs montants concernant des dirigeants m'ont étonné ; la majorité dépasse les 100 000 euros. Une directrice récemment licenciée a touché 345 000 euros d'indemnités, tandis qu'une autre, dont je parle beaucoup et qui a été recrutée par une société de production privée avec laquelle elle avait signé des contrats au nom de France Télévisions, a perçu la somme de 415 000 euros.

Comment peut-on justifier que l'argent des contribuables français ne soit pas dépensé dans les programmes – le président a rappelé qu'ils avaient été rognés, et la qualité avec – mais finance des parachutes dorés ? Car il n'y a pas d'autres mots pour décrire une indemnité de 415 000 euros, particulièrement quand on rejoint ensuite une société privée avec laquelle on avait signé des contrats.

Ne voyez-vous pas un décalage entre ces indemnités de licenciement parfois très élevées et la réduction du coût des programmes et des contenus proposés aux Français ?

M. Laurent Benhayoun. Le calcul des indemnités de départ est le même qu'il s'agisse d'un salarié, d'un technicien ou d'un cadre dirigeant. L'accord d'entreprise de France Télévisions prévoit des grilles d'indemnités, qui sont connues de tous.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Qu'en est-il par rapport au droit commun ?

M. Laurent Benhayoun. Les indemnités prévues par l'accord d'entreprise sont bien sûr plus élevées que celles définies par le code du travail, mais seulement légèrement plus élevées que celles fixées par l'accord de branche. C'est ce dernier qui fixe les règles relatives aux indemnités de licenciement dans notre secteur.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Si je résume, les indemnités sont plus importantes que dans une entreprise privée classique et légèrement plus élevées que dans le reste du secteur audiovisuel. C'est bien cela ?

M. Laurent Benhayoun. Tout à fait.

J'ajoute que l'indemnité de licenciement dépend aussi de l'âge, de l'ancienneté et du salaire du collaborateur concerné. Elle pourra ainsi être très élevée pour un salarié licencié après quarante ans de maison.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapporteur a eu des mots forts en parlant de parachutes dorés, ce qui supposerait l'existence de clauses spécifiques et très avantageuses. Est-ce le cas ?

Je ne souhaite pas que des noms soient cités, d'autant que nous disposons des documents chiffrés et nominatifs. Ce n'est pas lieu de les révéler et le rapporteur ne l'a pas fait. Mais certains cadres dirigeants bénéficient-ils de clauses particulièrement avantageuses, ou bien l'accord de 2013 s'applique-t-il à tout le monde ? Je cherche à nous rapprocher au plus près de la vérité et de la transparence...

M. Laurent Benhayoun. C'est l'accord de 2013 qui s'applique.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'entends votre réponse, monsieur Benhayoun, mais la Cour des comptes, à la page 102 de son rapport, vous contredit en affirmant que « dans certains cas, le licenciement se double d'une procédure transactionnelle particulièrement coûteuse ». Il n'y a donc pas que l'accord d'entreprise de 2013 qui s'applique : quand ils partent, les dirigeants de France Télévisions bénéficient non seulement d'une indemnité, mais aussi d'une « procédure transactionnelle particulièrement coûteuse ».

À cet égard, le tableau n° 40 du rapport indique qu'en 2024, France Télévisions a versé un total de 15,071 millions d'euros d'indemnités de licenciement. En 2018, qui est l'année record parmi celles renseignées, ce sont même 22,5 millions d'euros qui ont été dépensés à cette fin !

Comment se fait-il que des cadres dirigeants, qui, de surcroît, se recasent dans des sociétés de production privées avec lesquelles ils avaient signé des contrats dans le cadre de leurs fonctions, se voient attribuer des indemnités de licenciement de plusieurs centaines de milliers d'euros ? Nous parlons là d'argent public et je pense que ces montants sont susceptibles de choquer beaucoup de Français qui, eux, quand ils quittent leur entreprise, ne touchent pas 400 000 euros, quelle que soit leur ancienneté.

M. Laurent Benhayoun. Avant toute chose, la Cour des comptes ne contredit pas mes propos. Elle dit qu'outre l'indemnité de licenciement, qui, je le rappelle, est calculée selon les règles fixées par l'accord d'entreprise de 2013, des transactions sont parfois réalisées. Or, de la même manière que pour les indemnités, ces transactions ne sont pas liées au statut de la personne concernée, mais au motif de son licenciement.

Qu'est-ce qu'une transaction ? C'est un accord entre le salarié licencié et l'entreprise sur une somme d'argent moins élevée que celle qui pourrait être versée à l'issue d'une procédure devant les prud'hommes.

Je précise que les transactions dépassant un certain montant font l'objet d'un avis du contrôleur d'État et que nous ne les signons que si elles ont reçu un avis positif ou un avis avec observation.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Soyons clairs : il est normal que des personnels licenciés ne partent pas les mains vides ; c'est le droit commun, pour l'ensemble des salariés français, qu'ils travaillent à France Télévisions, dans l'audiovisuel ou dans une

entreprise privée. Quand on est licencié, obtenir des indemnités est la règle. Ce que pointe le rapporteur, et que j'appuie, c'est que certaines personnes bénéficient d'accords transactionnels qui vont au-delà du droit commun alors même qu'elles retrouvent du travail assez rapidement – et tant mieux pour elles – dans une société de production.

Dans le privé, certains mécanismes justifient de verser des montants plus importants, notamment en cas de clause de non-concurrence : comme le salarié ne pourra pas, pendant deux ou trois ans, travailler dans une entreprise concurrente ou liée à la société qu'il quitte, on procède à une négociation transactionnelle. Ainsi, la transaction dont ont bénéficié certains salariés de France Télévisions pourrait se justifier s'ils étaient empêchés, disons pendant trois ans, de travailler dans une société de production travaillant avec le groupe ou sur une chaîne concurrente comme TF1 ou Canal +. Or les salariés en question ont non seulement touché des indemnités supplémentaires, mais, quelques mois après leur départ, ont retrouvé du travail dans une entreprise concurrente. Voilà ce qui nous interpelle.

M. Laurent Benhayoun. Mon travail consiste à utiliser les deniers publics du mieux possible. Quand l'entreprise souhaite mettre fin à sa collaboration avec un salarié, il est procédé à un licenciement. Une fois que celui-ci a eu lieu, le salarié en question, généralement assisté d'un conseil, fait savoir qu'il va saisir les prud'hommes, car il estime que les conditions de son licenciement le justifient. Une négociation s'ouvre alors entre conseils, France Télévisions cherchant à préserver ses intérêts et à verser des indemnités moins élevées que si la procédure prud'homale allait à son terme et que le « barème Macron » était appliqué.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je pense que tout le monde a compris que vous préférez négocier pour éviter d'aller devant les prud'hommes. Ce que je disais, c'est que dans les entreprises privées, une telle négociation a normalement lieu quand la personne licenciée est empêchée d'aller travailler dans une société concurrente ou chez un sous-traitant.

Je vais prendre l'exemple d'une personne – dont l'engagement est unanimement reconnu, je le précise – qui travaillait chez vous pour des programmes spécifiques et qui a été licenciée. Le rapporteur et moi connaissons le détail de ses indemnités et de l'accord transactionnel qui vient en surplus. Or il se trouve que, huit mois plus tard, elle a retrouvé du travail dans une importante société de production avec laquelle France Télévisions travaille.

Cette personne ne doit pas partir sans rien. Mais passer un accord supplémentaire avec elle ne se justifierait que si, pendant deux ou trois ans, comme cela arrive dans le privé, elle n'avait pas le droit de travailler pour une société de production contractuellement liée à France Télévisions ni pour une entreprise concurrente. Faire autrement, pour le dire trivialement, c'est avoir le beurre et l'argent du beurre !

Je répète que nous ne souhaitons pas que les salariés de France Télévisions qui se font licencier ne retrouvent pas de travail. Cependant, pourquoi passer un accord de licenciement très favorable, à 300 000 ou 400 000 euros, avec des personnes qui n'ont aucune clause de non-concurrence à respecter et qui retrouvent du travail en quelques mois ?

M. Laurent Benhayoun. Les raisons pour lesquelles l'entreprise licencie quelqu'un n'ont rien à voir avec la suite de sa carrière. De même, nous ne passons pas un accord transactionnel en fonction de sa capacité à retrouver du travail, mais des motifs de son licenciement. À mon tour de parler trivialement : mon job s'arrête aux portes de l'entreprise. En tant que DRH, ce que fait la personne ensuite ne me concerne pas.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mais vous connaissez plusieurs cas où des personnes que vous avez licenciées sont ensuite allées travailler dans une société de production. Dans le privé, quand un dirigeant d'une agence de communication se fait licencier, il touche des indemnités importantes et bénéficie d'une négociation transactionnelle favorable car, pour des questions de non-concurrence et de conflit d'intérêts, il ne pourra pas aller travailler pour un prestataire, un sous-traitant ou une autre agence pendant deux ou trois ans. Pourquoi n'ajoutez-vous pas de telles clauses dans vos procédures transactionnelles vis-à-vis des sociétés de production ou des chaînes concurrentes ?

M. Christian Vion. Sachez d'abord que le salaire médian à France Télévisions s'élève à 57 000 euros par an – on vient de me communiquer le chiffre.

S'agissant de votre question, je ne reviendrai pas sur les règles de gestion des licenciements qu'a évoquées Laurent Benhayoun et à propos desquelles vous avez donné votre avis et proposé des pistes d'évolution, monsieur le président. Quant aux indemnités, si elles sont élevées, c'est en raison de notre accord collectif. Nous allons prochainement le renégocier et cet aspect fera peut-être partie des discussions entre la direction et les organisations syndicales. Les règles auront donc peut-être changé dans deux ans avec, par exemple, un système visant à éviter d'en arriver à des montants trop importants.

Quant aux licenciements eux-mêmes, ils résultent de notre politique de réduction des effectifs. Pour réduire les effectifs, nous avons procédé à une rupture conventionnelle collective (RCC), qui est un accord global. Quand nous le pouvons, nous ne remplaçons pas les départs naturels. Et il y a donc le levier des licenciements, qui peuvent être une bonne solution, notamment quand certains salariés, pour une raison ou pour une autre, n'ont plus tout à fait leur place dans l'entreprise. Afin de préserver les deniers publics, mieux vaut licencier que de mettre quelqu'un à l'écart au sein de l'entreprise. Au fond, c'est un outil de gestion de la masse salariale.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour être très clair, je redis que je ne pousse pas à des licenciements massifs chez France Télévisions. Je n'ai fait qu'alerter sur l'ampleur des indemnités de certains salariés qui, ensuite, retrouvent rapidement du travail sans avoir à respecter une clause de non-concurrence.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Prenons un peu de hauteur sur la situation financière de France Télévisions. Ma question appelle une réponse simple et rapide : pouvez-vous me donner le résultat d'exploitation du groupe en 2024, soit la dernière année analysée par la Cour des comptes ?

M. Christian Vion. Effectivement, ce chiffre ne figure pas dans le rapport de la Cour des comptes. En 2024, le résultat d'exploitation de France Télévisions a été de 700 000 euros, tandis que le résultat net s'est élevé à 2,4 millions.

Je précise que ces chiffres sont pour nous positifs. En effet, alors que nous avons construit un budget 2024 à l'équilibre, les concours publics que nous avons perçus ont été de 33 millions inférieurs à ce qui était prévu : 13 millions ont été annulés dès février, puis 20 millions gelés au printemps avant d'être annulés en fin d'exercice. Malgré cette perte en cours d'année, nous sommes parvenus à atteindre l'équilibre.

C'est pour cela que notre communiqué de presse sur les comptes 2024 mentionne non seulement notre couverture des Jeux olympiques et nos audiences, dont nous sommes très fiers,

mais aussi notre satisfaction d'avoir réussi à absorber la perte de 33 millions de concours publics. Nous le devons en grande partie à notre régie publicitaire, qui a généré des recettes exceptionnelles durant les Jeux.

Voilà une réponse concise sur 2024.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Merci pour votre réponse. En réalité, le résultat d'exploitation figure bien dans le rapport de la Cour des comptes. Il s'est élevé à – 8,7 millions d'euros en 2024 si l'on tient compte des éléments non récurrents. Je suppose que vous vous attendiez à ce que j'évoque ce point, qui est selon moi central concernant la sincérité de la communication financière de France Télévisions.

Le 13 mars 2025, le groupe a en effet publié un communiqué de presse indiquant que « le conseil d'administration de France Télévisions approuve des comptes à l'équilibre pour la neuvième année consécutive », parlant même d'une « politique de gestion rigoureuse », d'un « pilotage dynamique de ses ressources » et de « maîtrise de ses dépenses ». Pourtant, je répète que la Cour des comptes fait état d'un résultat d'exploitation de – 8,7 millions.

Je précise que vos communiqués de presse sur les exercices précédents sont du même ordre. Pour l'année 2023, il est indiqué que « le conseil d'administration de France Télévisions approuve des comptes à l'équilibre ». Pour 2022, que « comme chaque année depuis 2016, les comptes de France Télévisions sont à l'équilibre ». Pour 2021, le communiqué de presse est intitulé : « France Télévisions maintient ses comptes à l'équilibre pour la sixième année consécutive ». L'année précédente, c'était : « France Télévisions maintient l'équilibre de ses comptes en 2020 dans un contexte inédit ». Et rebelote pour les années 2019 et 2018 : le groupe affichait également des comptes à l'équilibre.

Le rapport de la Cour des comptes est néanmoins formel. Le résultat net du groupe a été déficitaire à trois reprises : en 2018, 2021 et 2022. Et c'est également le cas du résultat d'exploitation de 2020 à 2024. Sur les neuf dernières années, nous voyons bien que les comptes ne sont pas à l'équilibre.

Vous imaginez donc ma surprise à la lecture des communiqués de presse de France Télévisions – surprise d'ailleurs partagée par l'ancienne ministre de la culture Rima Abdul-Malak, que nous avons auditionnée. Pourquoi affirmez-vous que les comptes sont à l'équilibre alors que la Cour des comptes fait état d'un déficit cumulé de 81 millions depuis 2017 ? Je répète qu'à cinq reprises au moins au cours des neuf dernières années, ni le résultat net, ni les comptes n'ont été à l'équilibre.

M. Christian Vion. La transparence de gestion est totale vis-à-vis de la gouvernance et de l'actionnaire. Quant à nos communiqués de presse, qui ne sont pas une exégèse des comptes, ils sont sincères et n'indiquent pas des choses fausses.

La règle que l'actionnaire et la gouvernance ont fixée depuis des années est d'avoir un résultat d'exploitation à l'équilibre. Si je n'avais pas leur confiance, je ne serais pas devant vous pour évoquer les dix derniers exercices du groupe.

Je m'attendais effectivement à ce que vous m'interrogiez sur les éléments non récurrents. Je vous ai d'ailleurs entendu, monsieur le rapporteur, dire à Mme la ministre de la culture, lors de son audition, qu'en tant qu'ancien chef d'entreprise, vous connaissiez les règles

de comptabilité et que vous imaginiez de quels artifices – je crois que ce sont vos mots – France Télévisions avait usé pour mettre ses comptes à l'équilibre...

Il n'y a évidemment aucun artifice ! En effet, les éléments non récurrents dont nous parlons ne constituent pas une zone indéfinie ; France Télévisions ne s'autorise pas à classer une chose ou une autre parmi ces éléments pour améliorer son résultat d'exploitation. En réalité, il n'existe que deux éléments non récurrents, ce qui permet d'ailleurs au commissaire aux comptes de calculer très précisément les charges qui leur sont rattachées.

Le premier, dont nous avons déjà parlé, est la rupture conventionnelle collective, qui a été financée hors de l'exploitation annuelle.

Le second, sur lequel nous pourrions revenir si vous le souhaitez, est le financement de la plateforme Salto. Dans la mesure où il s'agissait d'une offre payante, qui n'avait pas vocation à être accessible de tous les Français, elle n'avait pas non plus à faire partie de l'exploitation annuelle. En effet, les crédits publics dont nous disposons – anciennement issus de la redevance et qui proviennent désormais du budget de l'État – sont destinés à proposer une offre gratuite à l'ensemble des Français. Nous nous étions donc mis d'accord avec l'État et la gouvernance pour financer Salto hors du résultat d'exploitation. Comme toute opération commerciale, la plateforme devait d'abord générer des déficits avant d'atteindre l'équilibre quelques années plus tard.

Encore une fois, les éléments non récurrents n'ont rien d'un mystère. Ils correspondent, en toute transparence avec la gouvernance, à la RCC et à Salto. Nos résultats d'exploitation jusqu'en 2025 sont positifs. Je regarderai ce que dit la Cour des comptes au sujet de l'année 2024 et je vous répondrai par écrit.

Cela étant, il est arrivé que le résultat net soit négatif. Cela peut même être prévu dès le budget. Ce n'était pas prévu en 2018, car la RCC a été lancée, négociée et signée en cours d'année. En revanche, les financements relatifs à Salto, eux, étaient prévus en début d'exercice. Ce qui ne l'était pas, c'est la liquidation de la plateforme, qui a d'ailleurs eu un impact important sur le résultat net 2022. Personne ne savait que les choses se passeraient ainsi et le budget initial de cet exercice n'avait pas été élaboré en conséquence.

J'insiste : il n'y a pas de zone d'ombre sur les éléments non récurrents, ni d'artifice destiné à transférer certaines charges parmi eux.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour des raisons logistiques, je dois suspendre l'audition. Je précise, car je sais que tout peut être instrumentalisé, que cette interruption n'a rien à voir avec les questions du rapporteur ni avec les réponses qui y sont apportées.

La réunion est suspendue de dix heures cinquante à onze heures dix.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous allons pouvoir reprendre et j'invite le rapporteur à reprendre ses questions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Nous en revenons à la Cour des comptes, qui indique que, depuis 2017, le déficit cumulé de France Télévisions s'élève à 81 millions alors que la communication officielle de votre groupe affiche chaque année des résultats à l'équilibre. Pour citer la page 71 du rapport, « Jusqu'en 2024, France Télévisions a systématiquement présenté des prévisions budgétaires reposant sur un équilibre de son résultat d'exploitation, en

neutralisant avec l'aval de ses commissaires aux comptes des opérations considérées comme exceptionnelles. » C'est bel est bien un artifice comptable, vous en conviendrez, même s'il a été approuvé par le commissaire aux comptes.

Vous incluez un projet comme Salto dans ces éléments exceptionnels que vous retranchez du résultat. Mais ce projet est financé par l'argent du contribuable. Pourquoi avez-vous voulu isoler à tout prix certains éléments pour donner l'impression que les comptes étaient à l'équilibre alors que vous avez cumulé 81 millions de déficit depuis 2017, déficit que les Français devront éponger ?

M. Christian Vion. Encore une fois, la sincérité et la transparence de notre gestion sont totales. Je suis gêné par l'expression « artifice comptable », qui remet en cause l'éthique des équipes de gestion de France Télévisions, de la gouvernance du groupe, des CAC (commissaires aux comptes) et de nos corps de contrôle.

La sincérité de nos comptes, qui est totale, est validée par la Cour des comptes. Celle-ci note l'équilibre du résultat d'exploitation avant éléments non récurrents. Encore une fois, les deux éléments comptabilisés comme non récurrents ne font l'objet d'aucun mystère. Ils ont été définis comme tels en suivant les mêmes règles tout au long des exercices budgétaires.

À France Télévisions, nous pouvons nous appuyer, pour établir les comptes, sur les équipes très compétentes de la direction financière et des services comptables, ainsi que sur des systèmes d'information et de gestion fiables, dans un environnement de contrôle interne robuste, comme l'indique le rapport de la Cour des comptes. En tant que société publique de droit privé, nous recourons en outre aux services de deux commissaires aux comptes qui sont de grandes signatures de la place. Ils nous suivent tout au long de l'année et renvoient les comptes que nous présentons au conseil d'administration avant que celui-ci ne les arrête.

Avant la présentation des comptes au conseil d'administration, nous nous appuyons sur une instance d'une grande importance, dont la qualité a été saluée à plusieurs reprises par la Cour des comptes : le comité d'audit et des comptes. Ce comité, qui est présidé par une personnalité indépendante, le président d'une grande entreprise française, inclut trois administrateurs représentant l'État : la directrice du budget, la sous-directrice de l'APE en charge de notre secteur et la directrice générale des médias et des industries culturelles.

La direction présente au comité d'audit ses équilibres de gestion, l'activité de l'entreprise, l'exécution budgétaire et les comptes, puis les commissaires aux comptes lui présentent leur analyse détaillée de tous les comptes de l'entreprise – les comptes de charge, les comptes de bilan, etc. Cela représente une demi-journée entière de travail, à l'issue de laquelle le comité d'audit et des comptes donne un avis au conseil d'administration.

Une fois que le conseil d'administration a arrêté les comptes, les commissaires aux comptes les certifient. Ils l'ont fait sans aucune réserve depuis une dizaine d'années. Enfin les comptes sont approuvés lors de l'assemblée générale avec l'État actionnaire. C'est donc après la mobilisation d'un large ensemble d'expertises, de compétences et de points de vue différents que sont établis les comptes de France Télévisions.

Nous devons à notre gouvernance et à notre actionnaire la transparence dans notre gestion, pour des raisons morales bien sûr, mais aussi parce que c'est la condition de leur confiance et aussi – c'est un point important – de leur aide. Nous mentionnons donc toujours les difficultés et les risques.

Il y a quelques semaines, j'ai présenté le budget pour 2026 de France Télévisions à la gouvernance et à l'actionnaire. C'est un budget à l'équilibre, mais je n'ai pas caché que cet équilibre présentait un certain nombre de risques – nous avons adopté des hypothèses volontaristes en matière de cession de droits, de cessions d'immeubles et de ressources publicitaires, alors que le marché est très déprimé.

La sincérité vis-à-vis de la gouvernance, c'est aussi de rendre compte des hypothèses sous-jacentes à un budget et de ne pas changer les règles entre le début et la fin de l'année. À cet égard, les règles de comptabilisation des deux éléments non récurrents – Salto et la RCC – n'ont jamais été modifiées, que ce soit au cours d'un exercice ou à l'échelle de la période. Il n'y a donc pas d'artifice financier.

Notre communication financière n'est pas une exégèse des comptes, mais elle ne donne lieu à aucune contre-vérité. C'est important de le dire. Il faut garder en tête que les décisions concernant notre entreprise se prennent aussi dans des réunions où nous ne sommes pas présents : si notre gouvernance et notre actionnaire n'avaient pas confiance en nous, cela nous desservirait.

Nous sommes fiers de notre gestion, de notre entreprise et de notre relation avec les publics. Voilà ce que nous exprimons dans les communiqués de presse. À partir de là, nous pouvons être pleinement transparents.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je ne vois pas d'autres termes qu'« artifice comptable » pour désigner la pratique consistant à isoler des événements au motif qu'ils seraient exceptionnels alors qu'ils restent financés par les Français, et ce afin de cacher les mauvais résultats soulignés par la Cour des comptes.

Autre artifice : afin d'améliorer le résultat d'exploitation du groupe en 2023, vous avez modifié le taux d'amortissement des fictions cette année-là. Comme l'indique le rapport de la Cour des comptes, « sans cette modification, l'exercice 2023 aurait enregistré une perte de – 20 millions d'euros environ pour l'exploitation et le résultat net aurait été déficitaire de – 10 millions d'euros. »

Pourtant, dans le communiqué de presse qui fait suite au conseil d'administration du 14 mars 2024, vous annoncez : « En 2023, en dépit d'un contexte économique contraint lié au ralentissement du marché publicitaire télévisé et à une très forte inflation, France Télévisions affiche un résultat d'exploitation à l'équilibre et un résultat net qui s'élève à + 13,6 millions d'euros. » Vous justifiez ces résultats par « la maîtrise de la masse salariale et des effectifs [...], la bonne dynamique des filiales [...] et des efforts de gestion partagés dans toute l'entreprise ».

À la lecture d'un tel communiqué, on pourrait croire que tout va bien, que les comptes sont positifs de 13,6 millions et qu'on peut adresser un grand bravo aux dirigeants de France Télévisions. À aucun moment vous ne faites preuve de transparence vis-à-vis des Français ni n'expliquez que ces résultats sont le fruit d'une opération comptable qui ne crée aucune valeur pour l'entreprise – car le changement des taux d'amortissement sur la fiction ne crée aucune valeur pour l'entreprise.

Pourquoi votre communication financière ne mentionne-t-elle pas cette opération comptable significative, qui gonfle artificiellement les résultats de 20 millions d'euros ? Vous comprenez que cela nourrisse des soupçons d'insincérité au moins sur la communication de la direction de France Télévisions.

M. Christian Vion. En 2023, nous n'avons pas gonflé artificiellement les comptes. Nous avons modifié les règles d'amortissement de la fiction pour mieux refléter la valeur économique des programmes que nous diffusons. En effet, nous nous sommes aperçus que les fictions gagnaient en valeur lors de leur deuxième, troisième, voire quatrième diffusion – je pense à des séries telles que « Alex Hugo », ou « Capitaine Marleau », qui, à leur troisième ou quatrième diffusion, réussissent à être leaders en première partie de soirée.

La règle d'amortissement économique que nous suivions depuis des années pour les programmes de fiction – 80 % de l'amortissement à la première diffusion et 20 % à la suivante – n'était plus adaptée, sans quoi les CAC et la gouvernance n'auraient pas accepté de la modifier. Il fallait tenir compte de la valeur économique nouvelle créée par les nouveaux usages en matière de consommation de la fiction.

C'était différent à mes débuts à la télévision : dans les années 1980, tous ceux qui voulaient voir une fiction d'Antenne 2 la voyaient le jour de sa première diffusion ; pour les diffusions suivantes, la valeur passait quasiment à zéro. Avec notre politique de fiction, les programmes ont de la valeur tout au long de leur durée de vie chez France Télévisions, soit pendant trois ou quatre ans.

La modification n'était donc pas artificielle mais correspondait justement à la réalité économique. Elle faisait depuis plusieurs années l'objet d'une réflexion avec les commissaires aux comptes. L'année 2023 nous a semblé être le bon moment et nous avons agi en toute transparence. D'ailleurs, le compte de résultat que nous avons présenté à notre gouvernance et à notre actionnaire comportait deux colonnes, l'une avec le résultat sans modification des règles d'amortissement et l'autre avec.

Ces sujets sont assez techniques. Dans le communiqué de presse qui a suivi le conseil d'administration, nous ne les avons donc pas exposés.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'ai encore beaucoup de questions à vous poser et le temps nous est malheureusement compté. J'espère que vous pourrez apporter les réponses les plus efficaces possible.

Vous parliez de la sincérité à l'endroit de vos organismes de tutelle. Le groupe France Télévisions est placé sous la tutelle du ministère de la culture, à travers la direction générale des médias et des industries culturelles, et du ministère de l'économie et des finances. C'est à ce titre que vous devez régulièrement transmettre des indicateurs financiers au Contrôle général économique et financier (CGEFI).

J'ai eu accès à ces indicateurs et j'ai constaté que vous n'avez communiqué que le résultat d'exploitation fait maison, sans jamais préciser qu'il était traité pour omettre les éléments non récurrents. En 2023 et 2024, vous avez ainsi présenté des résultats d'exploitation positifs de 3,7 et de 0,7 million, alors que la Cour relève des pertes de 6,9 et 8,7 millions pour ces années-là. C'est un écart significatif. Dans ces indicateurs, vous ne présentez pas non plus les résultats nets, ce qui laisse à penser que vous ne les avez pas présentés les années où les pertes étaient encore plus importantes. En outre, vous ne mentionnez à aucun moment l'alerte sur la baisse des capitaux propres et le risque de dissolution de l'entreprise.

En ne signalant pas vos retraitements comptables à vos autorités de tutelle, notamment au ministère de l'économie et des finances, avez-vous cherché à tromper la vigilance du contrôleur général économique et financier ?

M. Christian Vion. En aucune façon ! Nous fournissons les documents que le précédent responsable du CGEFI nous a demandés. Le contenu des tableaux de bord a fait l'objet d'un accord avec lui, et cela a fonctionné pendant trois ans. Nous rencontrons régulièrement son successeur. Une fois qu'il aura pris la mesure de ce poste, qu'il occupe depuis quelques mois, il pourra éventuellement nous demander d'adapter le modèle du tableau de bord.

Comment imaginer que Contrôle général économique et financier, qui est représenté à tous nos conseils d'administration, mais aussi à tous les comités d'audit et des comptes et à tous les comités des engagements, ne soit pas au courant des débats qui s'y tiennent sur notre gestion ni de la situation des capitaux propres ? Il l'est parfaitement, et connaît nos difficultés s'il y en a. Les PV des conseils d'administration attestent que, depuis 2021, le président du comité d'audit et des comptes évoque régulièrement cette question juridique et surtout les difficultés économiques que nous rencontrons, notamment de baisse de la trésorerie.

Par exemple, quand je présente le budget pour 2026 en évoquant des risques d'exécution, le représentant du Contrôle général économique et financier et moi-même nous retrouvons ensuite et il m'interroge sur les risques et sur mes hypothèses.

Par ailleurs, vous m'interrogez tout à l'heure sur le résultat d'exploitation prévu par la Cour des comptes. S'il est déficitaire, c'est pour une simple et bonne raison : la Cour des comptes n'inclut pas le crédit d'impôt dans le résultat d'exploitation, contrairement à nous.

Il s'agit du crédit d'impôt perçu par notre filiale FTVS (France TV studio). Pour nous, le crédit d'impôt est clairement un élément de l'exploitation des sociétés de production. C'est de l'argent public qui est versé aux sociétés de production pour qu'elles équilibrent leurs comptes, en contrepartie des tournages et de l'activité qu'elles créent sur le territoire français – vous pourrez en discuter avec leurs représentants. L'ensemble des producteurs de la place comptabilisent le crédit d'impôt de la même manière que nous.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Qui a décidé de modifier les règles d'amortissement des fictions en 2023, créant une différence de plusieurs millions d'euros qui vous a permis de passer dans le positif ?

M. Christian Vion. Cette question a été instruite par l'entreprise. Nous avons constaté un changement de la consommation de nos programmes de fiction : lors de leur deuxième ou troisième diffusion, ils rencontrent une audience bien supérieure à ce qui était le cas il y a vingt ans, quand l'entreprise avait défini les règles d'amortissement économique.

Dès lors, nous avons instruit la question avec les commissaires aux comptes, qui nous ont demandé de fournir l'évolution des consommations en première et deuxième diffusion par catégorie de programme – les séries feuilletonnantes, par exemple, fonctionnent moins bien en rediffusion que les séries en unitaire ou les miniséries. Cette analyse économique a permis de justifier une modification des règles et de fixer la nouvelle répartition de l'amortissement entre les diffusions – nous avons opté pour deux tiers-un tiers, mais nous avons également envisagé cinquante-cinquante.

Dans une telle affaire, c'est le comité d'audit et des comptes qui est le plus important. C'est lui qui nous interroge sur nos intentions et notre gestion. Il a fallu lui démontrer que le changement des règles d'amortissement était justifié. Si je n'avais pas été d'accord avec les commissaires aux comptes, si je ne les avais pas convaincus, il n'aurait même pas été la peine de présenter la nouvelle règle en comité d'audit : il aurait de toute façon refusé.

Le comité d'audit nous a beaucoup challengés. Ensuite, nous avons présenté le nouveau calcul au conseil d'administration. Pour lui donner une visibilité complète, nous avons montré très clairement l'impact de la modification de la règle d'amortissement pour l'exercice 2023, avec deux colonnes, l'une présentant le résultat avec la règle précédente, l'autre avec la nouvelle règle. Effectivement, le changement de règle avait cette année-là un impact positif sur le résultat de France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Selon le rapport de la Cour des comptes, page 86, « l'examen des procès-verbaux du conseil d'administration montre que [la faiblesse des capitaux propres], installée depuis plusieurs années et qui s'est aggravée, n'a pas été véritablement débattue au sein de cette instance. Les tutelles ne semblent pas particulièrement inquiètes face à la gravité de cette situation qui aurait dû être traitée bien plus tôt ».

J'ai pu le constater moi-même lors du conseil d'administration du 13 mars 2025 : le commissaire aux comptes a alerté sur le niveau des capitaux propres, mais personne n'a jugé opportun de s'en inquiéter et les comptes ont été adoptés sans autre débat.

Le montant de la prime de performance de la présidente, Delphine Ernotte, a ensuite fait l'objet de quelques tergiversations : il fallait savoir s'il fallait lui verser 98,5 % ou 100 % du total ! Comment expliquez-vous le sens surprenant des priorités du conseil d'administration ? Pourquoi avez-vous attendu le rapport de la Cour des comptes pour intervenir concernant les capitaux propres, alors que leur niveau met en péril l'avenir de l'entreprise ?

M. Christian Vion. Même si la Cour considère que le conseil d'administration n'a pas suffisamment débattu de la baisse des capitaux propres, ce sujet figure dans pas mal de procès-verbaux et a été beaucoup évoqué en comité d'audit.

Il est en outre possible que ce sujet ait moins inquiété les administrateurs que la baisse des concours publics. La question des capitaux propres est d'ordre juridique, et nous savions que nous avions jusqu'à la fin de 2026 pour la régler et éviter une dissolution – qui reste improbable puisque, France Télévisions étant une entreprise créée par la loi, il est difficile d'imaginer sa dissolution autrement que par la loi.

En tout cas, l'échéance se rapproche. Les administrateurs sont au courant que, pour rentrer dans les normes, il faut ramener les capitaux propres à un niveau supérieur à la moitié du capital social avant la fin de 2026. Ce problème juridique sera réglé en cours d'année. Des réunions de travail sont prévues entre la direction financière et l'APE, notamment.

Je n'ai pas de lien à faire entre cette question et celle de la part variable de la rémunération de la présidence. Je ne siège pas au comité des rémunérations. Quand la question est abordée en conseil d'administration, l'équipe de direction quitte la réunion pour laisser la gouvernance en débattre.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous ne m'avez pas répondu : qui a pris la décision de modifier les règles d'amortissement, afin d'afficher des comptes à l'équilibre en 2023 alors qu'ils étaient lourdement négatifs ? Vous avez parlé de « l'entreprise », mais qui, exactement, dans l'entreprise, a pris cette décision comptable importante ?

M. Christian Vion. Cette décision ne peut être prise que par l'organe de gouvernance qui arrête les comptes, c'est-à-dire le conseil d'administration. Elle est préparée, instruite,

proposée par l'entreprise, mais ce n'est pas l'entreprise qui arrête ses propres comptes. C'est le conseil d'administration qui a pris la décision : il nous a suivis en toute connaissance de cause, après que nous avons présenté l'impact sur le compte de résultat. C'est donc lui qui a pris la responsabilité. Cette modification des règles a été approuvée par l'assemblée générale avec l'actionnaire unique, l'État, quelques semaines plus tard.

M. Charles Alloncle, rapporteur. N'est-il pas étonnant que cette décision ait été prise pile l'année où le bilan financier s'annonçait négatif ? N'y a-t-il pas un lien avec le péril des comptes de l'époque ?

M. Christian Vion. La décision a été mûrie, travaillée. Elle n'a pas été si facile à instruire – il ne suffit pas d'avoir une inspiration magnifique pour arranger les choses quand on se rend compte qu'on aura un souci d'équilibre des comptes de l'année. La question a été instruite en comité d'audit et des comptes avec les commissaires aux comptes pendant deux ou trois ans. À l'origine, ce sont même les organes de gouvernance qui nous ont signalé que les règles d'amortissement des programmes, notamment de fiction, ne correspondaient plus à la réalité économique et qu'il fallait les modifier. Nous l'avons fait en 2023.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Votre communication financière depuis 2016 annonce un résultat d'exploitation positif. Pourtant, depuis 2021, France Télévisions n'a pas payé le moindre impôt sur les sociétés. Votre groupe a même bénéficié de près de 37 millions d'euros de remboursement d'impôts de l'État, au titre du crédit d'impôt sur les sociétés.

Sans ces remboursements, le déficit cumulé de France Télévisions pour la période 2017-2024 s'élèverait à près de 120 millions plutôt que 80. Qu'est-ce qui justifie le bénéfice d'un crédit d'impôt ? Alors que l'Assemblée nationale cherche des économies, ne faudrait-il pas supprimer cette niche fiscale ?

M. Christian Vion. Je ne pense pas du tout qu'il s'agisse d'une niche fiscale. Dans notre groupe, ce crédit d'impôt concerne à 99 % France TV studio, notre filiale de production. C'est un crédit d'impôt dont bénéficient l'ensemble des producteurs de la place et qui est destiné à favoriser l'activité audiovisuelle, et notamment les tournages, en France. Nous faisons face à une concurrence internationale très forte dans ce domaine. Un certain nombre de pays voisins offrent des crédits d'impôts bien plus avantageux que la France, et les producteurs français sont parfois tentés de délocaliser leurs tournages pour équilibrer leurs comptes.

Selon moi, le crédit d'impôt dont bénéficie France TV studio, pour un montant qui tourne, selon les années, entre 8 et 10 millions d'euros, est d'une utilité absolue pour notre industrie de la création et de la production, dont je rappelle qu'elle représente 260 000 emplois.

Même si j'essaie de gérer le mieux possible France Télévisions, je ne suis pas un spécialiste de la macroéconomie de l'audiovisuel. J'ai toutefois parcouru les études menées par l'État et le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée). Elles m'ont semblé établir de manière extrêmement convaincante l'efficacité de ce crédit d'impôt et sa capacité à maintenir l'activité et l'emploi sur notre territoire. Pour ma part, je pense que c'est un levier très positif, dont le périmètre dépasse d'ailleurs largement France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le rapport de la Cour des comptes révèle incidemment que France Télévisions a sollicité un emprunt de l'Agence France Trésor (AFT) : « La forte diminution de trésorerie en 2024 était initialement prévue à hauteur de 100 millions

d'euros dont la moitié correspondait au remboursement de l'emprunt contracté auprès de l'agence France Trésor ». Cet emprunt contracté en 2020 courrait donc encore en 2024.

Pourtant, le 4 septembre 2018 a été pris un arrêté fixant une liste d'organismes divers d'administration centrale (Odac) ayant interdiction de contracter auprès d'un établissement de crédit un emprunt dont le terme est supérieur à douze mois ou d'émettre un titre de créance dont le terme excède cette durée. Vous figurez sur la liste. France Télévisions, classée par l'Insee comme Odac, n'a donc pas le droit d'emprunter sur plus d'un an. Comment expliquez-vous donc votre endettement sur quatre ans auprès de l'Agence France Trésor ?

M. Christian Vion. Effectivement, le groupe France Télévisions est classé parmi les Odac, ce que nous regrettons et avons contesté. Nous ne pouvons donc plus emprunter sur plus de 365 jours auprès de banques privées. Nous pouvons toutefois emprunter auprès d'organismes publics, essentiellement la Caisse des dépôts et l'Agence France Trésor.

En 2020, nous devions financer un tiers du coût de la RCC, ce qui représentait une somme importante. Pour être sûr de ne pas manquer de liquidités cette année-là, nous avons sollicité et obtenu un emprunt auprès de l'AFT, sur la base de notre accord avec l'État et d'ailleurs avec son aide. Nous l'avons remboursé en 2024.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le montant de la prime de performance de la présidente de France Télévisions est important – 78 000 euros. Les critères sur lesquels cette prime est indexée interrogent : pourquoi avoir choisi le *reach* – c'est-à-dire la part du public exposée à des contenus de France Télévisions pendant au moins dix secondes – plutôt que la part d'audience ?

La prime est également indexée à 30 % sur des critères financiers, mais qui n'impliquent pas une performance en matière de résultats financiers, simplement une « conformité avec le dernier budget voté ». Delphine Ernotte a ainsi touché 98,5 % de sa prime de performance en 2025 alors même que le résultat d'exploitation était négatif, selon la Cour des comptes. Le critère de performance qui lui a enlevé 1,5 % de sa prime ne concernait ni les audiences, ni les performances financières de l'entreprise, mais la réduction des gaz à effet de serre de France Télévisions.

Roselyne Bachelot, ancienne ministre de la culture, nous expliquait la semaine dernière que « La prime de performance allouée à des dirigeants d'établissements publics ne salue pas seulement une performance financière qui, de toute façon, ne s'applique pas à France Télévisions puisqu'elle n'est pas une entreprise privée. »

En tant que directeur financier de France Télévisions, trouvez-vous normal que la prime de performance de Delphine Ernotte ne soit pas liée à sa performance financière et à sa capacité à faire de l'audience ou à respecter son budget, alors qu'il est financé par les Français ? On l'a vu, la Cour d'État a fait état d'un déficit de plus de 80 millions d'euros depuis 2017.

M. Christian Vion. Je vous rappelle que je suis directeur général adjoint en charge de la gestion, de la production et des moyens et qu'il y a aussi à France Télévisions une directrice financière. Je ne siège pas au comité des rémunérations, qui fixe les indicateurs de la prime de performance de la présidente. Néanmoins, les règles que vous avez rappelées me paraissent tout à fait cohérentes avec la stratégie de l'entreprise : le *reach*, la surperformance économique et le respect de nos objectifs de RSE.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Par conséquent, il vous paraît cohérent de verser à Mme Delphine Ernotte une prime de performance annuelle de 78 000 euros – c’est-à-dire 98,5 % du montant total dont elle pouvait bénéficier – alors qu’il y a un risque de quasi-dissolution, que la trésorerie est négative malgré un abondement à hauteur de plusieurs dizaines de millions d’euros, que les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social et que plusieurs indicateurs, y compris sur les audiences, ne sont pas au niveau escompté ?

M. Christian Vion. Il y a bien un critère financier, qui compte pour 30 % dans le calcul de la part variable de sa rémunération. Si la gouvernance fixe une règle du jeu en début d’année, avec un budget prévoyant un certain niveau de résultat d’exploitation avant éléments non récurrents, et que celui-ci est atteint ou dépassé, il est normal que la prime soit versée. Si la règle avait été différente et que l’on avait demandé à la présidente de France Télévisions de rétablir les capitaux propres – ce qui aurait été impossible à atteindre –, alors ce n’aurait pas été le cas. Il est normal que l’évaluation, et c’est vrai pour tous les présidents d’entreprises publiques, corresponde aux règles fixées par la gouvernance. Si les indicateurs sont atteints, les parts sont versées.

M. Charles Alloncle, rapporteur. En 2024, l’Inspection générale des finances a publié un rapport d’accompagnement à la transformation de France Télévisions dans lequel il est écrit : « La mission constate un déficit global de culture de l’efficience chez France Télévisions. Il n’y a pas d’équipe en charge de l’efficience, l’audit interne ne comprend que cinq personnes, les gains de productivité ne sont pas pilotés, la planification opérationnelle n’est pas optimisée, les indicateurs financiers sont absents du tableau de bord de la présidence. » Le tableau est accablant. Comment expliquez-vous ce déficit criant, voire problématique, de pilotage financier de la part de la direction et de la présidence de France Télévisions ? Comment répondez-vous à ces accusations et aux constats graves dressés par l’IGF ?

M. Christian Vion. L’efficience est pour nous un sujet très important. Le rapport de l’IGF n’était pas négatif sur tous les plans. L’IGF était intervenue au moment de la discussion du COM 2024-2028 pour nous aider à construire ce qu’on appelait le programme incitatif de transformation – qui ne s’est jamais réalisé, malgré l’énergie que nous y avons consacrée. Nous nous étions fixés comme objectif de réaliser 200 millions d’euros d’économies. L’IGF a considéré que c’était très ambitieux et que nous n’arriverions à en réaliser que 80 millions. Cependant, cela prouve notre volonté d’être efficaces, même si je reconnais que des progrès restent à faire – je ne voudrais pas donner l’impression que je pense que nous sommes parfaits. Nous y travaillons.

Depuis le passage de l’IGF, nous avons créé une direction de la performance opérationnelle. Nous avons, par exemple, présenté hier au CSE central un important projet de refonte de la fabrication de nos éditions d’information qui doit en augmenter l’efficience. L’optimisation de la planification est en progrès continu et je peux vous assurer que la présidente est parfaitement au courant des résultats financiers de l’entreprise tout au long de l’année.

Nous travaillons sur tous ces plans. C’est pourquoi je tenais à relativiser et à contextualiser les phrases que vous avez citées, qui donnent une idée très négative du rapport de l’IGF.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous relativisez ces éléments du rapport de l’IGF, mais voici ce qu’on trouve sur l’audit interne à la page 80 du rapport de la Cour des comptes : « Les rapports de suivi des auditeurs internes sur la période montrent cependant que si leurs

recommandations sont globalement acceptées, leur taux de mise en œuvre est plus faible : ainsi, les trois audits de suivi réalisés en 2024, affichent des taux de mise en œuvre des recommandations de 35 %, 51 % et 75 %, alors que les taux correspondant de recommandations acceptées s'élèvent à 70 %, 82 % et 88 %. »

Autrement dit, vous appliquez moins de la moitié des recommandations formulées par votre équipe d'audit interne. Une fois encore, pourquoi un tel déficit de suivi pour corriger les dysfonctionnements de pilotage financier et d'efficience constatés ?

M. Christian Vion. Nous avons effectivement une équipe d'audit interne qui identifie des points de progrès et émet des préconisations. Il faut parfois un peu de temps pour toutes les réaliser, mais cela confirme néanmoins notre réel souci d'améliorer notre efficience, dans une logique de progrès continu.

On ne peut pas ouvrir tous les fronts en même temps. J'ai évoqué nos chantiers de transformation – Juliette Rosset-Cailler, directrice de la stratégie et du pilotage de la transformation, pourra vous en parler. Ces chantiers prennent du temps et supposent des investissements. Ils impliquent aussi d'engager un dialogue social, que nous ne pouvons pas submerger avec ces sujets de transformation. En tout cas, les audits internes identifient les axes de progrès, d'autres audits en assurent le suivi et la direction est au courant de ce qui n'avance pas assez vite. Nous disposons donc des leviers pour mettre la pression sur les directions opérationnelles et mettre en œuvre les points de progrès sur lesquels nous convergeons. C'est comme cela que nous pilotons notre entreprise.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le rapport de l'IGF précise que l'équipe d'audit interne ne comprend que cinq personnes. C'est peu pour une entreprise de 9 000 employés, dont le budget annuel oscille aux alentours des 3 milliards, qui connaît des problèmes de défaillances et qui fait l'objet d'alertes récurrentes de la Cour des comptes et de l'IGF. Pourquoi lui allouer aussi peu de moyens alors que j'apprends, il y a quelques jours, dans *Le Parisien*, qu'une cellule entière a été montée pour assurer le *media training* et coacher les personnes auditionnées par la commission d'enquête ? Sans compter que la présidente du comité d'éthique de France Télévisions se plaint de ne pas avoir suffisamment de moyens pour assurer une veille et faire correctement son travail. N'y a-t-il pas là un problème de priorisation des besoins ?

M. Christian Vion. Nous n'avons effectué aucun recrutement ni fait appel à aucune aide extérieure pour préparer, comme c'est normal, nos auditions devant la commission d'enquête. Je me suis préparé avec mes équipes et, compte tenu du périmètre de ma direction, j'ai révisé un certain nombre de points. Nous avons également travaillé collectivement avec mes collègues ici présents, puisque vous avez choisi de nous convoquer ensemble. Nous l'avons fait avec l'aide du secrétariat général, qui est chargé des relations institutionnelles et en particulier des relations avec le Parlement. Votre commission d'enquête est importante pour nous et il est normal que nous nous préparions pour répondre le mieux possible à vos questions. Cependant, il n'y a eu absolument aucune aide extérieure pour ce faire.

Oui, l'effectif de l'équipe d'audit interne est assez faible, mais c'est souvent le cas dans les entreprises – il est rare que ces cellules comptent plus d'une dizaine de personnes. Nous pourrions sans doute avoir une ou deux personnes supplémentaires mais, dans un contexte de baisse des effectifs, tous les choix de recrutement sont difficiles.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Merci pour votre réponse. Vous dites qu'il n'y a eu aucun recrutement, ni aide extérieure pour préparer cette audition. Me confirmez-vous, sous

serment, qu'aucune entreprise privée n'a été mandatée pour aider à la préparation de cette réunion ?

M. Christian Vion. Aucune, à ma connaissance.

M. Charles Alloncle, rapporteur. « À ma connaissance ». Vous n'excluez donc pas qu'une entreprise privée, notamment de *media training*, ait pu être sollicitée par France Télévisions pour aider et coacher les personnes auditionnées.

M. Christian Vion. Je ne pense pas que ce soit possible ; donc je vous dis, à ma connaissance, aucune.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous remercie. J'aimerais maintenant revenir sur la comptabilité analytique. On peut lire en page 95 du rapport de la Cour des comptes que « la direction du budget et le Contrôle général économique et financier ont à maintes reprises demandé à l'entreprise de présenter son budget prévisionnel en nature, pour mieux identifier les charges sur lesquelles des économies seront portées, sans que France Télévisions ait jamais donné suite à cette demande également formulée par l'Inspection générale des finances et la Cour, qui n'a donc pu comparer l'exécution issue des comptes de résultat patrimoniaux à des prévisions présentées sous la même forme ».

L'IGF nous a confirmé, lors de son audition il y a quelques jours, avoir eu beaucoup de difficultés à analyser l'intégralité de vos comptes en raison de ce manque de comptabilité analytique. Pourquoi n'avez-vous jamais donné suite aux demandes de votre tutelle, la direction du budget, ni à celles du contrôleur général des finances, de l'IGF ou de la Cour des comptes, de mettre en place une véritable comptabilité analytique permettant d'affecter des coûts à des programmes ? Vous êtes nettement en deçà de ce qui est réalisé chez Radio France. Quelle en est la raison ?

M. Christian Vion. Je vous remercie de cette question, car il y a une profonde incompréhension sur le sujet. France Télévisions dispose bien sûr d'une comptabilité analytique ! Sinon, nous ne pourrions pas suivre nos missions, nos activités, le budget des différentes directions, le coût des projets et des programmes. D'ailleurs, si nous n'en avions pas, nous ne pourrions pas établir les comptes annuels puisque, les programmes étant à l'actif du bilan, il faut bien leur affecter les charges qui leur reviennent – non seulement des charges directes, mais aussi la refacturation de prestations internes valorisées sur la base de barèmes. C'est donc une comptabilité analytique assez complexe.

Ce qui est paradoxal, c'est que le reproche qui nous est fait par les inspections, et par notre actionnaire parfois, de ne pas présenter le budget par nature n'est justement pas un sujet de comptabilité analytique. Nous privilégions une présentation par métier – qui est analytique – à une présentation par nature parce que cette dernière est moins importante pour le pilotage de l'entreprise ; nous avons eu l'occasion de l'expliquer à nos tutelles. Toutefois, puisque nous avons cette demande, nous y répondrons. Lors de la présentation du budget prévisionnel pour 2026, nous avons proposé à notre gouvernance, en plus des présentations habituelles, une présentation par nature comptable, que nous continuerons à améliorer en fonction du dialogue que nous aurons avec la tutelle.

L'IGF a reconnu dans son rapport que nous n'étions pas en mesure de produire, en un instant, toutes les analyses souhaitées, mais que la direction financière s'était employée à

communiquer tous les éléments demandés – ce qui suppose notamment une activité manuelle – et qu’elle les avait obtenus au bout de quelques jours ou de quelques semaines.

Par conséquent, il existe bien chez France Télévisions une comptabilité analytique, même si elle peut encore être améliorée. C’est vrai que nous mettons davantage nos forces dans une comptabilité qui nous permet de piloter l’activité de la maison que dans une approche permettant un suivi *a posteriori*. Néanmoins, nous progresserons sur ce deuxième plan, parce que nous avons conscience qu’avec l’arrivée de l’intelligence artificielle, les data qui seront disponibles grâce à une comptabilité analytique *a posteriori* nous seront utiles pour gérer l’entreprise.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dans le rapport de la Cour des comptes, on lit page 34 que les charges de France Info TV s’élèvent à 28 millions d’euros. Lorsque j’ai posé la question à Mme Ernotte, lors de son audition, elle a évoqué un montant de 40 millions. Des professionnels du secteur nous expliquent qu’une chaîne d’information en continu a besoin, pour bien fonctionner, d’au moins 100 millions. Devant des chiffres aussi différents, pouvez-vous nous indiquer le véritable coût de France Info TV ?

M. Christian Vion. Les charges qui sont directement affectées à France Info TV sont effectivement de 40 millions d’euros, comme nous l’avons signalé à la Cour des comptes. Cette dernière regrette que nous ne disposions pas d’un coût plus complet. France Info, comme l’ensemble des activités de France Télévisions ces dernières années, s’est construite en mutualisant plusieurs potentiels de travail au service de nos objectifs éditoriaux, en l’occurrence l’information. Nous l’avons fait dans le secteur de la fabrication, dans celui de l’information – en créant une rédaction unique – ou dans celui de la direction des programmes. Si nous ne l’avions pas fait, d’ailleurs, nous n’aurions pas pu faire face à la diminution très importante des concours publics ni continuer à remplir nos missions.

S’agissant de l’information, nous avons une direction mutualisée des reportages et des moyens, que nous pilotons pour essayer de maximiser son potentiel et qui sert à la fois les éditions d’information, les magazines d’information et France Info. Il est vrai que le coût de cette direction ne figure pas dans les 40 millions mentionnés. Nous pourrions faire une règle de trois pour tenter de vous répondre, ou passer beaucoup de temps à recenser, pour chaque sujet, le nombre de monteurs qui y ont collaboré toute la journée, mais nous ne l’avons pas fait pour l’instant. Les coûts additionnels qui peuvent être valorisés sur France Info n’excèdent pas, à mon avis, une dizaine de millions d’euros – mais cela reste approximatif –, ce qui signifie que le coût total de France Info pourrait être de l’ordre de 50 millions.

Ensuite – et c’est sans doute la raison pour laquelle les professionnels évoquent des chiffres plus élevés –, la valeur de France Info est bien sûr supérieure puisque la chaîne utilise aussi des contenus produits par d’autres équipes que les siennes : des reportages produits pour nos éditions d’information et pour nos magazines, parfois même des documentaires. La valeur de l’offre de France Info est donc bien supérieure à ces 40 ou 50 millions. C’était le sens de la création de la chaîne il y a dix ans : sa rédaction s’est montrée capable de diffuser, chaque jour, toutes les éditions d’information, de proposer des magazines qui n’existent que sur France Télévisions et d’assurer une édition en continu de notre offre d’information.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Cependant, quel est le montant exact ? Est-il plus proche de 40 millions, comme l’a indiqué Mme Ernotte, de 100 millions, comme l’estiment les spécialistes du secteur, ou de 28 millions comme l’écrit la Cour des comptes ?

M. Christian Vion. Ce ne peut pas être 100 millions. Les coûts directement affectés et recensés sont de 40 millions. J'estime que, sur les moyens techniques qui sont mutualisés, une dizaine de millions d'euros pourraient être affectés à France Info, ce qui nous amène à 50 millions. Ensuite, je ne valorise pas le coût des programmes que France Info diffuse et qui sont déjà financés sur d'autres budgets – cela n'aurait pas de sens.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Nous avons appris hier que le tribunal judiciaire de Paris avait ouvert une enquête contre Mme Ernotte pour abus de biens sociaux et recel, et pour soustraction, détournement ou destruction de biens d'un dépôt public par le dépositaire ou l'un de ses subordonnés. Il s'agit d'un séjour au palace *Le Majestic* de Cannes, dans des suites à 1 750 euros la nuit pour certaines, au profit d'une dizaine de membres du comité de direction de France Télévisions et de deux cadres du média Brut.

Je ne commenterai pas l'enquête en cours, mais les questions de conflits d'intérêts et de déontologie sont au cœur des travaux de notre commission d'enquête. J'avais d'ailleurs voulu les mettre sur la table dès le premier jour, afin de faire toute la lumière et d'obtenir des réponses. Cela m'a suffisamment été reproché, notamment par des cadres dirigeants de France Télévisions qui, lorsque j'évoquais ces nuits d'hôtel à Cannes, m'accusaient de diffuser de fausses informations. Je n'ai pas obtenu toutes les réponses souhaitées. Il m'a notamment été opposé que France Télévisions recourait à la pratique du *barter*, montage financier encore très flou pour moi.

Monsieur le directeur, qui devez veiller aux dépenses, vous n'étiez pas présent je crois lors de ces séjours à Cannes. Avez-vous fait part de votre réprobation à la présidente de France Télévisions ou à d'autres directeurs au sujet de ces montants qui peuvent choquer nombre de Français ? Pourquoi ne pas avoir réagi plus tôt ?

M. Christian Vion. Aucun euro d'argent public n'a été dépensé pour financer ces chambres. Pendant le Festival de Cannes, où nous devons envoyer des équipes travailler, il est difficile de se loger et le coût des hôtels est très élevé – c'est la loi du marché. Le système du *barter*, que vous trouvez flou, est effectivement un peu complexe puisque trois parties entrent en jeu : le mécanisme consiste à financer un achat de l'entreprise grâce à la vente d'espaces publicitaires invendus, par l'entremise d'un *barteriste* qui fait le lien entre ces invendus et des tiers qui les achètent. Il faut bien comprendre que ces espaces publicitaires n'auraient pas été vendus et que la recette générée par cet échange permet de financer les nuitées à Cannes sans que leur coût pèse sur le compte de résultat de France Télévisions. Dans ces conditions, pourquoi voudriez-vous que j'aie la moindre réprobation ?

Les équipes de La fabrique, depuis que nous sommes partenaires, se déplacent en nombre à Cannes, parce qu'elles y font de nombreuses émissions et que nous délocalisons la télévision du Festival. Il faut donc les loger à Cannes, de préférence à proximité pour éviter d'autres difficultés, de productivité ou de frais de transport. En anticipant largement, nous avons réussi l'année dernière à négocier des chambres aux alentours de 200 euros. Or une chambre payée 200 euros lors du Festival de Cannes dégrade plus fortement le compte de résultat de France Télévisions que cette opération de *barter* qui est purement équilibrée. Je n'ai donc pas de réprobation à l'encontre d'un échange de marchandises qui ne pèse pas sur le résultat de la maison.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous expliquez que, grâce au système du *barter*, pas un euro d'argent public n'est versé pour financer les nuitées pendant le Festival. Pourtant, lors de son audition, M. Alduy, qui est l'un des directeurs ayant séjourné à Cannes, a expliqué

que France Télévisions disposait de ces suites à l'hôtel Le Majestic depuis plus de vingt-cinq ans – et qu'elle en avait d'ailleurs davantage à l'époque qu'au cours des dernières années. Il a également précisé que le mécanisme de *barter* ne datait que de 2022. Cela signifie qu'auparavant les chambres réservées à Cannes étaient bien directement financées par le budget de France Télévisions, c'est-à-dire par l'impôt du contribuable.

Vous expliquez aussi que le *barter* consiste à vendre des espaces publicitaires invendus. Mais ceux-ci ont une valeur marchande. Ce sont des créneaux publicitaires de France Télévisions et donc, d'une certaine façon, du contribuable, qui sont troqués, monnayés auprès d'acteurs privés pour obtenir des suites et loger les dirigeants de France Télévisions. Je ne comprends pas pourquoi vous dites que ces nuitées n'ont pas coûté un centime d'euro d'argent public puisque ces espaces publicitaires ont une valeur marchande, même si celle-ci est parfois dépréciée – c'est la loi de l'offre et de la demande. De plus, ces échanges se font auprès d'acteurs privés, qui apportent ainsi leur concours pour permettre aux dirigeants de France Télévisions de loger à Cannes ; ce qui veut dire qu'il peut y avoir une forme de prise illégale d'intérêts.

M. Christian Vion. Nous sommes partenaires du Festival depuis 2022. À cette occasion, nous avons renforcé notre présence à Cannes et lancé les opérations de *barter* précisément pour limiter les frais sur place. J'insiste sur le fait qu'il s'agit d'espaces invendus. S'ils devaient représenter un manque à gagner en cash pour l'entreprise France Télévisions, ce serait une mauvaise affaire de gestion. Mais ce n'est pas le cas. La règle du jeu consiste à vérifier que ces créneaux n'auraient pas été vendus avant de les proposer à un tiers, par l'intermédiaire du *barteriste*. La régie publicitaire y a d'ailleurs tout intérêt puisque son but est de maximiser son chiffre d'affaires publicitaire pour atteindre les objectifs que nous lui fixons. Le système n'a donc de sens que si ce sont des invendus qui sont mobilisés pour financer des achats.

C'est une très bonne manière d'acheter des marchandises et il n'y a donc aucune réprobation de ma part. J'ajoute que la proportion d'invendus n'est pas énorme – sinon, nous réglerions une partie du problème budgétaire de France Télévisions ! Le système a vocation à rester marginal, mais il constitue un levier que nous avons tout intérêt à utiliser.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Permettez-moi d'insister. Je ne comprends toujours pas en quoi ce mécanisme n'impliquerait ni la mise à disposition de moyens publics, ni le moindre centime d'euro d'argent public en échange de ces suites. Tout ceci n'est pas gratuit. Pouvez-vous nous confirmer, sous serment, que les suites au Majestic n'ont entraîné ni la mobilisation de fonds de France Télévisions, ni la valorisation d'un actif de France Télévisions, d'une façon ou d'une autre ?

M. Christian Vion. Il n'y a pas eu un euro d'argent public mobilisé dans ces achats financés par *barter*. Je ne qualifierai pas ces espaces publicitaires d'actifs de France Télévisions, puisqu'ils ne sont pas immobilisés à l'actif du bilan. Lorsqu'ils sont valorisés, bien sûr, ils ont une certaine valeur – mais pas quand ils restent invendus, ce qui aurait été le cas sans cet achat en *barter*. Il n'y a donc aucun coût pour l'entreprise France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Là encore, comme sur la communication financière, on joue sur les mots. Vous affirmez qu'il n'y a pas un euro d'argent public dépensé mais, dans le même temps, vous reconnaissez que ces espaces ont une certaine valeur pour France Télévisions et donc pour le contribuable. Vous affirmez qu'on ne peut pas parler d'actifs d'un point de vue comptable parce qu'ils ne sont pas immobilisés... On tourne autour du pot ! En échange d'espaces publicitaires qui appartiennent à France Télévisions, donc au

contribuable, et qui ont une valeur marchande, quel qu'en soit le prix, des suites d'hôtel ont été réglées. Il y a bien eu une transaction qui implique une valorisation ou, en tout cas, un montant d'argent public.

M. Christian Vion. Il y a bien eu une transaction, avec un échange de factures et un paiement de TVA – sinon, nous serions dans l'illégalité. Nos financements proviennent à la fois de concours publics et de la publicité ; nous sommes ici dans le domaine de la publicité. Les espaces d'antenne de France Télévisions n'ont une valeur publicitaire que si nous sommes capables de les valoriser auprès de nos annonceurs traditionnels. Lorsque ce n'est pas le cas, nous en profitons pour les valoriser dans le cadre d'un échange de marchandises. Je vous confirme donc, sous serment, que ce n'est pas avec de l'argent public que nous finançons des achats dans le système du *barter*.

M. Charles Alloncle, rapporteur. M. Alduy nous a expliqué je crois que ce mécanisme avait été instauré en 2022, alors que les dirigeants de France Télévisions allaient depuis vingt-cinq ans au Majestic, où ils disposaient d'ailleurs de plus de chambres auparavant. Que se passait-il à l'époque ? Le coût des suites devait bien être imputé directement sur le budget de France Télévisions.

M. Christian Vion. Je n'ai pas l'information, ni le souvenir de ce qui se passait avant que nous soyons partenaires du Festival de Cannes. Si le *barter* n'existait pas, cela veut dire que les chambres d'hôtels étaient financées par de la facturation – nous vérifierons ce point.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous occupez je crois vos fonctions depuis 2016. Je vous remercie de vérifier ce point, qui est important, et de nous transmettre les éléments.

Lors de son audition le 10 décembre dernier, M. Tardieu, secrétaire général de France Télévisions, a expliqué que, désormais, les équipes ne séjournaient plus au *Majestic* mais au *Gray d'Albion*, qu'il a qualifié d'hôtel de catégorie inférieure – c'est tout de même un quatre étoiles plutôt luxueux. Quel a été le coût total de ces nuitées, l'année dernière, pour France Télévisions ?

M. Christian Vion. Je ne peux pas vous le dire, et je ne me risquerai pas à avancer un chiffre approximatif. En revanche, je peux vous indiquer que nous fonctionnons avec le *Gray d'Albion* également en mécanisme de *barter*.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous demanderai de bien vouloir nous communiquer ces informations.

Vous nous dites, comme les autres dirigeants que nous avons interrogés à ce sujet, qu'à cette époque de l'année, il est très difficile de se loger à Cannes à moindre coût. En l'espèce, on parle tout de même de suites à 1 700 euros la nuit. Or j'ai constaté, en me rendant sur le site Booking.com, qu'il était possible de louer, pendant le Festival, une chambre dans un hôtel Ibis trois étoiles au prix de 464 euros la nuit. Pourquoi n'avez-vous pas, comme tous les Français, réservé des chambres sur cette plateforme ?

M. Christian Vion. Nous devons loger de multiples équipes à Cannes. Pour La fabrique, dont les personnels sont très nombreux, nous avons trouvé, en anticipant, des solutions à 200 euros et nous en sommes contents. Nous sommes très attentifs à l'optimisation du coût du déplacement à Cannes. De manière générale, pour l'hébergement des équipes qui se rendent à des festivals, nous nous efforçons d'anticiper le plus possible et de négocier des tarifs avec

les groupes hôteliers. Je ne m'occupe pas personnellement de ces questions mais je sais que, pour le Festival international du film d'animation d'Annecy et le Festival international de programmes audiovisuels de Biarritz, nous avons réussi, grâce à ces négociations, à améliorer singulièrement les conditions auxquelles nous logeons nos professionnels. C'est un souci constant.

M. Gilles Monchy, directeur de la production des jeux, divertissements, magazines et documentaires sur France Télévisions. Étant chargé de la partie opérationnelle de la production audiovisuelle lors du festival de Cannes, je confirme qu'une grande partie des équipes de La fabrique sont logées dans des résidences Pierre & Vacances, qui n'ont rien de luxueux. Par ailleurs, cette année, grâce aux évolutions technologiques et aux investissements réalisés par La fabrique, la télévision du festival – qui couvre les conférences de presse des équipes des films, les photo call et les montées des marches – sera réalisée en *remote concept*, comme on dit dans notre jargon, c'est-à-dire qu'une partie des équipes de production restera à Paris. Nous économiserons ainsi des frais de déplacement et d'hôtel.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dernière question à ce sujet. Vous dites, monsieur le directeur, que vous ne supervisez pas ces dépenses. Pourtant, il me semble qu'elles entrent dans votre périmètre de compétence, compte tenu de la sensibilité du sujet. Je suppose qu'au moins depuis le dépôt d'une plainte il y a un peu plus de deux ans, vous examinez les dépenses avec rigueur et précision. Pourquoi ne supervisez-vous pas celles-ci précisément ?

Par ailleurs, permettez-moi d'insister, avez-vous une idée du coût que représentait chaque année avant 2022, pour France Télévisions, donc pour le contribuable, l'hébergement dans les suites du Majestic pendant le Festival de Cannes ? Vous avez probablement cette information.

M. Christian Vion. Depuis que nous sommes partenaires du Festival de Cannes, c'est-à-dire depuis 2022, les équipes qui se déplacent sont plus nombreuses. C'est donc une question à laquelle nous prêtons attention. Je n'ai pas en permanence sous la main les informations concernant cet événement mais, globalement, les équipes de gestion et les équipes opérationnelles s'efforcent de trouver les meilleures solutions. La réponse de M. Monchy est assez éclairante à cet égard. Avant 2022, notre présence au Festival de Cannes se limitait à la direction du cinéma et à l'information : ce n'était pas du même ordre. Depuis, le dispositif est plus ample. Ainsi, La fabrique, composée d'équipes qui réalisent des émissions chaque jour, représentait, ces dernières années, plus d'une centaine de nuitées. C'est donc, encore une fois, une question à laquelle nous prêtons une attention croissante depuis 2022.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Merci pour votre réponse. Il ressort des documents qui m'ont été transmis par la direction de France Télévisions que, l'an dernier, le montant des dépenses liées au Festival de Cannes a presque atteint les 6 millions d'euros, financés par le contribuable. Dans ceux que vous m'avez communiqués, vous indiquez avoir réalisé 400 000 euros d'économies entre 2024 et 2025. Pourtant, j'observe qu'en 2022, le festival n'a coûté « que » 5,2 millions. Comment expliquez-vous que ces dépenses aient augmenté de 15 % entre 2022 et 2025 ?

M. Gilles Monchy. Même si je n'étais pas encore revenu à France Télévisions à l'époque, je peux vous dire que le dispositif de 2022 n'a rien à voir avec celui de 2025. Par exemple, en 2022, l'émission « C à vous » n'avait pas été délocalisée à Cannes durant la quinzaine. Quant aux économies réalisées entre 2024 et 2025, elles résultent d'une réduction des dispositifs techniques mobilisés par la télé du festival. Nous avons ainsi installé, pour

l'ensemble des conférences de presse et le photo call, des caméras similaires à celles dont cette salle est équipée : au lieu d'avoir un cadreur derrière chaque caméra, un seul opérateur les pilote toutes. Depuis que je suis responsable de cet événement, nous travaillons à réduire les coûts et à les optimiser en exploitant la technologie, mais aussi en organisant mieux certains plannings et en faisant appel le plus souvent possible à des intervenants locaux plutôt qu'à des personnels venant de Paris.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Les questions suivantes concernent la production, à laquelle est allouée une bonne partie du budget de France Télévisions.

Environ 80 % des émissions de flux diffusées sur France 5 sont produites par deux sociétés privées, Together Media et Mediawan, laquelle est la première bénéficiaire des contrats de production de France Télévisions, pour plus de 110 millions d'euros par an. Je ne reviendrai pas sur le fait que cette société a été cofondée par MM. Niel et Pigasse, qui partagent et assument un agenda politique – quasiment présidentiel puisqu'ils envisageraient, selon les rumeurs, une candidature à cette élection. M. Pigasse assume du reste vouloir mobiliser tous les médias qu'il contrôle au service de son combat contre la droite radicale.

Une telle situation peut susciter des interrogations sur le plan déontologique. Mais ma question porte surtout sur l'externalisation de plusieurs émissions. « C à vous » et « C dans l'air », par exemple, diffusées sur France 5, sont assez simples à produire : elles nécessitent un plateau, des cadreurs, de l'éclairage et des reportages. Qu'est-ce qui justifie que France Télévisions, forte de 9 000 employés, décide de confier leur production à des sociétés privées ?

M. Gilles Monchy. D'abord, France Télévisions n'externalise pas la totalité de sa production. Si Mediawan est en effet son premier fournisseur de programmes, à hauteur de 12,8 %, France TV Studio, notre filiale de production, arrive en deuxième position avec 11 % des programmes.

Ensuite, les émissions de flux font bien souvent l'objet de formats détenus par des producteurs. Même si ces émissions ne font, comme vous le dites, que réunir des personnes autour d'une table, leur décor, leur mise en scène, certaines chroniques présentent des particularités qui peuvent les apparenter – ce n'est pas à moi d'en juger – à un format. France Télévisions sélectionne les producteurs en fonction non pas des sociétés de production, mais des projets qu'ils lui soumettent ainsi que de critères précis : pertinence éditoriale, cohérence avec les missions de service public, potentiel d'audience, attractivité de l'émission. Par ailleurs, certaines sociétés de production sont sollicitées pour leur savoir-faire reconnu dans certains domaines : les talk-shows, la santé, l'enfance, les jeux... Cette diversité de producteurs permet de disposer d'une offre de programmes riche et de stimuler la créativité.

Vous avez évoqué notamment les émissions « C à vous » et « C dans l'air », produites par Mediawan et diffusées sur France 5. À l'origine, la société Troisième Œil Productions, qui produit la première, ne faisait pas partie de Mediawan ; quant à Maximal Productions, qui produit la seconde, elle appartenait au groupe Lagardère. Ces deux sociétés ont intégré Mediawan à la suite de rachats, mais nous n'allions pas mettre un terme à ces deux émissions à succès pour cette raison.

D'autres émissions emblématiques du service public perdurent sur France Télévisions tout en étant produites par des sociétés de production ayant rejoint des groupes comme Mediawan : le programme « Prodiges », par exemple, sur la qualité duquel nous pouvons tous nous accorder et qui répond à une mission de service public. À l'origine, ce programme est créé

par Shine France, société ensuite rachetée par Endemol. Quelques années plus tard, la nouvelle société Endemol Shine est à son tour rachetée par Banijay. « Prodiges » est toujours à l'antenne et rencontre toujours un important succès d'audience.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Merci pour votre réponse. Dans le cadre de vos fonctions, avez-vous eu à connaître de conflits d'intérêts entre des dirigeants de France Télévisions et des sociétés de production ? Je rappelle que vous avez prêté serment.

M. Gilles Monchy. Lorsqu'un dirigeant quitte France Télévisions pour rejoindre une société de production, une procédure très précise, la « procédure renforcée », encadre les commandes passées à cette société : le moindre engagement – même l'achat d'un programme de quelques milliers d'euros – est soumis au comité d'investissement des programmes (CIP) et à la présidente de France Télévisions ; il est également communiqué au contrôleur financier.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Et parmi vos collègues, quelqu'un a-t-il eu connaissance d'éventuels conflits d'intérêts entre les dirigeants de sociétés de production et des dirigeants de France Télévisions, en particulier ceux qui sont impliqués dans la signature de contrats de production ?

M. Christian Vion. En aucune façon.

Tous les salariés de France Télévisions, y compris les dirigeants, déclarent leurs intérêts en début d'année : nous sommes donc informés de tout lien familial entre un salarié de la direction éditoriale ou de la direction de la production et le salarié d'une société de production. Lorsqu'un tel lien est établi, il est demandé au salarié de France Télévisions de se déporter de la négociation. Nous sommes très transparents à ce sujet.

Non seulement nous disposons de la procédure renforcée pour les sociétés de productions dans lesquelles travaillent d'anciens salariés, mais de manière générale, la procédure relative aux engagements de programmes, qui a été renforcée ces dernières années, est extrêmement structurée. Même pour un programme de quelques dizaines de milliers d'euros, l'accord de quatre métiers est nécessaire avant l'achat : le métier éditorial – l'unité de programme – identifie l'intérêt du programme pour les antennes et la plateforme de France Télévisions ; le métier des antennes se prononce ensuite sur la manière de l'intégrer aux grilles des chaînes et à la plateforme, en fonction du public cible ; la direction de la production donne son avis sur la négociation, sur l'investissement et sur les droits ; enfin, la direction financière des programmes confirme que le budget est disponible.

Le comité d'investissement des programmes, qui est co-présidé par le directeur des antennes et des programmes et par moi-même, se réunit toutes les semaines pour examiner les projets proposés dont le montant dépasse 600 000 euros. Il donne mandat à la direction de la production pour négocier l'engagement du programme sur des bases financières convenues.

Ce système est très robuste : plusieurs métiers donnent leur avis avant que la discussion soit engagée avec le producteur ; ils relèvent en outre de deux lignes hiérarchiques différentes, ma direction et celle des antennes et des programmes.

À mon sens, les conflits d'intérêts qui pourraient peser sur l'engagement d'un programme et aller à l'encontre des intérêts de France Télévisions ne peuvent exister. La procédure a été saluée par la Cour des comptes et l'audit interne que nous avons mené l'a

trouvée très robuste. Toutes les précautions sont prises pour défendre, dans le cadre de la négociation, les intérêts de France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le rapport de la Cour des comptes de 2016 recommandait la création d'un comité d'investissement des programmes, afin de prévenir tout risque de conflits d'intérêts pour des montants inférieurs à 10 millions d'euros.

J'ai demandé à France Télévisions de me communiquer les avis rendus par ce comité : j'ai reçu un email du secrétaire général m'indiquant que ces documents n'existaient pas. Je peux le prouver, c'est écrit noir sur blanc. Pourtant, France Télévisions a ensuite publié sur l'ensemble de ses réseaux sociaux un message expliquant que je propageais des mensonges. Je considère que ces éléments de communication sont très graves et portent atteinte au pouvoir du Parlement de contrôler une entreprise publique. Néanmoins, j'ai parfaitement conscience que cette décision n'émane pas de vous, pas plus que vous n'êtes à l'origine de l'email qui m'a été envoyé.

J'ai formulé la même demande lors de l'audition des directeurs de programmes, il y a quelques jours. Ils m'ont confirmé, sous serment et contrairement à ce que la direction de France Télévisions m'avait affirmé par email, l'existence des avis du comité d'investissement, qu'ils m'ont ensuite fait parvenir. En prenant connaissance de ces documents manifestement sensibles et qu'on a voulu me cacher, je me suis rendu compte qu'il s'agissait d'une simple liste agrémentée de « oui » et de « non », sans aucune motivation ni justification de l'intérêt des programmes examinés. Ainsi, dans les documents correspondant à cinq années de réunion, la clause relative à l'audience est pratiquement inexistante pour les achats groupés, la pertinence éditoriale d'un programme n'est jamais renseignée et aucune appréciation ne porte sur les prix des programmes.

Si ce comité *ad hoc*, pourtant très important pour prévenir les conflits d'intérêts, ne produit aucun compte rendu et ne laisse pratiquement aucune trace, comment pouvez-vous assurer qu'il prévient les conflits d'intérêts ? N'avez-vous pas l'impression d'avoir créé un comité Théodule supplémentaire, qui n'évite rien ? Sa création n'était-elle pas une façon, pour France Télévisions, de contourner les recommandations, pourtant précises, de la Cour des comptes ?

M. Christian Vion. Je ne le crois en aucune façon.

Il y a dix ans, la mesure préconisée par la Cour des comptes ne me paraissait pas indispensable ; pourtant, la Cour avait raison. À cette époque, pour engager des négociations, la direction de la production disposait de mandats au format papier, qui ne permettaient pas de mener des échanges interactifs comme nous le faisons dans le cadre du CIP.

Je siège chaque semaine dans ce comité et je pense que la confusion survenue entre vous, monsieur le rapporteur, et France Télévisions, que l'on m'a rapportée, tient au fait que votre demande portait sur les procès-verbaux de ces réunions, alors qu'il n'existe que des relevés de décisions sous forme de tableaux.

Les discussions sont plus ou moins rapides selon les projets : il nous arrive de tomber assez vite d'accord, mais certains d'entre eux suscitent des débats, relatifs à leur dimension éditoriale ou à leur coût – le budget des programmes a été fortement réduit ces dernières années et les discussions financières ont pris beaucoup d'importance dans les réunions du CIP. La direction de la production présente le point de vue de France Télévisions et les éléments

constitutifs de la négociation envisagée avec le producteur ; parfois, nous lui expliquons que le projet est trop coûteux et ne sera pas retenu ; d'autres fois, qu'il faut améliorer l'équilibre des négociations. Vous l'avez compris, les débats menés au sein du comité sont très constructifs.

Nous ne produisons pas de procès-verbaux, non pour des raisons de confidentialité – ils n'avaient jusque-là pas vocation à être communiqués, mais puisque vous nous les demandez nous vous les transmettons – mais parce qu'il s'agit d'un travail chronophage. Nous consacrons une heure, voire une heure et demie par semaine aux réunions du CIP. Une fois nos choix arrêtés, le mandat est donné à la direction de la production, qui est autorisée à négocier. Si elle ne parvient pas à respecter ce mandat, elle nous le signale ; nous décidons alors soit d'abandonner le projet, soit de l'accepter selon un équilibre financier différent.

Cette méthode de travail se veut efficace et efficiente. Vous avez reçu tous les contrats de programmes de France Télévisions depuis 2015 : vous avez pu constater que nous prenons environ 2 000 décisions par an. Nous avons donc besoin d'un mécanisme collégial et efficace, à même de nous fournir les garanties nécessaires, mais sans être trop bureaucratique.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Merci d'avoir répondu à nos questions. Les documents complémentaires que vous nous fournirez éclaireront nos travaux.

La séance s'achève à douze heures quarante-cinq.

Membres présents ou excusés

Présents. – M. Charles Alloncle, M. Jérémie Patrier-Leitus