

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 conjointe, ouverte à la presse, de M. Takis Candilis,
producteur audiovisuel, et de Mme Catherine Alvaresse,
présidente de KM Production..... 2
- Présences en réunion 27

Mercredi
25 mars 2026
Séance de 14 heures 30

Compte rendu n° 49

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à quatorze heures quarante.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous concluons notre tour d’horizon de la production audiovisuelle par l’audition de deux grands professionnels.

Monsieur Takis Candilis, votre carrière est multiforme. Vous commencez par être réalisateur de cinéma, qu’il s’agisse de courts ou de longs métrages. À partir des années 1980, vous devenez producteur dans différentes sociétés audiovisuelles. Vous travaillez notamment pour France 3 et pour La Sept, qui n’était pas encore Arte. En 1999, vous entrez au sein du groupe TF1 comme directeur de la fiction avant de devenir directeur général adjoint en 2002, puis président de TF1 Production. En 2008, vous rejoignez le groupe Lagardère. En 2010, vous devenez PDG de Lagardère Entertainment, qui regroupait les activités de production et de distribution audiovisuelle, ce qui représentait alors plus de dix-huit sociétés. En septembre 2016, vous rejoignez le groupe Banijay où vous dirigez le département de la fiction pour le monde. En 2018, vous devenez directeur général délégué à l’antenne et aux programmes de France Télévisions, autrement dit le numéro 2 du groupe, ou en tout cas un cadre important. Vous en partez en 2020 et reprenez vos activités dans la réalisation et la production audiovisuelle.

Madame Catherine Alvaresse, vous avez commencé votre carrière au département des programmes du Conseil supérieur de l’audiovisuel (CSA) en 1993 avant de rejoindre la direction juridique de TF1. Puis c’est de la rencontre avec un grand nom de la télévision, Serge Moati, que date, je vous cite, votre « coup de foudre avec la production ». Vous entrez alors dans sa société Image & Compagnie où vous restez pendant quatre ans. Vous devenez ensuite directrice des ventes et des coproductions dans la société de production Off the Fence. En 2004, vous rejoignez le groupe Télé Images en tant que responsable des coproductions internationales. En 2007, vous intégrez Europe Images International, qui fait partie du groupe Lagardère, entité dont vous devenez directrice générale adjointe. Après avoir été directrice adjointe de l’unité découverte et connaissance d’Arte, vous devenez directrice de l’unité documentaire de France 2 en 2016. De janvier 2019 au printemps 2023, vous êtes directrice des documentaires du groupe France Télévisions. Aujourd’hui, vous dirigez KM, une société du groupe Banijay, spécialisée dans la production de magazines, de documentaires et de spectacles vivants. Depuis 2012, KM produit « 28 minutes », le rendez-vous quotidien bien connu d’Arte, consacré à l’actualité et au débat, présenté par Élisabeth Quin. Vous produisez par ailleurs divers documentaires, dont plusieurs ont eu un fort retentissement critique et médiatique – je pense à celui récemment consacré au procès de Nuremberg ainsi qu’à *Océania, les gardiens de l’océan*, qui s’intéresse au peuple de l’eau, de l’archipel d’Hawaï à l’île de Pâques en passant par la Polynésie.

Avant de vous céder la parole, je vous demande de déclarer tout autre intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations.

L’article 6 de l’ordonnance du 1^{er} 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.

(Mme Catherine Alvaresse et M. Takis Candilis prêtent successivement serment.)

Mme Catherine Alvaresse, présidente de KM Production. J’aimerais avant tout exprimer mon attachement au genre documentaire, dans toutes ses formes et dans toutes ses

approches, et souligner le rôle essentiel du service public dans la création et la diffusion de ce genre.

C'est bien ce genre audiovisuel qui a guidé mes choix de carrière et de métier – en tant que juriste d'abord puis productrice exécutive aux Pays-Bas, distributrice, éditrice de programmes notamment à France Télévisions et enfin productrice – parce que le documentaire a cette force de se décliner dans toutes les thématiques – la science, l'histoire, la société, la culture, la géopolitique – et de se raconter dans de multiples formes – l'immersion, l'enquête, le témoignage, les archives, l'animation et même la fiction. Les formes qu'il emprunte sont toujours là pour appuyer le récit et déployer un regard sur le monde.

Le documentaire est plus que jamais essentiel dans notre monde en plein bouleversement : pour décrypter les enjeux d'hier, d'aujourd'hui et de demain mais aussi pour émerveiller, partager, donner la parole à celles et ceux que l'on entend peu et aussi bien sûr pour rassembler autour de grands récits.

L'école française de documentaire fait face à de nombreux défis mais n'a jamais cessé de se réinventer pour s'adapter aux nouveaux usages, aux nouveaux acteurs du marché, aux bouleversements des codes de la narration, qu'il s'agisse de l'apparition des plateformes, il y a environ une dizaine d'années, des fameuses séries documentaires *True Crime*, ou de l'explosion des réseaux sociaux et de l'installation de YouTube comme premier diffuseur. Le documentaire et plus largement la mise en récit du réel, lui-même de plus en plus étonnant, ne cessent de nous surprendre et de se développer.

Le service public de l'audiovisuel reste le premier diffuseur de documentaires en France. Il est l'acteur clé de l'écosystème. Le soutien au documentaire est au cœur de sa mission et nous nous en réjouissons. Nous nous félicitons aussi que des groupes privés tels que M6, Canal+, TF1, et maintenant Novo19 ou T18, ainsi que les plateformes se soient emparés de ce genre. La diversité des récits est en effet essentielle pour notre vitalité.

M. Takis Candilis, producteur audiovisuel. J'ai travaillé plus de quarante-cinq ans dans l'audiovisuel et, pendant toutes ces années, j'ai été tour à tour assistant opérateur, assistant réalisateur, monteur, régisseur, décorateur, scénariste, réalisateur de courts et de moyens métrages, documentariste, metteur en scène de cinéma, producteur, patron de groupe de production et enfin diffuseur. J'ai eu la très grande chance de servir l'audiovisuel à tous les niveaux.

Tous ces métiers, je les ai faits avec passion, mais aussi avec une obsession, celle de m'adresser à toutes et à tous, d'être compris de chaque individu, de proposer des œuvres populaires au sens le plus noble du terme, des œuvres qui concourent à cimenter une culture commune dont notre société actuelle a bien besoin ; des œuvres qui rassemblent, qui donnent à chacun les moyens de comprendre, de ressentir, de se faire une opinion.

Lorsqu'on s'adresse à des centaines, des milliers, des millions de spectateurs, on porte une responsabilité immense. Pas seulement celle de divertir, mais aussi celle d'éclairer, d'aider chacun à construire une pensée libre, à réfléchir sur lui-même, sur ceux qui vivent à ses côtés, sur le monde qui l'entoure, et à se bâtir ainsi sa propre opinion.

Tout au long de ma carrière, je me suis posé inlassablement les mêmes questions : suis-je assez clair ? suis-je assez juste ? suis-je audible ? et surtout suis-je honnête avec moi-même comme avec les autres ?

Il y a six ans, j'ai décidé d'arrêter ce métier, au moment où le numérique a pris le pas sur l'analogique et où les réseaux sociaux ont envahi le monde avec leur propre vérité, quelquefois juste et malheureusement souvent manipulée. J'ai arrêté quand les vecteurs de diffusion ont été multipliés par mille, quand les images ont été multipliées par millions. J'ai décidé de m'effacer et de laisser une autre génération, née avec le numérique, essayer de le dompter. J'espère sincèrement qu'ils réussiront et qu'ils trouveront une voie juste.

J'ai passé toute ma carrière dans le secteur privé. Aussi, lorsque Delphine Ernotte m'a proposé de la rejoindre, j'ai été à la fois surpris et honoré. Jusqu'alors, je n'avais collaboré avec le service public qu'en tant que fournisseur. Elle m'a alors confié une mission essentielle : contribuer à la restructuration de France Télévisions pour lui permettre de s'insérer dans cet environnement en plein bouleversement. C'est ce que j'ai fait pendant les deux ans et demi de ma présence dans l'entreprise.

Dès mon arrivée, je me suis attelé à la transformation devenue indispensable. Les chaînes de France Télévisions – France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô – étaient alors totalement autonomes ; elles s'étaient érigées en baronnies imprenables ; elles géraient leurs talents, leurs programmes et leur budget chacune de leur côté, héritage des grandes heures de la télévision. Il n'était pas rare que, pour un même événement, plusieurs émissions soient produites sur le même sujet simultanément et sans coordination sur les différentes antennes du groupe. Il fallait mettre un frein à ces dysfonctionnements, recentrer l'entreprise autour de sa véritable force, les contenus.

Pour cela, il n'y avait qu'une solution : repositionner les chaînes comme de simples canaux de diffusion au même titre que france.tv, notre offre numérique, et replacer les programmes au cœur du projet – chaque programme devant être pensé pour une cible, un public, et diffusé sur le canal adéquat.

Deux ans et demi plus tard, la nouvelle organisation a vu le jour, avec l'adhésion de tous. C'est toujours elle qui fait aujourd'hui de France Télévisions le premier groupe de diffusion français sur le hertzien comme sur le numérique. C'est une fois cette restructuration mise en place que, ma tâche terminée, j'ai décidé de quitter l'entreprise.

Je le dis clairement, aucune grande démocratie ne peut se passer d'un audiovisuel public fort et indépendant. Certes, il n'est pas exempt de critiques, mais il constitue des repères essentiels à une époque où plus aucun filtre ne s'oppose à la prolifération des contenus bons ou mauvais, objectifs ou manipulés.

Dans un monde saturé d'images, de discours, de vérités contradictoires, il faut des lieux où l'on prenne le temps de penser, où tout n'est pas dicté par l'audience et le profit, où l'intérêt général existe encore. J'ai connu le privé, j'ai connu le public : l'un ne peut remplacer l'autre ; ils doivent coexister, se compléter, s'équilibrer.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Dans un souci de transparence, je précise que j'ai eu l'occasion de travailler avec Mme Alvaresse et de constater son grand professionnalisme lorsqu'elle était directrice des documentaires à France Télévisions et moi directeur de la communication, du développement et de la programmation culturelle de l'établissement public chargé de conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame. Nous avons souhaité que plusieurs documentaires puissent raconter ce chantier unique. Le remarquable *Notre-Dame Résurrection* a ainsi été diffusé sur France Télévisions tandis que trois autres documentaires l'ont été respectivement par TF1, Arte et la BBC.

La commission d'enquête s'intéresse particulièrement aux allers-retours entre le public et le privé. S'ils sont très encadrés pour les hauts fonctionnaires et les responsables politiques, ils le sont moins pour les salariés des entreprises publiques. La loi ne les interdit d'ailleurs pas. Ils peuvent néanmoins susciter des interrogations.

À cet égard, madame Alvaresse, pouvez-vous nous éclairer sur les conditions de votre départ de France Télévisions pour une filiale de Banijay ? L'avez-vous choisi ? Avez-vous été licenciée ? Avez-vous engagé une rupture conventionnelle ? Vous a-t-on imposé, du côté de France Télévisions ou de Banijay, des obligations particulières ?

Mme Catherine Alvaresse. Au printemps 2023, j'ai quitté le groupe France Télévisions que j'avais rejoint sept ans auparavant. J'ai été licenciée. La direction avait choisi de renouveler la direction des documentaires au sein de la direction des programmes. Mon départ a fait l'objet, de façon assez commune, d'un accord juridique précis, conformément à la loi.

Mon parcours est moins marqué par les allers-retours que par mon inclination pour le documentaire et la télévision sous toutes ses formes. Au cours de l'été 2023, j'ai rencontré Alexia Laroche-Joubert, qui prenait ses fonctions de PDG de Banijay France et souhaitait relancer le documentaire au sein de la filiale KM. Intéressée par mon parcours national et international ainsi que par ma vision globale du marché et des enjeux, elle m'a proposé de prendre la direction de KM. Conformément au code de conduite des partenaires commerciaux de France Télévisions, elle en a informé la direction du groupe fin 2023. J'ai pris mes fonctions chez KM début 2024, environ un an après avoir quitté France Télévisions. C'était pour moi une belle opportunité – il fallait que je travaille. Ensuite, France Télévisions a appliqué à mon égard ce que l'on appelle la procédure renforcée pour une durée d'un an à l'époque – c'était la règle applicable à tous les ex-collaborateurs pour éviter les conflits d'intérêts et les suspicions en la matière. Cette procédure ralentit le processus d'engagement dans une production puisque la décision remonte à la présidence, selon un circuit assez long, lorsqu'un ancien collaborateur est impliqué dans le projet.

Dans mon cas personnel, tout a été mis en place pour éviter tout conflit d'intérêts ou tout soupçon. Tout s'est fait dans les règles.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapport de la Cour des comptes sur France Télévisions fait état du versement chaque année d'indemnités de licenciement très importantes. Comment expliquez-vous votre licenciement, qui a suscité de l'émoi et de l'incompréhension chez les acteurs de l'audiovisuel auprès desquels votre professionnalisme était reconnu ? On a l'impression que de grands professionnels sont licenciés – je pense à Samuel Étienne, que nous avons auditionné. Est-ce une pratique courante au sein de France Télévisions, selon vous ?

En miroir des interrogations sur un potentiel conflit d'intérêts, on peut se demander si Mme Laroche-Joubert n'a pas pris un risque en vous embauchant puisque le recrutement d'un ancien salarié pouvait être vu d'un mauvais œil par France Télévisions et complexifier les relations de KM avec le groupe. Est-ce le cas ?

Mme Catherine Alvaresse. On prend toujours un risque lorsque l'on embauche quelqu'un, d'autant que le marché du documentaire est très restreint.

Alexia Laroche-Joubert a respecté le code de conduite des partenaires commerciaux en informant France Télévisions de ma prochaine nomination à la direction de KM. Cette démarche avait pour but de s'assurer que cela ne créait aucun conflit d'intérêts et que France Télévisions appliquerait bien la procédure renforcée, et ce pour éviter tout favoritisme ou, à l'inverse, tout ostracisme.

Ensuite, un licenciement, ce n'est jamais agréable. Forte de ma longue expérience, je sais que des postes à haute responsabilité dans de grandes entreprises peuvent être concernés. Il est devenu un peu inévitable, dans une longue carrière, et pas seulement dans l'audiovisuel, de connaître un licenciement.

Quant aux raisons de mon licenciement, la direction souhaitait renouveler la direction des documentaires, sans remettre en cause ce genre. Enfin, je n'occupais pas à France Télévisions une position me permettant d'avoir une vue d'ensemble sur les licenciements. Je ne peux donc pas répondre à votre question.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Les licenciements donnent lieu à des indemnités, et c'est normal, mais celles dont nous parlons sont payées avec de l'argent public. On peut donc s'interroger sur le bien-fondé du licenciement de personnes qui sont considérées comme des professionnels du secteur. Nous aurons l'occasion d'interroger de nouveau Delphine Ernotte sur ce point.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur Candilis, pouvez-vous rappeler avec précision les dates des navettes que vous avez effectuées entre France Télévisions et Banijay à partir de 2016 ? Vous avez été, je crois, directeur de la fiction chez Banijay entre 2016 et 2018, puis directeur délégué à la programmation de France Télévisions de 2018 à 2020, avant de revenir chez Banijay. Certains articles donnent néanmoins des informations contradictoires sur ce sujet.

M. Takis Candilis. Je n'appelle pas cela un aller-retour, j'y reviendrai. Au cours de ma vie dans l'audiovisuel, j'ai travaillé dans neuf sociétés ; dans certaines, je suis resté longtemps – chez Lagardère et TF1, plus de neuf ans– ; dans d'autres, mon passage a été plus bref – une seule année chez Canal+. J'ai aussi créé une société que j'ai revendue.

Le monde de l'audiovisuel est ainsi fait que l'on change souvent de lieu dans lequel on s'exprime. Parallèlement, un mouvement de concentration s'y est opéré. Lorsque j'ai vendu ma société, il y a longtemps, elle a été intégrée à un groupe dans lequel je ne souhaitais pas rester. Je suis donc entré dans un autre groupe. Depuis vingt ou trente ans, le nombre de sociétés a fondu et d'énormes groupes audiovisuels se sont créés, qui ont besoin de compétences, lesquelles sont rares dans ce métier. J'ai recherché des gens, j'en ai engagé : je peux vous dire qu'il y a peu de compétences.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pouvez-vous revenir à la question du rapporteur sur les dates précises ?

M. Takis Candilis. Pourquoi ai-je travaillé pour le groupe Banijay ? Parce que j'avais acquis une expérience internationale dont beaucoup disent qu'elle était importante. J'ai été un des premiers à produire des séries internationales en France comme *Borgia*, *Le Transporteur* ou *Jo*. Lorsque j'ai quitté le groupe Lagardère, les dirigeants de Banijay m'ont appelé car ils cherchaient quelqu'un capable d'avoir un regard global sur la fiction. À l'époque, Banijay ne faisait pas de fiction.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. C'était à quelle date ?

M. Takis Candilis. Je n'en sais rien. En 2016, je crois – c'est la date qu'a donnée M. le rapporteur.

J'ai fait beaucoup de choses, j'ai travaillé cinquante ans dans ce métier. Je suis désolé, je ne connais pas les dates exactes. Je sais ma date de sortie et c'est sans doute celle-là qui vous intéresse.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour la bonne tenue des débats, je vous propose que l'on s'en tienne au principe : à question directe, réponse directe. Vous aurez l'occasion de développer.

M. Takis Candilis. Je suis entré chez Banijay pour m'occuper de l'international et c'est ce que j'ai fait jusqu'à un rendez-vous avec Delphine Ernotte, au cours duquel elle m'a proposé de la rejoindre en tant que numéro 2 pour réorganiser le groupe. Celui-ci en avait besoin puisque le numérique commençait à supplanter l'analogique.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous confirmez qu'en 2016, vous rejoignez le groupe Banijay ?

M. Takis Candilis. Oui.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Puis France Télévisions en 2018 ?

M. Takis Candilis. Oui, en avril ou en juin 2018. Je quitte France Télévisions en septembre 2020 et je prends ma retraite. À ce moment-là, je suis contacté par la plupart des groupes français et plusieurs groupes internationaux qui me proposent un poste de dirigeant ou de conseiller. Je décide de signer un contrat de conseil auprès de Marco Bassetti, alors directeur général de Banijay. Ce contrat portait sur la représentation internationale et des conseils divers. C'était encore mon expertise internationale qui l'intéressait.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je résume : en 2016, vous entrez chez Banijay ; en 2018, chez France Télévisions jusqu'en 2020, date à laquelle vous devenez conseiller de Banijay. Jusqu'à quand ?

M. Takis Candilis. J'ai signé un contrat de deux ans, que j'ai souhaité voir révisé avant son terme pour réduire le temps de travail et la rémunération, car j'étais parti vivre à la campagne.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur Candilis, à question simple, réponse simple, s'il vous plaît. Ma question portait sur les dates exactes de vos allers-retours entre France Télévisions et Banijay. J'ai beaucoup de questions à vous poser, et je constate qu'il vous a fallu près de cinq minutes pour répondre à celle-ci.

Le portrait de vous, publié il y a quelques heures par le *Huffington Post*, vous prête le parcours suivant : directeur de la fiction chez Banijay de 2016 à 2018 ; directeur général adjoint de la programmation de France Télévisions de 2018 à 2020 ; conseiller fiction à partir de 2020 de nouveau chez Banijay « avant finalement de revenir chez France Télévisions ». Êtes-vous revenu chez France Télévisions après votre passage chez Banijay en 2020 ?

M. Takis Candilis. Non.

M. Charles Alloncle, rapporteur. La navette se résume donc à ce que je viens de décrire.

En dehors des expériences que je viens de mentionner, vous n'avez pas travaillé chez France Télévisions, ni chez Banijay ? Je vous rappelle que vous êtes sous serment.

M. Takis Candilis. Oui, c'est bien cela.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dans un entretien avec *Le Figaro* datant du 2 septembre 2020 à l'occasion de votre départ de France Télévisions, vous déclarez : « J'avais fixé d'emblée la règle du jeu avec Delphine Ernotte : je n'irai pas au-delà de son premier mandat [...]. À 66 ans, j'ai aussi envie de vivre ma vie. » Vous disiez également préférer partir sur un succès.

Le 22 octobre 2020, soit cinquante jours après cet entretien, Banijay publie un communiqué annonçant votre retour comme conseiller fiction. Vous déclariez alors que c'était le moment idéal pour revenir.

Qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis entre l'entretien au *Figaro* et le communiqué de Banijay ? Pourquoi avez-vous décidé de revenir chez Banijay ?

M. Takis Candilis. J'ai indiqué à Delphine Ernotte que je ne souhaitais pas continuer à travailler chez France Télévisions au-delà de ce premier mandat. J'ai mis toutes mes forces pour qu'elle soit reconduite car je considère qu'elle est une présidente absolument exemplaire, dont le service public a besoin. J'ai travaillé à la restructuration de France Télévisions pendant toutes ces années et il m'a semblé qu'une fois ma mission accomplie, j'en avais terminé avec mes fonctions au sein du groupe.

Par ailleurs, avec l'émergence du numérique, j'estimais que d'autres personnalités, plus jeunes et plus aguerries, pouvaient prendre les rênes de l'entreprise pour l'amener là où elle doit aller – c'est-à-dire, je l'espère, très loin. Le travail que j'ai accepté chez Banijay n'a strictement rien à voir avec celui que j'ai mené chez le diffuseur qu'est France Télévisions, notamment pour le restructurer. Ma mission de conseil portait sur l'international et comprenait une fonction de représentation ; elle ne concernait pas la fiction et me demandait dix fois moins de temps que mes responsabilités au sein de France Télévisions. Pour moi, ce sont deux métiers et deux fonctions totalement différents.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je me permets de rebondir sur ce que vous venez d'avancer. Vous présentez Delphine Ernotte comme une présidente exemplaire et indiquez avoir voulu mettre tous les moyens à votre disposition pour favoriser sa reconduction. Or vous ne disposiez pas de ce pouvoir, qui est dévolu à l'Arcom, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique. Quels ont donc été les leviers ou les moyens que vous avez mis en œuvre pour permettre à Delphine Ernotte d'être reconduite ?

M. Takis Candilis. Ma mission a consisté à faire passer ce qui était pour ainsi dire une entreprise analogique, dotée de chaînes toutes-puissantes mais encalminées dans leur position, à l'ère du numérique et du contenu. Je considère que la réussite de cette transformation, d'ailleurs reconnue par l'ensemble de la profession, a permis de changer complètement le paradigme de France Télévisions. Elle a aussi démontré, je l'espère, à ceux qui avaient la capacité et la fonction de reconduire la présidente qu'elle avait bien fait son travail.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'en reviens au communiqué de presse publié par Banijay le 22 octobre 2020, qui annonce votre retour au sein du groupe après votre passage aux plus hautes fonctions chez France Télévisions. Ce communiqué est très clair : « M. Candilis a quitté Banijay en 2018 après avoir été directeur des fictions du groupe, avant de rejoindre France Télévisions en tant que directeur général adjoint chargé de la programmation. Il a passé ces deux dernières années à superviser la stratégie éditoriale des chaînes nationales du groupe. » Ce communiqué présente votre passage chez France Télévisions comme une sorte de parenthèse ou d'entre-deux-postes entre deux fonctions chez Banijay, comme s'il s'agissait, en quelque sorte, d'une simple mobilité. En 2020, lors de votre départ de France Télévisions, vous aviez 65 ans. Comme vous l'aviez indiqué au journal *Le Figaro*, cela aurait pu être le moment de prendre votre retraite. Pouvez-vous nous préciser quand vous avez décidé d'échanger avec les dirigeants de Banijay pour envisager un retour dans l'entreprise ? Qu'est-ce qui a motivé cette démarche et à quel moment exact avez-vous engagé ces discussions ? Vous étiez probablement encore directeur des programmes chez France Télévisions ; quels ont donc été le calendrier et les raisons précises de ce changement de poste ?

M. Takis Candilis. Comme je viens de le dire, il était malheureusement de notoriété publique que je ne souhaitais pas poursuivre au-delà d'un premier mandat. Les acteurs du secteur savaient donc que j'allais continuer ma carrière ailleurs. J'ai été contacté par de nombreux groupes – dont certains ont été auditionnés par votre commission –, qui m'ont proposé de les rejoindre. Toutefois, ma décision était prise : je ne voulais plus d'un travail à temps plein. À mon âge et après toutes ces années, je ne voulais pas reprendre à 100 %. J'ai donc choisi d'écouter ceux qui me proposaient une manière de travailler différente et en particulier une activité de conseil.

C'est ainsi qu'après avoir rencontré à nouveau plusieurs groupes, j'ai finalement préféré aller chez Banijay – ou plutôt y revenir, pour reprendre le terme d'« aller-retour » que vous utilisez – non pas en tant que salarié, mais comme conseiller. C'est d'ailleurs cette modalité qui m'a permis de réduire la durée de mon contrat et d'y mettre fin bien avant l'échéance initialement stipulée. Auparavant, lorsque j'étais *head of scripted programs* – c'est-à-dire directeur de la fiction monde – chez Banijay, je voyageais dans le monde entier parce que le groupe avait des filiales absolument partout. Je prenais l'avion une dizaine de fois par semaine ; je l'ai fait pendant plus de deux ans et je m'étais juré de ne plus jamais recommencer. Il arrive un moment où l'on doit lever le pied et passer à autre chose. Aujourd'hui, ma vie se passe très bien ; elle se déroule loin de la télévision et des programmes et j'en suis le plus heureux des hommes.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez été directeur des fictions de Banijay entre 2016 et 2018, avant de devenir directeur général délégué chargé des antennes et des programmes de France Télévisions – un poste important – entre 2018 et 2020, pour finalement revenir chez Banijay en 2020. Aviez-vous conscience, au moment de ce retour venant clore votre navette entre les deux groupes, du risque de conflit d'intérêts qui pesait sur cette décision de revenir vers un acteur privé bénéficiant de contrats aux montants élevés signés avec France Télévisions ?

M. Takis Candilis. À partir du moment où je ne m'occupais absolument pas de production, au sens de la fabrication des programmes, il n'y avait pas de conflit d'intérêts.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Dans votre rôle de directeur délégué de la programmation de France Télévisions, vous n'avez donc été impliqué, ni de près ni de loin,

dans aucune décision concernant l'attribution de contrats à des sociétés de production, et plus particulièrement à des sociétés privées comme Banijay ?

M. Takis Candilis. C'est bien de Banijay que vous voulez parler. Permettez-moi de revenir un peu en arrière : lorsque j'ai commencé mon travail de réorganisation du groupe France Télévisions, chaque chaîne était autonome. Chaque patronne ou patron de chaîne disposait de l'intégralité de son budget et prenait ses propres décisions au sein de ses propres comités éditoriaux, avec ses propres directeurs de la programmation et ses administrateurs chargés de négocier les contrats.

Étant donné que ma mission consistait précisément à casser tout ce système, je ne me suis absolument pas impliqué, d'aucune manière, dans les décisions prises sur les productions chaîne par chaîne. Il m'a fallu près de deux ans et demi pour mettre en place cette nouvelle organisation, laquelle a d'ailleurs conduit au départ d'un certain nombre de collaborateurs qui ne s'y retrouvaient plus. Quand je suis retourné – je reprends votre terme – chez Banijay, je n'avais aucune production entre les mains et je n'exerçais plus le métier de producteur. Il me semble que cela répond à votre question.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'aborde un autre sujet en revenant sur les contrats signés durant votre mandat. En juillet 2020, *Mediapart* révélait qu'un contrat-cadre de 100 millions d'euros sur trois ans avait été conclu entre France Télévisions et Air Productions, la société de Nagui, par ailleurs filiale de Banijay. Selon *Mediapart*, Delphine Ernotte se serait engagée sur plusieurs émissions sans avoir préalablement consulté le sous-comité des engagements – ce qui est grave –, en totale violation des procédures internes.

En tant que directeur général délégué aux antennes et aux programmes de France Télévisions depuis février 2018, c'est vous, monsieur Candilis, qui étiez chargé de superviser l'exécution et le renouvellement de ces contrats. Le 17 mars 2021, *Le Canard enchaîné* révélait l'ouverture d'une enquête préliminaire par le parquet national financier (PNF) à ce sujet. Je précise qu'à la fin de l'année 2018, selon l'hebdomadaire *Capital*, Nagui détenait 5,3 % du capital du groupe Banijay, une participation alors valorisée à 23 millions d'euros.

Monsieur Candilis, Nagui était donc coactionnaire de Banijay, l'entreprise où vous aviez servi pendant plusieurs années et qui est redevenue votre employeur quelques mois seulement après que vous avez supervisé, pendant près de deux ans, la signature et l'exécution de ces contrats. Concrètement, comment avez-vous géré cette situation, alors que vous veniez de Banijay et que vous y êtes retourné peu après ?

M. Takis Candilis. Je le répète : premièrement, je n'étais absolument pas partie prenante des décisions des chaînes concernant leurs besoins en matière de programmes. Deuxièmement, comme Catherine Alvaresse l'a évoqué, une procédure était en place : j'étais systématiquement déporté de toute décision concernant les contrats liés à Banijay. Je n'ai donc participé à aucune de ces négociations ni à aucune discussion avec Nagui.

Si l'on revient sur les relations contractuelles entre Banijay et France Télévisions, il faut préciser que les contrats pour « Fort Boyard » remontent à 1990, pour « Taratata » à 1993, pour « N'oubliez pas les paroles » à 2007, pour l'émission annuelle « Prodiges » à 2014, et pour le jeu « Tout le monde a son mot à dire », les « Enfants de la télé » ou « La Carte aux trésors » à 2017. Pour ma part, je suis arrivé en 2018. Or, entre 2018 et 2020, aucun nouveau gros contrat n'a été mis à l'antenne par France Télévisions. Aucun.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Précisément, la question que je vous ai posée a trait aux contrats de Nagui passés entre 2017 et 2020 – lesquels ont fait l’objet d’enquêtes de *Mediapart*, d’articles du *Canard enchaîné* et entraîné l’ouverture d’une enquête préliminaire par le PNF. Ces contrats ont probablement été renouvelés en 2020, alors que vous étiez directeur délégué chargé des antennes et des programmes de France Télévisions – vous veniez de Banijay, entreprise dont Nagui est coactionnaire. N’avez-vous en rien, ni de près ni de loin, supervisé la signature et la reconduction de ces contrats, alors même qu’ils faisaient l’objet d’articles de presse mais aussi d’enquêtes et de suspicions quant aux sommes engagées ?

M. Takis Candilis. Je peux affirmer une chose : Nagui anime une émission quotidienne qui constitue le nerf de toute l’avant-soirée de France Télévisions, et ce depuis des dizaines d’années. Il était donc primordial de le conserver au sein du groupe. Je n’ai pas pris part à ces discussions mais, si cela avait été le cas, j’aurais tout fait pour qu’il reste à France Télévisions. Ces tranches horaires sont essentielles : elles représentent les carrefours publicitaires les plus lucratifs de l’entreprise. Fort de mon expérience dans la production et la diffusion – notamment lors de mon passage à TF1 – je sais très bien que le moindre changement, sur ces créneaux, peut entraîner des bouleversements d’audience importants. Le rôle d’une chaîne est aussi de garder ses talents. Quant aux conditions dans lesquelles ces talents sont conservés, c’est une autre histoire.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Les conditions pour garder ces talents – alors qu’il s’agit du service public et de fonds publics payés par l’ensemble des Français – vous paraissent-elles justifiées ? Dans le cadre de cette commission d’enquête, nous avons révélé que les marges peuvent atteindre 50 % pour des émissions de divertissement produites par Nagui. Vouloir conserver des talents chez France Télévisions justifie-t-il un tel niveau de marge ? Aviez-vous connaissance de ces sommes, par exemple pour l’émission « Chacun son tour » ou pour d’autres programmes ? Cela vous semble-t-il justifié, notamment pour un talent comme Nagui ? Il y en a bien d’autres chez France Télévisions et je ne souhaite pas en faire un cas unique, mais un tel montant de marge est-il justifié ?

M. Takis Candilis. Absolument pas. Mais est-ce réellement le cas ? Je n’en sais rien. Je ne suis ni dans les comptes de Nagui ni dans ceux de France Télévisions. Je ne travaille plus pour le groupe depuis des années et j’ignore tout de ces éléments. Je sais toutefois qu’il existe un processus rigoureux de contrôle des coûts, effectué année après année. J’imagine donc que les services compétents ont vérifié que ce taux de 50 %, qui me semble absolument incroyable, n’a pas été atteint ; en tout cas, je l’espère.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Nous en avons parlé hier avec M. Bolloré, qui est lui aussi coactionnaire de Banijay, ainsi qu’avec M. Courbit et Mme Laroche-Joubert il y a quelques semaines. Je vous confirme que le taux de marge d’une émission comme « Chacun son tour », coproduite par Nagui, approche effectivement les 50 %, ce qui paraît plus qu’excessif pour le service public. Vous semblez le penser aussi ; or ce n’est pas un cas isolé.

Je souhaite vous faire réagir aux propos tenus par Mme Laroche-Joubert lors de l’audition des représentants de Banijay, le 25 février 2026. Au sujet du salaire de Nagui, elle déclarait : « C’est nous qui le payons, ce n’est pas le service public. D’une certaine façon, cela me regarde si je le paie trop ou pas assez. » Vous conviendrez que le problème n’est pas tant le salaire de l’animateur en soi, bien qu’il soit indirectement financé par l’impôt des Français, mais la différence entre la rémunération facturée au devis et celle réellement versée à la fin. Il n’est pas normal que des fonds publics destinés à la création et à l’emploi soient détournés pour rémunérer un prestataire au-delà de ce qui était initialement prévu dans son contrat avec France

Télévisions. Selon l'audit interne de l'émission « Chacun son tour », dont dispose notre commission, Nagui et son coproducteur, Jean-Louis Blot, se sont versé, au titre de la production exécutive et déléguée, pas moins de 300 000 euros, soit 130 000 euros de plus que les 170 000 euros inscrits au devis signé par France Télévisions. Ce sont des sommes considérables. L'écart est bien visible entre le devis initialement signé et ce qui a été payé *in fine* à M. Nagui et à son coproducteur.

Le rapport d'audit précise également que, « pour des raisons de confidentialité, [les auditeurs n'ont] pas eu accès aux fiches de paie et contrats de travail de Nagui pour son rôle de producteur délégué ainsi que son rôle de producteur exécutif », alors même que Banijay a signé une clause de transparence avec France Télévisions. Monsieur Candilis, vous expliquez ne pas avoir supervisé cette relation contractuelle spécifique. En avez-vous supervisé d'autres avec la société de Nagui, Air Productions – qui, je le rappelle, est une filiale du groupe Banijay, que vous avez rejoint après votre passage chez France Télévisions ? Et que vous inspirent ces révélations issues des rapports d'audit entre France Télévisions et la société de Nagui ?

M. Takis Candilis. Le groupe Banijay est une entité privée qui opère selon ses propres règles. Je ne fais pas partie de ce groupe et je n'ai aucun jugement à porter sur telle ou telle de ses pratiques, d'autant que je n'en ai pas connaissance. N'ayant accès à aucun de leurs chiffres, je ne vois pas en quoi mon avis pourrait apporter quoi que ce soit à ce débat.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Peut-être faut-il préciser le cadre de cette question du rapporteur. Nous auditionnons d'anciens dirigeants de France Télévisions. Vous avez été le numéro deux du groupe, monsieur Candilis, et c'est à ce titre que vous êtes convoqué devant cette commission d'enquête. J'ai peine à croire qu'en tant que directeur général délégué aux antennes et aux programmes, vous n'avez pas eu connaissance de la manière dont France Télévisions contractualise avec les sociétés de production. Au-delà du cas spécifique mis en exergue par le rapporteur, il me semble essentiel de vous interroger sur le niveau de ces marges. Il est difficile de soutenir, devant une commission d'enquête, que vous n'étiez pas en charge de ces dossiers ou que vous n'en aviez pas connaissance, alors que vous étiez numéro deux, pendant deux ans, de France Télévisions.

M. Takis Candilis. Certes, mais vous évoquez les marges réalisées sur un programme qui s'appelle « Chacun son tour », que je ne connais pas et que je n'ai jamais regardé – « Chacun son tour », je ne sais pas ce que c'est. C'est une production qui a dû être lancée après mon départ. Quant à M. Blot, lorsque j'étais chez France Télévisions, il était directeur de Warner. Je ne l'ai donc pas connu en tant que dirigeant de Banijay. Par conséquent, je ne suis pas en mesure de répondre à cette question.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez indiqué que des procédures renforcées avaient été lancées vous concernant. Durant vos deux ans et demi en tant que numéro deux de France Télévisions, vous avez fait l'objet de trente et une procédures de ce type, ce qui constitue, je crois, un record au sein de l'entreprise.

Ce n'est pas tout : après votre retour chez Banijay en octobre 2020, vous avez fait l'objet de trente-cinq procédures renforcées pour la seule année 2021. Pour rappel, ce terme technique désigne une procédure qui vise à prévenir les conflits d'intérêts en imposant que les contrats concernés soient directement signés par la présidente de France Télévisions. Elle ne semble toutefois pas questionner ni la pertinence éditoriale du choix d'un producteur ni son bien-fondé face à des offres concurrentes.

Trente et une procédures renforcées en deux ans et demi, c'est un record. Ce nombre exceptionnel ne démontre-t-il pas qu'il existait un risque de conflit d'intérêts manifeste, né de vos passages successifs entre Banijay et la direction de France Télévisions ? Comment avez-vous assumé ce risque ? Rétrospectivement, ne pensez-vous pas que cette navette entre des postes aussi stratégiques, pour des montants de contrats qui – nous allons le voir – ont augmenté de plusieurs dizaines de points année après année, aurait dû être évitée ? Enfin, à la lumière de votre expérience, ne considérez-vous pas que le législateur devrait davantage encadrer ces risques ? De telles recommandations pourraient figurer dans notre rapport de commission d'enquête.

M. Takis Candilis. Trente et une procédures ? Je n'avais pas connaissance de ce chiffre. Cependant, si l'on rapporte ces trente et une mesures de protection, en deux ans et demi, à la puissance du groupe Banijay, à son chiffre d'affaires global et au volume de programmes qu'il produisait déjà avant mon arrivée – ainsi qu'à celui qu'il a continué à produire alors que j'étais en poste –, cela ne me semble pas extravagant. Certes, si j'avais rejoint un petit producteur, il y en aurait peut-être eu une ou deux, pas trente et une.

En revanche, le chiffre de trente-cinq procédures après mon départ me paraît assez incroyable, puisque, comme je vous l'ai dit, je ne m'occupais plus de programmes.

Qu'il faille légiférer plus strictement sur ce point est quelque chose qui mérite d'être envisagé. Dans le monde de l'audiovisuel, les passages entre diffuseurs et producteurs sont très fréquents. J'ai moi-même effectué ces transitions, passant d'un côté à l'autre en faisant mon travail le plus sérieusement possible. Vous avez reçu hier l'un des actionnaires de Banijay, M. Bolloré : *in fine*, ce ne sont pas les dirigeants comme moi qui s'enrichissent, ce sont les actionnaires, dont je rappelle que je ne fais pas partie. Je sais que vous allez me reparler d'« allers-retours » ou de « navette », puisque ce sont les termes que vous aimez employer, mais je ne considère pas mon parcours de cette manière.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour aller au bout de la question soulevée par le rapporteur, je rappelle qu'il existe, pour les responsables politiques et les hauts fonctionnaires, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Celle-ci oblige tout ancien ministre, député ou haut fonctionnaire souhaitant rejoindre le secteur privé à solliciter un avis afin de vérifier l'absence de conflits d'intérêts. Ma position n'est pas d'interdire ces mobilités entre le public et le privé, que je juge saines à condition de se prémunir contre les risques de conflits d'intérêts. Bien que vous ne soyez ni haut fonctionnaire ni ancien politique, vous étiez salarié d'une entreprise publique et occupiez des fonctions éminemment importantes. Pensez-vous qu'un cadre dirigeant de France Télévisions devrait, au moment de rejoindre à nouveau une entreprise privée, être soumis au contrôle d'une autorité qui se prononcerait sur ces risques et permettrait de les prévenir ?

M. Takis Candilis. Généralement, une telle situation est encadrée par le contrat de travail, lequel peut stipuler des clauses de non-concurrence ou des délais de carence. Ce n'est pas le cas dans les contrats de France Télévisions – je crois d'ailleurs que Delphine Ernotte l'a évoqué devant votre commission. Peut-être faudrait-il l'envisager, mais un délai de carence ou une clause de non-concurrence imposent une contrepartie financière. Sans rémunération en face, le contrat devient léonin, vous le savez très bien. Après tout, une personne qui quitte une entreprise doit pouvoir continuer à vivre, à payer ses loyers ou à scolariser ses enfants ; or comment le pourrait-elle si elle n'a pas le droit de travailler et n'est pas rémunérée ?

Tout cela tient aussi beaucoup au droit du travail et à la nature des contrats qui sont établis dans ce cadre. Si l'on souhaite des règles plus strictes, il faut impérativement prévoir des contreparties qui soient à la hauteur pour l'employé.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je rappelle que vous avez fait l'objet de trente et une procédures renforcées durant les deux ans et demi que vous avez passés chez France Télévisions, ce qui est conséquent. Derrière cette appellation technique et formelle, ce type de procédure n'implique en réalité qu'une signature supplémentaire, celle de la présidence, en complément d'une présentation au contrôle général économique et financier (CGEFI). Cela n'empêche nullement un conseiller de Banijay tel que vous, qui connaît dans le détail les attentes éditoriales et les grilles tarifaires de France Télévisions, d'ajuster en conséquence les offres de son groupe.

Si vous me permettez cette comparaison avec les marchés financiers, cela pourrait s'apparenter à un délit d'initié. En tant que numéro deux du groupe, vous aviez accès aux informations les plus névralgiques – montants, clauses, concurrence : vous aviez accès à tout ! Vous avez ensuite basculé chez un fournisseur privé, lui-même en concurrence avec bien d'autres acteurs privés et qui avait déjà passé nombre de contrats avec France Télévisions. Vous avez passé deux ans à décrypter les prix et les rouages, à comprendre et même à définir les attentes éditoriales ainsi que les lignes rouges de France Télévisions vis-à-vis de ces sociétés privées. Comment pouvez-vous garantir et affirmer que votre connaissance intime de ces données n'a eu aucune incidence sur le volume contractuel dont a bénéficié Banijay, sur certaines clauses que vous avez eu l'occasion de signer ou sur un éventuel favoritisme qui aurait pu être appliqué à l'égard de cette entreprise ?

M. Takis Candilis. Ma fonction de conseil n'intervenait ni dans les contrats ni dans les productions. Je ne m'occupais pas de ces aspects et je ne m'en suis pas davantage chargé lors de mon retour chez Banijay. Je n'ai en aucun cas, jamais – je le déclare fermement sous serment –, conseillé Banijay sur un contrat ou sur le montant d'une production, quelle qu'elle soit. Que ce soit bien clair : je ne l'aurais jamais fait et je ne l'ai jamais fait.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'aimerais aborder un autre point, qui a d'ailleurs été relayé par la presse. Le 6 avril 2018, soit deux mois seulement après votre prise de fonction comme numéro deux de France Télévisions, votre épouse, Babsie Steger, était l'invitée de l'émission « La Quotidienne » sur France 5. En novembre 2019, *Le Canard enchaîné* révélait qu'elle était invitée chaque année sur ce plateau pour y faire la promotion de ses activités commerciales et de son site internet, lesconseilsdebabsie.com.

À titre d'exemple, on y trouve des patchs à 100 euros la boîte ou une huile de beauté vendue 85 euros les 20 millilitres, soit 4 250 euros le litre. Le syndicat CGC, dont nous avons entendu un représentant il y a quelques semaines, avait à l'époque déposé une saisine auprès du CSA pour des soupçons de publicité clandestine, faits qui sont strictement prohibés par la loi.

S'agissant de votre épouse, vous conviendrez que nous touchons là à l'une des trois dimensions que notre commission d'enquête se charge d'explorer : le conflit d'intérêts. Comprenez-vous que l'invitation régulière de votre conjointe sur une émission du service public, à une époque où vous occupiez des fonctions éminentes en tant que numéro deux de France Télévisions, pour faire la promotion d'articles commerciaux qu'elle vendait par l'intermédiaire de son site, ait pu soulever des soupçons de conflit d'intérêts ?

M. Takis Candilis. Primo, c'est complètement faux. Mon épouse n'a jamais été invitée annuellement dans cette émission. Mon épouse est une comédienne qui travaille en France depuis qu'elle a 20 ans, qui a été une star sur TF1, qui a fait de nombreux téléfilms, de nombreuses séries, de nombreux feuilletons, qui a travaillé internationalement sur des séries en anglais, à l'étranger et en France, qui a travaillé dans le cinéma. À partir du moment où je suis rentré à France Télévisions, elle a arrêté son métier de comédienne, elle a ouvert un restaurant et elle y a travaillé. Un producteur l'a alors invitée pour venir faire une recette de cuisine gratuitement : elle n'a évidemment pas été payée pour cela. En sous-titre de cette émission – que je vous enjoins de regarder –, il a été dit qu'elle donnait des conseils. Sur ce site de conseils, nulle part ne sont proposés des produits commerciaux. Tout cela est complètement faux. Il y a eu une saisine du CSA, qui a dû se réunir en assemblée plénière : tous les membres ont donc visionné l'émission et regardé le site, pour conclure qu'il n'y avait rien à voir.

Maintenant, je reviens sur ce blog interne d'un syndicat, la CGC. Le monsieur, qui a été d'ailleurs invité dans cette enceinte, a été licencié de France Télévisions dans les années 2000 pour insubordination. Depuis, il est revenu dans les locaux en tant que délégué de ce syndicat. Il a choisi d'avoir ses bureaux au sein de France Télévisions où, toute l'année, tous les jours, dans son blog, il dénigre l'entreprise et ses dirigeants. Il m'a dénigré violemment pendant toutes ces années et je n'ai jamais porté plainte. Entendre pendant des années ce genre de choses, entièrement fausses et colportées par des journalistes, je vous assure que c'est dur !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pourquoi ne pas avoir porté plainte pour diffamation ?

M. Takis Candilis. Je pense qu'il ne faut pas s'abaisser à ça : il y a un dicton qui dit ça, non ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. S'abaisser en saisissant la justice ? Je ne suis pas sûr, non.

M. Takis Candilis. J'aurais dû le faire, peut-être.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise que je suis en train d'explorer, à l'encontre de ce représentant, une procédure pour parjure dans le cadre de son audition devant la commission d'enquête.

M. Takis Candilis. Cela ne m'étonne pas.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Les dirigeants de Banijay que nous avons auditionnés le 25 février dernier nous ont expliqué que le chiffre d'affaires mondial de Banijay ne dépendait qu'à hauteur de 1 % des contrats passés avec France Télévisions, mais que ce chiffre montait à près de 30 % pour la filiale française, ce qui n'est pas négligeable. Cette même audition a également révélé que, au cours de vos deux premières années comme directeur des programmes de France Télévisions, les contrats signés avec Banijay avaient progressé de 8 millions d'euros en 2018 puis de 11 millions d'euros supplémentaires en 2019 – soit, en deux ans, une hausse de près de 40 %, qu'aucune acquisition nouvelle ne peut expliquer.

Depuis le début, vous indiquez ne pas être responsable de cette augmentation. Vous avez pourtant été le numéro 2 de France Télévisions entre 2018 et 2020. Vous arriviez de Banijay où vous êtes revenu comme conseiller fiction. Comment peut-on croire que, ni de près de ni de loin, vous n'avez été concerné par l'augmentation du volume des contrats ?

M. Takis Candilis. Je le redis, ce n'est pas moi qui décidais du moindre programme qui était mis à l'antenne. France 2 avec sa directrice générale, Caroline Got, France 3, avec Dana Hastier, France 4, France 5, avec Nathalie Darrigrand : chacune avait son autonomie pour commander des programmes. Et personne n'allait me voir pour me dire : « Au fait, c'est un programme Banijay. » Un programme, c'est un bon ou un mauvais programme. Et un bon programme pour l'antenne, s'il venait de Banijay, pourquoi ne l'auraient-ils pas pris ?

En tout cas ce n'est pas moi qui ai commandé ces programmes pendant les deux années et demie où je montais la réorganisation – qui est un travail, je vous assure, de longue haleine et totalement bouleversant pour l'entreprise. Je n'allais pas regarder quel était le programme, qui le faisait et pour quel coût, parce que je n'en avais ni le temps ni la volonté.

Cela dit, je ne suis pas au courant de ces chiffres que vous me donnez. Ils me paraissent très élevés, et je ne comprends pas. Comme il n'y a pas eu, à mon avis, de signature de grosses productions, ce doit être une multitude de petits contrats qui aboutit à des sommes pareilles.

En attendant, même pendant les deux ans et demi où j'étais à France Télévisions, je crois que Banijay a continué à faire l'acquisition de sociétés qui avaient elles-mêmes des contrats avec France Télévisions, passés sous bannière Banijay pendant cette période : par exemple la société qui a fait la série *Culte*, devenue une autre série tournée dans les DOM-TOM, a été rachetée entre-temps par Banijay. Il est donc normal que son chiffre d'affaires retombe dans l'escarcelle de Banijay.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous confirme que Banijay n'a pas fait d'acquisition significative pendant les années où vous étiez numéro 2 de France Télévisions.

Vous expliquez que ce n'est pas vous qui avez commandé ces programmes et que vous n'étiez pas au courant des chiffres. Comprenez que nous ayons un peu de mal à le croire : directeur important de Banijay, vous êtes embauché par Delphine Ernotte en 2018 pour être son numéro 2. Vous l'êtes jusqu'en 2020 et, pendant cette période, le montant des contrats augmente de 40 %. Puis vous revenez chez Banijay comme conseiller fiction. Vous dites que vous ne décidiez pas et que vous ignoriez le montant des contrats conclus. Or j'imagine qu'un numéro 2, surtout s'il est en charge de la programmation, a connaissance des contrats – en tout cas de l'ordre de grandeur des montants. Cela concerne tout de même des dizaines de millions d'euros.

Je veux vous croire, vous êtes sous serment ; mais je m'interroge. Pendant ces deux années, trente et une procédures renforcées ont été déclenchées pour éviter les risques de conflit d'intérêts. Qu'est-ce qui fait que n'avez-vous pas intercédé par d'autres moyens, chez France Télévisions, pour faciliter la conclusion de ces contrats avec une entreprise que vous avez rejointe quelques mois après ?

M. Takis Candilis. Je crois avoir déjà répondu à cette question.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. M. Courbit et Mme Laroche-Joubert nous avaient apporté des explications, que l'on peut croire ou non, au sujet de l'augmentation des contrats. Je ne sais pas si vous les avez en tête.

M. Takis Candilis. Absolument pas.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous n'avez pas en tête les raisons de l'augmentation du volume des contrats alors que vous étiez numéro 2 de France Télévisions ?

M. Takis Candilis. Déjà, le chiffre de 40 % me semble absolument incroyable. Vous parlez de 8 millions. Je ne vois pas comment on peut augmenter de 40 % en deux ans un chiffre d'affaires. Je ne connais pas ces chiffres, je ne les ai pas. On ne me les a pas communiqués et je ne peux pas les commenter.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ils nous ont été communiqués par France Télévisions dans le cadre de la commission d'enquête. Plus exactement, le montant des contrats passés avec le groupe Banijay a augmenté de 37 % en deux ans. Mais je n'insisterai pas plus longtemps.

Vous aurez compris que le rôle de notre commission d'enquête est de relever ou de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts. Le 8 janvier 2024, madame Alvaresse, Banijay France publiait un communiqué de presse annonçant votre nomination comme présidente de KM Production, sa filiale consacrée au documentaire. Alexia Laroche-Joubert, que nous avons auditionnée, y justifiait votre recrutement en ces termes : « Nous recherchions depuis longtemps une personnalité ayant travaillé [...] avec des diffuseurs de renom comme Arte et France Télévisions qui sont des partenaires historiques de KM. » Vous avez donc été recrutée explicitement pour votre connaissance de France Télévisions, diffuseur que vous veniez de quitter après quatre ans comme directrice des documentaires. Pensez-vous avoir été recrutée principalement parce que votre connaissance des rouages de France Télévisions, soulignée par Mme Laroche-Joubert, pouvait faciliter la signature de contrats par Banijay ?

Mme Catherine Alvaresse. J'ai été embauchée le 8 janvier 2024 pour mes compétences professionnelles – mon parcours le prouve – et pour mon expertise dans le documentaire avant tout – tant sur le terrain national qu'international. En effet, comme je le disais en propos liminaire, France Télévisions est aujourd'hui le diffuseur le plus important pour l'écosystème documentaire : elle diffuse, je crois, plus de 60 % des documentaires en France.

Cela s'est fait de façon totalement logique. Depuis qu'elle avait repris la présidence de Banijay France, Alexia recherchait quelqu'un. Le groupe Banijay explore l'ensemble des genres de la télévision française, et même de tous les médias, mais le documentaire n'y était pas présent. Pour un tel groupe, c'était un manque. Alexia souhaitait y remédier. Donc j'ai été embauchée pour mes qualités professionnelles et pour mon expertise en la matière.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Comment expliquez-vous que Mme Laroche-Joubert ait avancé, comme raison de votre recrutement, le fait que vous ayez travaillé avec des diffuseurs de renom comme Arte et France Télévisions ? Ne pensez-vous pas que ce sont votre carnet d'adresses et votre connaissance fine des rouages de France Télévisions qui vous ont permis d'être embauchée par Banijay à un poste important ?

Mme Catherine Alvaresse. C'est certainement ma connaissance très fine en effet du documentaire. Comme le service public – Arte est d'ailleurs le deuxième diffuseur de documentaires en France –, le documentaire est une expertise très particulière. On ne s'invente pas expert du documentaire. Les partenaires du documentaire, qui sont à la fois les premiers diffuseurs et les plus exigeants, sont vraiment France Télévision et Arte. Et – comme vous avez retracé gentiment mon parcours – avant Arte, j'arrivais aussi de la distribution et de l'international.

Cette expertise est liée au mouvement, à la fois dans une carrière et dans un écosystème qui est lui aussi en mouvement permanent. Je pense que le mouvement des talents et des experts

est important. Cela me semblait une décision importante, de la part d'Alexia, de vouloir que le documentaire rejoigne les expertises du groupe Banijay. Et j'ai envie de dire un peu trivialement que j'étais sur le marché, puisque j'avais été licenciée.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pourriez-vous, monsieur Candilis, nous préciser les termes de votre sortie de France Télévisions ? M. Samuel Étienne et Mme Nathalie Darrigrand nous ont expliqué que des indemnités de départ avaient été versées. Quelles indemnités avez-vous perçues avant de rejoindre Banijay ?

M. Takis Candilis. Il n'y en a pas eu, puisque c'était une sortie. J'ai eu le solde de tout compte de mon contrat, voilà.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise que ce n'était pas un licenciement : c'est vous qui êtes parti. Pour M. Samuel Étienne, c'était une rupture conventionnelle et pour vous, madame Alvaresse, un licenciement.

Mme Catherine Alvaresse. C'était un licenciement, donc j'ai perçu, comme il se doit, des indemnités de licenciement.

M. Charles Alloncle, rapporteur. De quel ordre ?

Mme Catherine Alvaresse. Je ne suis pas certaine de devoir répondre publiquement à cette question.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous n'y êtes pas obligée : vous pourrez nous l'indiquer par écrit si vous le souhaitez.

Mme Catherine Alvaresse. Oui, c'est ce que je voulais répondre : je ne suis pas obligée de répondre publiquement maintenant.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Cette question a fait l'objet de discussions au sein de notre commission. Pourriez-vous nous indiquer simplement l'ordre de grandeur ? Combien de temps avez-vous travaillé pour France Télévisions ? J'imagine que vos indemnités correspondaient au cadre légal ; il n'y a peut-être pas eu de négociation supplémentaire au-delà.

Mme Catherine Alvaresse. Absolument, elles s'inscrivaient dans le cadre légal. Cela faisait un peu plus de sept ans, puisque j'avais rejoint le groupe France Télévisions en mars ou en février 2016.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. L'administration de l'Assemblée vérifiera si nous disposons des chiffres que vous demande le rapporteur ; si ce n'est pas le cas, nous les demanderons à France Télévisions.

Avez-vous considéré que votre licenciement était un gâchis sur le plan professionnel et au regard de l'argent public consacré à vos indemnités ? Vous dites que vous n'étiez pas en conflit avec votre direction mais que celle-ci a souhaité un renouvellement ; c'est un peu vague. Nous pourrions poser la question à Delphine Ernotte, mais quel est votre point de vue ?

Mme Catherine Alvaresse. Trois ans après, cela ne me semble absolument pas un gâchis. La direction documentaire de France Télévisions continue à parfaitement fonctionner. Ce qui est sûr, comme je le disais tout à l'heure, c'est que se faire licencier fait partie de la vie quand on a une longue carrière professionnelle mais que ce n'est absolument pas agréable.

Je suis en revanche très heureuse d'avoir retrouvé du travail un an après. C'est long, un an, mais rapide aussi pour retravailler. Il y avait nécessairement un désaccord avec la direction puisque j'ai été licenciée. Je le dis – ce n'est pas de la langue de bois –, cela renvoie aussi au souhait des grandes entreprises de renouveler les directions et leur incarnation. Moi-même, quand je revois mon parcours, j'ai beaucoup bougé. Parfois on a le souhait de bouger, et parfois on le décide pour nous. C'est ce qui s'est passé pour moi.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Lors de l'audition de Banijay, le 25 février 2026, nous avons appris que sa filiale KM Production avait signé des contrats avec France Télévisions à hauteur de 46 000 euros en 2022, 0 euro en 2023 et 1,069 million d'euros en 2024, l'année de votre arrivée à sa présidence. Cela représente une multiplication par vingt-trois qui, pour remettre les choses dans leur contexte, peut aussi s'expliquer par la faiblesse des montants ; il est important de prendre du recul par rapport aux chiffres que l'on annonce.

Convendez-vous tout de même que votre arrivée coïncide avec une augmentation importante des contrats passés avec France Télévisions ? Pouvez-vous nous expliquer la façon dont cela s'est passé en interne ? Quelles sont les relations au sein de France Télévisions que vous avez utilisées pour conclure ces contrats ?

Mme Catherine Alvaresse. Il n'y avait pas de surprise, puisque c'était ma mission de développer le documentaire. C'est ce que j'ai fait, avec le premier diffuseur documentaire en France qui est France Télévisions.

Pour passer de 40 000 euros à 1 million d'euros, il n'y a pas eu vingt-trois contrats, mais un contrat important, notamment, dix-huit mois après : la diffusion d'une coproduction internationale avec ZDF sur *Le Journal d'Anne Franck*, qui n'a pas été développée par moi. Bien sûr, je ne travaille pas seule. Je dirige KM et j'ai une cellule documentaire qui travaille avec moi. On oublie souvent, d'ailleurs, que, dans la production, on développe plus qu'on ne produit – on développe, on développe et on développe, et on a souvent un projet sur cinq qui est pris. Le producteur que j'avais embauché, qui travaillait à mes côtés, développait plein de projets, notamment avec France Télévisions, comme beaucoup de producteurs indépendants et de producteurs de documentaires en général – on travaille avec France Télévisions principalement, et avec Arte. Il développait ce projet sur Anne Frank, qui était déjà en discussion avec un auteur-réalisateur.

Je ne sais plus exactement quels étaient vos termes, mais j'ai simplement utilisé mes compétences pour trouver l'équipe artistique. Ça démarre comme ça, les documentaires. Il fallait aussi récupérer les droits d'adaptation du *Journal d'Anne Frank*, ce qui n'était pas une mince affaire, pour deux territoires très importants, le territoire français et le territoire allemand, et quelques autres territoires européens. Cela correspond vraiment à mes compétences d'exportatrice.

En 2025 – deux ans après que j'ai quitté France Télévisions –, c'étaient les grandes commémorations de 1945 et notamment les quatre-vingts ans de la disparition d'Anne Frank. France Télévisions, qui diffuse le plus de grands documentaires de *prime time*, a souhaité s'adresser aux plus jeunes – j'en suis très heureuse –, avec une forme très particulière, pour qu'Anne Frank ne tombe pas dans l'oubli. C'est comme cela que cela s'est passé : dans le travail.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Lors de leur audition, les dirigeants de Banijay ont reconnu que vous aviez fait l'objet de deux procédures renforcées en 2024. Pensez-vous

sincèrement qu'une seule signature supplémentaire, sur un contrat que vous avez conclu avec France Télévisions, constitue une garantie suffisante pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts ?

Notre commission va devoir rendre ses conclusions et recommandations dans quelques semaines. Quels conseils pourriez-vous formuler, vous qui êtes passée de l'audiovisuel public à une société de production privée ?

Mme Catherine Alvaresse. Avant de parler de la procédure renforcée, il faut d'abord comprendre la façon dont travaillent les professionnels de France Télévisions dont j'ai fait partie et que je vois maintenant au travail. Avant tout c'est le projet, rien que le projet. Et c'est quand même un énorme travail, le documentaire : 3 000 projets reçus par an, c'est tout un travail avec des conseillers de programme et des directeurs délégués.

La direction documentaire est aujourd'hui organisée par pôles. La procédure renforcée, ce n'est pas simplement : « Tiens, ce projet qui arrive, on va le faire signer par la présidente de France Télévisions. » Cela ne marche absolument pas comme ça. Nous, les producteurs, nous disons souvent que les délais sont longs. Nous avons l'impression de beaucoup attendre parce qu'il y a un travail de fourni qui est fait. D'abord, c'est le projet, rien que le projet. Est-ce que le projet correspond aux lignes éditoriales ? Est-ce que le projet a une qualité artistique différente ? C'est certainement toujours un peu ennuyeux d'entendre la façon dont cela se passe, mais c'est comme ça.

Pour répondre à votre question, en revanche, ce que vous suggérez peut appauvrir nos contenus : pour ma part je défends le mouvement des experts et des compétences. Vous m'avez interrogée sur mon parcours. Toute ma vie a été faite de mouvement et c'est pour cela que j'aime le documentaire. Aujourd'hui, avec l'explosion des médias, on sait qu'on est vraiment dans un moment compliqué : je pense que le mouvement des experts et des compétences est très important, en effet.

Il faut en revanche encadrer ces mouvements, j'en suis totalement d'accord. Mais, de par ma longue expérience en France et à l'étranger, je sais qu'il y a aujourd'hui en France de très grands professionnels à qui on peut vraiment faire confiance. J'imagine que, grâce à ces auditions, vous avez pu avoir un regard très global que je n'ai pas. J'espère que vous pourrez en tirer les conséquences dans vos propositions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Plusieurs options sont possibles. On peut inclure des clauses de non-concurrence dans les contrats de travail. Elles coûtent cher mais, en contrepartie, la personne licenciée ne peut pas travailler pendant quelque temps dans une société prestataire, chez un concurrent ou chez un partenaire.

La deuxième option consiste à recueillir l'avis d'une autorité, comme cela se fait pour les politiques et les hauts fonctionnaires,

La troisième réside dans la mise en œuvre de procédures renforcées beaucoup plus strictes.

Au regard de ce que vient de dire le rapporteur sur les procédures renforcées, considérez-vous qu'il serait plus sain, compte tenu de vos fonctions, que les indemnités de départ soient plus élevées en présence de clauses de non-concurrence ? Ou bien considérez-

vous que cela nuirait à la fluidité du marché du travail, que cela coûterait cher et que la deuxième option serait donc préférable ? Il est important que nous ayons votre avis.

Mme Catherine Alvaresse. Je crois comprendre que le service public est en difficulté aussi, donc rémunérer une clause de non-concurrence, je ne sais pas... C'est vraiment mon petit point de vue. Il y a la fluidité du marché, aussi. À la lumière de l'ensemble de ces auditions, une régulation plus stricte en matière de conflits d'intérêts vous apparaîtra peut-être nécessaire, de fait. Reste que, les clauses de non-concurrence, il faut pouvoir les rémunérer...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Bien sûr, mais notre commission d'enquête a mis en lumière des indemnités de licenciement parfois importantes, financées par de l'argent public, versées à des personnes qui retrouvent du travail ; tant mieux pour elles, nous en sommes heureux, mais cela paraît étrange : on se demande si c'est une bonne manière de gérer les ressources humaines.

Nous avons vu le cas d'un présentateur qui, après une rupture conventionnelle, a continué de présenter, en tant que prestataire d'une société de production, le jeu qu'il présentait au départ comme salarié. C'est quand même de l'argent public qui est ainsi dépensé pour verser des indemnités de licenciement ou financer des ruptures conventionnelles.

Les clauses de non-concurrence coûtent peut-être plus cher mais, aujourd'hui, on est un peu au milieu du gué : on dépense de l'argent sans avoir la garantie absolue d'être prémuni contre les conflits d'intérêts.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le pantouflage des hauts fonctionnaires, c'est-à-dire les navettes entre des sociétés privées et la haute administration, fait l'objet de contrôles obligatoires de la part, notamment, de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. Les élus sont également soumis à ce type de contrôles.

Mais, visiblement, les cadres dirigeants de l'audiovisuel public bénéficient d'une sorte de régime dérogatoire et ne passent pas par les mêmes cases déontologiques. Un rapport pour avis sur les avances à l'audiovisuel public présenté en octobre 2025 déplore que « les réponses de France Télévisions se distinguent par leur imprécision et leur refus manifeste de divulguer les chiffres réels [...] ».

On observe en effet de tels refus et parfois une opacité s'agissant des montants réels des indemnités de départ – de plusieurs centaines de milliers d'euros parfois – perçues par des personnes qui sont ensuite embauchées par des sociétés de production au profit desquelles elles avaient signé des contrats importants lorsqu'elles travaillaient pour France Télévisions.

Quelles recommandations principales formuleriez-vous pour que ce type de pratiques n'ait plus cours ? Faut-il par exemple qu'un dirigeant de France Télévisions ayant signé des contrats à hauteur de plusieurs millions d'euros avec une société de production ne puisse pas la rejoindre dans les trois années suivant son départ ? Faut-il lui interdire de revenir ensuite au sein de France Télévisions dans une fonction qui lui permettrait de signer de nouveaux contrats pour cette société ? Une telle mesure ne serait ni de droite ni de gauche : elle relèverait du bon sens. Ne serait-ce pas une mesure opportune sur le plan déontologique et moral, que nous pourrions inscrire dans le rapport de la commission d'enquête ?

Mme Catherine Alvaresse. Je n'ai certainement pas votre expertise. Vous parlez de navettes et de pantouflage mais, dans mon cas, il n'y a rien eu de tel. Comme l'a dit Alexia

Laroche-Joubert, j'avais signé quelque chose comme 40 000 euros en huit ans ; et je ne la connaissais pas. Je continue à défendre l'idée de mouvement des compétences ; c'est d'ailleurs quelque chose que je pratique avec mes équipes à KM Production. KM signe aujourd'hui avec tous les partenaires, avec Novo19, avec Canal+ ou avec M6, et j'en suis très heureuse. Ces choses-là sont possibles quand on connaît bien le métier.

Encore une fois, le mouvement des compétences est essentiel. J'entends ce que vous dites sur le cadre qu'il faut lui dessiner afin d'éviter tout soupçon et tout conflit d'intérêts. Dans mon cas, le cadre existant a été respecté. À la lumière de vos auditions, que je n'ai pas toutes suivies, vous estimerez peut-être qu'il faut le renforcer.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise qu'il n'y a pas de régime dérogatoire pour France Télévisions ou Radio France : la loi encadre les allers et retours des agents publics et des élus mais ces règles, notamment inscrites dans le code pénal, ne s'appliquent pas aux salariés des entreprises publiques.

Des recommandations, du rapporteur ou de moi-même, pourront porter sur ce point.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur Candilis, en plus de vos fonctions de directeur général délégué à l'antenne et aux programmes, soit le numéro 2 du groupe de France Télévisions, vous avez été nommé lors de votre arrivée chez France Télévisions PDG de MFP (Multimédia France Productions), une filiale de France Télévisions qui se nomme aujourd'hui France TV Studio.

La loi prévoit que tous les présidents d'entreprises publiques transmettent une déclaration à la HATVP dans les deux mois qui suivent leur nomination. Or, en juin 2019, le conseil d'administration de MFP acte votre démission, vous permettant de vous soustraire à cette obligation. Pourquoi avoir démissionné de la présidence de cette filiale seize mois après votre arrivée chez France Télévisions ? Avez-vous rempli vos obligations déclaratives lorsque vous étiez PDG de MFP ?

M. Takis Candilis. Quand vous devenez numéro 2 d'une entreprise, on vous dit tout d'un coup : « Tiens, on va te nommer dans tel conseil d'administration, on va te nommer dans tel endroit, on va te mettre à tel endroit et tu vas devenir PDG de telle chose ou telle autre chose. » En arrivant, j'ai dit OK. Mais, au fur et à mesure, j'ai vu que j'avais énormément de travail et que la réforme – à laquelle je reviens encore – était essentielle pour faire vivre le service public dans le nouveau monde qui advenait.

Je crois donc que je n'ai même pas fait un seul conseil d'administration au sein de MFP ! Je leur ai dit que j'avais dit oui mais que j'aurais dû dire non, et je leur ai demandé d'accepter ma démission. Je ne sais pas si elle a été actée immédiatement. En tout cas, je pense avoir fait deux réunions internes à MFP, mais aucun conseil d'administration de cette société. Je n'en avais ni la volonté ni les moyens.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Et s'agissant de vos obligations déclaratives auprès de la HATVP, pourquoi ne pas les avoir remplies ?

M. Takis Candilis. J'avais sans doute autre chose à faire... Personne ne m'avait prévenu de cette obligation. Comme je donnais ma démission, j'ai dû me dire que cela ne valait pas la peine.

Je n'ai rien à cacher de ma vie ou de mes propriétés. J'ai quarante-sept ans d'audiovisuel, j'ai dirigé de très grosses entreprises. J'ai effectivement très bien gagné ma vie. Quand je suis venu à France Télévisions, j'ai accepté un salaire qui était trois fois moindre que celui que j'avais en moyenne dans les six années précédentes. Je l'ai fait parce que j'en avais envie, parce que j'en avais besoin, parce que je n'avais jamais travaillé pour le service public : je me suis dit que j'avais peut-être quelque chose à y faire avant de conclure ma vie professionnelle. Ce que j'ai fait à France Télévisions le prouve, je crois, et j'en suis fier, d'autant plus que cette réorganisation a été conservée et qu'elle n'est mise en cause par personne à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Elle a même été appréciée par le CSA et par le conseil d'administration de France Télévisions, qui comprend beaucoup de personnalités et de représentants de l'État.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Tout de même, vous êtes resté seize mois : pourquoi ne pas avoir pris le temps d'effectuer cette déclaration auprès de la HATVP ? Il est obligatoire de le faire dans les deux mois. Les députés, lorsqu'ils sont élus, doivent très rapidement faire cette déclaration : nous devons verser l'intégralité de nos bulletins de salaire des cinq années qui précèdent notre élection, déclarer l'ensemble de notre patrimoine et de nos conflits d'intérêts. Ces obligations sont lourdes mais contribuent à la transparence vis-à-vis des Français.

Vous dites que vous ignoriez cette obligation.

M. Takis Candilis. Seize mois, vous me l'apprenez. Pardon, mais pour moi c'était un poste honorifique, ou en tout cas technique. Je ne vois absolument pas ce que j'ai pu faire en tant que président de cette société pendant seize mois : je ne l'ai pas fait, je n'ai pas été rémunéré pour cela, et je n'ai pas passé de temps à exercer cette mission.

J'ai l'impression que vous croyez que je cache ce que je possède, ce que j'ai gagné, et...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La loi impose aux dirigeants de remplir une déclaration auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique : il est normal que le rapporteur s'étonne que cela n'ait pas été fait ! Nous, les députés, nous avons tous rempli notre déclaration ; ceux qui ne la font pas se font taper sur les doigts, et c'est bien normal. Je n'ai pas le sentiment qu'on me soupçonne de cacher mon patrimoine ou mes revenus : je me soumetts à l'obligation que m'impose la loi.

La loi prévoit la même obligation pour les dirigeants des entreprises publiques. Personne ne remet en cause votre intégrité mais il y a une obligation légale : il est normal que nous nous demandions pourquoi elle n'a pas été remplie. Et comme votre réponse était un peu floue, nous n'avons pas compris si c'était France Télévisions qui ne vous avait pas indiqué cette obligation. Nous, députés, nous recevons des mails, des rappels. Est-ce que c'est France Télévisions qui ne vous a pas averti ? Est-ce vous qui n'avez pas répondu ? Nous voulons juste comprendre.

M. Takis Candilis. Je pense que j'avais déjà décidé de partir – qu'il ait fallu seize mois pour nommer un nouveau président, c'est une autre histoire. Sans doute, ayant décidé de partir, je ne voyais pas pourquoi je remplirais cette déclaration.

Maintenant, j'ai payé mes impôts, beaucoup d'impôts, j'ai payé tout ce qu'il fallait payer, et je vis aujourd'hui loin de tout cela et très heureux.

M. Charles Alloncle, rapporteur. À votre départ, *Le Figaro* annonce, le 7 septembre 2020, que France Télévisions renouvelle son état-major et que Delphine Ernotte a choisi pour vous remplacer, vous qui aviez 66 ans, Stéphane Sitbon-Gomez, 33 ans, qui n'avait travaillé jusque-là que pour Europe Écologie-Les Verts. Dans la même édition, *Le Figaro* écrit : « “Vous écartez un spécialiste reconnu pour nommer quelqu'un qui n'est pas un homme de l'art. Remplacez un professionnel par un amateur, c'est étrange”, s'étonne un bon connaisseur du secteur public. » Avez-vous partagé cet étonnement, qui est celui de beaucoup de députés membres de cette commission d'enquête et de commentateurs ? Qu'est-ce qui justifie que quelqu'un qui a pour seule expérience d'avoir été l'assistant de Cécile Duflot et d'Eva Joly et d'être un cadre d'Europe Écologie-Les Verts, quelqu'un qui ne connaît donc rien à l'univers des médias, de l'audiovisuel, de la production, prenne en quelques mois seulement la deuxième place d'une entreprise publique de 9 000 salariés et d'un budget de 3 milliards d'euros par an ? Partagez-vous les conclusions du *Figaro* selon lesquelles le spécialiste que vous étiez a été remplacé par un amateur ?

M. Takis Candilis. Spécialiste reconnu de 66 ans !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il s'agissait d'insister sur votre expérience !

M. Takis Candilis. Je suppose, oui.

J'ai côtoyé M. Sitbon-Gomez durant les deux ans et demi de ma présence à France Télévisions. C'est quelqu'un qui est d'un grand professionnalisme, qui avait constamment des idées, qui réfléchissait et qui était loin des coteries du monde de la production : vous imaginez bien qu'un tel poste, ce sont des coups de fil constants de producteurs qui veulent proposer des programmes, qui vous rappellent, qui vous reproposent quelque chose. Il faut vraiment rester loin de tout cela et laisser les équipes faire leur travail avant que des décisions soient prises. Je pense que M. Sitbon-Gomez est à sa place. Je trouve qu'il la mérite parce que c'est un professionnel impressionnant.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Madame Alvarresse, un article de *Télérama* revenait sur votre licenciement avec des professionnels du secteur documentaire qui s'alarmaient du départ de la « très grande professionnelle » que vous étiez, insistant sur votre travail collectif, sur votre ligne éditoriale.

Ce qui m'intéresse, ce sont les motifs de licenciement qui sont avancés dans cet article : « Catherine Alvarresse n'hésite pas à faire appel à des producteurs indépendants là où la chaîne aurait sans doute préféré des agences de presse reconnues, des productions plus importantes ou des animateurs-producteurs maison. » Nous avons beaucoup posé ici la question de ces animateurs-producteurs, de ces grandes sociétés de production. Il y a une concentration des sociétés de production, ce qui explique aussi la part plus importante qu'elles occupent dans les contrats de France Télévisions. Mais confirmez-vous ce qu'avance *Télérama* ? Le fait que vous ayez fait travailler l'ensemble des producteurs indépendants avec France Télévisions, au lieu de concentrer ces contrats auprès de quelques maisons de production plus importantes, a-t-il motivé votre licenciement ?

Mme Catherine Alvarresse. Il m'est difficile de commenter cet article qui remonte à trois ans, d'autant que ce n'est pas une interview que j'ai donnée.

À France Télévisions, j'ai toujours travaillé en réfléchissant aux projets avant tout. Nous étions une grosse équipe, d'une vingtaine de personnes : nous voulions des projets qui

soient en adéquation avec les missions du service public, avec les lignes éditoriales non seulement documentaires mais aussi de l'ensemble des programmes.

Il y a eu un émoi lorsque j'ai été licenciée. Je dois remettre les choses dans leur contexte : 2023, c'est peu de temps après le covid. Or l'écosystème du documentaire est petit, c'est le plus fragile, en termes de rémunération comme de difficulté à monter les projets. Étant maintenant de l'autre côté de la barrière, je vois tout cela. Nous étions aussi peu après la réforme de 2019, dans laquelle nous étions tous embarqués. Il y a donc eu une peur de l'après.

J'ai travaillé avec absolument tout le monde lorsque j'étais à la tête de la direction des documentaires : producteurs indépendants, mais aussi producteurs dans des groupes. On ne m'a jamais demandé de travailler davantage avec les grands groupes. Aujourd'hui, d'ailleurs, je fais partie d'un grand groupe.

Ne voyez pas dans mes paroles de la langue de bois : il y avait un souhait de la direction de France Télévisions de renouveler la direction des documentaires. C'est ce qui s'est passé. Il y a eu un émoi parce que les gens ont eu peur que la direction ne soit bouleversée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour le dire autrement, tous les Français financent l'audiovisuel public – je suis heureux de payer ces quelque 50 ou 60 euros par an – mais plutôt pour avoir accès à des séries, à des documentaires, à des films, à des contenus remarquables que s'efforcent de proposer au quotidien les équipes de France Télévisions, en complément d'ailleurs de l'audiovisuel privé. En revanche, on n'a pas envie que cet argent public serve à financer des indemnités de licenciement : l'argent public doit-il être utilisé pour licencier des personnes unanimement reconnues ? Les indemnités représentent certaines années quelques millions d'euros. Ce n'est pas très satisfaisant pour les contribuables d'entendre qu'il s'agissait de réorganiser. C'est pourquoi j'essayais de comprendre votre départ ; il est rare que tout un secteur s'inquiète parce qu'un cadre est licencié.

Je comprends que ce n'est pas évident pour vous d'exposer très clairement les raisons de votre licenciement. Nous poserons la question à votre ancien employeur.

Monsieur Candilis, quand nous avons auditionné M. Ngatcha, il a dit avoir travaillé sous votre autorité. Nous avons eu du mal à comprendre l'étendue de ses missions. Nous avons aussi appris qu'aucune règle n'empêchait l'usage des cinquante véhicules de fonction dans un cadre privé, voire politique – M. Ngatcha occupait des fonctions politiques. Cela nous a émus. Concrètement, que faisait-il ?

Enfin, quelle doit être pour vous la raison d'être du service public ? Comme nous l'a demandé Stéphane Courbit, le public doit-il proposer des chaînes généralistes qui ne se différencient pas beaucoup de celles du privé, ou bien au contraire garantir une complémentarité avec l'audiovisuel privé ? Dans ce second cas, l'audiovisuel public doit-il proposer davantage de documentaires, moins de jeux, davantage de fictions ? Vaste question, je le sais bien !

M. Takis Candilis. M. Ngatcha a rejoint mon équipe en tant que conseiller : je lui demandais de rédiger des enquêtes sur tel ou tel point. C'était vraiment les tout derniers mois de ma présence, les deux ou trois derniers si je me souviens bien.

Quant à votre seconde question, elle est en effet vaste. Je l'ai dit : il me semble indispensable que nous conservions un service public fort, qui soit une alternative aux audiences et aux profits nécessaires à la vie des sociétés de diffusion privées. On cite souvent la BBC, on

parle de « BBC à la française » : la BBC est beaucoup plus généraliste que ne l'est France Télévisions ! On y trouve des jeux qui sont à peine sur TF1 et quelquefois sur M6, de la télé-réalité... Ce sont des programmes que France Télévisions s'interdit, à juste titre.

Aucune autre société de diffusion ne pourrait produire 600 à 700 documentaires chaque année. Hier, il y avait un concert de la francophonie, tourné au Québec, en *prime time*, sur France 2. Aucune autre société de diffusion ne ferait cela ! France Télévisions respecte donc ses missions de service public.

La fiction oscille entre des propositions exigeantes et d'autres beaucoup plus populaires. Mais, dans la mesure où cela coûte de l'argent, il faut aussi qu'elles soient regardées par un minimum de gens. La décision doit toujours prendre en considération l'exigence – l'opéra, la musique, le ballet, le rap... – et l'audience, qui n'est pas toujours au rendez-vous de ces programmes.

Le public de la télévision a considérablement vieilli dans les dernières années. Quand j'étais à TF1, nos fictions faisaient quelquefois 12 ou 13 millions de spectateurs ! Aujourd'hui, quand 4 millions de spectateurs sont devant une fiction, c'est un succès qui est reconnu par l'ensemble de la presse, des producteurs, des diffuseurs. C'est donc un tout autre monde. Mais les missions du service public sont toujours là, remplies par France Télévisions.

Vous me demanderez combien de canaux il faut. J'y reviens encore, l'objet de la restructuration que nous avons menée était justement de ne pas s'occuper des canaux mais des contenus, pour se demander ensuite seulement comment nous allions mettre ces contenus à l'antenne, et sur quelle antenne, et comment nous allions toucher les publics. Le numérique balbutiait et le site france.tv commençait. C'est aujourd'hui un succès phénoménal.

Je pense qu'il faut à tout prix préserver ce lieu de création, ce lieu qui soutient la création indépendante française – c'est dans ses statuts, dans ses obligations –, et continuer à soutenir et à financer cet outil formidable.

Mme Catherine Alvaresse. La raison d'être du service public, à mon sens, c'est de rassembler. C'est à la fois essentiel et très difficile dans notre société très polarisée, notamment sur les réseaux sociaux, notamment parmi les jeunes. On parle en permanence à sa propre communauté, sous l'effet des algorithmes. La grande différence du service public, sa grande force, c'est de proposer une offre : il ne travaille pas qu'à la demande.

Je pense aux plus jeunes, à mes propres enfants, à leurs amis, aux ados, aux jeunes adultes : j'ai tellement envie de leur dire de regarder le monde ! Stéphane Courbit a raison, le service public doit parler à tout le monde ; mais, avec un programme, on ne parle pas nécessairement toujours à tout le monde. Il faut donc trouver des programmes où on parle à tout le monde en même temps. Et le « en même temps » est génial : seule la télévision, dont on a si souvent annoncé la mort, y arrive, avec le sport par exemple. Le service public, c'est aussi l'ouverture, c'est la création d'une offre à la fois singulière et accessible. Il s'agit, sans employer de grands mots, de faire nation. Nous avons besoin de cela ; c'est au cœur de la mission de service public et c'est ce service public qu'il faut préserver absolument.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Merci.

La séance s'achève à seize heures quarante.

Membres présents ou excusés

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