

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, des représentants de la société de production *Banijay Group* : M. Stéphane Courbit, président, M. François Riahi, directeur général, Mme Alexia Laroche-Joubert, présidente-directrice générale (Banijay France), et M. Jean-François Rubinstein, directeur général (Banijay France)..... 2
- Présences en réunion 44

Mercredi
25 février 2026
Séance de 14 heures 30

Compte rendu n° 44

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à quatorze heures trente-cinq.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Banijay Group est le leader mondial du divertissement, spécialisé dans la production et la distribution de contenus via Banijay Entertainment, premier acteur mondial indépendant du secteur, mais également dans les expériences en direct à travers Banijay Live. Le groupe est aussi présent dans le domaine des paris sportifs et des jeux en ligne via Banijay Gaming, sous la marque Betclac, qui est la plateforme de paris sportifs la plus dynamique d'Europe.

Nous n'aborderons pas ces deux derniers volets aujourd'hui, bien que vous ayez fait l'actualité en octobre dernier lorsque Betclac a racheté Tipico. Cette opération a consolidé votre rang de premier acteur européen des jeux en ligne, avec plus de 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Ce qui nous intéresse surtout, c'est votre activité de production audiovisuelle. Certains de nos concitoyens l'ignorent peut-être, mais Banijay produit, notamment via sa filiale Endemol, des émissions telles que la « Star Academy », « Fort Boyard », « Koh-Lanta » ou « Le Bigdil », ainsi que des séries françaises comme *Marie-Antoinette*. Ce sont des programmes phares de l'audiovisuel français et même mondial puisque, en tant que premier producteur et distributeur indépendant international, votre groupe crée, développe, produit et distribue du contenu à travers plus de 130 sociétés de production réparties dans vingt-trois pays.

Monsieur François Riahi, vous avez d'ailleurs souligné, lors d'une intervention médiatique il y a près d'un an, la nécessité de disposer d'un groupe d'envergure capable d'instaurer un véritable rapport de force avec les grandes plateformes mondiales que sont notamment Amazon et Netflix. Si ces dernières représentent encore une part minoritaire de votre clientèle, il faut rappeler qu'elles en étaient totalement absentes il y a seulement cinq ans. Banijay a ainsi connu une croissance considérable de ses revenus – vous y reviendrez sans doute.

Monsieur Stéphane Courbit, vous êtes un chef d'entreprise reconnu, d'aucuns diraient discret, et nous nous réjouissons de vous entendre aujourd'hui. C'est à travers votre holding, LOV Group, que vous êtes présent dans les domaines des paris sportifs, du divertissement, de la production audiovisuelle et, plus récemment, de la pâtisserie puisque vous avez racheté la maison Ladurée. Vos débuts dans le secteur des médias remontent à votre collaboration avec Christophe Dechavanne, au sein de la société qui produisait alors deux émissions emblématiques de TF1, « Coucou c'est nous ! » et « Combien ça coûte ? » Vous avez ensuite travaillé avec Arthur avant de prendre la présidence d'Endemol France, qui a produit « Loft Story », véritable coup de tonnerre dans le paysage audiovisuel français. Fin 2007, vous avez fondé LOV Group, dont les activités sont très diversifiées, se développent à l'international et s'étendent désormais au secteur de l'hôtellerie.

Monsieur François Riahi, vous êtes haut fonctionnaire. Vous avez commencé votre carrière comme inspecteur général des finances puis à la direction du budget, avant de rejoindre en 2007 la présidence de la République en tant que conseiller chargé de la réforme de l'État et des finances publiques. Vous avez ensuite effectué une partie de votre carrière dans le secteur bancaire au sein du groupe BPCE, où vous avez notamment été directeur général adjoint en charge de la stratégie, puis chez Natixis où vous êtes devenu directeur général en juin 2018. En novembre 2020, vous avez rejoint la holding de Stéphane Courbit avant de devenir, en juillet 2022, directeur général de Banijay.

Madame Alexia Laroche-Joubert, vous êtes un visage connu des Français. Vous commencez votre carrière télévisuelle sur Canal Jimmy avant de travailler pour des magazines comme Télé Dimanche, diffusé sur Canal+. Après un an sur TF1, vous entrez chez Endemol en 1998, époque où vous produisez « Loft Story », qui vous a fait connaître des Français. Vous êtes ensuite devenue directrice de plusieurs saisons de la Star Academy. En janvier 2008, vous créez votre société, ALJ, qui est rachetée par le groupe Banijay où vous entrez en 2016. Vous êtes actuellement PDG du groupe en France.

Enfin, Monsieur Jean-François Rubinstein, vous êtes ingénieur de formation. Vous travaillez notamment pour le cabinet Ernst & Young avant de rejoindre en mars 2017 le groupe Banijay, où vous devenez responsable de la consolidation puis responsable du contrôle financier. Vous êtes aujourd'hui directeur général de Banijay France.

Avant de vous laisser la parole pour un propos liminaire, je vous remercie de nous déclarer tout intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations.

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

(M. François Riahi, M. Stéphane Courbit, Mme Alexia Laroche-Joubert et M. Jean-François Rubinstein prêtent successivement serment.)

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

M. François Riahi, directeur général de Banijay Group. Comme vous l'avez indiqué, monsieur le président, Banijay Group est un leader mondial du divertissement. Nous opérons dans une trentaine de pays, réalisons un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros et employons plus de 30 000 personnes dans le monde, dont environ 2 500 en France. Nos activités vont au-delà de la production télévisée classique : nous avons ainsi produit, il y a quelques jours seulement, la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques de Milan-Cortina, et nous produirons également, l'été prochain, celle de la prochaine Coupe du monde de football sur le continent américain. Le siège du groupe est situé en France, tout comme celui de notre actionnaire principal et de contrôle, LOV Group.

Compte tenu du sujet de votre commission d'enquête, je vais me concentrer sur notre métier historique, qui reste le premier contributeur à notre chiffre d'affaires : la création et la production de contenus destinés aux diffuseurs audiovisuels. Je présenterai notre situation au niveau mondial avant de faire un zoom sur nos activités en France et nos relations avec France Télévisions.

Comme vous l'avez souligné, notre groupe est le leader mondial de la production audiovisuelle. Il fonctionne comme une fédération d'entrepreneurs et de créateurs, rassemblant plus de 130 sociétés de production implantées dans plus de vingt pays. Dans ce cadre, les producteurs bénéficient d'une totale autonomie de création, ce qui nous permet d'offrir une très grande diversité d'émissions. Notre catalogue, le plus important au monde, représente plus de 220 000 heures de contenu, soit environ vingt-cinq années de programmes. Chaque jour, nous produisons environ cinquante heures de nouveaux programmes. Nous détenons des formats qui figurent parmi les plus performants et les plus connus du grand public, tels que « MasterChef », « Lego Masters », « Koh-Lanta », « Star Academy » ou « La Meilleure Boulangerie de

France », et nous continuons d'en lancer de nouveaux chaque année. Si nous produisons majoritairement des émissions de flux – jeux, y compris d'aventure, concours de talents, télé-réalité, documentaires –, nous sommes également, et c'est moins connu, le premier producteur mondial de séries en dehors des États-Unis. Nous développons des contenus locaux comme *Peaky Blinders* ou *House of Guinness* au Royaume-Uni, *Marie-Antoinette*, *Montmartre* ou *Carême* en France, *La Legge di Lidia Poët* en Italie ou encore *Culpa mia* et *El Jardinero* en Espagne.

Nos clients se répartissent en trois catégories : les chaînes de télévision linéaires, qu'elles soient privées ou publiques ; les plateformes de streaming telles que Netflix ou Prime Video ; et, de manière plus marginale mais croissante, les nouveaux canaux de diffusion comme les réseaux sociaux ou YouTube, où les consommateurs regardent de plus en plus de vidéos, y compris sur des formats longs. Nous sommes le premier fournisseur mondial tant des chaînes linéaires que des plateformes de streaming – Netflix et Amazon en particulier. À l'exception de l'information et du sport, nous produisons tout type de contenus et les vendons à tout type de clients dans le monde.

Nous sommes sans conteste, je crois, le groupe qui dispose de la vision la plus complète et la plus globale du secteur de la production et de la distribution audiovisuelle. Il nous semble d'ailleurs indispensable de comprendre les dynamiques mondiales de ce marché dès lors que l'on s'intéresse à un diffuseur comme France Télévisions. À cet égard, il importe de préciser que les métiers de producteur et de diffuseur, exercés tant par les chaînes que par les plateformes, sont complémentaires mais distincts. En ce qui nous concerne, nous ne faisons que du B2B (*business to business*) : nous ne diffusons pas directement nos contenus auprès du public. Nous n'avons ni les compétences d'une régie publicitaire ni celles liées à la souscription d'abonnements, et il ne nous appartient pas non plus de définir la programmation d'une antenne ou d'une plateforme.

À l'inverse, nulle part dans le monde une chaîne de télévision, qu'elle soit publique ou privée, ne produit elle-même massivement son contenu. Nombre d'entre elles ont essayé d'internaliser la production à un moment ou à un autre, mais elles ont toujours fini par constater qu'il était préférable, pour leur activité, de profiter de la concurrence entre producteurs pour obtenir les meilleurs produits au meilleur prix. Ainsi, nous vendons de nombreux contenus à la chaîne britannique ITV, alors qu'elle est notre plus gros concurrent via sa filiale ITV Studios. Il en va de même pour TF1, qui détient pourtant Newen, ou pour M6, qui appartient au même groupe que Fremantle, un autre de nos principaux concurrents. À titre de comparaison, les enseignes de la grande distribution française ne fabriquent pas elles-mêmes les produits qu'elles vendent ; ce constat s'applique aussi à toutes les chaînes de télévision du monde et aux plateformes de streaming. Contrairement à une idée reçue, ni Netflix ni Prime Video ne produisent eux-mêmes leurs contenus : ce sont des sociétés comme les nôtres qui les leur fournissent.

Notre métier est très concurrentiel. En tant que société cotée, nos chiffres sont publics. La marge de notre activité de production et de distribution audiovisuelle s'élève en moyenne à 15 %. Toutefois, elle n'est que de 10 % pour la production pure ; l'écart s'explique par une rentabilité plus élevée – avec une marge supérieure à 20 % – pour la distribution, qui consiste à vendre des programmes déjà présents dans notre catalogue.

J'ai noté vos interrogations concernant la concentration de notre secteur. Il reste en réalité très peu concentré, mais nous estimons que sa consolidation est inéluctable sous l'effet de la massification de nos clients. La réalité, c'est que l'audience des télévisions linéaires

nationales est en baisse dans tous les pays, tandis que celle des plateformes mondiales comme Netflix ou YouTube est en hausse. Dès lors que nos clients deviennent mondiaux, nous devons continuer à grandir pour rester pertinents et capables de peser dans la concurrence internationale face aux géants américains – vous l’avez rappelé, monsieur le président, en citant l’une de mes interventions médiatiques. Nous pensons que la production audiovisuelle connaîtra la même trajectoire que l’industrie musicale, la publicité ou l’affichage : une concentration autour de quelques grands acteurs mondiaux. Dans ce contexte, la meilleure façon pour les producteurs indépendants de préserver leur pertinence consiste, selon nous, à rejoindre l’un de ces grands groupes. Dans notre modèle, cette intégration n’entrave en rien ni la créativité ni l’indépendance éditoriale. Notre stratégie consiste donc à poursuivre notre participation à la consolidation du secteur, et nous serons ravis de répondre à vos questions sur ces sujets de stratégie industrielle.

Pour en venir à la France, c’est notre pays d’origine et il revêt pour nous une importance particulière, même si notre activité de production audiovisuelle dans ce pays – exercée par une quinzaine de filiales sur les 130 que compte notre groupe – représente moins de 5 % de notre chiffre d’affaires global. En effet, nous sommes tout aussi gros, voire plus gros, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie ou en Espagne, et nous occupons une position de leader dans les pays nordiques, en Australie ou encore en Inde.

Si l’on continue à zoomer pour s’intéresser à France Télévisions, il s’agit d’un diffuseur de première importance dans l’un de nos grands pays, donc également d’un client important, avec lequel nous collaborons depuis des dizaines d’années. Cela dit, sur le plan quantitatif, il faut ramener les choses à leur juste proportion : le chiffre d’affaires que nous réalisons avec France Télévisions représente environ 1 % de notre chiffre d’affaires global. Ce n’est pas notre premier client en France. Parmi les chaînes publiques européennes, ce n’est pas non plus notre premier partenaire : nous réalisons un chiffre d’affaires équivalent avec la BBC au Royaume-Uni, et notre part de marché auprès de la TVE en Espagne ou de la Rai en Italie est supérieure à celle que nous enregistrons avec France Télévisions.

Un chiffre a été plusieurs fois évoqué par votre commission : 11 % des achats de programmes de France Télévisions seraient réalisés avec Banijay. Pour nous, c’est en réalité presque décevant. Un tel résultat est le fruit du travail d’une dizaine de nos sociétés françaises et n’a rien d’exceptionnel pour un leader mondial basé en France. Les émissions que nous produisons pour le service public, comme « Fort Boyard », « Taratata », « N’oubliez pas les paroles ! », « Les Enfants de la télé » ou « Prodiges », sont des programmes à forte notoriété qui s’inscrivent dans une offre de divertissement plurielle et de qualité. Alexia Laroche-Joubert et Jean-François Rubinstein pourront répondre à vos questions techniques à ce sujet, mais je précise que nous détenons la propriété intellectuelle de ces formats : ils ne pourraient figurer sur les antennes de France Télévisions sans que nous les produisions. Si le groupe ne nous les achetait pas, nous pourrions les produire pour une autre chaîne de télévision ou pour une plateforme. Ces formats éprouvés sont en concurrence permanente avec ceux de nos concurrents et avec les nouveaux projets, nécessairement plus risqués, que nous – ou d’autres – leur proposons chaque année.

J’ajoute qu’aucune des émissions que nous produisons pour France Télévisions n’est à caractère journalistique ou d’opinion. Nous sommes un groupe de divertissement et notre collaboration avec France Télévisions est des plus classiques : nous vendons aux autres chaînes publiques européennes le même type de programmes, sous des conditions financières et à un niveau de contrôle identiques. Je précise qu’avec le service public français, nos productions sont soumises à des audits de coûts systématiques qui, à ma connaissance, n’ont jamais fait l’objet de la moindre contestation. La transparence est totale.

Il va de soi que si France Télévisions, à l’instar de tant de diffuseurs à travers le monde, fait appel à nous, c’est parce que ses équipes sont satisfaites de nos émissions, en matière tant de contenu que d’image, de coût, d’audience et de recettes publicitaires associées. Notre secteur est hautement compétitif : seul le succès garantit la pérennité et, dans notre métier, le verdict de l’audience tombe chaque matin.

En conclusion, nous sommes des industriels, un champion européen à dimension mondiale. Nos concurrents indépendants sont britanniques – ITV Studios –, allemands – Fremantle – ou américains – Lionsgate ou Warner –, mais nous avons su nous hisser parmi les leaders de ce métier en étant français. Nous fabriquons des produits – émissions et séries – à de nombreux clients qui sont les plus exigeants au monde, et France Télévisions est sans doute, parmi eux, l’un des plus exigeants. Nous sommes fiers d’apporter au service public des programmes de qualité qui sont aussi des succès d’audience et participent au rayonnement de la création française, voire à son patrimoine – je pense par exemple à « Fort Boyard ». Notre modèle consiste à rassembler sous le même toit des sociétés de production aux capacités et aux ADN divers afin de fabriquer les meilleurs contenus possible, susceptibles de plaire à nos clients et aux leurs. C’est cette stratégie qui a permis à Banijay, créée seulement en 2008, de devenir le leader mondial de notre industrie. Faut-il regretter que la France compte des champions dans ce secteur de la création et de la production audiovisuelle, ou leur interdire de travailler avec le service public français alors qu’ils le font avec tous les autres acteurs du monde, y compris les chaînes publiques étrangères ? Il nous semble au contraire que c’est une excellente nouvelle pour le pays que des groupes mondiaux conservent leur centre de décision en France.

Avec Stéphane Courbit, le fondateur du groupe, et Alexia Laroche-Joubert, qui dirige l’ensemble de nos activités de production audiovisuelle en France, ainsi que son adjoint Jean-François Rubinstein, nous nous tenons à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je me limiterai à une seule question afin de permettre au rapporteur, qui en a de nombreuses, de vous interroger. J’indique simplement, s’agissant de la méthode, que le rapporteur disposera d’une séquence de quarante-cinq minutes ; je donnerai ensuite la parole aux représentants des différents groupes politiques.

Vous l’avez rappelé, vous êtes le leader mondial de la production audiovisuelle. À l’heure où nous cherchons à renforcer la souveraineté de la France et à résister à l’hégémonie des plateformes américaines – le secteur qui nous occupe, l’audiovisuel, a pour le moment réussi à le faire –, nous devrions collectivement nous réjouir que ce leader soit français.

Vous produisez des contenus pour des chaînes de télévision linéaire et pour des plateformes de streaming ; selon vous, quelle est la spécificité de ceux qui sont destinés aux chaînes de l’audiovisuel public ? Considérez-vous ces dernières comme généralistes et n’ayant pas vocation à se différencier absolument des chaînes privées, dont elles seraient complémentaires ? Ou estimez-vous, en tant que producteurs qui réfléchissent quotidiennement à l’élaboration des programmes les plus adaptés, qu’il existe une spécificité des chaînes publiques et, par conséquent, des contenus que l’on doit y trouver ?

M. François Riahi. Comme je l’indiquais, il ne nous appartient pas de définir la programmation de nos clients. Chacun poursuit des objectifs propres et opère des choix éditoriaux spécifiques ; notre métier consiste à leur proposer des émissions qui répondent précisément à leurs attentes.

De fait, nous constatons une différence entre les chaînes publiques et les chaînes privées. Certains programmes que nous vendons au secteur privé ne seraient jamais proposés au service public, et réciproquement. Par exemple, une émission comme « Prodiges », que nous produisons pour France Télévisions, ne serait pas proposée à une chaîne commerciale ; à l'inverse, nous ne proposerions pas nécessairement un format comme « Big Brother » à une chaîne publique. Cela étant, notre position nous permet d'observer que toutes les chaînes publiques européennes ne font pas les mêmes choix. La BBC diffuse par exemple « The Voice », un format que l'on ne retrouve pas sur France Télévisions car il ne correspond pas à sa ligne éditoriale. Il existe donc des différences dans les choix des diffuseurs publics et privés, mais aussi des stratégies divergentes au sein même du service public : même en France, la programmation de France Télévisions diffère sensiblement de celle d'Arte.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Permettez-moi de poser également cette question à deux personnes ayant exercé le métier de producteur. Ce n'est pas que votre réponse ne me satisfait pas, mais le regard de M. Courbit et de Mme Laroche-Joubert m'intéresse tout particulièrement : produit-on de la même manière pour une chaîne privée et pour une chaîne publique ? Dans la construction même des contenus, existe-t-il une spécificité ?

M. Stéphane Courbit, président de Banijay Group. En premier lieu, puisque nous sommes réunis pour évoquer le service public, nous devons nous réjouir que des chaînes publiques existent encore dans presque tous les pays – dans certains pays, elles ont disparu – et que notre audiovisuel public soit fort. En tant qu'industriel, je constate que le service public évolue dans un écosystème différent des chaînes privées, moins contraint par les impératifs de recettes et d'audience ; c'est une chance. En tant que citoyen, je dirai qu'il permet d'accéder à des programmes que l'on ne pourrait pas retrouver ailleurs, sur les chaînes privées, en raison des contraintes économiques qui pèsent sur elles.

Pour revenir à notre manière de concevoir la production pour France Télévisions, l'exercice est complexe. Comme le soulignait François Riahi, nous ne nous substituons pas à France Télévisions, nous ne décidons pas de sa ligne éditoriale. Toutefois, il me semble que la direction d'une chaîne publique doit concilier deux objectifs. Le premier est de proposer des programmes de niche ou plus marginaux, comme l'opéra, qui ne rencontreraient pas un public suffisant pour donner lieu à des recettes commerciales. Le second est de satisfaire l'ensemble des Français qui, par leur contribution, financent l'audiovisuel public. Il est donc normal de proposer des programmes fédérateurs. Je sais que votre commission s'est interrogée sur la pertinence de proposer des jeux sur France Télévisions. Nous en produisons, notamment avec Nagui. Si ces jeux rencontrent un large succès, c'est qu'ils plaisent au plus grand nombre ; or ce plus grand nombre est aussi celui qui finance la télévision publique. Il n'est donc pas illogique d'y diffuser des programmes qui font de l'audience.

Enfin, s'agissant du type de programmes que nous proposons à France Télévisions, ils couvrent une gamme complète, qui va du jeu au divertissement en passant par le *talk show* et les émissions musicales. Néanmoins, nous savons bien que les chaînes publiques n'achètent pas exactement les mêmes produits que les chaînes privées, ces dernières pouvant se montrer plus subversives dans la mesure où elles ont probablement moins de contraintes.

Mme Alexia Laroche-Joubert, présidente-directrice générale de Banijay France. Le service public est soumis à des obligations réglementaires qui ne s'appliquent pas aux chaînes privées. Son cahier des charges lui impose les missions d'informer, de divertir et d'instruire. De même, les articles 18 et 20 de la loi de 1986 lui confient un rôle moteur dans la création française, et ce n'est pas pour rien que le service public représente 35 % des

commandes de fiction française, 50 % de celles de documentaires et une part importante du spectacle vivant – il diffuse à la fois des concerts de pop, comme les « Victoires de la musique », et de musique classique. France Télévisions travaille avec une grande diversité de producteurs et met en avant les territoires ultramarins et régionaux. Pour illustrer cette mission d'information singulière, je citerai l'exemple de ma mère, grand reporter de guerre, que le service public a envoyée sur des terrains de conflit un peu partout dans le monde. Sa mission se distingue donc de celle des chaînes privées.

Quant à nous, la création est un élément essentiel et constitue l'une de nos grandes fiertés dans notre relation avec le service public. « Fort Boyard », par exemple, a été créée en 1990 ; cette émission est toujours à l'antenne, rencontre un succès constant et s'exporte dans le monde. Nous devons nous en réjouir : c'est une création française devenue patrimoniale par la force des choses, grâce à la fidélité du diffuseur. Je suis très fière de produire de tels contenus pour le service public.

Par ailleurs, si l'on compare les grilles au niveau européen, je considère que le service public français possède la programmation la plus exigeante, la plus complémentaire et la plus différenciante. François Riahi évoquait la BBC : celle-ci diffuse aussi des émissions comme « Les Traîtres », que l'on retrouve en France sur M6, ou « Danse avec les stars ». De même, la Rai diffuse « The Voice » ou « Your Face Sounds Familiar ». Ce sont des programmes que l'on retrouve habituellement sur des chaînes privées. Nous avons la chance d'avoir un service public français puissant et nous sommes très heureux de travailler avec lui.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur Courbit, vous avez fondé Banijay en 2008 ; aujourd'hui, votre groupe est devenu le leader mondial dans le domaine du divertissement. C'est un succès fulgurant, bâti à force de fusions et d'acquisitions, essentiellement en Europe. Parmi les principales, on retiendra le rachat en 2016 de Zodiak, qui appartenait notamment à la famille De Agostini, et, plus récemment, en 2020, celui du géant néerlandais Endemol Shine. En 2024, vous avez réalisé un chiffre d'affaires d'environ 4,8 milliards d'euros, selon un communiqué de mars 2025.

De nombreux facteurs expliquent votre réussite, au premier rang desquels une réelle intuition entrepreneuriale, tant personnelle que collective. Mais il y a aussi un terreau favorable, puisque c'est un succès français ; nous ne pouvons qu'ailleurs que nous réjouir de voir rayonner de belles entreprises françaises à l'international.

Ma première question est la suivante : le fait d'être une entreprise française a-t-il constitué un atout dans votre développement ? Si tel est le cas, pourriez-vous nous en préciser les principaux facteurs ?

M. Stéphane Courbit. J'ai eu beaucoup de chance, parce que je suis arrivé dans un monde de la télévision qui était en cours de création – c'était en 1990, avec Christophe Dechavanne. La télévision est devenue non publique en 1987, je crois, avec la privatisation de TF1. Le métier a donc démarré en 1988. Quand je suis arrivé en 1990, tout était encore à faire et j'ai appris le métier à un moment où tout le monde le faisait aussi, ce qui a donc été beaucoup plus facile pour moi. Une personne qui arriverait aujourd'hui en ayant la même énergie, le même désir et le même âge ne pourrait pas connaître la même aventure que moi. J'ai été au bon moment au bon endroit : il faut, à mon avis, avoir de la chance et j'en ai eu.

La deuxième étape, c'est que nous avons été approchés quelques années plus tard, lorsque j'étais associé avec Arthur, par le groupe Endemol, qui est entré dans notre capital. À

ce moment-là, je me suis rendu compte de ce qu'étaient une entreprise étrangère et des avantages qu'il y avait à être, non pas franco-français mais international, c'est-à-dire être capable de prendre un bon format qu'on voit ailleurs pour le dupliquer dans son pays, et, inversement, quand on crée quelque chose, de le distribuer. C'était la première mouture d'Endemol.

Quand j'en suis sorti, en 2008, on s'est dit qu'on allait démarrer une nouvelle aventure, qui a été Banijay. Était-ce alors un avantage d'être français ? Du point de vue industriel, je ne sais pas ; du point de vue actionnarial, en tout cas, c'est sûr. À ce moment-là, j'étais entouré d'entrepreneurs français qui ont accepté de prendre le risque avec nous. Nous sommes partis *ex nihilo*, avec simplement notre idée et l'argent mis par les uns et les autres. Le tissu entrepreneurial français est fort : nous avons eu, au cours de notre vie, la famille Arnault, le groupe Vivendi, Marc Ladreit de Lacharrière et tant d'autres, comme les Decaux – des gens qui sont venus avec nous parce qu'ils ont cru au projet.

Nous avons la chance d'avoir en France des entrepreneurs qui font des choses et qui sont leaders dans beaucoup de métiers. Les Decaux le sont dans l'affichage, Publicis dans la publicité, LVMH dans le luxe... Nous avons vraiment une culture entrepreneuriale forte. Est-ce qu'être français nous a aidés à devenir le leader mondial ? Il faut prendre cela avec des pincettes, ou une certaine relativité : nous sommes leaders aujourd'hui, mais nous ne le serons peut-être plus demain. Le fait d'être français nous a-t-il aidés à construire un grand groupe de production audiovisuelle ? Pas plus que si nous avions été anglais, espagnols ou américains. Ce qui nous a aidés, en revanche, c'était d'avoir autour de nous des gens prêts à soutenir des projets entrepreneuriaux.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'imagine que vous avez bénéficié au cours de votre développement, comme toutes les autres entreprises présentes sur notre territoire, d'aides publiques, et c'est normal. Les aides existent aussi pour cela, mais je pense qu'il y a une sorte de contrepartie quand on est une entreprise française qui rayonne à l'international. Comment faites-vous pour que votre groupe, qui est un ambassadeur de la France, participe à son rayonnement, à son *soft power*, notamment par le choix des contenus que vous produisez ? Comment assumez-vous cette mission au quotidien ?

M. Stéphane Courbit. Je ne sais pas : je suis assez incompetent sur ces questions, mais François sera peut-être plus à même que moi de répondre au sujet des aides publiques. Je dirais que nous n'en avons pas moins bénéficié que d'autres, et pas plus non plus. Nous participons à l'effort collectif, puisque nous payons nos taxes en France et que nous y sommes basés. Nous en sommes très heureux et nous n'avons pas envie de bouger.

Participons-nous au rayonnement du pays ? Nous avons, inconsciemment ou consciemment, une culture française et, quand on crée des programmes, on a envie de les vendre partout dans le monde. Beaucoup ont ainsi été exportés : « Star Academy » existe dans plusieurs pays, et « Fort Boyard » aussi. « Koh-Lanta » n'a pas été créé en France mais a maintenant un format français que nous exportons dans beaucoup d'endroits. Nous participons donc indirectement au rayonnement. Quand nous faisons de la fiction, nous l'exportons aussi. François a parlé de la série *Versailles*, qui est devenue *Marie-Antoinette* et a été exportée dans le monde entier. Nous le faisons à notre manière. Le faisons-nous plus ou moins que les autres ? Je n'en sais rien. Nous le faisons parce que nous sommes assez fiers d'être français et contents d'être là.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez procédé depuis 2008 à beaucoup d'acquisitions, essentiellement en Europe, qui auraient pu diluer votre actionnariat. Je vais parler d'un concurrent : la constitution du groupe Mediawan s'est faite autour d'un socle, puis au moyen d'acquisitions qui ont conduit à faire entrer un fonds d'investissement américain et d'autres acteurs étrangers, notamment un acteur qatari, plus récemment, qui représentent une part assez significative de l'actionnariat. Vous avez non seulement gardé le contrôle de votre groupe, me semble-t-il, mais vos coactionnaires sont aussi très majoritairement français – la part de ceux qui sont étrangers reste assez résiduelle. Celle de la famille italienne De Agostini serait peut-être autour de 20 %. Était-ce un choix de conserver, au cours de vos acquisitions, un groupe contrôlé et détenu par des actionnaires français ou européens ?

Par ailleurs, comment voyez-vous la concurrence exercée par d'autres acteurs, comme Mediawan, qui ont choisi de s'ouvrir à des acteurs internationaux, notamment américains ? L'un des objets de cette commission d'enquête est de voir comment on pourrait flécher les subventions à l'audiovisuel public vers des acteurs français plutôt que vers d'autres qui sont détenus, d'une façon quasi majoritaire, par des actionnaires étrangers, notamment des fonds américains.

M. Stéphane Courbit. Cela s'est fait comme je vous l'ai dit : des industriels, des partenaires français ont accepté de nous faire confiance et de nous suivre dans l'aventure. Nous avons réussi à garder le contrôle de cette manière. L'ensemble des actionnaires français représentent, je pense, plus de 80 % du total. De Agostini doit maintenant avoir moins de 10 % du capital.

M. François Riahi. 5 %.

M. Stéphane Courbit. Ils étaient à 20 % au début, mais ils sont descendus au fil du temps. Nous ne nous disons pas que nous avons absolument la volonté de rester franco-français. Nous l'avons fait parce que les gens autour de nous nous faisaient confiance. Nous avons fait entrer d'autres acteurs, mais les acquisitions ont aussi été réalisées en émettant pas mal de dettes.

S'agissant des concurrents qui ont des actionnaires étrangers, nous considérons que c'est plutôt une chance d'avoir Mediawan en France. C'est un acteur de plus, qui n'a peut-être pas eu la chance ou l'opportunité, à un moment, d'avoir plus d'actionnaires français. Si cela n'avait pas été eux, peut-être qu'un Allemand l'aurait fait avec les mêmes actionnaires, KKR ou des Qataris. Faut-il se dire que c'est bête qu'un acteur français ait attiré des acteurs étrangers pour devenir, lui aussi, un des gros acteurs mondiaux ou trouver que c'est plutôt bien qu'il ait réussi à le faire ? Globalement, le fait que Mediawan ait plus d'actionnaires étrangers que nous ne me semble pas être un sujet majeur. Je comprends que cela puisse l'être pour vous, puisque vous vous intéressez à l'argent public, mais il faut se poser la question différemment : si Mediawan était totalement étranger, ne travaillerait-il pas autant avec le service public ? Je le pense. Ils ont réussi à garder le contrôle éditorial, d'après ce que je comprends. Le contrôle économique, je ne sais pas : je ne suis pas dans leurs comptes.

M. François Riahi. Nous sommes une société cotée. Notre actionnariat n'est malheureusement pas encore très liquide – nous aspirons à ce qu'il le devienne – mais il peut bouger tous les jours. On ne peut pas savoir exactement qui va détenir les titres de notre société : des actionnaires étrangers peuvent en acheter.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour que l'on sache de quoi on parle, que représente l'actionnariat étranger, à peu près, entre le flottant et le reste ?

M. François Riahi. Malheureusement, nous n'avons pas assez de flottant aujourd'hui, mais le groupe LOV détient à peu près 45 % du capital, Vivendi 19 %, la Société des bains de mer de Monaco 10 %, Fimalac 7,5 % et De Agostini 5 %. Vient ensuite le flottant. Stéphane et sa famille ont des droits de vote triples. C'est possible à Amsterdam, où nous sommes côtés, mais pas à Paris. Dans le système français, il est plus difficile d'assurer le contrôle au fil des dilutions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le groupe Mediawan a très rapidement pris le contrôle de certains rendez-vous majeurs du service public, comme les émissions de France 5 « C dans l'air » et « C à vous ». Si j'en crois une étude de NBC de 2023, Mediawan France produisait 40 % de ses volumes pour France Télévisions. Il y a donc une forte dépendance de ce groupe aux fonds de France Télévisions, dont il est le premier bénéficiaire. Comment l'expliquez-vous ? Pouvez-vous nous dire, de façon transparente, quelle est la part de dépendance de votre groupe au service public ?

M. François Riahi. J'ai déjà un peu répondu dans mon propos liminaire à votre dernière question. France Télévisions est évidemment un client important. Il se trouve que nous travaillons avec tout le monde, dans le monde entier : la part de chaque client est donc relativement faible. France Télévisions représente à peu près 1 % de notre chiffre d'affaires. Nous n'en sommes certainement pas dépendants.

M. Stéphane Courbit. C'est important mais très relatif : avec 1 % du chiffre d'affaires, on ne peut pas dire que nous soyons dépendants. Par ailleurs, nous avons la naïveté de penser que les programmes que nous faisons pour France Télévisions sont bien pour ce groupe – je parle de « Fort Boyard », de « Taratata » ou des jeux. Nous n'avons pas le sentiment que, globalement, France Télévisions nous apporte des aides.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Je suis très fière de faire partie d'un groupe international. J'étais là au début : on ne pensait pas devenir aussi gros. Je suis même fière que Mediawan achète une société de production américaine, North Road. Je trouve qu'il est incroyable d'être sur ce marché et d'acquérir des sociétés américaines.

France Télévisions n'est pas notre premier client en France. Il représente à peu près à 30 % de notre CA (chiffre d'affaires).

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Est-ce 1 % au niveau mondial et 30 % au niveau français ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Exactement.

En revanche, comme je l'ai dit précédemment, France Télévisions est un client qui nous permet de faire des choses que nous ne ferions pas pour les chaînes privées, comme le documentaire sur Anne Frank, diffusé en *prime time*. Cela n'existe pas dans le privé.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le poids de votre groupe au sein du marché français est dû, en grande partie, à votre succès entrepreneurial et je pense qu'on peut s'en réjouir – vous êtes un champion français. La position que vous occupez s'accompagne d'obligations mais aussi d'interrogations. J'ai vu – n'hésitez pas à me dire si ces chiffres ne sont pas les bons – que votre volume d'affaires avec France Télévisions avait été multiplié par

2,4 entre 2015 et 2024. Il est alors passé de 36 millions d'euros à près de 87 millions, malgré une légère décroissance au cours des dernières années.

La hausse s'explique notamment par vos acquisitions : celle de Zodiak, en 2016, et celle d'Endemol, en 2020, vous ont permis de récupérer des contrats signés avec France Télévisions. Entre 2016 et 2019, le montant de vos contrats avec France Télévisions a augmenté de 26 millions d'euros, soit une hausse de 50 %, alors que vous n'aviez pas fait de nouvelles acquisitions pouvant y conduire et que les achats de programmes de France Télévisions baissaient. Comment expliquez-vous qu'à périmètre constant, et en à peine trois ans, vous ayez pu multiplier par 1,5 le montant des contrats signés avec France Télévisions ?

M. Jean-François Rubinstein, directeur général de Banijay France. La contribution de nos acquisitions a effectivement été assez significative entre 2016 et 2019. Vous avez parlé des plus grosses, comme celle de Zodiak Media, qui a été assez structurante, puisqu'elle concernait plusieurs sociétés de production : Adventure Line Productions, KM ou encore Gétévé. C'est principalement un effet de périmètre qui explique l'augmentation de notre chiffre d'affaires.

Autre élément qu'il convient de préciser : nous étions en 2016 un groupe qui faisait quasi exclusivement des programmes de flux. On voyait bien que le marché était en train de se développer, notamment avec l'arrivée des plateformes. Nous avons donc entrepris des efforts pour développer cette activité, ce qui explique aussi, au-delà de l'effet de périmètre, la hausse de notre chiffre d'affaires.

M. François Riahi. Pour replacer les choses dans leur contexte, quand Banijay achète Zodiak, cela représente un doublement de taille, et lorsque nous achetons Endemol, c'est un triplement. Au total, c'est donc une multiplication par six.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Les éventuels conflits d'intérêts entre d'anciens dirigeants de l'audiovisuel public et les sociétés de production entrent aussi dans le périmètre de cette commission d'enquête. Cette question concerne davantage France Télévisions que les sociétés de production, puisque la loi, comme l'a expliqué Delphine Ernotte, vous autorise à recruter d'anciens dirigeants de l'audiovisuel public.

En février 2018, France Télévisions a recruté Takis Candilis pour occuper la fonction de directeur des programmes, soit en quelque sorte de numéro deux du groupe. Si les contrats sont signés par la direction de la production, c'est au directeur des programmes de passer commande auprès des sociétés concernées. Jusqu'à son arrivée à France Télévisions, M. Candilis était, je crois, le patron de Banijay Studios. En 2018, année de son arrivée à France Télévisions, vos contrats avec ce groupe ont augmenté de 8 millions d'euros. L'année suivante, la hausse était de 11 millions, ce qui représente une augmentation de 30 % de ce volume d'affaires. Je précise aussi que vous n'avez procédé durant cette période à aucune acquisition de société ayant des contrats avec France Télévisions. Pouvez-vous préciser quels nouveaux contrats expliquent l'augmentation de 30 % de votre volume d'affaires avec France Télévisions en deux ans ?

M. Stéphane Courbit. Je pensais bien que vous nous parleriez de Takis. Je me suis donc un peu renseigné parce que ma mémoire me faisait défaut.

Avant de revenir sur cette période et sur les chiffres que vous avez avancés, je rappelle qui est Takis Candilis. Il a été producteur pour beaucoup de sociétés, Ellipse, Canal+, Hamster,

et il a été patron de Lagardère Studios et des programmes de TF1 : ce n'était pas une personne nouvelle. Quand nous avons racheté Zodiak, qui faisait de la fiction, domaine dans lequel notre expertise était assez faible, nous sommes allés chercher Takis, en lui proposant la direction mondiale des studios pour la fiction. Il est resté deux ans chez nous. Delphine Ernotte l'a ensuite appelé pour lui proposer un rôle de coordinateur au sein de France Télévisions. On n'avait pas envie qu'il parte, mais il a dit que c'était un truc qu'on ne pouvait faire qu'une fois dans sa vie et qu'il en avait envie. Il est donc parti. Il est resté un peu plus de deux ans là-bas, puis il est de nouveau parti parce qu'il avait 65 ans. Nous lui avons alors confié une mission de conseil, toujours en ce qui concerne la fiction. C'était un contrat de deux ans, mais il a arrêté au bout d'un an parce qu'il voulait faire de la réalisation.

J'en viens aux chiffres, à propos desquels il ne faut pas se tromper – pour ma part, je ne m'en souvenais pas du tout. J'ai vu des déclarations selon lesquelles ce n'était pas lui qui signait, mais les unités de France Télévisions. Alexia pourra peut-être vous en parler – je n'avais pas des discussions quotidiennes à ce sujet.

En 2018-2020, lorsque Takis Candilis était là, nous avons fait en moyenne 64 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. De 2021 à 2024 – comme il était parti, ce n'est pas lui qui a signé les contrats –, nous avons fait 87 millions d'euros. Je n'ai donc pas le sentiment qu'il nous ait signé des contrats et que les chiffres soient ensuite redescendus. Globalement, il n'y a pas eu de nouveau programme significatif qui ait été signé quand il était là. Il y a eu quelques arrêts, en revanche, comme celui de *Cut*, mais ce n'est pas le problème, et je pourrais aussi parler des documentaires. Le seul programme vraiment important pour lequel nous avons signé, c'était la série de fiction *OPJ*. Si certains avaient le sentiment que Takis Candilis a signé des contrats pour nous faire plaisir, je leur répondrais que cette série en est à sa sixième saison. Il n'est plus là, mais elle continue – elle marche toujours.

Par ailleurs, les chiffres parlent d'eux-mêmes. On ne peut en aucun cas imaginer que le passage de Takis Candilis à France Télévisions ait dopé nos contrats, même si les chiffres que nous avons ne sont pas exactement les mêmes que les vôtres. Pour moi, en 2018, avant son arrivée, nous faisons 60 millions d'euros de chiffre d'affaires avec France Télévisions.

Mme Alexia Laroche-Joubert. À l'époque où Takis était à France Télévisions, j'étais la patronne d'une société qui s'appelle ALP – Adventure Line Productions – et je n'ai jamais été en contact avec lui.

Un autre programme a été signé, « La Carte aux trésors », mais il préexistait à Takis – il n'était plus sur les antennes de France Télévisions. J'ai réussi à le revendre et j'en suis très heureuse, car il est toujours diffusé sur le service public. Le contrat d'*OPJ*, par ailleurs, faisait suite à ceux de *Foudre* et de *Cut*, qui étaient produits par la même société, un peu dans les mêmes conditions, c'est-à-dire dans les territoires ultramarins. *OPJ* connaît un record d'audience lors de sa sixième saison, avec 3,5 millions de vues. C'est un programme qui fonctionne extrêmement bien et qui a le mérite d'avoir créé une économie à La Réunion, grâce à la formation de jeunes aux métiers de l'audiovisuel, qui sert maintenant à toute l'industrie, y compris des sociétés privées.

S'agissant de Takis, il y avait une spécificité. La mission qui lui était confiée par Delphine Ernotte portait sur la transformation du linéaire et la numérisation. Il avait aussi en charge la réorganisation structurelle du groupe. Nous ne l'avions pas pour interlocuteur, mais je crois que c'est lui qui a mis en place, afin de renforcer le contrôle sur les devis, quand nous proposons un programme, un comité d'investissement pour tous les *primes*. Notre chiffre

d'affaires n'a pas augmenté : nous n'avons pas fait des ventes incroyables pendant cette période. Et puis, je l'ai dit, je n'ai jamais été en contact avec lui.

M. Stéphane Courbit. François a déjà un peu parlé de notre organisation. Banijay est une espèce de coopérative de petites sociétés de production – il y a en a dix-sept en France. Chaque producteur vend ses programmes à France Télévisions : nous n'avons pas de centrale de vente. Alexia ne vend pas les programmes pour toutes les sociétés du groupe. Globalement, chacun essaie de vendre son programme et je ne crois pas que l'influence d'une personne puisse conduire à quoi que ce soit.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pour récapituler – dites-moi si je me trompe –, M. Candilis était directeur du pôle fiction de Banijay. En février 2018, France Télévisions l'a recruté comme directeur des programmes, c'est-à-dire numéro deux. C'est lui qui est devenu responsable, notamment, des commandes passées aux sociétés de production. Pendant ses deux années à France Télévisions, le montant des contrats signés avec Banijay a augmenté de 30 %, ce qui ne relève pas de votre responsabilité, mais de celle de ce groupe.

En septembre 2020, à peine deux ans après son arrivée, M. Candilis a quitté France Télévisions. Sa période de chômage a été courte : deux mois plus tard, il a de nouveau été recruté par Banijay, non plus comme directeur des studios – pour votre pôle fiction – mais comme conseiller fiction, rattaché directement au CEO (*Chief Executive Officer*, ou PDG). On peut donc dire que M. Candilis a fait une navette, un aller-retour entre votre groupe et France Télévisions en à peine deux ans. Reconnaissez-vous que cette situation, qui est légale, est de nature à créer une ambiguïté, une sorte de doute ou de soupçon sur la régularité de contrats conclus par M. Candilis avec France Télévisions en votre nom ? Admettez-vous qu'il peut y avoir, déontologiquement, un problème dans le cas de M. Candilis ?

M. Stéphane Courbit. Je n'ai pas exactement les mêmes chiffres. En 2017, nous étions à 51 millions d'euros, et en 2018 à 59 millions, ce qui ne fait pas une hausse de 30 %. Nous sommes ensuite passés à 62 millions. Je pense que la différence est de 20 %, plutôt que 30 %, mais peu importe, nous n'allons pas débattre au sujet des chiffres. Pour moi, je l'ai dit, ce n'est absolument pas lié à sa présence ou non.

S'agissant de votre question de fond, je ne crois pas qu'il puisse y avoir une ambiguïté, car j'ai l'esprit bienveillant. Je considère que les gens font plutôt les choses avec honnêteté. On peut toujours voir le mal partout mais je ne pense pas que ce soit vrai, et les faits le prouvent, heureusement. On voit bien que notre chiffre d'affaires a beaucoup grossi après le départ de Takis. Si jamais il y avait eu quoi que ce soit, on pourrait dire qu'il a signé un maximum de contrats, non justifiés, avec nous, et les chiffres redescendraient ensuite, mais ce n'est pas le cas, Dieu merci.

J'ajoute que c'est nous qui, par deux fois, sommes allés le chercher. Il n'est pas venu nous voir pour demander un petit contrat en remerciement de services rendus. Si on voit le mal partout, on peut se dire qu'il y a une ambiguïté. Autrement, on regarde les faits et on voit qu'il n'y a pas de problème.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Si vous en parlez avec les dirigeants du service public, vous verrez que Takis Candilis se déportait lorsqu'il était question de sujets concernant Banijay quand il était en poste. Sa signature n'est pas sur nos contrats et nous n'avons pas eu d'échanges avec lui.

M. François Riahi. Si je peux vous donner un avis presque personnel, les règles pour la prévention des conflits d'intérêts ont été durcies massivement sous un précédent quinquennat pour les hauts fonctionnaires – je l'ai été – et je vois à quel point cette évolution en train d'assécher le vivier. On ne peut pas travailler dans son domaine de compétence. J'appelle simplement votre attention sur ce point : si vous adoptez de nouvelles règles qui font que les gens qui ont déjà travaillé dans ce secteur ne peuvent plus travailler à France Télévisions ou ailleurs, par la suite, il n'y aura plus à France Télévisions que des gens qui n'ont pas de compétence dans ce secteur.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. L'enjeu est de garantir à chaque instant qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le déport de M. Candilis, lorsqu'il était à France Télévisions, a été signalé et vous avez eu raison de le faire. J'ai pu voir, notamment dans les documents de France Télévisions que vous m'avez transmis, que M. Candilis a fait l'objet d'une procédure renforcée, donc de déport, à de nombreuses reprises – trente et une fois au total pendant les deux années et demie qu'il a passées là-bas. Lorsqu'il a rejoint Banijay en tant que conseiller fiction, il a fait l'objet de trente-cinq procédures renforcées pour la seule année 2021. Une procédure renforcée, pour ceux qui nous écoutent, a pour objectif de prévenir les conflits d'intérêts et de permettre à une personne qui a eu un lien avec une société de production de se déporter. Cela implique que les contrats sont directement signés par la présidente de France Télévisions. Cette procédure est déclenchée pour tout salarié venant d'une société de production, pendant douze mois après son débauchage.

On peut se dire que la procédure est légère, parce que d'autres personnes dans l'équipe peuvent être impliquées et que cela conduit seulement à une signature par la présidente de France Télévisions. Je pense aux recommandations que nous devons formuler dans le cadre de la commission d'enquête : estimez-vous, s'agissant de ces allers-retours, qui sont encore autorisés par la loi, que les procédures de déport sont suffisantes pour prévenir tout conflit d'intérêts vis-à-vis des sociétés de production, comme la vôtre, comme Mediawan ou comme d'autres sur le marché, ou bien que nous devrions, en tant que législateurs, comme Delphine Ernotte a appelé à le faire, renforcer encore la procédure ?

M. François Riahi. Je pense, je vous l'ai dit, qu'en adoptant des règles qui, forcément, ne s'appliqueront pas à des cas particuliers mais à des cas généraux, vous allez changer le vivier des personnes qui peuvent aller à France Télévisions. Quand vous savez que prendre un poste vous empêchera ensuite d'en prendre un autre, vous ne le faites pas si vous êtes ambitieux et que vous avez d'autres possibilités.

Notre sentiment, s'agissant du déport, est que les choses ont fonctionné. Comme l'a dit Alexia, nous n'étions pas en relation avec Takis. Je n'étais pas encore dans le groupe, mais Alexia pouvait tout à fait le voir. La situation n'a pas donné lieu à des risques de conflit d'intérêts. Je considère, personnellement, que les règles actuelles en matière de déport permettent de répondre à la question. Surtout, un conflit d'intérêts se constate sur la base d'actes pris pour des mauvaises raisons. Je ne crois pas qu'on puisse trouver, dans le cas de Takis Candilis, le moindre acte qui corresponde à cela.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous êtes des chefs d'entreprise. Dans le privé, des clauses de non-concurrence, qui empêchent les salariés d'aller travailler chez un concurrent ou un prestataire, sont souvent négociées dans le cadre du contrat de travail. Ce qui nous interpelle – je crois que cette préoccupation est partagée au sein de la commission

d'enquête, quels que soient les bords politiques –, c'est que des salariés de France Télévisions qui ont négocié leur départ et obtenu à cette occasion des indemnités importantes retrouvent du travail quelques mois plus tard – c'est tant mieux pour eux, car on ne leur souhaite pas d'être au chômage toute leur vie – dans des sociétés qui sont des partenaires, des prestataires ou qui travaillent de manière assez substantielle avec France Télévisions. Dans le privé, en général, quand des directeurs ou des directrices de haut niveau négocient des indemnités de licenciement conséquentes – à France Télévisions, il est question d'argent public –, des clauses prévoient que ces salariés ne peuvent pas aller travailler immédiatement, ou pendant quelques mois, voire quelques années, ce qui coûte cher, c'est vrai, chez un prestataire, un concurrent ou un partenaire.

Quel regard portez-vous là-dessus ? Prévoyez-vous de telles clauses pour vos cadres ? Accepteriez-vous de négocier des indemnités de licenciement importantes avec des salariés qui iraient ensuite travailler assez rapidement chez un prestataire ou un concurrent ?

M. François Riahi. Il existe évidemment des clauses de non-concurrence mais il faut les payer. Quand un salarié soumis à telle clause s'en va, il faut arbitrer. S'il faut lui verser 50 % de son salaire pour qu'il n'aille pas travailler pour un concurrent pendant un an, cela représente quand même beaucoup d'argent. L'activation de la clause se justifie quand, pour une raison ou pour une autre, ou si le profil est sensible, on ne souhaite pas que cela arrive. Mais, dans de nombreux cas, on n'active pas la clause car on n'a pas envie de rémunérer quelqu'un à ne rien faire après son départ. On mesure l'intérêt la société : est-il plus intéressant de payer ou bien d'accepter que la personne parte chez un concurrent ? Les gens ont le droit de retrouver du travail.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous pose ces questions – que j'ai déjà posées à Together Media et que je poserai demain à Mediawan – car, lorsque nous avons auditionné la ministre de la culture, celle-ci a dénoncé la « consanguinité » du secteur qui « ne souffre d'aucun contrôle ». Confrontée aux cas précis que j'ai évoqués, Mme Ernotte appelle quant à elle le législateur à réguler le secteur. Ces situations, en effet, n'ont rien d'illégal : vous n'êtes pas hors-la-loi lorsque vous recrutez M. Candilis. Pouvez-vous néanmoins admettre que l'intérêt, pour vous, résidait dans son carnet d'adresses et dans les liens qu'il entretenait déjà avec France Télévisions ? Je précise que c'est aussi ce que Mme Darrigrand a pu apporter à Together Media, et que l'on trouve des cas similaires chez Mediawan.

M. Stéphane Courbit. Non, ce n'était pas du tout pour cela que nous avons recruté M. Candilis. La première fois, c'était avant qu'il aille à France Télévisions. Il avait travaillé pour le groupe Canal+ et pour TF1, et nous l'avons recruté pour sa compétence en fiction. Nous devenions en effet actionnaires de Zodiak Media, qui avait une activité dans ce domaine, mais nous étions assez incompetents en la matière. Je ne sais même pas s'il avait à cette époque de meilleures relations que nous avec France Télévisions.

Lorsqu'il y est parti, ce n'était pas notre choix, comme je vous l'ai dit ; nous aurions aimé qu'il reste. Nous avons recruté un Scandinave pour le remplacer. Il est revenu ensuite pour une mission de conseil mais c'était la fin de son parcours en tant que dirigeant ou conseiller. Il considérait qu'il devait arrêter.

Sincèrement, nous l'avons recruté pour sa compétence mais pas pour ses liens avec France Télévisions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Travaille-t-il toujours pour vous ?

M. Stéphane Courbit. Non. Nous avons signé un contrat de deux ans pour une mission de conseil mais, au bout d'un an, il a arrêté car il voulait faire un film. Et sa mission tenait sur une journée par semaine.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Votre volume d'affaires global avec France Télévisions a reculé de 6 % entre 2020 et 2024 mais il évolue de façon différente selon les filiales. Celui de KM Production, qui produit des documentaires, est ainsi passé de 46 000 euros en 2022 à 0 euro en 2023 puis à 1,1 million en 2024. Comment expliquez-vous cette multiplication par vingt-trois du montant des contrats signés avec France Télévisions en à peine deux ans ?

M. Stéphane Courbit. Je laisserai Alexia vous répondre, car c'est un sujet qu'elle connaît bien. Indirectement, vous faites allusion à Catherine Alvaresse.

On peut dire que cela représente une multiplication par vingt-trois, mais il faut replacer les choses dans leur contexte : il suffit de signer un ou deux documentaires, et l'est on est vite au million.

Mme Alexia Laroche-Joubert. C'est, d'une certaine façon, la consécration de la stratégie que j'ai mise en place lorsque je suis arrivée à la tête du groupe. Je regrettais la décision de mon prédécesseur d'arrêter la production de documentaires : je considérais en effet que celle-ci était un actif fort et qu'une société de production audiovisuelle est d'autant plus stable qu'elle produit des genres différents.

Je n'avais rencontré Catherine Alvaresse qu'une fois, sans jamais travailler avec elle. Elle avait été licenciée du service public en avril 2023 – un licenciement un peu mouvementé, dont vous avez fait état – et je l'avais appelée l'été suivant : je souhaitais relancer le documentaire et cherchais, pour cela, quelqu'un ayant une expertise dans ce domaine. Nous nous sommes rencontrées, nous avons signé un contrat et son premier documentaire a été diffusé deux ans après son départ du service public.

Anne Frank, journal d'une adolescente est un documentaire international ambitieux, puisqu'il a été diffusé en *prime time*. Il a bénéficié d'un chiffre d'affaires un peu plus important que les autres, mais le chiffre d'affaires global réalisé en 2025 par KM Production avec le service public, qui est de 5 %, est encore trop modeste selon moi.

Je ne sais pas si vous le savez, mais les partenaires commerciaux de France Télévisions doivent respecter un code de conduite : lorsque j'ai décidé de recruter Catherine Alvaresse, j'ai dû en informer le service public. Celui-ci était donc parfaitement au courant de son recrutement et lui a imposé la procédure renforcée. Tout a été fait dans les règles.

J'ajoute que, dans la mesure où le service public – Arte et France Télévisions – commande 75 % de la totalité des documentaires, vous l'auriez empêchée d'exercer son métier si vous lui aviez interdit de travailler pour un partenaire de France Télévisions.

M. Stéphane Courbit. Ceux qui pensent – je sais que ça n'est pas votre cas – qu'Alexia est allée chercher Catherine pour la remercier peuvent constater que ce n'était pas un grand remerciement, vu que KM Production faisait 40 000 euros de chiffre d'affaires avant son arrivée. Ce que je veux dire, c'est que ce n'est pas un renvoi d'ascenseur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous remercie de vos réponses et de votre précision quant à la part de chiffre d'affaires de la filiale KM Production réalisée avec France Télévisions ; c'est un élément important pour comprendre les liens entre les sociétés.

Votre groupe est structuré en trois grands pôles : la création de contenus audiovisuels qui, avec un chiffre d'affaires de plus de 2,1 milliards d'euros, demeure votre cœur de métier ; les événements live ; le gaming et les paris sportifs, avec notamment le site de paris en ligne Betclac. Cette dernière activité n'entre pas dans le périmètre de la commission d'enquête mais, avec un chiffre d'affaires en hausse de 45 % en 2024, elle constitue pour votre groupe un levier de croissance.

Comment parvenez-vous à concilier, au sein du même groupe, des missions de service public et une activité consistant à démocratiser les jeux en ligne ? Comment jonglez-vous entre les deux ?

M. François Riahi. Nous sommes fournisseur de chaînes publiques comme privées, mais je ne pense pas que l'on puisse dire que nous exerçons des missions de service public. Notre colonne vertébrale, c'est le divertissement. Nous l'assumons totalement. Notre rôle est d'offrir des divertissements de qualité à nos clients.

Notre activité de paris sportifs est totalement régulée. Dans les quatre pays où nous l'exerçons – six demain, avec l'acquisition de Tipico –, nous le faisons dans le cadre défini par le législateur et sommes soumis à des autorités de régulation.

Pour nous, l'ADN est le même : le pari sportif, c'est une interaction avec du contenu. La plupart des paris sont placés pendant les matchs. Il y a deux semaines, je regardais un match entre Strasbourg et Marseille, qui menait deux à zéro. Je n'étais pour aucune des deux équipes mais, à partir du moment où j'ai parié sur le fait que Marseille ne gagne pas, le match est devenu plus intéressant et plus vivant pour moi ! L'avènement du smartphone a rendu possible une interaction en live avec le contenu. Les métiers ne sont pas les mêmes mais ils répondent à la même logique, celle du divertissement.

Nous nous sommes aussi développés dans la production d'événements live – cérémonies et divertissements immersifs – car, si les gens passent un temps croissant devant les écrans, ils valorisent aussi de plus en plus le fait d'assister à des événements.

M. Charles Alloncle, rapporteur. En 2020, monsieur Courbit, vous faites l'acquisition du groupe néerlandais Endemol Shine, rebaptisé ensuite Endemol France. L'achat de ce concurrent, qui avait aussi des contrats avec France Télévisions, s'est-il traduit par la relocalisation ou la création d'emplois en France ?

M. Stéphane Courbit. Je ne pense pas que cette acquisition se soit traduite par la relocalisation d'emplois en France puisque la branche française existait déjà. En revanche, la holding d'Endemol était à l'époque à Amsterdam : en la ramenant, nous avons déplacé une centaine de personnes depuis la Hollande vers la France, puisque Endemol est devenu Banijay.

Nous avons rétabli la séparation entre Endemol d'un côté et Shine de l'autre, pour la fiction. Comme je vous le disais tout à l'heure, Banijay est une sorte de coopérative de producteurs indépendants. Nous avons réorganisé la structure d'Endemol Shine, qui était beaucoup plus centralisée que la nôtre, pour qu'elle retrouve un esprit entrepreneurial et pour y insuffler un peu d'émulation, de concurrence.

Je reviens à votre question précédente ; vous nous avez demandé comment nous parvenions à jongler entre les différentes activités. Ce qu'a dit François Riahi au sujet de la production live est important à cet égard. Le métier de la production audiovisuelle est en grand bouleversement. Quand j'ai commencé il y a trente-cinq ans, c'était la fin de la télévision publique et l'ouverture de la télévision privée. Puis la TNT (télévision numérique terrestre) est arrivée, suivie par les chaînes payantes, les chaînes du câble et les streamers.

Nos clients d'aujourd'hui, les streamers, ont une taille beaucoup plus importante que ceux d'hier : nous sommes face à des mastodontes qui sont en train d'imposer leurs règles au monde. Pour les groupes qui ne seront pas assez structurés et solides, ce sera très difficile. Je crains que beaucoup de petits producteurs ne disparaissent d'ici une dizaine d'années car ils ne pourront pas résister à la puissance de Netflix, Amazon ou Apple. Maxime Saada a dit qu'un jour, nous risquons tous de finir américains. En effet, tous ces streamers sont américains. Nous avons la chance que le groupe Canal+ résiste et qu'il ait acheté MultiChoice ? notamment. Nous essayons de faire en sorte qu'il y ait un ou deux acteurs forts dans chaque pays, mais c'est très difficile.

Nous avons décidé de développer une activité dans le live car nos clients historiques – TF1, M6 et France Télévisions, pour prendre des exemples français – sont en souffrance. Leurs recettes publicitaires sont plus difficiles à obtenir et leurs marges baissent, si bien qu'ils nous demandent des réductions de prix, comme tout le monde. Nous nous mettons donc à la tâche pour changer nos méthodes de production et essayer de réduire nos coûts de 1 %, 2 %, 3 % ou 4 %.

Il s'était passé la même chose après la crise des subprimes, en 2008 ; nous avons alors dû baisser nos prix de 20 %. Si on nous l'avait demandé avant la crise, nous aurions dit que nous n'y arriverions jamais. Mais nous avons demandé des efforts à tout le monde, notamment à nos fournisseurs, en faisant valoir ceux que nous avons faits. Tout le monde a suivi et, globalement, le niveau de marge a baissé un peu partout dans le monde en 2008.

Dans la mesure où ce niveau est amené à baisser encore avec nos clients historiques, nos seuls relais de croissance actuels sont les streamers qui, eux, progressent. Mais le rapport de force est très difficile, car ils veulent garder les droits. Dans de nombreux pays du monde, dont la France, nous produisons « LOL » pour Amazon. Mais nous le faisons en tant que producteur exécutif, ce qui n'arrive jamais avec une chaîne traditionnelle. C'était leur idée, ils nous l'ont proposée et, comme c'est un beau programme que nous aimions bien, nous l'avons pris pour plusieurs pays. Mais il est très difficile pour le producteur de produire pour un tiers.

C'est aussi la raison pour laquelle nous sommes allés vers le live : nous considérons que, demain, nous devons être capables de nous adresser directement aux marques – du moins à des clients autres que les chaînes de télévision traditionnelles. Lorsque nous produisons la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques ou un show pour Dior ou LVMH, c'est comme si nous le faisons pour la télévision, sauf que c'est pour d'autres types de clients. Nous croyons vraiment que nous devons aller vers ce type d'activité si nous voulons survivre.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je voudrais vous interroger sur un contenu en particulier. Ce n'en est qu'un parmi d'autres, et il ne résume en rien l'intégralité de ce que vous produisez pour France Télévisions, mais il interpelle. Il s'agit de l'émission de télé-réalité « Drag Race France », que vous produisez depuis 2022 sous l'égide d'Endemol et qui met en scène un concours de drag-queens – c'est-à-dire, selon la définition du dictionnaire, un spectacle de « travestis excessivement maquillés et vêtus de manière extravagante ». Pour ceux qui ne

connaîtraient pas cette émission, je vais citer les propos tenus le 11 juillet 2025 par la drag-queen Soa de Muse : « Je suis woke, je suis queer, je suis noir, je suis non-binaire », ou encore « On est woke, on le reste et on l’assume. » Un article de *Libération* du 22 juillet 2024 rapporte qu’au moment de recevoir son titre de miss Sympathie, la drag-queen Norma Bell a hurlé : « On emmerde les fachos » – une séquence visiblement coupée au montage.

Ma question est simple : en quoi cette émission remplit-elle véritablement une mission de service public ? Pourquoi nous, Français, devrions-nous continuer à payer pour ce type de contenu ?

M. Stéphane Courbit. Je voudrais dire brièvement un mot avant de laisser la parole à Alexia et Jean-François, qui sont directement concernés.

Le choix éditorial ne nous revient pas. Si vous souhaitez savoir si France Télévisions aurait dû ou non commander ce programme, il faut que vous vous adressiez à sa direction.

Avons-nous envie de produire ces émissions ou pas ? Si France Télévisions nous les commande, nous le faisons. Considérons-nous que nous ne devrions pas le faire, d’un point de vue plus philosophique ? Il me semble qu’avec le temps, je suis devenu un bourgeois conservateur. J’estime néanmoins que ce n’est pas pour cela que nous ne devons produire que des programmes conservateurs. Le but, quand on fait un divertissement, c’est d’essayer de s’adresser au plus grand nombre de personnes possible tout en étant à peu près digne. Or il nous semble que nous sommes dignes et, si nous ne le sommes pas, je vous prie de m’excuser. Nous nous efforçons de faire du mieux que nous pouvons.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Parfois, ce sont les producteurs qui proposent des formats ou des émissions. En l’occurrence, vous nous dites que c’est France Télévisions qui vous a proposé ce contenu, n’est-ce pas ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Il est extrêmement rare que l’on nous appelle pour un produit que nous avons en catalogue. Nous sommes force de proposition soit sur des IP (*intellectual properties*) que nous avons acquises, soit sur des créations que nous avons réalisées.

Il faut savoir que le métier de producteur est un métier de résilience : 99 fois sur 100, on nous dit « non ». Au sein de Banijay, nous investissons 5 millions d’euros dans la création, en fiction et en flux. Quand nous travaillons sur 150 programmes de flux – les *paper formats* – que nous présentons aux chaînes, c’est le bout du monde si trois sont retenus !

En l’occurrence, « Drag Race France » est un programme que nous avons en catalogue. Nous l’avons proposé au service public, qui a ensuite disposé. Ils ont dû considérer que ce programme correspondait à leur ligne éditoriale. Il a d’abord été diffusé sur la plateforme numérique, Slash, et, du fait de son succès, il est ensuite passé en deuxième partie de soirée – pas en prime – sur France Télévisions. Ce n’est pas vraiment un programme de télé-réalité mais plutôt un *talent show* où prévaut une forme de méritocratie car, pour remporter le concours, il faut beaucoup de travail et d’investissement.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Slash est la plateforme préférée de M. le rapporteur ! Nous avons entendu ses dirigeants mais nous les recevrons de nouveau car la première audition avait dû être écourtée.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous aurez compris le trait d'humour du président : lors de cette première audition, nous avons dénoncé nombre d'entorses. Alors que la plateforme est destinée en partie à un public mineur – âgé de 15 à 35 ans, selon France Télévisions –, il y a été fait la promotion de contenus à caractère pornographique ou relatifs à la transsexualité.

Vous expliquez que, initialement diffusée sur Slash, « Drag Race France » est diffusée en deuxième partie de soirée sur France Télévisions tous les jeudis durant l'été. Selon vous, monsieur Courbit, le service public a vocation à s'adresser au public le plus large possible. Or l'émission semble avoir fait un flop : lors de la troisième saison, elle a réuni 1,7 % à 6,2 % des téléspectateurs. Ce qui m'a interpellé, c'est que le contrat ne prévoit pas de clause d'audience, contrairement à ceux d'autres émissions, comme « Fort Boyard », « N'oubliez pas les paroles » ou « Les Enfants de la télé ». Comment expliquez-vous l'absence d'une telle clause pour un contenu aussi sensible et critiqué, qui a visiblement du mal à trouver son public ? Arrivé à la quatrième saison, on pourrait arrêter de faire payer les Français et passer à un autre programme.

M. Jean-François Rubinstein. D'abord, nous proposons des concepts. Ensuite, les diffuseurs décident ou non de les commander.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Aviez-vous aussi proposé ce programme au privé ?

M. Jean-François Rubinstein. Oui, nous l'avons proposé à des diffuseurs privés.

Pour apporter un éclairage supplémentaire, je voudrais préciser que ce format est diffusé partout dans le monde, y compris par d'autres diffuseurs publics comme la BBC en Angleterre. France Télévisions n'est donc pas une exception en la matière.

Il s'agit du plus gros succès, parmi les programmes de flux, sur la plateforme france.tv. Il se trouve que France Télévisions s'était fixé comme objectif de développer ses audiences numériques et de toucher des publics plus jeunes. Or ce programme est probablement celui dont l'audience est la plus jeune : sur Slash, la moyenne d'âge était de 35 ans, ce qui est assez remarquable et exceptionnel dans le paysage audiovisuel français.

Enfin, les programmes soumis à des clauses d'audience sont les programmes pour lesquels nous avons des engagements pluriannuels. Or les contrats relatifs à « Drag Race France » sont renouvelés annuellement : il n'y a donc pas lieu de prévoir la moindre clause d'audience. Chaque année, nous discutons avec France Télévisions. C'est un programme dans lequel nous avons investi ; il a été audité, nous n'avons fait aucune marge. Si France Télévisions a décidé de le commander de nouveau, c'est parce qu'elle était très satisfaite des audiences.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. En vous écoutant, on se dit que les missions de service public n'ont finalement pas de spécificité et que les mêmes contenus peuvent être diffusés sur une chaîne privée ou publique.

C'est intéressant, car notre commission d'enquête a aussi pour objet de comprendre ce que l'on demande aujourd'hui au service public audiovisuel au travers de son cahier des charges. Pour renforcer notre service public audiovisuel, faut-il lui demander d'être un média généraliste avec des missions très larges, allant du linéaire aux plateformes ? Ou faut-il au contraire le recentrer, dans une période de disette budgétaire, sur certaines missions comme les documentaires ? C'est presque une question philosophique.

M. Stéphane Courbit. C'est effectivement un débat philosophique, d'une certaine manière. Si vous me le permettez, monsieur le président, monsieur le rapporteur, j'aimerais avoir votre opinion sur le sujet. Le service public doit-il proposer des programmes de niche que l'on ne trouve pas sur les chaînes privées, ou doit-il s'adresser au plus grand nombre, puisqu'il est financé par le plus grand nombre ? C'est un vrai débat.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'ai ma vision, que je partagerai le moment venu, tout comme le rapporteur. En attendant la parution du rapport et nos propositions, nous nous efforçons d'éclairer nos réflexions, qui ne sont pas figées. Les commissions d'enquête doivent aussi permettre d'évoluer, de cheminer.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ce qui m'a interpellé, c'est la communication faite par France Télévisions autour de ce programme et les dizaines de milliers d'euros qu'elle a engagés, sur une seule saison, pour le promouvoir.

Dans le cadre de cette campagne, France Télévisions tweetait le 22 août 2023 : « Pour François le rugbyman, tenter l'expérience du drag, c'est aussi montrer l'exemple à ses deux garçons. » Il est contradictoire de s'adresser à des enfants alors que l'émission est interdite aux moins de 10 ans. Je sais que ce n'est pas vous qui faites cette promotion, mais cela m'interpelle. Alors que l'émission peine à faire de l'audience et que ses coûts augmentent, on peut s'interroger sur les choix éditoriaux de France Télévisions et sur ses coûts de communication. Ce n'est qu'un mon avis, que je me permets de partager.

M. François Riahi. Je rebondis sur la question du président concernant les missions de l'audiovisuel public. Vous l'avez rappelé, de 2007 à 2009, j'ai été conseiller de Nicolas Sarkozy chargé du budget et de la réforme de l'État. J'étais évidemment plutôt opposé à la suppression de la publicité sur France Télévisions car, par définition, cela devenait plus cher pour l'État. Mais il a pris cette décision pour renforcer l'indépendance de France Télévisions à l'égard des audiences.

De toute façon, il y a une certaine tension entre les finances publiques et les programmes plus ambitieux en termes de qualité ou d'éducation, parce qu'ils sont moins regardés. Si vous ne les financez pas par de la publicité, vous le faites par des contributions publiques. Il y a donc une tension, et il revient à l'État et au corps politique de prendre les décisions en la matière.

M. Stéphane Courbit. Je crois comprendre que vous allez recevoir Nagui. Il y a quelques années, il avait lancé un programme qui s'appelait « The Artist », un télécrochet de type « The Voice » ou « Star Academy » dans lequel les jeunes artistes ne devaient présenter que des chansons originales qu'ils avaient créées et écrites. C'était un pari très risqué. Il y a cru, France Télévisions, qui avait confiance en lui, l'a suivi ; mais le moins que l'on puisse dire, c'est que ça n'a pas été un succès d'audience. On peut se dire que ça a quand même coûté très cher pour un truc qui n'a pas marché ; certes, mais le service public n'est-il pas le lieu pour tenter des programmes de pure création française – en l'espèce, les auteurs devaient écrire les chansons en français ? C'est toute la question du positionnement, et ce n'est pas à nous d'y répondre – peut-être est-ce à vous, dans le cadre de votre rapport. En tout cas, cela relève de la ligne éditoriale, que France Télévisions doit choisir en accord avec son actionnaire, donc avec vous. Doit-elle faire « The Voice » parce qu'elle sait que ça marche, sans s'embêter à savoir si ça crée des artistes mais en faisant sortir des gens qui ont un talent de chanteur, ou doit-elle aller un peu plus loin et prendre un peu plus de risques, quitte à rencontrer des problèmes d'audience de temps en temps ? J'aime autant que ce soit vous qui écriviez le rapport...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez posé la principale question de cette commission d'enquête, ou du moins une question essentielle. Le service public de l'audiovisuel étant financé par de l'argent public, doit-on lui demander de mener des missions de service public et de proposer des contenus que le privé ne pourrait pas offrir ou, au contraire, des programmes indifférenciés puisqu'ils sont financés par l'argent de tous les Français ? Nous avons par exemple cité « Drag Race France », ce concours que vous avez proposé au privé et au public.

Madame Laroche-Joubert, vous avez produit ou été une des responsables d'émissions importantes, comme « Loft Story » ou « Star Academy ». Avez-vous une réponse à la question posée par M. Courbit ? Vous avez évoqué votre mère, qui a été une grande reporter de guerre et d'investigation. Pensez-vous que le service public de l'audiovisuel doit proposer des contenus spécifiques, ou du moins qui le différencient du privé, ou, au contraire, des contenus généralistes s'adressant à tout le monde, ce qui l'en rapprocherait ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Je ne sais pas si je vais être politiquement correcte.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. On ne vous a pas invitée pour cela.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Si on veut un service public fort, qui draine le public vers des contenus différenciants, il faut l'attirer avec des programmes qui l'intéressent. Les jeux sont une clé d'entrée. Quand on regarde certains documentaires ou certaines émissions du service public, comme « Le Grand Échiquier », on peut parfois se sentir un peu mis à l'écart : le jeu permet de proposer un divertissement culturel, donc de « ramener » des personnes qui trouvent cela plus accessible.

Dans le politiquement incorrect, je pense que l'une des grosses erreurs du service public a été de dire, en 2001, à l'arrivée de la télé réalité, qu'il n'en ferait jamais. Avec cette politique, ils se sont coupés de toute une jeunesse friande de ce format, et maintenant, ils courent derrière pour la récupérer. Je pense qu'à l'instar de la BBC ou de la RAI, l'audiovisuel public ne devrait s'interdire aucun genre télévisuel dès lors que le programme est de qualité ou qu'on y apporte du sens. Par exemple, j'ai produit « Une Saison au zoo », un programme pour les enfants dont je suis extrêmement fière, qui racontait l'histoire d'un zoo à travers les soigneurs et mettait en avant leur investissement auprès des animaux. Nous avons fait onze saisons. Le programme n'a d'ailleurs pas été arrêté faute d'audience, mais en raison d'un changement de politique éditoriale du service public. Cette émission était ce que l'on appelle, dans le jargon télévisuel, du *factual*, c'est-à-dire qu'on suit des gens dans leur vraie vie. Je pense que s'il y avait davantage de ce type de programme sur le service public – des programmes feuilletonnants, qui fonctionnent d'ailleurs très bien sur les plateformes des chaînes, les BVOD (*Broadcast Video on Demand*) –, ils permettraient de capter un public qui, j'espère, ne le quittera pas.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Soulignons que, vingt ans après, vous avez réussi à convaincre France Télévisions de se lancer dans la télé réalité avec le concours « Drag Race France » – preuve que l'opiniâtreté et la détermination finissent par payer.

Mme Céline Calvez (EPR). S'agissant de ce par quoi les émissions sur le service public doivent se distinguer, vous avez rappelé qu'il n'y avait pas forcément de dichotomie entre les jeux et le reste, car il est aussi possible d'informer et d'éduquer par le jeu.

Monsieur Courbit, en ce qui concerne la prise de risque, vous avez déclaré que la distinction des programmes n'importait pas tant que la faculté du service public à prendre des risques, c'est-à-dire notamment sa capacité à donner sa chance à des formats qui n'ont pas été proposés ailleurs et à faire confiance. Avez-vous le souvenir de regrets, au cours des dernières années, concernant des prises de risques qui n'auraient pas été engagées sur certains programmes que vous avez proposés au service public ? À votre avis, si le risque n'a pas été pris, était-ce parce que le service public est soumis à de nombreuses contraintes – qu'il doit tout faire sans en avoir nécessairement tous les moyens –, en raison des politiques éditoriales, ou du fait de la frilosité des dirigeants ? Pouvez-vous donner à la représentation nationale un exemple inspirant pour qu'elle soit capable d'accompagner cette prise de risque – c'est ce que je souhaite, en tout cas – lorsqu'elle va dans le sens du service public ?

M. Stéphane Courbit. Il est toujours facile de réécrire l'histoire après coup. Je pense que « Koh-Lanta », qui est chez nous maintenant – ce n'était pas le cas à l'époque –, est une émission que toutes les chaînes du service public en France rêveraient d'avoir aujourd'hui : c'est un jeu d'aventure, qui plaît au jeune public autant qu'à un public plus large, qui défend des valeurs saines. Je suis à peu près certain qu'à l'époque, ils ne l'ont pas fait car c'était le tout début de la télé-réalité, avant même « Big Brother » : dans la doctrine de la chaîne du service public en France, c'était inenvisageable. Les temps changent : nous nous souvenons tous du séisme qu'a été l'émission « Loft Story », produite par Alexia Laroche-Joubert ; aujourd'hui, ça n'en serait plus un – ainsi en va-t-il de l'évolution des usages. Il n'y a pas de jugement de valeur dans mes propos : je ne dis pas que c'était mieux ou moins bien avant. Chacun se fait son opinion.

Le service public a d'énormes avantages : il est capable de prendre des risques sur des programmes. J'en ai parlé tout à l'heure s'agissant de « The Artist », produit par Nagui : c'était un peu risqué mais ils l'ont fait, en se disant qu'il n'y avait pas la pression de la pub puisque c'était en *prime time*. Et de temps en temps, ils sont bridés parce qu'ils s'imposent eux-mêmes des limites, ou s'empêchent de faire des choses dont ils ont profondément envie parce qu'ils pensent qu'ils seront critiqués par leur actionnaire ou par vous, les parlementaires.

Le deuxième programme auquel je pense, c'est « Star Academy » – celui-là, je l'ai vécu. Nous l'avons mis à l'antenne sur TF1 parce que, à l'époque, il était totalement impossible de le faire sur France Télévisions. Ça arrivait juste après le « Loft », et tout le monde considérait que la télé-réalité était de la télé-poubelle. Aujourd'hui, France Télévisions aimerait beaucoup avoir ce programme, qui véhicule des valeurs, crée des artistes, suit des jeunes pendant leur apprentissage.

De fait, il n'est pas simple de définir la prise de risque. Faut-il considérer que le service public peut proposer des programmes un peu subversifs, comme « Drag Race France », parce qu'ils le seront moins demain et qu'ils attirent de nouveaux téléspectateurs, ou définir un cadre et une politique éditoriale très restrictifs, plus culturels ?

Mme Ersilia Soudais (LFI-NFP). Vous êtes n° 1 en termes de production de flux. En 2023, vous disiez vous-même que chaque semaine, 38 millions de Français regardaient au moins un programme de Banijay. Votre groupe vit largement des deniers publics – vous êtes, vous l'avez rappelé, à la tête de programmes phares comme « N'oubliez pas les paroles », « Tout le monde veut prendre sa place » ou « Fort Boyard » – mais vous travaillez aussi avec des personnes qui se permettent de cracher sur l'audiovisuel public : je pense à M. Cyril Hanouna qui, début 2023, avec beaucoup de démagogie, avait déclaré que la contribution de 4 milliards accordée à l'audiovisuel public était trop élevée et que, avec cet argent, on pouvait

« acheter des voitures pour la police, faire quelques hôpitaux, augmenter les enseignants ». Vous aviez condamné ses propos, mais vous ne l'avez pas sanctionné pour autant, puisqu'il est toujours actionnaire du groupe. À terme, comptez-vous vous séparer définitivement de lui ?

Par ailleurs, qu'est-ce qui justifie autant de contrats avec l'audiovisuel public ? Selon vous, est-ce lié à la qualité de vos programmes ou à votre proximité avec le pouvoir ? Si je vous pose cette question, monsieur Courbit, c'est parce que, il y a quelques années, les perquisitions menées à la mairie du 7^e concernant Mme Dati avaient mis au jour un cahier à spirale sur lequel figuraient notamment votre nom et les termes « contrat » et « jeux en ligne ». Avez-vous eu recours aux services du cabinet d'avocats de Mme Dati ? Lui avez-vous demandé, à l'époque, de faire pencher la législation en votre faveur ? Tout récemment, en décembre 2025, Mme Dati, devenue ministre de la culture, vous a remis la Légion d'honneur. Quels sont vos liens avec elle ? Êtes-vous proche d'autres personnes proches du pouvoir ? Est-ce en raison de ces liens que Banijay signe autant de contrats avec l'audiovisuel public ?

M. François Riahi. En ce qui concerne votre première question, Cyril Hanouna a quitté le groupe au début de l'année, de sa propre initiative, en rachetant sa société de production.

M. Stéphane Courbit. L'audiovisuel public, nous l'avons dit, ne représente que 1 % de notre chiffre d'affaires. Si nous ne le faisons pas avec le service public, nous le ferions ailleurs, en vendant à d'autres les émissions dont nous parlons. Dire que l'on vit largement des derniers publics me semble un peu exagéré – à moins que nous n'ayons pas la même notion des chiffres, je l'admets. Quant au carnet auquel vous faites allusion, je ne sais pas, je n'en ai pas eu connaissance. Peut-être avez-vous davantage d'informations que moi.

Mme Ayda Hadizadeh (SOC). Je voudrais revenir sur votre relation avec Mme Dati. Avant d'être ministre de la culture, a-t-elle été votre avocate ?

M. Stéphane Courbit. Je n'en ai pas le souvenir, mais peut-être savez-vous des choses.

Mme Ayda Hadizadeh (SOC). Vous confirmez donc, sous serment, que vous n'aviez aucune relation contractuelle ou financière avec Mme Dati, bien que des carnets à spirale retrouvés par les autorités policières lors des perquisitions menées à la mairie du 7^e mentionnent votre nom, des sommes d'argent et des rendez-vous pris, sans doute, avec vous ? Confirmez-vous qu'elle n'a pas défendu vos intérêts en tant qu'avocate ?

M. Stéphane Courbit. Je vois bien le rapport avec cette commission d'enquête sur l'audiovisuel public ; c'est vraiment dans la droite ligne... Je ne sais pas ce qu'il y avait dans ces carnets, mais je vous confirme que Mme Dati n'a jamais travaillé pour nous – je le fais sous serment, ça ne me pose pas de problème.

Mme Ayda Hadizadeh (SOC). Le rapport, c'est que Mme Dati est ministre de la culture et chargée de l'audiovisuel public. À ce titre, il est donc permis de s'interroger sur d'éventuels financements, de part et d'autre, liés à votre société de production et à Mme Dati lorsqu'elle était avocate, ou de se demander si vous avez bénéficié d'une sorte de privilège lorsqu'elle est devenue ministre de la culture. Y a-t-il eu des liens entre vous et Mme Dati ? Non, aucun ? Pourtant, elle vous a remis la Légion d'honneur le 19 décembre : le confirmez-vous ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je crois que M. Courbit vous a déjà répondu.

M. Stéphane Courbit. Je ne comprends pas bien – peut-être suis-je un peu lent. Sous-entendez-vous que le ministre de la culture, que ce soit Mme Dati ou un autre, pourrait imposer à France Télévisions de commander des programmes à quelqu'un, et qu'il aurait donc un pouvoir sur cette personne ? Est-ce cela ? Je n'ai pas bien compris. Cela ne me semble pas être le fonctionnement démocratique, mais peut-être ai-je raté des trucs : je suis dans le privé, je ne suis pas tout.

Mme Ayda Hadizadeh (SOC). Le monde des affaires est aussi un monde de réseaux, ce n'est pas à vous que je vais l'apprendre. Il y a de bons réseaux et il y a des réseaux que l'on ignore, des enquêtes en mettent régulièrement au jour. Que votre nom se retrouve dans des carnets de l'assistante de Mme Dati, découverts par la police lors de perquisitions, est un fait qui interroge la représentation nationale, pardon de vous poser ces questions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. M. Courbit a répondu, sous serment, que Mme Dati n'avait jamais été son avocate et n'avait jamais défendu ses intérêts. Je pense que Mme Hadizadeh a obtenu sa réponse.

M. Emmanuel Maurel (GDR). M. Courbit a présenté Banijay comme une coopérative de producteurs indépendants : c'est un euphémisme car, en réalité, c'est une méga *success story* à la française, qui a même inspiré un romancier – ce n'est pas rien.

Vous avez souligné le risque, bien réel dans l'audiovisuel, que, *in fine*, nous soyons tous américains, avec ce que ça implique en matière d'uniformisation des biens culturels. C'est un sujet important, car le risque est colossal. Avez-vous le sentiment que Banijay contribue, avec le service public, à déployer une plus grande diversité là où on craint l'uniformité ?

Ma deuxième question n'a pas de rapport direct avec la commission d'enquête, mais quelque chose m'intrigue. La création audiovisuelle et cinématographique est protégée par des droits d'auteur. Or les Américains ne font pas de différence entre droit d'auteur et droit patrimonial. Dès lors, comment protéger un format ou une idée – je pense notamment aux jeux ? Cette question ne rentre pas tout à fait dans le champ de la commission d'enquête, mais elle est importante d'un point de vue législatif.

Enfin, vous avez évoqué les cas de Nagui et de Hanouna. J'ai toujours été un peu sceptique sur le statut d'animateur-producteur. Concrètement, comment ça se passe ? L'animateur doit négocier à la fois son salaire d'animateur et sa marge de producteur. N'y a-t-il pas un risque de double ticket, qui serait coûteux pour les finances publiques ?

M. Stéphane Courbit. Le risque d'américanisation est réel, mais il n'est pas propre à l'audiovisuel. Dans de nombreux secteurs de l'économie, la France est un petit pays : je le regrette profondément, mais c'est ainsi. Par exemple, nous avons tous des téléphones coréens ou américains ; il n'y a pas de téléphones français. En l'occurrence, nos principaux clients – ceux qui, globalement, augmentent leurs parts de marché chaque année – sont américains : Amazon, Apple, Netflix. L'émergence de ce dernier n'a d'ailleurs été possible que grâce à la structure du marché américain. Ils ont dû dépenser une trentaine de milliards en pure perte au début pour arriver à faire ce qu'ils font aujourd'hui. Aucun groupe français n'aurait pu le faire : le plus talentueux, le plus aventurier n'aurait pas réussi. On peut le regretter, et on essaie de lutter, comme on peut.

Banijay contribue-t-il à la culture française ? Nous nous y efforçons, à travers certains programmes, comme « Prodiges » ou des jeux tels « Chacun son tour » et « N'oubliez pas les paroles », qui sont des créations françaises. En exportant des programmes un peu partout dans le monde, à notre petite échelle, nous contribuons indirectement à ce que les gens appellent le *soft power*. Nous essayons d'insuffler des idées françaises : elles ne sont pas géniales, elles ne sont pas révolutionnaires, mais nous nous y employons, à notre mesure.

En ce qui concerne les droits d'auteur, je suis probablement le moins compétent – Alexia Laroche-Joubert et Jean-François Rubinstein le sont plus que moi. Il y a une vingtaine d'années, les formats étaient moins importants et l'animateur jouait un rôle clé. Il avait suffisamment de poids pour imposer d'être à la fois animateur et producteur d'une émission. Ce n'est plus vrai – ou moins : il n'y a plus d'animateurs assez forts pour dire « c'est moi ou rien », car la plupart vivent autour d'un format ; ce sont les formats qui les portent et les aident. Pour quelques très rares exceptions, le format reste beaucoup moins important que le talent. C'est le cas de Cyril Hanouna – et je le dis d'autant plus facilement qu'il n'est plus dans le groupe, donc je ne défends pas ses intérêts : qu'on n'aime ou non ce qu'il fait, il a un grand talent d'animateur. Lui, sur sa personne, peut dire : « C'est moi qui produis ou personne. » Mais c'est une des très rares exceptions en France, je n'en vois pas d'autre aujourd'hui. Nagui, qui est dans le groupe, est très talentueux, tout comme Arthur, avec lequel j'ai été associé, et tant d'autres : ils ont un immense talent, mais ils sont adossés à un format. S'ils disaient : « Tu me prends parce que c'est moi, et je vais faire mon show », ça ne marcherait pas. Il me semble que cette notion d'animateur-producteur n'existe plus, que ce soit en France ou ailleurs dans le monde : il n'y a plus, aujourd'hui, d'animateur-producteur qui puisse se dire plus fort que le format.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Vous avez raison, il est très important que nous soyons propriétaires des droits d'auteur – ce que l'on appelle IP dans notre jargon. C'est d'ailleurs une lutte que nous menons contre les streamers – Amazon, Netflix, Apple –, qui détiennent la propriété intellectuelle de ce qu'ils ont financé – c'est la culture américaine. En France, nous avons la chance d'avoir l'exception culturelle, qui se trouve être aussi une des missions du service public : faire travailler la production indépendante et favoriser la création.

Je l'ai dit, les producteurs indépendants investissent énormément d'argent dans ce que nous appelons la R&D : ils signent des accords avec des auteurs et développent, en espérant pouvoir les vendre, des formats dont ils conservent les droits d'auteur. Devenir de simples fabricants serait, je pense, la pire chose qui puisse nous arriver : en tant que producteurs délégués, nous assumons beaucoup de responsabilités, mais nous conservons la propriété intellectuelle des formats et la possibilité de les distribuer. Comme l'a expliqué François Riahi dans son propos liminaire, notre secteur recouvre deux activités : la production et la distribution. Certains programmes sont produits à perte, parce qu'ils pourront être distribués à l'extérieur : au-delà de cette contribution au *soft power* français, c'est aussi là-dessus que notre économie repose.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Madame Soudais, je vous vois lever le doigt : nous ne sommes pas à l'école !

Mme Ersilia Soudais (LFI-NFP). Vous êtes désagréable, parlez-moi correctement s'il vous plaît. Je voulais simplement dire que d'après ce que j'ai lu, Cyril Hanouna détient toujours 1,5 % des actions...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La commission d'enquête ne porte pas sur Cyril Hanouna.

Mme Ersilia Soudais (LFI-NFP). Mais le principe de la commission d'enquête, c'est bien d'avoir la vérité ! Je voudrais juste être bien sûre qu'on nous a dit la vérité sur M. Hanouna.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous n'allons pas jouer au micro, madame Soudais. Il y a quelques règles : en tant que président, c'est à moi qu'il revient d'organiser les débats, de m'assurer qu'ils se déroulent dans un cadre respectueux, et de donner la parole. Vous l'avez prise en allumant votre micro, sans même la demander, et je ne comprends pas pourquoi vous voulez la reprendre alors que chaque groupe a eu deux minutes pour s'exprimer. On ne prend pas la parole comme on veut dans cette commission. Quel était l'objet de votre demande de prise de parole complémentaire ?

Mme Ersilia Soudais (LFI-NFP). J'y venais : je lis que M. Hanouna est toujours actionnaire, qu'il détiendrait 1,5 % des parts. J'aimerais avoir la certitude qu'il n'est plus actionnaire.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous conviendrez avec moi que Cyril Hanouna et sa société de production n'entrent pas dans le cadre de notre commission d'enquête, puisqu'ils ne travaillent pas pour le service public audiovisuel. Mais puisque M. Riahi, en toute transparence, est prêt à vous répondre, je lui cède la parole.

M. François Riahi. Je l'ai dit, nous sommes une société cotée : à ma connaissance, Cyril Hanouna en est effectivement toujours actionnaire, comme vous pouvez le devenir aussi en achetant nos actions – et je vous y invite tous. Nous ne décidons pas s'il peut être ou rester actionnaire : il a des actions, et c'est lui qui décidera, le moment venu, s'il souhaite les vendre. En tout cas, sa société de production ne fait plus partie du groupe et, je le répète, ce départ est de son initiative : ce n'est pas une punition liée aux faits que vous avez évoqués.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous êtes le leader de la production audiovisuelle mondiale, vous travaillez pour de nombreuses chaînes publiques dans le monde. D'expérience, qu'est-ce que l'audiovisuel public français ne fait pas aujourd'hui et qu'il devrait faire ? Vous avez parlé de la télé réalité. On constate un vieillissement des audiences de la télévision, en particulier de la télévision publique. Parmi les formats et contenus que vous proposez aux chaînes publiques dans le monde, quels sont ceux dont l'audiovisuel public français pourrait s'inspirer ? Peut-être les leur avez-vous d'ailleurs proposés et les ont-ils refusés.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Nous avons proposé beaucoup de choses, beaucoup ont été refusées. Nous n'en avons pas parlé mais, comme nos collègues producteurs, nous sommes soumis à des appels d'offres : nous en avons perdu beaucoup ; parfois, nous n'avons même pas été sollicités.

De nombreux programmes pourraient être diffusés par l'audiovisuel public. Nous avons une spécificité : certains de nos programmes sont sur les antennes du service public depuis des années, comme « Fort Boyard », « Taratata » ou « Prodiges ». Mais, même si nous travaillons avec lui depuis très longtemps, chaque fois, nous repassons l'examen et nous devons défendre nos programmes devant les dirigeants de France Télévisions – de Carolis, Duhamel, Brière, Ernotte, Sitbon-Gomez – pour justifier qu'ils s'inscrivent bien dans la ligne éditoriale.

Celle-ci leur appartient : de notre côté, plus nous aurons de genres de programmes à présenter, mieux ce sera.

Vous parlez d'uniformisation des contenus. Je trouve que nous produisons une multitude de programmes : des rendez-vous familiaux et fédérateurs comme « Fort Boyard » et « Intervilles », des formats culturels et musicaux comme « Prodiges », « Taratata » et « N'oubliez pas les paroles », des documentaires, comme *Anne Frank, journal d'une adolescente* et *J'ai pas les mots, huit semaines pour sortir de l'illettrisme*.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pouvez-vous nous citer un ou deux programmes de l'audiovisuel public étranger qui parviennent à toucher les jeunes – ou d'autres publics –, et dont vous pensez qu'on devrait s'inspirer ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Stéphane Courbit a parlé de la « Star Academy ». Un programme comme « L'Amour est dans le pré », qui met en valeur l'agriculture, les régions, aurait aussi été parfait pour France 3. Je ne suis pas chargée de la ligne éditoriale du service public. Avec sa stratégie de numérisation et le passage du linéaire au digital, il va probablement être amené à produire davantage, avec une plus grande diversité de programmes : une chose est sûre, nous serons là pour proposer les nôtres.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez de l'expérience, vous êtes leader de la production audiovisuelle mondiale. Avez-vous des idées pour nourrir la réflexion sur une évolution, ou une adaptation, des missions de l'audiovisuel public ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. En tout cas, s'ils nous le demandent, nous serons là pour travailler avec eux.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vais noter des programmes, on verra si le rapporteur les retient dans son rapport – peut-être verrons-nous « L'Amour est dans le pré » sur France 3.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Émission que nous ne produisons pas, par ailleurs.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'en viens aux coûts et aux marges de certaines émissions, notamment des jeux. Le niveau de marge que vous réalisez avec le service public est-il plus élevé, moins élevé ou comparable à celui que vous réalisez avec le privé ? À partir de quel niveau jugez-vous cette marge excessive ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Très sincèrement, avec le service public, nos marges sont extrêmement raisonnables ; il arrive régulièrement qu'elles ne couvrent même pas les frais généraux, qui sont entre 10 % et 15 %. Mais cela dépend de nombreux éléments. J'imagine que vous allez parler de la demande qui nous a été faite de réduire de 5 % nos budgets sur le flux. Je rappelle que celui-ci est toujours une variable d'ajustement – et je le regrette, parce que je considère qu'il fait partie des genres importants en télé. Il a été extrêmement douloureux pour nous de procéder à cet ajustement : nous l'avons fait parce que le service public est notre partenaire depuis très longtemps, en prenant des décisions importantes sur nos programmes, parfois en proposant des best of. Certaines commandes ont été résiliées et nous avons perdu des programmes, comme la deuxième partie de soirée de « Fort Boyard » ou « La Carte aux trésors », qui n'a pas été commandée cette année.

Il est difficile de travailler pour le service public. Je pense qu'aucun client ne connaît aussi bien son fournisseur : j'ai l'impression que le capot est constamment ouvert. Lorsque nous

défendons un programme, nous devons d'abord convaincre l'unité artistique de sa qualité – c'est une première phase qui nous demande beaucoup d'énergie –, puis nous passons devant les services financiers, où nous faisons véritablement du ligne à ligne : on est à livre ouvert, ils regardent chaque ligne. Une fois la production lancée, il y a aussi des audits. Toutes nos émissions du flux en font l'objet – le prochain audit portera sur « Prodiges », nous l'avons appris il y a deux ou trois semaines.

Nous décidons aussi de prendre des risques sur certains programmes, comme « Intervilles ». C'est une émission populaire et familiale, que nous avons envie de remettre à l'antenne sur France Télévisions. Quand j'ai produit « Fort Boyard » pendant le covid, j'ai aussi pris mon risque producteur : je n'étais pas assurée, et s'il y avait un problème lié au covid, je perdais tout. Il y a donc aussi des engagements des producteurs envers le service public. Je vais être très claire : une chaîne privée m'a contactée pour récupérer « Fort Boyard », mais c'est un actif que nous avons vraiment développé avec le service public et, même si nous aurions pu gagner plus d'argent ailleurs, nous avons décidé de l'y laisser. Nous travaillons en partenaires – et le service public est un partenaire rigoureux, mais de confiance.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez effectué de nombreux audits sur toutes vos productions ; j'ai pu en consulter quelques-uns, qui figurent dans les documents transmis par France Télévisions.

Je voudrais parler de l'émission « Chacun son tour », produite par Nagui pour votre groupe et animée par Bruno Guillon. Son audit, que vous avez accepté, montre que Nagui a réalisé une marge de 42 %, alors que « Fort Boyard » ne dégage que 15 % de marge – ce qui correspond à la moyenne du secteur.

Il est question ici de l'audiovisuel public et de l'argent des Français : une marge de 42 %, sur un jeu diffusé sur France Télévisions, ne vous semble-t-elle pas excessive ?

M. Stéphane Courbit. Avant de laisser Jean-François et Alexia vous répondre au sujet de ce niveau de marge, qui me semble très étonnant, je tiens à préciser que ni Nagui ni la société qu'il dirige, Banijay Productions France – qui appartient à 100 % à Banijay – ne produisent cette émission. Et quand bien même ce serait le cas, ce ne serait pas Nagui le producteur, mais l'entreprise, dont il est salarié et dont nous sommes actionnaires.

M. Jean-François Rubinstein. Ce n'est pas le taux de marge qui ressort de notre côté. Vous demandiez tout à l'heure à partir de quel niveau la marge réalisée est problématique ; la marge globale de notre activité de production est publique : elle est de l'ordre de 10 %.

Un groupe comme le nôtre doit avoir des activités diversifiées. Nous produisons des émissions pour lesquelles on gagne un peu plus que la moyenne et des émissions qui nous font perdre de l'argent – parfois beaucoup ; il arrive que ce soit pour des raisons exogènes, comme l'a expliqué Alexia ; il arrive également que l'on croie tellement dans un programme que l'on engage plus d'argent que ce qui a été convenu avec le diffuseur.

Je voudrais rappeler un point important : une société de production rassemble beaucoup d'activités différentes et sa rémunération sert à couvrir énormément d'investissements – des équipes, des moyens – dans la création et le développement. On parlait tout à l'heure de ce qui fait la spécificité des formats et de la création de la propriété intellectuelle : il est nécessaire que des sociétés gagnent de l'argent avec certains programmes, afin de créer des formats qui s'exportent ; c'est ce qui fait de notre groupe un leader mondial.

M. Charles Alloncle, rapporteur. L'émission « Chacun son tour » est produite par Banijay Production Média et Endemol France. Cependant, Nagui en est le producteur délégué et j'ai vu qu'à ce titre, il se versait deux tiers des émoluments. Il me semble que lorsqu'on se verse deux tiers des émoluments, on est le producteur d'une émission.

M. Jean-François Rubinstein. Cette émission n'a qu'un seul producteur délégué : la société Endemol. Celle-ci a confié certaines missions de production exécutive à Banijay Production Média, qui dispose d'une certaine expertise en matière de production de jeux.

M. Stéphane Courbit. Nous sommes une entreprise publique et nos chiffres sont publiés chaque année – il y a même des rapports trimestriels : il est assez facile de consulter la marge que nous dégagons et de constater que, en fonction des années, nous réalisons entre 14 % et 15 % de profit. Concernant la partie production, ce pourcentage se situe en dessous de 10 %.

En France, nous ne faisons pas plus de profit – et même plutôt moins – avec le service public qu'avec le secteur privé. Certains programmes dégagent plus de 10 % de marge ; d'autres, beaucoup moins : « Taratata » et « Intervilles », par exemple, ne dégagent pas de profit. Le niveau de marge global résulte donc d'un équilibre.

On pourrait également se réjouir que des groupes français soient capables d'exporter des idées. Pour ce faire, ces groupes doivent avoir les moyens de se développer et d'investir dans la création, notamment française. Alexia Laroche-Joubert dispose d'un budget annuel de développement de plusieurs millions – c'est nécessaire. Nous ne sommes pas une entreprise de service public : pour assurer ce développement, il faut absolument que nous dégagions un peu de profit.

Ce n'est pas le cas, mais nous pourrions nous retrouver dans une situation ubuesque : quand vous travaillez pour le service public, vous ne faites aucune marge. Par conséquent, la réaction d'un groupe qui veut se développer consiste à se tourner vers des diffuseurs permettant de dégager une marge supérieure. Ce n'est pas ce qu'on fait : on travaille avec le service public à peu près dans les mêmes conditions qu'avec le secteur privé. On sait que c'est parfois moins profitable de choisir le service public – Alexia a parlé du renouvellement du contrat de « Fort Boyard ».

Des attaques indirectes ont été portées contre Nagui, l'accusant de faire 70 % de marge et de s'enrichir. Depuis qu'il est associé avec nous, ses contrats ont des durées comprises entre deux et trois ans ; lorsqu'ils arrivent à terme, il reçoit des appels réguliers de chaînes concurrentes lui demandant s'il reste attaché au service public et lui proposant de travailler pour elles.

Cette situation a une bonne raison : un jeu comme « N'oubliez pas les paroles » coûte probablement deux à trois fois moins cher que les fictions diffusées au même moment sur TF1, par exemple, tout en ayant des niveaux supérieurs s'agissant de l'audience absolue, et équivalents s'agissant de l'audience commerciale. N'importe quelle chaîne privée de télévision doit s'interroger : est-ce qu'on n'a pas intérêt à aller chercher un talent ailleurs, qui réalisera des audiences équivalentes avec un produit moins cher ?

Nagui n'est pas collé au service public et ne prétend pas qu'il doit y rester parce qu'il ne pourrait pas aller ailleurs ; ses programmes ont des clauses d'audience.

Pour en revenir aux marges, oui, on gagne notre vie normalement avec le service public – et c’est pourquoi nous avons avec lui une relation saine. Est-ce qu’on la gagne mieux qu’avec les chaînes privées ? Non.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J’ai du mal à comprendre un élément. Dans les documents qui m’ont été transmis, je vois que Nagui est producteur délégué de « Chacun son tour » et que les deux tiers de la rémunération des producteurs délégués lui reviendraient. J’ai l’impression qu’il est producteur délégué comme M. Jean-Louis Blot pour Endemol France ; il est nommément désigné pour les émoluments versés.

Confirmez-vous que Nagui ne perçoit aucun émolument pour l’émission « Chacun son tour », même pour de la production déléguée au titre d’Endemol France ou de Banijay Production Média, et qu’il n’est absolument impliqué dans cette émission ?

M. Jean-François Rubinstein. Comme nous l’avons indiqué, Endemol a confié une mission de production exécutive à la société Banijay Production Média, qui est dirigée par Nagui. Dans ce cadre-là, le budget prévoit une valorisation du travail de producteur effectué par Nagui ; ce n’est pas une rémunération, mais une simple valorisation du coût réel de l’émission. Chaque devis d’une émission doit refléter le coût complet d’un programme.

M. Stéphane Courbit. Ce n’est pas Nagui, mais Banijay Production Média qui perçoit quelque chose.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Permettez-moi de soutenir le rapporteur : dans les documents mis à notre disposition, c’est le nom de Nagui qui apparaît.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous pose cette question parce que j’ai été assez surpris en prenant connaissance de ce contrat.

Dans l’audit de production qui m’a été transmis, le pourcentage de marge est de 42 %, ce qui me paraît beaucoup, notamment par rapport à celui de « Fort Boyard », que vous produisez aussi, qui se situe dans la moyenne – autour de 15 %.

J’ai également découvert que le devis prévoyait une rémunération inférieure à 200 000 euros. Or, après avoir analysé les comptes, il apparaît que M. Nagui et M. Blot se sont versé respectivement 200 000 et 100 000 euros, soit près de 300 000 euros, ce qui correspond à une rallonge de salaire de près de 130 000 euros à partager.

Une marge de 42 % et un salaire dépassant de 75 % ce que prévoyait le devis, cela ne vous semble-t-il pas excessif ?

M. Jean-François Rubinstein. Il y a parfois des abus de langage dans la manière dont les rapports d’audit sont rédigés.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Est-ce que ce sont bien des rapports d’audit ?

M. Charles Alloncle, rapporteur. Oui.

M. Jean-François Rubinstein. Les sommes dont vous parlez ne sont pas des rémunérations versées aux deux personnes mentionnées au titre de la production de cette émission ; c’est, je le répète, une valorisation du travail effectué par ces deux personnes en tant que producteurs.

Il s'agit de valoriser le travail de production, comme une autre ligne du budget valorise le travail d'un monteur, par exemple. Ce ne sont pas des lignes de rémunération : ces sommes ne sont pas versées dans la poche de ces personnes.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Le schéma de production exécutif est très fréquent dans notre secteur. On coproduit beaucoup avec des producteurs indépendants, plus petits, y compris pour des fictions. Dans ces cas-là, ces producteurs indépendants sont le plus souvent producteurs exécutifs : leur travail de producteur est valorisé, parce qu'ils assument des responsabilités et consacrent un temps donné à cet investissement.

Nous sommes très contents de travailler avec des producteurs indépendants. Tous les génies et toutes les expertises ne se trouvent pas au même endroit ; c'est pourquoi je ne milite pas en faveur de l'internalisation de toutes les productions au sein du service public ou de chaînes privées. Il faut travailler avec des compétiteurs extérieurs, qui mettent à la disposition des chaînes les meilleurs programmes.

Nous travaillons avec une dizaine de sociétés, des petits producteurs, qui fonctionnent selon le principe de la production exécutive ; c'est particulièrement fréquent s'agissant des fictions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'ai également été étonné par l'écart entre les montants initialement négociés et ceux qui ont finalement été accordés à différentes personnes – et qui figurent dans le rapport d'audit.

Ma dernière question à ce sujet concerne l'animateur, M. Bruno Guillon. Dans l'audit interne, on voit que plusieurs centaines de milliers d'euros avaient été initialement prévues pour le rémunérer pour l'animation de « Chacun son tour », diffusée sur le service public. Il a finalement perçu un peu plus de 100 000 euros supplémentaires.

J'ai été très surpris par cet écart, qui concerne de l'argent public. Une telle différence entre ce qui est négocié et ce qui est finalement versé est-elle courante ? Le service public accorde-t-il des largesses aux sociétés de production, et aux animateurs et producteurs stars ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Il n'y a pas de largesses.

Cette émission, « Chacun son tour », présente une spécificité. Elle dure vingt-sept minutes et si vous regardez la grille de France Télévisions, vous verrez que la diffusion d'une émission « fraîche » est précédée de la rediffusion d'une ancienne émission, dont le coût est égal à zéro. Pour le service public, cette émission est une très bonne affaire : elle occupe une heure de temps d'antenne pour le prix d'une émission de vingt-sept minutes.

Vous parlez de largesses, mais je ne sais pas de quels chiffres vous parlez – je n'en ai pas connaissance.

Cette émission est quotidienne et le montant que vous citez est global ; il faut le rapporter au temps de présence quotidien. C'est normal, pour un animateur présent tous les jours à l'antenne, d'être rémunéré chaque jour.

M. Jean-François Rubinstein. Nous pourrions vous apporter ultérieurement des clarifications concernant certains points ; il est important de respecter la confidentialité des informations personnelles.

Votre question porte sur un point important : est-ce que ça arrive qu'il y ait des variations entre un budget préparé à un instant T et le coût définitif validé dans le cadre d'un audit ? Oui, ça arrive tous les jours. Un budget est construit sur la base d'hypothèses ; finalement, il peut y avoir plus de jours de tournage, par exemple.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Les questions du rapporteur sont précises : elles appellent des réponses précises.

Il est ici question de rémunération : la personne concernée a peut-être travaillé davantage, ce qui expliquerait que sa rémunération soit finalement plus importante ?

M. Jean-François Rubinstein. Il y a une petite ambiguïté dans la question qui pourrait laisser penser que France Télévisions paie plus cher l'émission du fait de ce rendu de comptes. Le prix de l'émission qui est validé au moment du devis ne change pas. S'il y a un dépassement budgétaire, l'émission sera vendue au prix qui a été fixé ; s'il y a une économie, elle sera vendue au même prix.

Je ne sais pas quelles évolutions cette émission a connues, mais ça ne change rien au prix qui a été validé.

M. Stéphane Courbit. J'espère que ce n'est pas vrai, ce que vous dites, monsieur le rapporteur : ça voudrait dire qu'il a pris sur notre marge ! Ce serait embêtant.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Cette précision est importante : vous nous expliquez qu'il peut y avoir des variations infrabudgétaires, mais que le budget ne change pas.

M. Jean-François Rubinstein. C'est pour ça que j'ai commencé par expliquer que ces variations, à la hausse ou à la baisse, surviennent tous les jours. C'est notre travail de producteur de gérer un budget dans le cadre d'une épure globale validée au moment du devis.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous nous dites qu'il y a des variations à l'intérieur du budget ; quand un budget est validé par France Télévisions, il n'évolue donc pas, sauf s'il y a plus d'émissions que prévu ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Je vais vous donner un exemple concret : nous avons produit un « Meurtres à... » aux îles de Lérins, avec un apport de 1,6 million du service public. Nous avons prévu de dégager une marge d'environ 200 ou 300 000 euros – un montant classique –, mais elle n'a finalement été que de 73 000 euros, parce que nous avons été très mauvais. France Télévisions ne nous a pas donné plus d'argent. C'était une coproduction avec Les films du printemps et nous avons donc divisé par deux ces 73 000 ou 75 000 euros.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si je vous pose cette question, c'est à cause de l'écart que j'ai identifié dans les documents qui m'ont été transmis, entre ce qui était initialement convenu dans le devis et ce qui a été finalement versé, notamment la rémunération des coproducteurs. J'ai lu que M. Nagui prenait les deux tiers des émoluments, qui ont augmenté de 75 % entre la somme initialement négociée et celle qui a été versée – on parle de plusieurs centaines de milliers d'euros ; de la même façon, il y a un écart de plus de 100 000 euros concernant la rémunération finale annuelle de M. Bruno Guillon, l'animateur du jeu « Chacun son tour » par rapport au devis négocié initialement.

M. Stéphane Courbit. Vous avez raison, mais si l'on veut être précis, je dois répéter que ce n'est pas Nagui qui produit cette émission, mais Banijay Production Média.

S'agissant des chiffres, je ne les connais pas, je ne peux pas vous répondre.

M. Jean-François Rubinstein. Ce n'est pas évident de vous répondre précisément en n'ayant pas le document sous les yeux. Si vous voulez nous communiquer un document précis, nous pourrions vous répondre par la suite.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le nom de Nagui figure noir sur blanc dans l'audit de production, dont je vous cite une phrase – et que je pourrai vous envoyer : « Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas eu accès aux fiches de paie et aux contrats de travail de Nagui pour son rôle de producteur délégué de cette émission, ainsi que son rôle de producteur exécutif. » Les sommes que j'ai citées désignent bien Nagui dans ses rôles de producteur délégué et de producteur exécutif.

Comment expliquez-vous que Nagui ne souhaite pas transmettre des documents aussi essentiels que des fiches de paie ou des contrats de travail aux personnes chargées d'assurer la bonne affectation de l'argent public ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Nagui est dirigeant d'une société : dans ce cadre, c'est nous qui le payons et non le service public. Ces informations relèvent du secret des affaires : il s'agit d'une société de droit privé qui paie l'un de ses dirigeants. Autrement dit, cela me regarde si je le paye trop ou pas assez. C'est normal qu'il ne communique pas ses fiches de paie : elles concernent le contrat qu'il a passé avec nous.

M. Jean-François Rubinstein. Bien que les choses soient probablement formulées d'une manière ambiguë dans ce rapport, il ne faut pas confondre une rémunération relative à une production, qui tombe dans sa poche, et la valorisation d'une prestation en tant que producteur intégré à une société à laquelle a été confiée une mission de production exécutive.

M. François Riahi. Jean-Louis Blot, que vous avez cité également, est le directeur général d'Endemol France. Les montants que vous avez cités correspondent à la rémunération d'Endemol France et à celle de Banijay Production Media.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Nous avons donc une divergence de vues, mais faites-moi confiance : je ne me réfère qu'aux documents qui m'ont été transmis, dans lesquels figurent noir sur blanc le nom de Nagui et les montants que j'ai cités.

Vous découvrez mes questions, qui ne vous ont pas été transmises en amont. Par conséquent, je vous invite à me communiquer par écrit des éléments complémentaires qui pourraient m'éclairer, afin de tirer une conclusion générale et objective concernant cette discussion.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous ne pouvons pas vous communiquer les informations figurant dans la *data room* de France Télévisions.

Nous nous rapprocherons des services juridiques de l'Assemblée pour déterminer ce que le rapporteur peut vous demander de lui communiquer, en tant que prestataires du service public audiovisuel, compte tenu du périmètre de cette commission d'enquête.

Nous vérifierons notamment s'il est en droit de formuler des demandes très précises, portant sur des contrats et des rémunérations, auprès de prestataires du service public audiovisuel, en vertu de son droit de contrôle sur place et sur pièces.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Madame Laroche-Joubert, le 12 janvier 2025 sur France 5, vous avez qualifié la fermeture de C8 de « déni de démocratie ». Pourriez-vous préciser vos propos ?

Nous avons auditionné le président de l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) au tout début de nos travaux ; nous l'auditionnerons probablement à nouveau à la fin de nos travaux, si le président en est d'accord.

Estimez-vous que l'Arcom joue son rôle en toute impartialité ? Quels ont été les impacts de la fermeture de C8 sur l'activité de Banijay ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'ai effectivement proposé au rapporteur et au bureau de la commission d'enquête, qui l'ont accepté, que nous auditionnions à nouveau le président de l'Arcom, Martin Ajdari, afin de discuter avec lui eu égard aux éléments que cette commission aura permis de mettre au jour. Il sera auditionné conjointement avec Bruno Lasserre, qui s'est vu confier par l'Arcom une mission sur l'impartialité du service public de l'audiovisuel.

Mme Alexia Laroche-Joubert. J'ai en effet tenu ces propos et je pourrais les répéter. Je considère que lorsqu'une émission regroupe autant de téléspectateurs, il est anormal qu'elle soit sanctionnée, d'autant qu'il y avait d'autres moyens de le faire : de nombreuses amendes lui avaient déjà été infligées. Je ne suis pas une spécialiste de foot, mais on peut recevoir des cartons rouges. Roch-Olivier Maistre, qui dirigeait alors l'Arcom, aurait pu trouver d'autres moyens de sanctionner les programmes s'il y avait encore des reproches à leur faire.

Je regrette cette décision, parce que cette émission – et C8 – était un couloir d'accès des téléspectateurs vers la TNT, qui fait partie d'un écosystème très important pour nous. En conséquence du non-renouvellement de l'autorisation de fréquence de NRJ12 et de C8, tout un pan de la population a cessé d'aller sur la TNT.

Une autre conséquence a concerné le marché publicitaire, dont une partie était captée par ces deux chaînes ; cette partie n'a pas été récupérée par les autres chaînes.

L'Arcom était en droit de le faire – c'est sa politique ; j'ai le droit de penser que c'était une erreur stratégique pour le secteur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Certains contrats que vous avez signés avec France Télévisions contiennent une clause d'audience : si celle-ci n'atteint pas 12 % ou 13 % – les taux généralement constatés –, France Télévisions peut réduire sa commande initiale.

Est-il déjà arrivé que France Télévision applique cette clause pour supprimer ou réduire le montant figurant dans le contrat passé avec Banijay ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Tester de nouveaux programmes, notamment des créations françaises fait partie des missions de service public. Nous en avons déjà parlé : « The Artist » et « Les Bravos d'or », tous deux produits pour le service public, n'ont pas eu le succès escompté. C'est le propre des nouveaux programmes ; TF1 et M6 ont également rencontré des échecs.

Les clauses d'audience figurent surtout dans les contrats des émissions pluriannuelles ; il faut qu'il y ait une porte de sortie pour le service public si le programme ne répond pas à son exigence d'audience. Les émissions concernées, « Fort Boyard », « N'oubliez pas les paroles »

et « Les Enfants de la télé », sont des succès dont l'audience n'est jamais descendue sous ces planchers. Mais si cela devait malheureusement nous arriver, je ne doute pas que France Télévisions mettrait fin aux émissions concernées – ce que nous comprendrions puisque cela fait partie du contrat.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Il y a quelques semaines, nous avons auditionné les directeurs des unités de production de France Télévisions.

J'ai demandé à la directrice des jeux et du divertissement, Mme Redde-Amiel, si des engagements pluriannuels étaient passés pour certains jeux avec des producteurs et des animateurs, notamment Nagui, qui est l'un des animateurs-producteurs phares de jeux et de divertissements sur le service public. Elle m'a tout d'abord répondu par la négative, mais d'autres personnes auditionnées ont reconnu que cela arrivait.

Sauf erreur de ma part, vous avez également expliqué que des engagements pluriannuels pouvaient être pris. Dans certains contrats, j'ai vu des clauses d'engagement portant sur une vingtaine d'épisodes de « Fort Boyard » et environ soixante-dix épisodes des « Enfants de la télé ». Un engagement pour 1 814 numéros de « N'oubliez pas les paroles » – soit environ trois ans – m'a particulièrement surpris. Cela signifie que France Télévisions passe des engagements de trois ans avec Nagui : cela ne vous semble-t-il pas excessif pour une chaîne du service public ?

M. François Riahi. Le service public souhaite se garantir l'exclusivité de cette émission pendant trois ans, tout en étant protégé par une clause d'audience. Nous nous engageons à la produire pendant trois ans, mais le service public n'est plus engagé si le seuil d'audience n'est pas atteint. Dans le cadre d'un fonctionnement pluriannuel, ce système est assez logique.

Compte tenu de la concurrence entre les chaînes, le choix de bloquer une émission pendant trois ans peut tout à fait se comprendre. Les chaînes privées aussi souhaitent se garantir l'exclusivité de certains formats pendant plusieurs années.

Mme Alexia Laroche-Joubert. Nous sommes engagés dans des contrats de ce type avec le service public, mais aussi avec TF1 et M6. Il est rassurant de savoir qu'on a l'exclusivité d'une marque pendant une période donnée et à un prix fixé.

Enfin, malgré ces contrats pluriannuels, nous avons accepté de réduire nos coûts de 5 % lorsque le service public nous l'a demandé.

M. Stéphane Courbit. Quand C8 s'est arrêtée, d'aucuns ont dit que Cyril Hanouna ne passerait plus jamais à la télé car il ne devait sa place qu'à la protection de Vincent Bolloré, que c'était une histoire de copinage. Dans les faits, il s'est retrouvé immédiatement sur W9, où il connaît un grand succès – je peux le dire puisqu'il n'est plus chez nous. Le même phénomène se produirait pour Nagui : si Nagui devait partir, il est sûr à 100 % qu'il retrouverait un autre client. En effet, c'est un métier où les talents sont rares, ce qui explique le niveau très élevé de leur rémunération par rapport à celles de 99 % des Français – en cela, on peut les rapprocher des footballeurs. Bref la chaîne est protégée par des clauses d'audience et eux le sont par leur talent.

Mme Alexia Laroche-Joubert. « N'oubliez pas les paroles ! » génère environ 10 % des recettes publicitaires de France Télévisions. Il s'agit donc d'un programme largement

rentable pour le service public. En général, il y a une dizaine de parrainages et vingt-trois spots par jour, soit huit minutes de publicité ; la durée de la publicité a pu atteindre dix-huit minutes. Outre cet aspect très rémunérateur pour l'économie du service public, l'audience moyenne du jeu – 2,5 millions de téléspectateurs – est déterminante pour les programmes qui le suivent dans la grille, à savoir le journal télévisé et même le *prime time*.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez, madame, consacré une partie de votre vie professionnelle à dénicher de nouveaux talents. Le service public remplit-il encore cette mission ? Sans du tout remettre en cause le talent de Nagui, il me semble que le service public fonctionne avec quelques animateurs seulement. Ce sont des stars, certes remarquables, qui apportent beaucoup à l'audiovisuel public, mais ai-je raison de penser qu'il n'y a qu'un ou deux animateurs pour presque tous les jeux de France Télévisions ? N'est-ce pas le rôle du service public audiovisuel que de trouver de nouveaux présentateurs et de donner leur chance à de jeunes animateurs ? Ne pourrait-on pas trouver un meilleur équilibre entre la présence d'incarnations fortes et celle de nouveaux visages ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Cyril Féraud est arrivé il n'y a pas si longtemps. C'est un jeune animateur qui rencontre un grand succès, dans des programmes que nous ne produisons pas forcément.

Votre question ne concerne pas que le service public. Être animateur est un métier. Tout le monde pense pouvoir l'exercer, surtout pour présenter des jeux, mais il faut avoir énormément de rigueur, la capacité de gérer un direct et le déroulement des différents temps du programme, la faculté de poser de bonnes questions. Très peu de personnes savent faire cela.

Pendant très longtemps, la TNT a servi de terrain d'entraînement aux animateurs : après ce sas, ils pouvaient aller vers le premium. Christophe Beaugrand a suivi ce parcours. Mais la TNT rencontre actuellement des difficultés, pour de multiples raisons. Cela pose un problème de renouvellement qui touche d'ailleurs également le secteur privé, dans lequel certains animateurs, Nikos Aliagas et Denis Brogniart par exemple, sont très présents.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Avez-vous déjà essuyé un refus pour un nouveau contenu que vous proposiez avec un jeune animateur ou une jeune animatrice, au motif qu'il faudrait privilégier une valeur sûre ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Sur le service public, Sidonie Bonnet tournait des documentaires quand elle a commencé à présenter des jeux. De même, Hélène Mannarino venait d'Europe 1 quand nous l'avons engagée pour présenter un jeu en *prime time* sur TF1. Cela s'est très bien passé, mais il s'agissait pour nous d'une prise de risque car son visage n'était pas connu et le concept du programme nouveau. Comme vous le savez, le marché est extrêmement concurrentiel et difficile, d'autant que le marché publicitaire se contracte.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous êtes à la tête d'une société qui produit de nombreux jeux et divertissements de France Télévisions. J'ai recensé entre sept et neuf jeux diffusés par France 2 en vingt-quatre heures, contre un seul sur TF1, « Les douze coups de midi », qui semble avoir trouvé son public. L'ADN du service public est-il de proposer autant de jeux ? Que France Télévisions diffuse « Questions pour un champion », qui rassemble les Français et qui promeut la culture générale, me semble normal, mais qu'il y en ait autant m'interroge. La différenciation du service public par rapport aux chaînes privées commerciales réside-t-elle vraiment dans les jeux ? Sans compter que, comme le dit le président, ces jeux sont trustés par quelques animateurs producteurs stars.

M. François Riahi. J'ai grandi devant la télé et j'ai souvenir des jeux qui s'enchaînaient sur le service public, comme « Des chiffres et des lettres » ou « Les Jeux de 20 heures » : il n'y a là aucune nouveauté. Ces programmes, très fédérateurs, marquent des générations et incarnent le service public, avec toujours une certaine exigence. « N'oubliez pas les paroles ! » met à l'antenne le patrimoine de la variété française, auquel je suis très attaché.

Par ailleurs, le service public est en partie financé par la publicité. Or les programmes de l'*access prime time*, avant la première partie de soirée, sont fondamentaux pour lancer l'audience, y compris dans la tranche horaire sans publicité.

Ce n'est pas à nous de définir l'équilibre de la programmation du service public : nous ne sommes que des fournisseurs, nous ne décidons pas du nombre de jeux diffusés. Mais les jeux qui sont actuellement à l'antenne nous semblent trouver leur place de façon toute naturelle sur le service public.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Peut-être le rapporteur recommandera-t-il à France Télévision de produire en interne certains de ses contenus, les jeux par exemple, ou certains documentaires. La production externe, elle, peut apporter un autre côté créatif et revenir moins cher. Peut-il y avoir une production interne pour n'importe quel contenu, ou certains sont-ils plus adaptés ?

M. François Riahi. Il se trouve qu'aucune chaîne de télévision dans le monde n'a internalisé sa production. L'explication, c'est que la concurrence fonctionne.

En effet, nous évoluons dans un secteur créatif, où le talent prime. Dans les secteurs où la présence de talents n'est pas fondamentale, où les produits sont assez standardisés, un professionnel opérant directement vers le consommateur – *business to consumer*, ou *B to C* – peut procéder à une intégration verticale de la chaîne de valeur : si l'acteur peut créer ses propres usines, il a intérêt à le faire car il peut internaliser leur marge. En revanche, dans un domaine où ce sont le talent et la créativité qui font la différence, l'internalisation revient à se priver d'une part de talents, d'autre part des bienfaits de la concurrence : l'obtention du meilleur produit au meilleur prix n'est alors plus assurée.

Je l'ai dit, il n'existe pas de modèle où l'internalisation a fonctionné. Cela n'empêche pas que certains distributeurs soient des producteurs importants, comme ITV Studios ou BBC Studios ; mais ils vendent et ils achètent à tout le monde. Aucun acteur n'a développé de système intégrant des usines de production.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je ne suis effectivement pas favorable à l'internalisation complète de la production des contenus audiovisuels, pour de nombreuses raisons. Néanmoins, certaines chaînes publiques, comme la BBC, produisent un peu plus en interne que France Télévisions. Le rapporteur trouvera peut-être que, comparée à l'étranger, elle est un des groupes publics qui le font le moins. C'est la raison pour laquelle je me demandais si certains contenus pourraient être de façon plus évidente internalisés.

Je suis attaché à la production externe, car elle est source de créativité. En outre, un leader mondial comme vous peut exporter des contenus dans d'autres pays, ce qui participe de notre souveraineté. Votre regard sur cette question m'intéresse.

M. Stéphane Courbit. Le débat entre production interne et externe est éternel. J'ai commencé ma carrière à la télévision il y a trente-cinq ans et je me souviens que Patrick Le Lay,

qui n'était pas particulièrement amical avec les producteurs, qu'il considérait tous comme des voleurs, avait monté des structures de production internes avec Pascale Breugnot et Dominique Cantien. Cela a duré quelques années, puis il a fini par toutes les fermer. Il s'est rendu compte qu'il perdait en compétitivité, notamment parce que les équipes qu'il s'attachait étaient créatives pendant un temps, puis cessaient de l'être.

On trouve aussi des exemples récents – les derniers arrivés dans un secteur pensent toujours qu'ils vont réinventer la roue. Ainsi, Netflix, qui a enregistré un grand succès avec la série *La casa de papel*, a signé avec son producteur un contrat énorme de trois séries pour 150 millions d'euros. Résultat, la deuxième était moins bonne et la troisième encore moins, à tel point qu'ils ont jeté l'éponge.

La tentation de produire en interne existe toujours, ne serait-ce que pour économiser la marge de 10 % des producteurs. Je crois que ce serait une ânerie. Les chaînes ont toujours besoin de talents venant de l'extérieur, soit parce qu'elles n'en ont pas en interne, soit parce qu'elles ne disposent pas de la propriété intellectuelle. Elles peuvent donc arriver à dégager 2 % à 3 % d'économies en faisant de l'interne, mais le jour où l'émission s'arrêtera, elles se retrouveront avec des équipes sur les bras dont elles ne sauront pas quoi faire. Le service public a-t-il trop de personnel ou pas assez ? On peut en débattre, mais je ne suis pas sûr qu'il ait globalement intérêt à embaucher pour produire en interne.

M. François Riahi. Vous avez cité la BBC, mais ce groupe produit de nombreux documentaires qu'il peut exporter grâce à l'atout de la langue anglaise. Cette configuration explique le succès de la BBC en tant que productrice.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La suppression de la publicité entre 20 heures et 6 heures n'est-elle pas une demi-mesure ? Ne sommes-nous pas dans un entre-deux dans lequel on demande au service public à la fois de réaliser de bonnes audiences pour générer des recettes publicitaires et de prendre des risques en finançant des programmes audacieux qui ne feront pas forcément beaucoup d'audience ? Cette double injonction fait écho à la double source de financement qui alimente l'audiovisuel public, à savoir la publicité et la dotation publique, toutes deux restant élevées.

Cet entre-deux reflète-t-il un équilibre auquel il convient de ne pas toucher, ou se révèle-t-il néfaste en incitant au conservatisme, tant pour les programmes que pour les animateurs qui les présentent ? Serait-il préférable de privilégier un modèle non mixte, soit centré sur les audiences et financé par la publicité, soit axé sur des contenus que l'on ne trouve pas sur les chaînes privées et affranchi de la contrainte publicitaire ?

M. François Riahi. Je parle en tant que citoyen, car ce choix ne me revient pas. Mon passé à la direction du budget me fait dire que la suppression totale de la publicité conduirait à l'augmentation du coût de l'audiovisuel pour les finances publiques : la France peut-elle se le permettre dans la situation actuelle ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La charge pour les finances publiques ne serait pas forcément plus lourde, car on pourrait demander à l'audiovisuel public de faire moins.

M. François Riahi. Pour financer une grille de programmes, il faut soit des recettes publicitaires, soit des dotations publiques. Si les premières diminuent, les secondes augmentent.

Il y a un équilibre aujourd'hui. Arte propose des programmes de grande qualité dont le degré d'exigence est bien plus élevé et les audiences bien plus faibles que France Télévisions. Cette dernière a la volonté de parler à tous les publics tout en respectant un cahier des charges fixé en accord avec la puissance publique. La modification de cet équilibre, qui ne fonctionne pas si mal, serait risquée.

Mme Alexia Laroche-Joubert. La publicité est en train de quitter les chaînes linéaires et historiques pour aller vers d'autres acteurs, plutôt de nationalité américaine que française. La suppression de la publicité n'entraînerait pas forcément sa migration vers TF1 et M6, mais plutôt vers YouTube et des plateformes de partage.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je m'interroge surtout sur cette situation d'entre-deux. On pourrait assumer la publicité tout le temps, ou changer complètement de modèle et la supprimer. Mais merci de vos réponses.

M. Charles Alloncle, rapporteur. France Télévisions attribue les épisodes de la série *Meurtres à...* à différentes sociétés de production – on dit d'ailleurs que c'est pour diversifier sa gamme et montrer qu'elle contractualise avec nombre de sociétés. France Télévisions a payé les droits de diffusion du téléfilm policier « Meurtres au Mont Ventoux » à Banijay Rights Limited, votre filiale située au Royaume-Uni. Pourquoi un téléfilm produit en France, par une société dont le siège est implanté dans notre pays, à destination de l'audiovisuel public français et dont la réalisation est probablement française, a-t-il été vendu par France Télévisions à une société britannique ?

M. Jean-François Rubinstein. L'activité de fiction est financée par deux sources de revenus principales, que sont la production et la distribution. Dans un groupe internationalisé comme le nôtre, nous avons choisi de localiser l'activité de distribution en Angleterre, à travers la société Banijay Rights. Cette dernière a pour tâche de distribuer et de vendre le catalogue à l'ensemble des diffuseurs : un agent propose à des partenaires publics et privés des contenus de notre catalogue à des tarifs attractifs. Mais le produit des ventes redescend ensuite dans les sociétés de production, qui sont les détentrices des droits.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Monsieur Courbit, nous devons nous réjouir qu'une entreprise française soit un leader mondial de la production audiovisuelle et un partenaire essentiel des plateformes américaines ; c'est un élément de notre souveraineté. Que devons-nous faire, en tant que responsables politiques, pour que, dans dix ou vingt ans, la France demeure leader dans ce domaine et qu'une entreprise comme la vôtre ou Mediawan continue d'investir dans notre pays et de racheter des entreprises à l'étranger ? Devons-nous modifier le cadre fiscal, favoriser la formation – en allant jusqu'aux écoles ?

M. Stéphane Courbit. Si, au-delà de la production audiovisuelle, votre question porte sur les conditions d'émergence de champions nationaux, je mentionnerai d'abord l'enjeu culturel. Je viens d'un milieu très populaire et, pour ma famille, les entrepreneurs, les gens riches faisaient toujours l'objet d'une suspicion. C'est philosophique : de fait, la France n'encourage pas l'entrepreneuriat. On devrait, dès l'enfance, inciter les jeunes à tenter, à oser, leur apprendre que s'ils se cassent la figure, ce n'est pas grave. Je ne suis pas un fan absolu des États-Unis mais si les sociétés ou les start-up américaines sont aussi nombreuses à remporter des succès mondiaux, c'est parce que l'entrepreneuriat y est assez naturel. Chez nous, les jeunes ont tendance à penser que ce n'est pas possible. Or ça l'est : il suffit d'oser et d'essayer. Nous ne sommes pas plus mauvais que les Américains ! Il faudrait enseigner à nos enfants, dans nos écoles, qu'on a le droit d'entreprendre, le droit de se tromper. Franchement, j'ai créé beaucoup

d'entreprises : on essuie de nombreux échecs mais, de temps à autre, un projet fonctionne et on creuse le sillon.

Ensuite, comment aider les entreprises qui existent déjà ? Dans le domaine de la production audiovisuelle, je mentionnerai ce que l'on appelle le *tax rebate*, c'est-à-dire un crédit d'impôt dont bénéficient les sociétés qui produisent dans un pays. La France devrait mieux considérer cette incitation à venir tourner sur le territoire, qui a été très efficace en Italie ou en Angleterre par exemple. C'est vrai, les gens peuvent être choqués que des aides publiques soient versées à de grandes entreprises plutôt qu'à de petites structures. Mais on a souvent le sentiment que le service public ne devrait avoir le droit de passer commande qu'à de petites entreprises ! Je ne demande pas qu'il ne travaille qu'avec les champions nationaux, mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Ce n'est pas ma position. Vous l'aurez remarqué, nous avons, au sein de cette commission d'enquête, des sensibilités très différentes.

M. Stéphane Courbit. Autre aspect de la question : comment faire naître plus de champions nationaux. C'est lié au sujet de la taxation, qui est complexe. Vous avez raison, on doit faire en sorte de ne pas trop taxer les entreprises pour qu'elles se développent en France. Mais je comprends aussi les personnes aux revenus modestes qui pensent qu'il faut prendre l'argent là où il est. Il faut donc trouver la limite entre ce qui est raisonnable et ce qui ne l'est pas – là est la véritable question.

Je cite souvent un exemple frappant : François Hollande, élu président de la République, a eu la bonne idée de vouloir taxer à 75 % les revenus excédant un seuil de 1 million d'euros. Pour ma mère, qui est issue d'un milieu populaire, vit dans un village de la Drôme et a toujours voté à gauche, c'était normal. Dans l'absolu, elle avait raison mais concrètement, c'était une ânerie. En effet, si moi, qui paie plus d'impôts que tout le village réuni – et je ne m'en plains pas –, je juge un jour que cet impôt est confiscatoire, je m'en irai. Elle m'a répondu que tant pis, je m'en irais – mais alors il faudra bien annoncer aux gens du village qu'ils vont devoir payer deux fois plus d'impôts pour compenser mon départ !

Bien entendu, les entreprises et les gens qui réussissent doivent payer un impôt pour aider ceux qui ont moins ; il faut juste éviter qu'ils aient le sentiment d'en payer trop, au point de s'en aller. Je ne suis pas partisan de ceux qui pratiquent l'exil fiscal et s'installent en Belgique ou au Luxembourg, car nous avons des devoirs ; nous nous devons de montrer l'exemple et de payer nos impôts en France, parce qu'elle nous a beaucoup donné. Mais les politiques doivent veiller à ne pas aller trop loin.

On a évoqué tout à l'heure le secteur des jeux. Depuis notre acquisition de Tipico, nous avons deux activités à peu près équivalentes en volume, en France et en Allemagne ; or nous acquittons 250 à 260 millions de taxes sur les jeux en Allemagne, contre plus de 600 millions en France. Manifestement, il y a un truc qui ne va pas ! Certes, en l'espèce, nous ne pouvons pas déménager puisque la taxe est attachée à l'activité réalisée dans le pays – mais si vous voulez que la France compte encore des champions dans dix ans, il faut que vous les aidiez. Pour cela, il faut, encore une fois, convaincre les jeunes d'oser entreprendre, les y aider, leur expliquer que ce n'est pas une maladie. J'ai été élevé dans ce climat-là ! Mes parents étaient très modestes et, dans notre village, on pensait que la réussite avait quelque chose de louche. Il faut changer cela. Ensuite, il faut éviter que la contribution à l'effort national ne devienne un frein pour les entreprises.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Madame Laroche-Joubert, avez-vous connaissance de dispositifs fiscaux incitatifs dont nous pourrions nous inspirer ou considérez-vous que le cadre français est plutôt favorable à la production audiovisuelle ?

Mme Alexia Laroche-Joubert. Nous avons eu très peur que le *tax rebate* – qu'on appelle le C2I, crédit d'impôt international – soit supprimé ; il a finalement été reconduit pour deux ans. Ce dispositif, cela a été dit, vise à inciter les producteurs internationaux à tourner en France. L'exemple de la série *Emily in Paris* est assez parlant : les premières saisons ont bien sûr été tournées en France, mais la série est ensuite partie en Italie parce que le *tax rebate* italien était plus intéressant ! Pour le coup, les politiques ont bien compris l'enjeu de ce dispositif. Il s'agit de préserver notre tissu de production, qui est par ailleurs composé de gens extrêmement compétents, probablement grâce à la formation, tandis que nos paysages et nos châteaux font de la France un pays très attractif pour n'importe quel producteur de fictions.

Par ailleurs, je suis également très attachée à l'esprit d'entreprise, qui doit effectivement être encouragé.

Enfin, je souhaite mentionner une pratique qui n'a jamais été évoquée dans votre commission d'enquête – peut-être parce que vous ne la connaissez pas. Il se trouve que, lorsqu'en tant que producteur international nous vendons un programme comme « Fort Boyard » à l'étranger, nous reversons de l'argent au service public. Ce dernier a perçu à ce titre 2 millions au cours des huit dernières années. Si nous n'étions pas un groupe international, le service ne profiterait pas ainsi du travail accompli.

M. François Riahi. J'ajoute un point sur l'importance de la réglementation. Nos clients les plus importants sont les grandes plateformes américaines. Or si notre groupe est un producteur de fictions important, c'est en partie grâce à la réglementation qui impose aux acteurs comme Netflix ou d'autres d'inscrire dans leur catalogue des séries locales – françaises, italiennes, espagnoles... –, dont ils s'aperçoivent du reste qu'elles sont de bonne qualité et regardées ailleurs que dans les pays où elles sont produites.

Notre secteur est de plus en plus dominé par les géants du numérique, les Gafan : Netflix, Apple ou Google *via* YouTube seront sans doute demain les principaux diffuseurs. La réglementation a donc un rôle à jouer pour protéger la production locale.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie très chaleureusement pour ces échanges nourris qui nous ont permis d'aller au fond des choses.

La séance s'achève à dix-sept heures trente-cinq.

Membres présents ou excusés

Présents – M. Charles Alloncle, Mme Céline Calvez, Mme Ayda Hadizadeh, M. Emmanuel Maurel, M. Jérémie Patrier-Leitus, Mme Ersilia Soudais