



**Réponse de France Télévisions  
au rapport de la commission d'enquête  
sur la neutralité, le fonctionnement  
et le financement  
de l'audiovisuel public**

Rapport publié par l'Assemblée nationale le 5 mai 2026

13 mai 2026

En préambule, France Télévisions souhaite revenir sur l'avant-propos du Président de la commission d'enquête, qui reconnaît une commission d'enquête "*où la recherche de notoriété prend le pas sur le travail de contrôle parlementaire*" et qui rappelle que l'objectif politique du rapporteur n'était pas de conduire un travail sérieux, rigoureux et objectif, mais "*de jeter de manière "crue", pour reprendre les termes du rapport, le discrédit et d'une certaine manière l'opprobre sur l'audiovisuel public et l'ensemble de ses acteurs et des salariés qui le portent et le font vivre au quotidien, afin d'en justifier la privatisation*". Ainsi que le Président l'indique, "*personne parmi les 234 personnes auditionnées, y compris les plus critiques, n'a appelé à la privatisation de l'audiovisuel public auquel les Français demeurent attachés et qu'il nous faut défendre*".

France Télévisions partage le constat des "*nombreux incidents*" qui ont émaillé cette commission d'enquête, à l'image "*des propos mensongers voire diffamatoires*" qui ont pu y être tenus, souvent à l'encontre des dirigeants et des équipes de France Télévisions, "*des insinuations ou accusations graves [...] relayées publiquement sur les réseaux sociaux et dans la presse, sans que des preuves tangibles permettant de les étayer soient apportées dans le cadre de nos travaux*" ainsi que "*des méthodes contestables et des dérives regrettables*" de cette commission. Ainsi que le Président le précise lui-même, en dépit du contexte souvent accusatoire et calomnieux dans lequel ces 150 heures d'auditions se sont déroulées, ces dernières n'ont pas permis au rapporteur de mettre au jour un "*un système mafieux*" pas plus qu'une quelconque "*affaire d'Etat*". France Télévisions rappelle qu'elle a fourni près de 26 000 documents représentant plus d'un million de pages au rapporteur.

France Télévisions note également que le Président reconnaît que "*les journalistes de Complément d'enquête [lui] ont transmis les éléments qui garantissent leur bonne foi*" à la suite des accusations portées à leur encontre par l'ancienne ministre de la Culture qui ont jeté le discrédit sur leur réputation et leur intégrité.

France Télévisions prend aussi acte du témoignage de soutien du Président aux salariés de l'entreprise "*qui ont pu se sentir blessés, remis en cause dans leur travail, leur mission et même attaqués*" et de sa "*reconnaissance [...] pour leur engagement au quotidien afin d'informer les Français, les divertir, leur offrir un accès à la culture, aux arts et à la création*".

Son statut de "*premier groupe audiovisuel français en termes d'audience [...] de première offre de streaming en France*" et de premier financeur de la création française est aussi reconnu dans cet avant-propos de même que le fait que l'audiovisuel public constitue un "*pilier de notre démocratie*" et "*un instrument de notre souveraineté culturelle*". France Télévisions regrette à cet égard que ces éléments n'aient pourtant jamais été évoqués dans le cadre de cette commission, pas plus que les atouts de l'audiovisuel public dans le contexte actuel de montée en puissance de la désinformation.

Ces six derniers mois ont été particulièrement éprouvants pour l'entreprise, qui a dû faire face à un déferlement sans précédent d'attaques, de fausses informations, tant sur ses

programmes que sur son fonctionnement mais aussi sur celles et ceux qui la font vivre au quotidien.

Aussi, dans un souci de transparence et par respect pour ses salariés, pour la représentation nationale ainsi que pour toutes celles et ceux qui ont écouté et suivi ces auditions, France Télévisions souhaite répondre précisément à l'ensemble des éléments du rapport ainsi qu'aux recommandations qui la concernent et c'est l'objet du présent document.

## **Liste des recommandations du rapporteur**

- **Sur la neutralité, l'impartialité et l'éthique**

*Recommandation n° 1 (sociétés de l'audiovisuel public) : Appliquer effectivement aux salariés de l'audiovisuel public l'obligation de neutralité prévue par l'article 1er de la loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, y compris sur les réseaux sociaux. À l'instar des magistrats ou des enseignants, dont les expressions publiques à caractère politique sont susceptibles de sanctions disciplinaires au titre du devoir de réserve, les salariés participant à l'exécution d'un service public audiovisuel financé par le contribuable ne sauraient bénéficier d'une immunité de fait que la loi ne leur reconnaît pas. Les directions définissent, en concertation avec l'Arcom, un cadre déontologique contraignant encadrant l'expression publique de leurs salariés, assorti de sanctions disciplinaires graduées et publiées.*

*Recommandation n°3 : Inscrire dans le règlement intérieur de chaque opérateur de l'audiovisuel public une grille de sanctions internes graduées et publiées en cas de manquement aux exigences de neutralité, d'impartialité et au devoir de réserve hors antenne, applicable à l'ensemble des salariés participant à l'exécution du service public au sens de la loi du 24 août 2021.*

*Recommandation n°4 : Instaurer un devoir de réserve renforcé applicable aux présentateurs, animateurs-producteurs et décideurs éditoriaux de premier plan de l'audiovisuel public, comprenant des obligations déontologiques spécifiques sur les réseaux sociaux*

### **Réponse de France Télévisions :**

L'obligation de neutralité des personnels de France Télévisions figure dans le règlement intérieur de l'entreprise et son non-respect est passible de sanctions. Des obligations renforcées s'appliquent déjà aux personnes les plus exposées. Les extraits pertinents sont disponibles ci-après.

Par ailleurs, France Télévisions met à la disposition de ses personnels depuis décembre 2023 un *Guide du bon usage des réseaux sociaux*, afin d'encadrer l'usage par les salariés de ces réseaux au titre du fait que, selon la charte des antennes de l'entreprise : *“les personnels de France Télévisions et notamment les journalistes, doivent avoir conscience qu'ils peuvent être perçus comme les représentants de la télévision publique”*. Ce guide invite les salariés à faire preuve de prudence dans ces espaces de communication quant à la nature des propos tenus qui doivent respecter les obligations de discrétion et de loyauté des personnels.

Les journalistes et contributeurs éditoriaux font l'objet de recommandations spécifiques (vigilance et réflexion avant d'aborder des sujets potentiellement clivants, mention systématique de la source d'une information, respect des valeurs de véracité, d'impartialité et d'équité de l'information de service public...). Ces personnels sont notamment invités à proscrire toute *“opinion politique partisane, en particulier pendant les périodes électorales, au nom de l'impartialité du service public”*.

Il est rappelé que ces obligations renforcées s'inscrivent pleinement dans le cadre du code du travail, qui protège aussi la liberté des salariés.

#### Extraits du règlement intérieur de France Télévisions

#### **IV - PRINCIPE DE NEUTRALITE**

*Aux termes de l'article L1321-2-1 du Code du travail, « Le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché ».*

*L'article I-1 de la loi 2021-1109 du 24 août 2021 prescrit le respect de ce principe pour les organismes en charge d'une mission de service public.*

***Ainsi, France Télévisions, de par les missions de service public et d'information qui lui ont été assignées, doit notamment assurer sur ses antennes « l'honnêteté, la transparence, l'indépendance et le pluralisme de l'information ainsi que l'expression pluraliste des courants de pensée et d'opinion » (Cahier des charges de France Télévisions, annexe article 35, sur l'honnêteté et le pluralisme de l'information – décret n°2009-796 du 23 juin 2009).***

*Pour garantir ces exigences essentielles et déterminantes liées aux missions de service public de France Télévisions :*

***- Les salariés ne peuvent participer à des activités en lien avec leurs convictions religieuses ou politiques qu'à titre privé, en dehors du contrat de travail, sans référence à l'appartenance à France Télévisions et en évitant toute situation de conflit d'intérêts avec ses responsabilités au sein du groupe. Il doit être clair que les opinions exprimées dans ce cadre sont purement personnelles et n'engagent en aucun cas le groupe.***

***- Les salariés ne peuvent manifester leurs convictions religieuses ou politiques, dans leurs propos, leurs tenues et accessoires ou leur comportement, lorsque, dans l'exercice de leurs fonctions, ils sont amenés :***

- *à être sur nos antennes (linéaire ou numériques),*
- *ou en contact avec des tiers au groupe (tel que le public, les invités, les partenaires et les clients)*
- *ou à représenter le groupe*

*sur le lieu de travail ainsi que dans le cadre de tous déplacements et d'interventions nécessités par l'exercice de leurs fonctions.*

***[...] L'appréciation de la pertinence et de la proportionnalité de la décision de restreindre la liberté de convictions au regard de la tâche concrète du (de la) salarié(e) et du contexte de son exécution, sera faite au cas par cas.***

## V - SANCTIONS ET DROIT DE LA DEFENSE DU SALARIE

### V - 1 - 1 : Définition de la sanction

*En application de l'article L1331-1 du code du travail, constitue une sanction, toute mesure, autre que les observations verbales non mentionnées au dossier du salarié, prise par l'employeur, à la suite d'un agissement du salarié qu'il considère comme fautif que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, son activité, sa carrière ou sa rémunération.*

*Les agissements fautifs du salarié ne peuvent être retenus comme motifs de sanctions que s'ils ont été commis ou dans l'exécution du contrat de travail ou sur les lieux ou pendant le temps de travail.*

### V - 1 - 2 : Echelle des sanctions

*Sont susceptibles d'être mises en œuvre dans l'entreprise les sanctions suivantes :*

- l'avertissement ;*
- le blâme, avec inscription au dossier ;*
- la mise à pied pour une durée pouvant aller jusqu'à un mois au plus,*
- le licenciement, avec ou sans préavis, et avec ou sans indemnités de licenciement.*

*Recommandation n° 6 (France Télévisions) : Intégrer systématiquement, dans tous les contrats de production signés par France Télévisions, une clause d'éthique incluant une exigence de neutralité et d'impartialité pour tous les salariés visibles à l'antenne.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette recommandation méconnaît les procédures déjà effectives à France Télévisions. En effet, elle est déjà satisfaite car tous les programmes diffusés sur France Télévisions (qu'ils soient produits en interne ou achetés à des producteurs) sont soumis aux mêmes obligations et, à cet égard, le code de conduite des partenaires commerciaux (que tous nos contractants, fournisseurs de programmes ou hors programmes, doivent signer) précise explicitement : « *Dans l'élaboration de ses contenus, France Télévisions respecte et fait respecter scrupuleusement les principes de déontologie, de neutralité et de pluralisme [...] tels qu'énoncés dans la Charte des Antennes.* » Une clause d'éthique figure d'ailleurs dans nos contrats pour l'ensemble de nos programmes de flux (magazines, jeux...). Cette clause prohibe, de la part de l'animateur, toute forme de discrimination à l'encontre des personnes sous peine de résiliation du contrat et requiert de l'animateur du programme en dépit du fait qu'il ne soit pas salarié de France Télévisions, de ne pas tenir de propos publics ou d'avoir de comportement "manifestement contraires à l'ordre public ou aux bonnes mœurs [...] et constituant une atteinte sérieuse à l'image ou à la réputation de France Télévisions" sous peine de suspension ou d'arrêt de la participation de l'animateur au programme.

*Recommandation n° 27 : Imposer dans les contrats avec les sociétés de production une clause de neutralité des dirigeants et actionnaires permettant de suspendre le contrat unilatéralement en cas de manquement.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette proposition est juridiquement contraire au principe constitutionnel de liberté d'expression. France Télévisions est responsable éditorialement de l'ensemble des programmes qu'elle diffuse, que ces derniers soient, ainsi que rappelé plus haut, produits en interne ou en externe. En revanche, les propos de dirigeants ou d'actionnaires de sociétés de production ne sauraient entrer dans le périmètre des obligations fixées par France Télévisions à ses fournisseurs de programmes, car ils ne relèvent pas de l'éditorial.

*Recommandation n° 7 (sociétés de l'audiovisuel public) : Revoir la composition et les modes de désignation des membres des comités d'éthique pour que ceux-ci soient véritablement indépendants. Cela peut passer par des nominations échappant au conseil d'administration, éventuellement sur proposition parlementaire, et par un renforcement des règles pour écarter au préalable les conflits d'intérêts et interdire les nominations de personnalités proches des dirigeants de l'entreprise.*

*Recommandation n° 10 (sociétés de l'audiovisuel public et Parlement) : Étudier l'opportunité de fusionner les fonctions de médiation et les comités d'éthique afin de simplifier les relations avec les spectateurs et les auditeurs, afin également de rendre leurs missions plus visibles, plus lisibles et mieux identifiées.*

**Réponse de France Télévisions :** Il n'appartient pas à France Télévisions de définir les modalités de composition et de nomination de son comité d'éthique, ces modalités étant définies par la loi qui s'applique à l'ensemble des éditeurs concernés.

Le rôle du Médiateur et du comité d'éthique est par ailleurs distinct : le comité d'éthique est chargé de rendre des avis et d'informer l'Arcom de tout fait susceptible de contrevenir aux principes d'indépendance, d'honnêteté et de pluralisme, alors que le rôle du Médiateur, salarié de France Télévisions, est de porter la parole des publics en assurant, par un dialogue continu, l'interface entre le public et les chaînes et offres numériques de France Télévisions sur le plan éditorial.

En revanche, et comme l'ont indiqué Madame Ernotte Cunci et Monsieur Tardieu lors de leur audition de décembre 2025, France Télévisions avait décidé lors de son Conseil d'administration d'octobre 2025 de renforcer le rôle du Chipip en lui demandant de rendre compte de son activité devant le Conseil d'administration une fois par an ou encore via l'affirmation de son rôle dans l'appréciation de la mise en œuvre du pluralisme « élargi » tel que prévu par la délibération Arcom du 17 juillet 2024 (diversité des intervenants, des thématiques abordées, des points de vue, etc.) sur un temps plus long que les séquences ponctuelles sur lesquelles il est saisi. A cet égard, le Chipip rendra un avis chaque semestre sur le pluralisme des émissions de plateau de France Télévisions.

- **Contrôle**

*Recommandation n° 14 (France Télévisions) : À titre transitoire, adopter sans délai un contrat d'objectifs et de moyens (COM) assorti d'une trajectoire de retour à l'équilibre financier d'ici le 31 décembre 2026 au maximum et d'un plan de reconstitution des capitaux propres conforme aux exigences du code de commerce.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions ne peut qu'appuyer cette recommandation, qui est d'ailleurs la première des recommandations adressées par la Cour des comptes aux ministères de tutelles de l'entreprise. Par ailleurs, France Télévisions n'a pas attendu l'élaboration d'un COM pour voter en décembre 2025 un budget 2026 à l'équilibre, puis un budget rectificatif en mars 2026 prévoyant également un retour à l'équilibre dès 2026 (et ce en dépit d'une diminution de 15 M€ des concours publics alloués à France Télévisions entre le projet de loi de finances sur la base duquel le budget avait été construit et la loi de finances initiale, votée en février 2026, qui a justifié le vote en Conseil d'administration d'un budget rectificatif). De même, la restauration d'un ratio (capitaux propres)/(capital social) supérieur à 50%, ainsi que le requiert en effet le code de commerce, a déjà été mise en œuvre : une réduction du capital social de France Télévisions a été opérée lors de l'Assemblée générale du 31 mars 2026, ainsi que cela était prévu de longue date, permettant à ce ratio d'être restauré.

*Recommandation n° 18 (France Télévisions) : Porter les effectifs de l'audit interne à un niveau proportionné aux enjeux financiers (près de 40 auditeurs), revaloriser la classification du métier d'auditeur interne, et envisager une mutualisation de l'audit entre France Télévisions et Radio France*

**Réponse de France Télévisions :** La décision de renforcer les effectifs de l'audit interne a déjà été prise par France Télévisions, faisant suite à la recommandation exprimée dans le rapport de la Cour des comptes de septembre 2025. Par ailleurs, France Télévisions rappelle qu'au-delà de la direction de l'audit interne, France Télévisions est également dotée d'une direction du contrôle interne et d'une direction de la performance opérationnelle, qui concourent toutes trois, dans le respect de leurs périmètres respectifs, à l'efficacité de l'entreprise, tant dans ses relations externes et contractuelles que dans son fonctionnement et sa gestion internes.

France Télévisions s'étonne en outre du chiffre cible avancé par le rapport de 40 ETP consacrés à cette fonction qui n'est étayé par aucune analyse solide. Ce chiffre est issu d'une comparaison, non pertinente, avec le groupe BNP Paribas. Or, les établissements bancaires sont soumis à des exigences prudentielles, réglementaires et de contrôle (fixées par des règles internationales, communautaires et nationales) sans commune mesure avec celles d'un groupe audiovisuel public (risques de crédit, de marché, de liquidité, obligations de conformité, dispositifs de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, exposition à des risques systémiques ou à des fraudes

financières d'ampleur, etc.). En déduire, par analogie et simple calcul de moyenne, un dimensionnement cible de quarante auditeurs pour France Télévisions ne repose sur aucune méthodologie sérieuse d'analyse des risques. Les ratios retenus par l'Institut Français de l'Audit Interne, selon sa dernière étude de 2022, sont les suivants : 1 auditeur interne pour 1 000 à 2 000 salariés, équivalent 0,05 % à 0,2 % de l'effectif total, ce qui est conforme aux ratios de France Télévisions.

En outre, France Télévisions souligne qu'il n'a jamais été fait mention du fait que l'audit interne aurait été pris en défaut. Le rapport de la Cour des comptes salue d'ailleurs "un contrôle et un audit internes consolidés", souligne que "la direction de l'audit interne fait réaliser chaque année plus d'une trentaine d'audits de production" et reconnaît le caractère "approfondi" de ces audits ainsi que leur très grande utilité "pour la renégociation des contrats avec les producteurs". La Cour remarque enfin que "depuis 2017, la systématisation des audits a permis à France Télévisions d'améliorer sa position dans les négociations avec les producteurs, contribuant ainsi à une meilleure maîtrise des coûts de grille".

*Recommandation n° 20 (Parlement, sociétés de l'audiovisuel public) : Formaliser également les nominations aux principales fonctions de direction dans l'audiovisuel public par une décision du ministère de tutelle sur proposition du conseil d'administration, ou par une audition des trois finalistes devant le conseil d'administration sur des critères clairs et préalablement définis. Rendre publics les comptes rendus de ces auditions.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions rappelle que la nomination de ses personnels de direction par le ministre de la Culture, quand bien même ces nominations seraient proposées par le Conseil d'administration, porterait atteinte à l'indépendance des médias de service public. France Télévisions rappelle que son statut est celui d'une société anonyme et non d'un ministère ou d'un établissement public et que, par ailleurs, l'indépendance de l'audiovisuel public découle de la Constitution et notamment du principe de liberté de communication audiovisuelle.

- **Production**

*Recommandation n° 21 (Parlement) : Soumettre les marchés de programmes audiovisuels aux règles de la commande publique.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette proposition traduit une méconnaissance très forte des modalités de fonctionnement du secteur audiovisuel. Même si cette recommandation ne lui est pas adressée, France Télévisions tient à souligner que la création audiovisuelle étant une industrie de "prototypes", la faire entrer dans le champ de la commande publique serait un non-sens, porterait une atteinte majeure à la liberté éditoriale des médias de service public et contreviendrait au droit de l'Union européenne. Ainsi, la directive 2004/18/CE du 31 mars 2004 dispose, dans son

considérant n°25 : “La passation des marchés publics pour certains services audiovisuels dans le domaine de la radiodiffusion devrait pouvoir tenir compte de considérations revêtant une importance culturelle et sociale, qui rendent inadéquate l'application de règles de passation des marchés. Pour ces motifs, il faut donc prévoir une exception pour les marchés publics de services visant l'achat, le développement, la production ou la coproduction de programmes prêts à l'utilisation et d'autres services préparatoires, tels que ceux relatifs aux scénarios ou aux performances artistiques nécessaires pour la réalisation du programme ainsi que les marchés concernant les temps de diffusion d'émissions”.

L'appréciation artistique et éditoriale doit systématiquement primer sur les autres critères lorsqu'il s'agit de commande de programmes, et cette appréciation doit pouvoir évoluer au cours des discussions, avec des délais qui doivent s'adapter aux contraintes d'antennes. L'exception consacrée au niveau européen, plaçant les programmes hors du champ de la commande publique, est précisément issue de ce constat.

Dans son introduction, le rapporteur qualifie “*Les rencontres du Papotin*” de magnifique format. France Télévisions précise que trois semaines ont séparé la présentation du projet de la signature du contrat. Un tel délai aurait été impossible en recourant au code de la commande publique.

*Recommandation n° 22 (Gouvernement et France Télévisions) : Internaliser l'ensemble des émissions de « flux » à caractère d'information, de débat, d'opinion, ou qui relèvent de la vie démocratique et politique, pour lesquelles France Télévisions dispose des moyens techniques et humains nécessaires à leur production.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions constate que cette recommandation méconnaît le principe du droit de la propriété intellectuelle. L'entreprise souhaite dans un premier temps rappeler qu'il est contractuellement impossible “d'internaliser” une émission produite par un producteur indépendant car c'est bien ce dernier qui est propriétaire du format de l'émission. Cette proposition conduirait donc à l'arrêt des émissions concernées (C à vous, C dans l'air, C ce soir, En société, C politique...) et présenterait un risque fort pour les audiences, les téléspectateurs étant attachés à ces marques emblématiques qui disposent chacune de leur spécificité.

En outre, les moyens internes de fabrication de l'entreprise sont déjà globalement saturés aujourd'hui, car ces équipes, réunies au sein de la direction dite “La Fabrique” travaillent à la fois pour des programmes produits en interne (ex: information), pour des programmes produits par la filiale de production de France Télévisions (France Télévisions Studio) ainsi que pour des producteurs extérieurs de programmes acquis par France Télévisions. Le recours préférentiel aux moyens internes de fabrication, y compris pour les programmes produits en externe est déjà la règle.

France Télévisions rappelle en outre que le recours à des sociétés externes de fabrication sur France 5 résulte des dispositions qui figuraient dans son cahier des

charges jusqu'en 2009 et l'adoption d'un décret créant un cahier des charges unique pour l'entreprise France Télévisions. Ce décret (décret n°95-71), disposait, dans son article 20 "*La société recourt aux prestations extérieures pour la fabrication des émissions qu'elle produit et n'utilise ses propres moyens que pour la fabrication de programmes de liaison ou d'accompagnement*". Ainsi, ce décret interdisait à France 5 de fabriquer en interne ses propres programmes. L'externalisation de la fabrication d'une partie des programmes de flux sur France 5 est ainsi le fruit de son histoire et de la volonté de l'Etat actionnaire. Des programmes emblématiques comme C à vous ou C dans l'air ont ainsi vu le jour à cette époque où il aurait été impossible à France 5 de fabriquer elle-même ces formats.

Par ailleurs, il conviendrait pour faire face à ces décisions d'arrêt de créer de nouveaux formats et de les opérer en interne, ce qui aurait pour effet de générer des coûts supplémentaires : en effet, les moyens internes de fabrication (regroupés au sein de La Fabrique, direction de France Télévisions) sont aujourd'hui saturés et il serait donc indispensable de procéder à des recrutements supplémentaires, ainsi qu'à de nouveaux investissements techniques (plateaux...).

Cette décision irait à rebours de la demande faite à France Télévisions de poursuivre sa politique de maîtrise de ses effectifs, de sa masse salariale et de ses investissements.

*Recommandation n° 23 (Gouvernement et France Télévisions) : Dans le prolongement de la recommandation n°21, et afin de permettre le développement d'un tissu concurrentiel, promulguer une charte de la commande publique audiovisuelle, reposant sur trois obligations. Premièrement, la mise en concurrence effective par appel d'offres pour tout contrat de production supérieur à un million d'euros, mettant fin aux reconductions tacites. Deuxièmement, l'instauration d'un plafond de 10 % du budget annuel de production pouvant être attribué à un même groupe. Troisièmement, une préférence accordée aux entreprises de production véritablement indépendantes, françaises ou européennes, au sens du critère d'indépendance capitalistique fixé par la réglementation en vigueur, afin d'éviter que l'obligation légale de recours à la production indépendante ne profite principalement en réalité à des filiales de grands groupes intégrés.*

*Recommandation n° 25 (Gouvernement et France Télévisions) : Inscire dans le cahier des charges de France Télévisions une règle contraignante de répartition des investissements dans la production audiovisuelle en trois parts égales : (i) un tiers affecté à la production internalisée via France TV Studio ; (ii) un tiers réservé à des producteurs indépendants relevant du tissu des PME et TPE, avec une priorité donnée aux sociétés établies en régions ; (iii) un tiers ouvert aux grands groupes de production, sous réserve du respect strict des obligations de transparence, de mise en concurrence effective et d'accès à l'audit définies par la charte de la commande publique audiovisuelle. Cette répartition a pour objet de rééquilibrer structurellement la relation entre France Télévisions et ses prestataires, de favoriser l'émergence d'un tissu de production*

*diversifié et de réduire la dépendance de l'audiovisuel public à l'égard d'un oligopole privé.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette proposition méconnaît les modalités de fonctionnement du secteur audiovisuel. Comme indiqué dans le cadre de la recommandation n°22, le recours à un appel d'offres au sens du code de la commande publique pour certains contrats de production serait une aberration car ces dispositions, ainsi que tous les pays européens le reconnaissent, ne peuvent être un cadre applicable aux programmes audiovisuels qui ne sont pas des produits interchangeables, et porteraient une atteinte grave au principe cardinal de liberté éditoriale.

Pour ce qui concerne le plafond de 10% du total des dépenses externes de programmes par producteur, cette proposition nie la réalité du mouvement de concentration du secteur de la production qui n'est pas le fait de France Télévisions : si des groupes comme Mediawan ou Banijay représentent respectivement 11,6% et 11,4% du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble du secteur de la production avec France Télévisions, cela n'est pas le fruit d'une décision délibérée de l'entreprise, mais de la concentration du secteur de la production. Il est rappelé que les 29 sociétés du groupe Mediawan et les 17 sociétés du groupe Banijay avec lesquelles France Télévisions travaille étaient déjà, pour la plupart, en relations d'affaires avec France Télévisions avant qu'elles ne soient rachetées par l'un de ces deux groupes.

Pour ce qui concerne la préférence à accorder à des sociétés de production indépendantes, françaises ou européennes, il est rappelé que la réglementation actuelle ne fait pas de différence entre les sociétés de production selon leur taille étant entendu de surcroît que Mediawan et Banijay regroupent de nombreuses sociétés de production en leur sein.

France Télévisions rappelle qu'avec plus de 500 M€ investis chaque année dans la création française, elle est, de loin, le premier financeur de la création française. France Télévisions rappelle qu'en 2025, elle a travaillé avec 850 producteurs/distributeurs, dont 712 n'appartiennent à aucun grand groupe. Ces fournisseurs représentent 45 % du chiffre d'affaires du programme national de France Télévisions. Le groupe se situe donc déjà au-delà du seuil d'un tiers évoqué par le rapport. Le reste du chiffre d'affaires réalisé par les producteurs avec France Télévisions est assuré par les propres filiales internes du groupe France.tv Studio et France Télévisions Distribution (11 %), des sociétés de production appartenant à de grands groupes français (36 %), et enfin des programmes produits en France par des groupes internationaux (8 %).

Enfin, une répartition des volumes de commandes par nature de société de production (filiale de production, "petits" producteurs, grands groupes) est totalement contradictoire avec le fait que France Télévisions choisit un projet artistique et non une société, et que ces achats de programmes s'inscrivent en outre dans une dynamique de concentration du secteur de la production audiovisuelle sur laquelle France Télévisions n'a absolument pas la main. France Télévisions pourrait ainsi être contrainte de cesser de diffuser un programme pourtant pertinent si la société qui le porte venait à être rachetée par un groupe.

*Recommandation n° 24 (France Télévisions) : Modifier l'accord interprofessionnel de juin 2024 afin de relever de 20 % à 33 % le plafond de la part des obligations d'investissement de France Télévisions dans la production audiovisuelle patrimoniale pouvant être consacrée à la production dépendante, c'est-à-dire réalisée par sa filiale France TV Studio, conformément au plafond fixé par le décret n° 2021-1926 du 30 décembre 2021. Cette évolution, qui porte à un tiers la part pouvant être internalisée contre seulement un cinquième aujourd'hui, permettrait à France TV Studio de voir son volume d'activité croître significativement, renforcerait ainsi les capacités de production interne du groupe, réduirait sa dépendance structurelle à l'égard des grands groupes privés de production et dégagerait des économies sur les marges aujourd'hui captées par les prestataires extérieurs.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions souligne que la part des commandes passées à sa propre société de production, France Télévisions Studio, ne cesse de croître. Ainsi, le chiffre d'affaires de France Télévisions Studio réalisé avec France Télévisions a été multiplié par quatre entre 2013 et 2025 et France Télévisions Studio est aujourd'hui le 3ème groupe de production en termes de chiffre d'affaires généré avec France Télévisions (derrière Mediawan et Banijay). La fixation, pour France Télévisions, d'une part dépendante de 20% alors que la réglementation permettait d'aller jusqu'à 33% est le fruit d'une négociation avec les syndicats de producteurs. Ce taux est par ailleurs cohérent avec le volume d'activité et les capacités de développement de France Télévisions Studio.

*Recommandation n° 28 (Parlement) : Prohiber le financement de productions cinématographiques ou audiovisuelles par les sociétés audiovisuelles lorsque leurs dirigeants ont des intérêts liés à ces productions.*

*Recommandation n° 31 (sociétés de l'audiovisuel public) : Les sociétés de l'audiovisuel public tiennent un registre des intérêts, rendu public annuellement, dans lequel chaque dirigeant et responsable éditorial déclare ses participations directes ou indirectes dans des sociétés de production, ses mandats, ses liens contractuels passés ou en cours avec des producteurs, ainsi que tout intérêt familial au premier degré. Aucun financement, préachat ou accord de coproduction ne peut être conclu avec une entité figurant dans la déclaration d'un membre impliqué dans la décision sans déport préalable formalisé et approbation du conseil d'administration. L'Arcom est destinataire du registre et peut saisir le procureur de la République en cas d'irrégularité constatée.*

### **Réponse de France Télévisions :**

Pour ce qui concerne l'interdiction qui serait faite à certaines sociétés de production de présenter des projets à France Télévisions lorsqu'il existe des liens d'intérêts entre des membres de ces sociétés et les dirigeants France Télévisions (recommandation n°28) ou la proposition, différente, faite dans la recommandation n°31 de demander un déport systématique dans les cas où un lien d'intérêts existe entre un personnel de France

Télévisions et une société de production et de faire approuver les contrats en question en Conseil d'administration :

- Lorsqu'un lien d'intérêt existe entre un salarié de France Télévisions et un fournisseur (de programmes ou autres), ce lien est déclaré chaque année par le salarié dans sa déclaration d'intérêts ou, si ce lien survient après sa déclaration, il lui est demandé de procéder à une nouvelle déclaration avant chaque participation à un acte d'achat. Cette question est posée aux participants en amont de chaque commission d'appel d'offres et de chaque comité d'investissement de programmes ;
- Le manager instruit ensuite ces déclarations et peut solliciter l'appui de la direction de l'éthique et de la conformité pour déterminer quelles mesures doivent être mises en place pour prévenir la survenance d'un conflit d'intérêts ;
- En l'espèce, pour le cas évoqué par le rapporteur lors d'une audition de la commission d'enquête, ce lien d'intérêts a bien été déclaré et a donné lieu à la mise en place de mesures de déport (instruction des projets portés par la société de production par le N-1 de la personne concernée et signature des contrats des projets retenus par le N+1 de la personne concernée)

Ces déclarations d'intérêts relevant du secret de la vie privée, France Télévisions n'est pas favorable à leur publication.

En revanche, France Télévisions serait favorable, dans un souci de transparence, au fait que le comité des engagements et le conseil d'administration soient informés des programmes ayant fait l'objet de mesures de déport ainsi que des cas de salariés disposant à la fois d'un contrat de travail avec France Télévisions et d'un contrat auprès d'une société de production (pour rappel, il n'y en a que deux: Léa Salamé et Laurent Delahousse, ces deux dérogations ayant été accordées à titre exceptionnel du fait que leur contrat avec France Télévisions soit à temps partiel).

Pour ce qui concerne les intérêts directs détenus par les salariés de France Télévisions dans des sociétés de production, cette situation exceptionnelle ne concerne que deux cas mentionnés en réponse à la recommandation n°29 (*infra*).

*Recommandation n° 29 : interdire aux salariés de l'audiovisuel public d'être, par ailleurs, à la tête d'une société de production.*

#### **Réponse de France Télévisions :**

A l'exception de deux cas particuliers évoqués *supra*, aucun salarié de France Télévisions ne cumule de manière permanente une activité dans l'entreprise et des activités au sein de sociétés de production.

*Recommandation n° 30 (sociétés de l'audiovisuel public, notamment France Télévisions) : Mettre fin au système des animateurs-producteurs.*

**Réponse de France Télévisions :** Il n'y a plus d'animateurs salariés de France Télévisions également producteurs, à l'exception des deux cas mentionnés *supra*. Pour ce qui concerne le fait que certains animateurs, non-salariés de France Télévisions exercent également des responsabilités dans les sociétés de production qui produisent ces programmes, comme cela a pu être évoqué pour Nagui, pour Michel Drucker ou pour Hugo Clément, France Télévisions rappelle qu'elle n'a aucune compétence ni moyen d'action dans l'organisation des sociétés de production et qu'il s'agit par ailleurs d'un phénomène à la fois fréquent dans le secteur audiovisuel et qui ne pose pas de difficulté particulière, ni du point de vue éthique ni du point de vue déontologique.

*Recommandation n° 32 (France Télévisions) : Remplacer la procédure renforcée par une approbation du comité des engagements du conseil d'administration.*

**Réponse de France Télévisions :** L'information du comité des engagements et du conseil d'administration sur les programmes faisant l'objet chaque année d'une procédure renforcée pourrait être mise en place, ainsi que mentionné *supra*. Pour rappel, cette procédure concerne un nombre très faible de personnes (3 en 2025) et un nombre réduit de programmes (une vingtaine environ en 2025 – pour rappel, tous les programmes soumis par la société rejointe par un ex-salarié de France Télévisions se voient appliquer cette procédure, que l'ancien salarié collabore sur ces programmes ou non).

*Recommandation n° 33 (Parlement) : Soumettre les cadres de l'audiovisuel public aux mêmes règles d'encadrement des reconversions vers le privé que les fonctionnaires et donc au contrôle de la HATVP. À défaut, empêcher pendant 3 ans le passage vers une société de production avec laquelle un dirigeant de l'audiovisuel public a signé des contrats, et lui interdire de revenir dans un même délai de 3 ans suivant son départ de la société de production.*

**Réponse de France Télévisions :**

France Télévisions rappelle que son statut est celui d'une société anonyme et que ses salariés ne sont pas fonctionnaires et que leurs contrats relèvent du droit privé. La mobilité de France Télévisions vers l'audiovisuel privé et notamment vers des sociétés de production n'est pas une « reconversion » comparable à celle d'un agent public souhaitant partir dans le secteur privé, mais une possibilité offerte à tout salarié de droit privé (qu'il travaille chez un diffuseur public ou privé) de poursuivre sa carrière dans le secteur dans lequel il a acquis des compétences. Une telle mesure aurait des conséquences majeures sur l'attractivité de France Télévisions en la privant de certains talents, qui ne rejoindraient pas l'entreprise par crainte de ne pouvoir ensuite retrouver un emploi ailleurs. En outre, elle présenterait un coût important, ainsi que cela avait été

rappelé lors de plusieurs auditions, car une telle clause doit être rémunérée lorsqu'elle est mise en œuvre.

*Recommandation n° 34 : Redéfinir le statut de producteur indépendant afin de distinguer les filiales de groupes déjà installés et les sociétés de production émergentes.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions rappelle que son accord du 2 juillet 2024 avec le secteur de la production audiovisuelle comporte une clause sur la diversité des producteurs (art.5). Par ailleurs, les accords par genre annexés à l'accord prévoient (depuis environ 10 ans) des indicateurs sur le recours aux sociétés de production (nombre, classification des producteurs par chiffre d'affaires, part des groupes dans le chiffre d'affaires...). L'équilibre entre producteurs est donc déjà suivi en interne et partagé avec les producteurs lors des comités de suivi par genre. Par ailleurs, pour préserver l'accès de tous les producteurs à France Télévisions, les accords par genre et les différentes chartes prévoient que les lignes éditoriales sont présentées régulièrement à l'ensemble de la profession. Dans les faits, il s'agit des présentations réalisées par France Télévisions a minima une fois par an dans les festivals et des réunions thématiques organisées tout au long de l'année avec les organisations professionnelles autour des Directeurs éditoriaux ainsi que de l'enrichissement régulier du Guide de la création.

*Recommandation n° 35 (Gouvernement, Parlement et sociétés de l'audiovisuel public) : Défendre un audiovisuel public souverain par la création d'un label « contenu original français ».*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions est à la fois le 1<sup>er</sup> financeur et le 1<sup>er</sup> diffuseur de la création française aussi son soutien aux contenus originaux français est-il parfaitement établi. Si un tel label était mis en œuvre par l'ensemble de la filière audiovisuelle, France Télévisions ne s'y opposerait bien sûr pas.

- **Programmes (hors information)**

*Recommandation n° 2 : supprimer France TV Slash dont les contenus militants sont incompatibles avec les missions du service public audiovisuel. Toute offre numérique à destination des jeunes adultes devra être réintégrée dans le périmètre éditorial des antennes existantes, sous le contrôle effectif de l'Arcom.*

**Réponse de France Télévisions :** L'offre Slash est un succès numérique de France Télévisions et y renoncer porterait atteinte à la stratégie digitale du groupe et à sa capacité à toucher les jeunes publics. Cette offre représente en effet plus de 5 millions d'abonnés, près de 46 millions de vidéos vues chaque mois et s'adresse aux 18-30 ans. Il s'agit de la seule offre du paysage audiovisuel français à proposer une offre documentaire, de fiction et de magazine spécifiquement destinée à ces publics et quasi

intégralement issue du secteur de la création française. Slash ne propose aucun programme de télé-réalité. Il s'agit d'une offre dont l'audience a doublé en deux ans et dont les contenus sont très appréciés des jeunes adultes.

Slash a récemment permis d'évoquer des problématiques au centre des préoccupations de ces publics, à l'image du documentaire "Mascus" sur l'émergence des communautés masculinistes (7,3 millions de vues sur les réseaux et 2 millions sur YouTube), ou bien encore de "Mon boulot chez McDo" (documentaire évoquant le quotidien d'employés de cette chaîne de restauration rapide, qui a généré 2 millions de vue sur YouTube). Slash propose aussi une offre de fiction ambitieuse et innovante, à l'image de "Amours solitaires" ou bien encore de "P\* de soirée", première fiction en format vertical (adapté à une consommation sur smartphone).

Les prétendus "contenus militants" évoqués par le rapporteur sont en fait 7 publications sur les réseaux sociaux, entre 2018 et 2021, qui ont été retirées car non conformes aux principes éditoriaux de l'offre Slash. Le taux de rectification des publications sur Slash s'établit ainsi à moins de 0,1%, attestant de la robustesse des processus de validation des publications.

France Télévisions rappelle en outre que Slash, en tant que service de média audiovisuel, entre déjà dans le champ de compétence de l'ARCOM.

Enfin, pour la parfaite information de tous, le coût de Slash se monte à 13 M€, soit 0,6% du coût de grille de France Télévisions (c'est à dire du montant total des programmes diffusés sur nos grilles chaque année).

***Recommandation n° 36 (France Télévisions) :** Enclencher une réflexion sur le positionnement de France Télévisions quant au financement d'œuvres cinématographiques et faire preuve de transparence sur les critères de sélection*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions est le 1<sup>er</sup> financeur en clair du cinéma, avec environ 80 M€ investis chaque année. Au total, France Télévisions diffuse chaque année 500 films gratuitement dont plus de 70% de films européens, dont environ la moitié sur ses chaînes « linéaires » (285 films et 4 soirées cinéma/semaine en moyenne). L'autre moitié des films diffusés est accessible sur la plateforme france.tv (qui est la première offre de streaming gratuit de cinéma en France).

Les critères de sélection sont connus de la filière et explicités publiquement régulièrement (tables rondes annuelles lors de marchés professionnels comme le Festival de Cannes, podcasts, interviews dans les revue professionnelles). Depuis 2021, pas moins de 15 tables rondes complétées par 5 podcasts radiophoniques se sont tenus pour présenter les critères de sélection de films. France Télévisions regrette que le rapporteur n'ait pas tenu compte de la réponse formulée au rapporteur par écrit à la suite d'une question sur ce sujet, que nous rappelons donc ci-après :

Les objectifs de diffusion constituent la première famille de critères : France Télévisions alimente 5 rendez-vous quasi-hebdomadaires de grande écoute qui ont des objectifs de

publics et de volume d'audience différents : France 2 (la plus importante), France 3, France 5, France 4 et france.tv. Notre mission est de satisfaire tous les publics, mais pas forcément en même temps et devant les mêmes films. Nous nous adressons au grand public avec *Bac Nord* ou les *Illusions Perdues*, mais aussi aux cinéphiles avec *L'Etranger* ou *Ma Frère*, ou encore aux amateurs de cinéma de genre ou d'animation avec des films qui sont plus spécifiques.

Les objectifs éditoriaux complètent ces critères de diffusion - pour satisfaire ces publics, nous sélectionnons environ 65 projets parmi 350, dans les directions suivantes :

- Des films à vocation populaire, grand public, contemporains ou historiques
- Du cinéma de cinéastes confirmés ou de jeunes talents
- Des films sociétaux,
- Des films à destination des jeunes publics, comme en animation ou en films de genre.

Enfin, la troisième famille de critères correspond aux différentes obligations issues des textes encadrant l'activité de France Télévisions (cahier des charges, COM, décrets...), à savoir porter nos efforts sur « *l'adaptation du patrimoine littéraire français, l'illustration de l'histoire nationale et européenne, l'exploration et le suivi des mouvements de la société contemporaine* » et « *contribuer au renouvellement des genres et à la diversité des formats* » (article 9 du cahier des charges), programmer « *des œuvres d'art et d'essai, afin de refléter cet aspect de la création* » (article 10), et, plus généralement (article 37), et de prendre en compte, « *dans la représentation à l'antenne, la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale* », donner « *une image la plus impartiale possible de la société française dans toute sa diversité* », promouvoir « *les valeurs d'une culture et d'un civisme partagés* » et, sous contrôle de l'ARCOM, de mettre en œuvre les « *actions permettant d'améliorer la représentation de la diversité de la société française* ».

Les films soutenus par France Télévisions, en adéquation avec ses orientations stratégiques d'exposer la jeune création française sont, pour un tiers d'entre eux, des 1ers et 2èmes films ainsi que des courts-métrages (genre que France Télévisions est le seul à soutenir avec 70 courts-métrages préachetés/an). France Télévisions, en application des dispositions fixées dans ses précédents COM, s'efforce aussi d'accorder une place importante aux femmes réalisatrices, qui représentent aujourd'hui plus de 40% des films soutenus par le groupe.

France Télévisions considère que le critère du nombre d'entrées réalisé lors de la sortie en salles d'un film n'est en aucun cas pertinent pour évaluer la qualité de sa stratégie de soutien au cinéma, qui repose d'abord sur le succès de la diffusion sur ses antennes et sur sa plateforme. Le nombre de prix obtenus par les films soutenus par ses filiales cinéma (*Anatomie d'une chute*, palme d'Or au festival de Cannes 2023, *Emilia Perez*, prix du Jury et prix d'interprétation féminine au festival de Cannes 2024...) témoigne également de la qualité et de l'originalité des œuvres qu'elles soutiennent.

Au final, la rentabilité d'un film préfinancé s'évalue à l'aune de 3 critères :

- Son adéquation avec nos antennes : volume d'audience, y compris en rattrapage
- Son impact en termes d'images et de retentissement (récompenses, accueil critique...)
- Ses remontées de recettes connexes en coproduction (ventes internationales...)

L'ARCOM considère par ailleurs que les films soutenus par France Télévisions « remportent l'adhésion des publics (en salles et en diffusion) et recueillent, pour beaucoup d'entre eux, un succès critique, comme l'illustrent les nombreux prix attribués à ces œuvres, leur apportant ainsi une résonance à l'international ».

*Recommandation n° 37 (France Télévisions) : Développer une filière de distribution internationale propre à France Télévisions sur le modèle de BBC Studios*

**Réponse de France Télévisions :** Cette proposition souligne la méconnaissance du fonctionnement de France Télévisions, car cette filiale existe déjà. France Télévisions a en effet développé sa propre filiale de distribution, France Télévisions Distribution, dont la mission est précisément d'assurer la distribution, nationale et internationale, d'un catalogue de programmes comprenant à la fois les programmes produits par France Télévisions Studio et des programmes externes au groupe dont FTD acquiert les mandats de distribution.

Cependant, le cadre juridique dans lequel FTD exerce sa mission est beaucoup plus contraignant que celui de BBC Studios. En effet, BBC Studios s'appuie, pour les mandats de distribution "internes" au groupe BBC, sur une cinquantaine de sociétés de production, 9 bureaux ou sociétés de production internationales et une quinzaine de sociétés indépendantes qu'elle a acquises ou dont elle concourt au financement, là où France Télévisions Distribution ne peut s'appuyer, pour ce qui concerne les mandats de distribution "intra groupe" que sur la filiale France Télévisions Studios.

En outre, pour ce qui concerne les mandats de distribution liés aux programmes co-produits par France Télévisions, le cadre juridique rend impossible un développement comparable à celui de BBC Studios. En effet, la loi n°86-1067 relative à la liberté de communication, dans son article 71-1, complété par l'annexe "Conditions de négociation et d'acquisition des mandats de commercialisation" de son cahier des charges (décret n°2009-796) interdisent à France Télévisions de détenir les mandats de commercialisation des programmes qu'elle préachète ou coproduit, sauf si le ou les autres producteurs ne sont pas dotés eux-mêmes de capacités de distribution, ce qui est rare en pratique.

Pourtant, en dépit de ce contexte très contraint, depuis 2020, le chiffre d'affaires de France Télévisions Distribution a crû de plus de 50% et sa contribution au résultat du groupe France Télévisions a été multipliée par plus de trois.

*Recommandation n° 40 (France Télévisions) : réduire de trois quart le budget des jeux et divertissements afin de réaliser 122,1 millions d'euros d'économies par an, et concentrer l'offre de l'audiovisuel public sur les programmes populaires et différenciants par rapport à l'audiovisuel privé.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette proposition entrerait en contradiction avec la mission de service public de France Télévisions de toucher tous les publics et toutes les familles.

Pour rappel, les jeux et les divertissements de France Télévisions reposent sur des principes clairs énoncé dans les articles 18 et 20 de notre cahier des charges, qui est un décret : ils sont pensés pour parler à toutes et à tous, à chacune et à chacun, en donnant à voir la réalité de notre société dans toute sa pluralité, ses territoires, et ses parcours avec une mission de rassembler toutes les générations. Une réduction massive de l'offre de jeux nécessiterait que l'Etat fasse évoluer les missions de France Télévisions pour intégrer cette évolution substantielle de ses orientations stratégiques.

L'offre de jeux et de divertissements de France Télévisions se caractérise par sa variété de formats et de thématiques, évitant l'uniformité. Le Groupe propose aussi bien des divertissements culturels et de connaissances, des jeux musicaux, des variétés culturelles, que des compétitions artistiques. France Télévisions s'efforce d'inscrire l'inclusivité et la diversité au cœur de ses divertissements.

Il est à noter que cette recommandation présente un aspect hautement paradoxal puisqu'elle semble méconnaître que l'offre de jeux et de divertissements du Groupe fait partie des programmes les plus populaires de ses antennes, dont elle appelle au renforcement.

En effet, à ce jour, près d'1 français sur 3 fait chaque semaine le choix d'un programme de divertissement de France Télévisions, soit 18 millions de téléspectateurs. Dans un paysage médiatique fragmenté, les divertissements et les jeux sont parmi les derniers lieux du service public capables de réunir largement autour d'un objectif essentiel : créer du lien, rassembler et renforcer la cohésion sociale.

L'Arcom dans son bilan 2020-2024 de France Télévisions indiquait que « *l'offre de jeux et divertissements de France Télévisions joue un rôle central dans la stratégie du groupe pour rassembler ses publics autour de valeurs de proximité et de culture. Avec des émissions populaires et variées, France Télévisions s'efforce de créer des moments fédérateurs qui touchent des publics de tous âges et de toutes régions, notamment l'Outre-mer, où la diffusion de jeux est particulièrement importante* ».

Au sein de ce genre, France Télévisions a à cœur de privilégier les créations françaises, ce qui est un élément différenciant avec l'offre des chaînes privées qui privilégient l'adaptation de formats internationaux à succès. Sur les antennes de France Télévisions, 76,5% du volume horaire de divertissements diffusé correspond à des formats français.

*Recommandation n° 41 (France Télévisions) : Ne pas diffuser sur le service public d'émissions de télé-réalité.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions ne diffuse aucune émission de télé-réalité. Il est possible que cette recommandation vise plus particulièrement le programme *Drag Race France*, dont France Télévisions rappelle qu'il ne s'agit pas d'un programme de télé-réalité mais un programme de divertissement fondé sur un concours de talents. A aucun moment les candidates ne sont suivies ou filmées dans leur vie personnelle.

*Recommandation n° 42 (France Télévisions) : réduire d'un tiers le budget des sports de France Télévisions et ainsi réaliser près de 50 millions d'euros d'économies par an.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette mesure, conjuguée à celle de la réduction des trois quarts des ressources consacrées aux jeux et aux divertissements, participe d'une stratégie d'appauvrissement de l'offre de France Télévisions et donc d'affaiblissement de l'entreprise et de son lien avec ses publics. Elle aurait, en effet, des conséquences particulièrement préoccupantes pour l'entreprise car les programmes sportifs sont l'une des offres les plus fédératrices (en 2025, plus de 56 millions de Français ont regardé du sport sur France Télévisions). Ils répondent à une mission importante, figurant à l'article 8 du cahier des charges de l'entreprise : *"France Télévisions s'efforce de conserver la diffusion en direct sur ses services nationaux de télévision ainsi que sur ses services de communication au public en ligne des événements sportifs d'importance majeure ou qui font partie du patrimoine national sans pour autant omettre de proposer un très large éventail de disciplines sportives. La société veille à assurer un équilibre dans la représentation du sport féminin et du sport masculin et une juste représentation du handisport. Dans ses programmes régionaux, elle porte une attention particulière aux manifestations sportives locales et régionales. En veillant à la complémentarité entre ses différentes antennes, la société conclut des conventions avec les organismes sportifs pour déterminer les conditions dans lesquelles elle assure la retransmission de manifestations sportives."*

Le budget de la direction des sports est ventilé entre acquisition de droits de grands événements fédérateurs (Tour de France, Roland Garros, Jeux olympiques et paralympiques, Tournoi des VI nations...) et exposition de sports peu visibles sur les antennes des médias gratuits, comme en témoignent les plus de quarante disciplines diffusées chaque année sur nos antennes ou bien encore de la place conséquente et inégalée du sport féminin et du parasport dans son offre.

La réduction d'un tiers du budget des sports sur France Télévisions aboutirait soit à la disparition de certains événements majeurs sur les antennes du groupe (ex: Roland Garros, le Tour de France, les Jeux olympiques et paralympiques) soit à la contraction drastique de l'offre autour de ces seuls grands événements, ce qui réduirait considérablement l'exposition de tout le reste de l'offre sportive, qui ne trouverait pas sa

place sur les antennes des chaînes privées et aboutirait ainsi à l'appauvrissement de l'offre sportive accessible gratuitement à tous les Français.

*Recommandation n° 43 (sociétés de l'audiovisuel public) : Mettre en place une « plateforme participative citoyenne pour l'audiovisuel public ».*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions ne voit pas d'inconvénient à disposer d'un nouvel outil permettant aux citoyens de donner leur avis sur ses programmes ou d'en suggérer de nouveaux. Les lieux d'échange avec les Français sont déjà multiples : via le médiateur de France Télévisions, le service en charge de la relation aux téléspectateurs (France TV & Vous), les réseaux sociaux et grâce au Conseil consultatif des programmes qui, comme le prévoit la loi, réunit chaque année un échantillon de téléspectateurs et qui permet à France Télévisions de recueillir leurs avis et leurs suggestions quant à son offre de programmes.

*Recommandation n° 45 (France Télévisions) : Procéder à la suppression de la chaîne France 4 de même que de l'offre numérique Francetv Slash, et redéployer les moyens correspondants vers la création d'une offre interne dédiée à la jeunesse, portée par le groupe France Télévisions en coordination avec Radio France, diffusée prioritairement sur France.tv ainsi que sur les plateformes les plus fréquentées par les jeunes publics, notamment les réseaux sociaux et les plateformes de vidéo en ligne. Cette offre devra proposer des contenus culturels, pédagogiques et scientifiques de qualité, adaptés aux usages et aux attentes des jeunes publics.*

**Réponse de France Télévisions :** Alors même que les médias télévisuels sont appelés à se réinventer pour trouver de nouvelles modalités afin de toucher les enfants et les jeunes adultes, il est surprenant de compter sur la suppression d'offres déjà établies à destination de cette cible, à la promesse éditoriale bien identifiée, pour la remplacer par une nouvelle offre exclusivement interne qui reposerait sur des modalités de diffusion exclusivement numériques, selon le même modèle de distribution déjà appliqué par Slash.

- Supprimer France 4 au prétexte qu'une offre interne, proposée uniquement sur france.tv, serait suffisante, s'inscrit en contradiction avec les usages des jeunes publics les plus jeunes et des réalités du marché de la production de programmes à destination des jeunes, notamment d'animation :
  - Contrairement aux adolescents et aux jeunes adultes, la consommation audiovisuelle des enfants passe encore majoritairement par la télévision "en direct" ;
  - France Télévisions ne sera jamais capable de se substituer à des dizaines de sociétés de production spécialisées dans l'animation et les programmes jeunesse : elle ne dispose pas des équipes pour le faire et devrait, pour y parvenir, recruter et investir massivement pour internaliser

ces compétences. Le secteur de l'animation est aujourd'hui, avec le documentaire, l'un des plus en difficulté de l'ensemble de la filière audiovisuelle et cette décision aurait des conséquences économiques majeures, se traduisant inmanquablement par des milliers de licenciements et par l'effondrement d'une filière qui contribue pourtant à l'exception culturelle nationale et au rayonnement de la création française à l'international.

- Enfin, France Télévisions rappelle le rôle majeur joué par la chaîne France 4 pendant la crise du Covid 19, qui a permis d'appuyer le Gouvernement avec un dispositif inédit d'école à la maison.
- Remplacer l'offre Slash par une offre exclusivement produite en interne serait un non-sens économique (impacts négatifs sur la filière audiovisuelle et besoin de recrutement internes et d'investissements à France Télévisions alors même que l'entreprise est invitée à poursuivre les efforts de maîtrise de ses charges). Les programmes Slash, ainsi que cela est rappelé plus haut, sont appréciés des 18-30 ans et sont sans équivalent dans le paysage audiovisuel, tant en matière de documentaires que de fictions ou de magazines.

*Recommandation n° 46 (Gouvernement) : Fusionner France 2 et France 5 pour créer une grande chaîne généraliste de premier plan, dotée d'un cahier des charges renouvelé au service d'une culture exigeante mais accessible à tous, une place de référence donnée à l'information comme à l'investigation, une valorisation des sports dans leur diversité, des documentaires et des émissions culturelles de qualité, des contenus à vocation pédagogique.*

*L'opération devra être conduite sur une période de transition de trois ans, avec un objectif d'économie nette récurrente d'environ 200 millions d'euros par an en régime de croisière, sur la base d'un coût brut, évalué par la Cour des comptes, de 130,4 millions d'euros pour France 5 et de 418,6 millions d'euros pour France 2.*

**Réponse de France Télévisions :** Laisser penser que la quasi-disparition des jeux et divertissements sur la grille de France 2 laisserait une place suffisante pour accueillir toute la richesse de l'offre de France 5 ("*chaîne du savoir et de la connaissance*" comme mentionné dans le cahier des charges de France Télévisions) est une erreur. En effet, sur France 2, les jeux et divertissements représentent 1700 heures par an là où France 5 accueille chaque année 3400 heures de documentaires et 3000 heures de magazines de découverte et de décryptage et 1600 heures d'animation.

Ainsi, cette fusion aurait pour effet, non pas de renforcer la place du savoir et de la culture sur les antennes de France Télévisions, mais au contraire de les amoindrir considérablement, au mépris des attentes de nos publics et de la qualité du service qui leur est rendu par France Télévisions. L'attrition du nombre de chaînes publiques aurait

un effet direct sur la variété des offres accessibles en direct pour les téléspectateurs, à un moment où la télévision en direct occupe toujours une place majeure dans le quotidien des Français.

Cette décision affaiblirait également l'ensemble de la filière audiovisuelle et des, nombreux, producteurs indépendants qui proposent des programmes pour France 5. France Télévisions investit ainsi chaque année environ 110 M€ dans les documentaires, dont une large part est diffusée sur France 5. Cette mesure aboutirait ainsi à l'effondrement de ce secteur, à la disparition de milliers d'emplois et elle porterait une atteinte majeure à un fleuron de l'industrie culturelle française et à notre souveraineté culturelle.

Par ailleurs, la seule fermeture d'un canal linéaire, sans renoncer aux offres qui y sont diffusées dans le cadre de la fusion telle qu'elle est envisagée ne peut générer qu'une économie marginale liée aux coûts de diffusion. Ainsi, compte tenu du fait que la suppression d'une partie des divertissements et de l'offre sportive n'est pas intégrée à cette somme, France Télévisions exprime les plus grands doutes sur la manière dont le chiffreage d'une économie de 200 M€ a été réalisé.

*Recommandation n° 47 (Gouvernement) : Fusionner Franceinfo et France 24 pour créer une chaîne nationale et internationale francophone de premier plan, assurant les missions spécifiques de représentation de la France et de ses intérêts à l'étranger et dotant cette nouvelle chaîne d'une identité éditoriale spécifique permettant de la différencier au sein d'un marché de chaînes d'information en continu déjà largement dotés de chaînes privées aux lignes et aux propositions éditoriales hétérogènes. Les économies estimées pourraient s'élever à hauteur de la moitié du coût de France Info TV soit 20 millions.*

*Recommandation n° 48 (Parlement, Gouvernement, France Télévisions, Radio France) : Fusionner totalement les réseaux France 3 Régions et ICI (France Bleu) pour créer une chaîne unifiée de l'information et de la vie locale, en mutualisant l'immobilier, les fonctions supports et les 650 personnels aux compétences communes identifiés par l'inspection générale des finances. La fusion devra être conduite sur trois ans selon un calendrier contraignant inscrit dans les prochains COM, avec un objectif d'économies annuelles de 138,6 millions d'euros à l'horizon 2028, correspondant à un cinquième du coût cumulé des deux réseaux estimés par la Cour des comptes à respectivement 439 millions d'euros pour France 3 Régions et 254 millions d'euros pour France Bleu.*

*Recommandation n° 49 (Gouvernement, sociétés de l'audiovisuel public) : Mettre en œuvre dans un délai de douze mois un plan de mutualisation des fonctions supports entre France Télévisions et Radio France sur la base des périmètres identifiés par l'IGF, pour un gain minimal de 10 millions d'euros par an, et confier conjointement à l'IGF et à l'IGA une mission d'élargissement de ce périmètre à l'ensemble des opérateurs de l'audiovisuel public dans les six mois suivant l'adoption du présent rapport.*

**Réponse de France Télévisions :** De telles propositions sont impossibles à mettre en œuvre en l'absence de réforme de la gouvernance de l'audiovisuel public, qui relève par ailleurs de la loi. En outre, les économies potentielles mentionnées par le rapporteur ne semblent pas avoir été instruites avec rigueur, car, avant de générer des économies, ces fusions présenteraient surtout des surcoûts (liés au rapprochement des statuts des personnels et aux projets immobiliers de rapprochement des différentes entités concernées).

Par ailleurs, France Télévisions rappelle que France 3 Régions s'appelle depuis plus d'un an "ICI" et que cette marque commune à France Télévisions et à Radio France s'est déjà traduite par de nombreuses avancées: au-delà de ce changement de nom, une plateforme numérique ICI a vu le jour, qui contient l'ensemble des directs radio et télévision ainsi que l'ensemble des programmes régionaux de France Télévisions et qui contiendra à court terme tous les articles publiés à la fois par ICI radio et par ICI télévision (ces derniers étant pour le moment publiés sur le site et la plateforme franceinfo – elle aussi gérée conjointement par France Télévisions et Radio France).

- **Finances et gestion**

*Recommandation n° 50 (Parlement) : Adopter une loi de programmation pluriannuelle de l'audiovisuel public afin de sanctuariser les crédits alloués au secteur et de garantir son indépendance financière. Sa déclinaison opérationnelle demeurerait assurée par des contrats d'objectifs et de moyens (COM) annuels, négociés sous l'autorité du Gouvernement.*

**Réponse de France Télévisions :** Bien que cette recommandation ne lui soit pas adressée, France Télévisions souhaite souligner son adhésion à l'idée d'une loi de programmation pluriannuelle de l'audiovisuel public, qui serait de nature à sécuriser les sociétés de l'audiovisuel public en leur permettant de disposer d'une visibilité suffisante sur leurs ressources et donc de mettre en œuvre sereinement leurs orientations stratégiques.

*Recommandation n° 51 (Gouvernement et conseil d'administration de France Télévisions) : Refondre intégralement les critères de la part variable de la rémunération du président de France Télévisions, fondée sur des indicateurs de performance : résultat d'exploitation positif incluant les éléments non récurrents, reconstitution des capitaux propres au-dessus du seuil légal, part d'audience des chaînes en progression selon la trajectoire pluriannuelle fixée. La part variable pourrait n'être versée en totalité qu'à la condition que les trois indicateurs soient simultanément atteints, et ne pourrait excéder 50 % de son montant maximal si le résultat d'exploitation devait être négatif, et ce quelle que soit la performance sur les autres critères.*

**Réponse de France Télévisions :** Les critères de la part variable de la Présidente ne sont pas décidés par elle, ni par le Gouvernement ni par le Parlement, mais cette

prérogative revient au Conseil d'administration de l'entreprise, qui les approuvent sur proposition du Comité des rémunérations présidé par une personnalité qualifiée du CA et dans lequel siègent le ministre de la Culture et l'Agence des participations de l'Etat. Ces instances vérifient chaque année l'atteinte ou non des objectifs fixés.

France Télévisions tient à rappeler que les objectifs financiers représentent 30% de la part variable de la Présidente de France Télévisions, dont 20% au titre de l'atteinte de l'équilibre d'exploitation (à l'exception de 2025 où l'objectif fixé était d'un résultat d'exploitation conforme au dernier budget voté) et 10% au titre de l'atteinte de l'objectif fixé au budget en termes de masse salariale. Pour ce qui est de la reconstitution du ratio (capitaux propres)/(capital social), comme indiqué précédemment par France Télévisions, il a d'ores et déjà été rétabli au niveau du seuil prévu par le code de commerce. Enfin, les objectifs d'audience représentent 20% de la part variable de la Présidente.

*Recommandation n° 52 (France Télévisions) : Consolider le plan d'économies de 200 millions d'euros présenté par la société elle-même à la lumière des observations de l'inspection générale des finances, et définir pour chaque mesure un calendrier précis, un responsable et un indicateur de suivi, et en transmettant au conseil d'administration un rapport trimestriel d'exécution rendu public.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions a déjà présenté en Conseil d'administration ainsi qu'à ses autorités de tutelle un document recensant l'ensemble des recommandations et suggestions de la Cour des comptes ainsi que l'état de leur mise en œuvre – parmi lesquelles figurent de nombreuses mesures d'économies. Quant au plan d'économies de 200 M€ cité par le rapporteur et mentionné dans le rapport de 2024 de l'IGF, ce dernier n'est plus d'actualité car il reposait sur une trajectoire de concours publics bien plus favorable que celle que l'entreprise a connu en 2025 et 2026. Il a donc été renforcé : ainsi, France Télévisions a dû absorber une baisse des concours publics de 219 M€ sur la période 2024-2026 par rapport à la trajectoire initiale. Les négociations sur le prochain COM se poursuivent.

*Recommandation n° 55 (France Télévisions) : Renégocier l'accord collectif du 28 mai 2013 afin de permettre davantage de polyvalence entre les salariés et ainsi optimiser l'utilisation des ressources humaines en vue d'en réduire les écarts d'ores et déjà constatés par la Cour des comptes pour 62 millions d'euros.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions a dénoncé cet accord en juillet 2025 (avant donc la publication du rapport de la Cour des comptes dont il s'agissait d'une recommandation et bien avant le lancement de la commission d'enquête) et les négociations avec les partenaires sociaux en vue de sa renégociation sont en cours. Par ailleurs, France Télévisions rappelle que cet accord datait de 2013 et qu'il avait donc été négocié avant l'arrivée en fonction de Delphine Ernotte Cunci, à la suite du passage de France Télévisions de holding regroupant chacune des chaînes à une entreprise unique.

Cette réforme structurelle majeure s'était déroulée dans un contexte de forte conflictualité du fait de la nouvelle organisation du travail qu'elle impliquait, et l'accord de 2013 avait notamment pour objectif de permettre à l'entreprise de dépasser ces difficultés.

*Recommandation n° 56 : Développer la part des rémunérations variables liées à la performance individuelle et collective au sein des sociétés de l'audiovisuel public, en fixant un objectif minimal de part variable dans la masse salariale, afin de substituer progressivement aux revalorisations automatiques liées à l'ancienneté une logique d'intéressement aux résultats réels de l'entreprise.*

**Réponse de France Télévisions :** L'ensemble des cadres supérieurs de France Télévisions dispose déjà d'une part variable de rémunération conditionnée à la réalisation d'objectifs définis chaque année liée à performance individuelle et collective. France Télévisions rappelle que l'accord collectif de 2012 a été dénoncé en juillet 2025 et que la renégociation est en cours.

*Recommandation n° 57 (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde) : Instituer, par voie législative, un ratio maximal d'écart de rémunération au sein des sociétés de l'audiovisuel public, en plafonnant la rémunération totale, fixe, variable et avantages en nature inclus, du président-directeur général par rapport au salaire médian des personnels permanents de la société. Ce ratio, calculé chaque année sur la base des données certifiées par le commissaire aux comptes et transmis aux commissions parlementaires compétentes, se substitue à tout plafond fixé en valeur absolue.*

**Réponse de France Télévisions :** La rémunération du Président de France Télévisions (322 k€ de part fixe et un montant maximum de 78k€ de part variable) est publique et a été fixée par décret en 2009 (soit avant l'arrivée en fonction de Delphine Ernotte Cunci en 2015) et elle n'a jamais été réévaluée depuis. Considérant la stabilité de la rémunération de Delphine Ernotte Cunci, un suivi annuel du ratio (salaire PDG)/(salaire médian) n'emporterait pas d'intérêt particulier hormis de démontrer la baisse continue de ce ratio depuis 17 ans.

En outre, ce niveau de rémunération est tout à fait comparable à celui de dirigeants d'autres entreprises publiques (le PDG d'Aéroports de Paris perçoit 350k€ de salaire fixe et 100k€ de part variable, la PDG d'ENEDIS perçoit 430k€ de salaire fixe et le PDG de la RATP 350k€ de salaire fixe et 100k€ de part variable).

Enfin, le salaire de la PDG de France Télévisions s'établit trois à six fois en dessous de celui de ses homologues du secteur privé.

*Recommandation n° 58 (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde) : Instituer une obligation légale d'avenant contractuel précisant les jours de présence*

effective pour tout cumul d'un emploi public à temps plein avec un mandat électif rémunéré.

**Réponse de France Télévisions :** Cette situation de cumul est déjà encadrée et il semble que l'obligation de déclaration de jours de présence effective dans l'entreprise contrevienne aux dispositions prévues par la loi, qui s'attachent à permettre aux salariés de concilier activité salariée et mandat d'élu local en prévoyant certains aménagements et flexibilités (accès renforcé au télétravail, autorisations d'absence et crédits d'heures).

Par ailleurs, France Télévisions s'attache à faire respecter avec la plus grande rigueur le principe de séparation entre les activités professionnelles et les mandats électifs: le guide de l'entreprise sur les principes professionnels en matière de prévention des conflits d'intérêt rappelle, comme la charte éthique de l'entreprise, que chaque collaborateur a le droit, en tant que citoyen, de participer à des activités politiques à titre privé, mais rappelle l'exigence qu'un tel engagement s'exerce en dehors du contrat de travail et en évitant toute situation de conflit d'intérêts avec les responsabilités du collaborateur au sein de France Télévisions.

Ce guide récapitule très clairement les règles applicables en termes :

- D'information de la hiérarchie, déclaration d'intérêts, obligation que les propos ne portent pas atteinte aux intérêts et à la réputation du groupe, déport ou mise en retrait ponctuel pour éviter toute confusion ;
- D'autorisations d'absence et de crédits d'heure, en application de la loi.

En pratique, en cas de questionnement sur l'articulation entre le mandat et certaines missions, les managers saisissent la Direction de la conformité, de l'éthique et de la déontologie rattachée au Secrétaire général.

***Recommandation n° 59 (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde) :** Conduire, dans un délai de six mois suivant l'adoption du présent rapport, un audit indépendant de l'ensemble des postes comportant les termes de « directeur » ou de « secrétaire général » au sein de chaque opérateur de l'audiovisuel public, en évaluant pour chacun la valeur ajoutée réelle, le périmètre d'action effectif et l'absence de doublon avec un poste existant. Sur la base de cet audit, supprimer l'ensemble des postes dont la justification opérationnelle ne peut être établie, fusionner les directions redondantes, à commencer par les deux directions des opérations spéciales de France Télévisions, et ramener le ratio d'encadrement à un niveau cohérent avec celui d'un groupe audiovisuel de taille et de mission comparables. Les économies ainsi dégagées, estimées de manière prudente à au moins 6 millions d'euros par an, devront être intégrées dans le prochain contrat d'objectifs et de moyens comme objectif contraignant assorti d'un calendrier de mise en œuvre.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette recommandation conclut un développement qui non seulement insinue gravement, et sans fondement établi, que la réalité de certains emplois serait questionnable, mais qui pointe en outre un nombre

supposément excessif de directeurs, lesquels sont en réalité rattachés à différents périmètres, directions et missions. Il faut rappeler, contrairement à ce qui est indiqué, que France Télévisions se situe dans la norme en matière de ratio d'encadrement : à l'échelle de l'entreprise, à fin septembre 2025, le taux d'encadrement était d'environ 10,8%, ce qui est conforme au ratio d'encadrement des entreprises françaises, qui se situe entre 1/8 et 1/12. Par ailleurs, l'enjeu d'articulation entre les différentes directions et missions au sein de l'entreprise est pleinement intégré, a fortiori dans le contexte actuel du projet de transformation de l'organisation de l'entreprise qui a été soumis à consultation des instances représentatives du personnel et dont le déploiement va bientôt démarrer.

*Recommandation n° 60 (France Télévisions) : Publier annuellement, en annexe du rapport de gestion transmis au contrôle général économique et financier et aux commissions parlementaires, la ventilation des indemnités de départ entre indemnités légales, indemnités conventionnelles et indemnités transactionnelles ou négociées individuellement, avec indication du nombre de bénéficiaires par catégorie. Interdire expressément toute clause de confidentialité dans les protocoles de départ conclus avec des salariés ayant dénoncé ou subi des faits susceptibles de qualification pénale.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions peut tout à fait transmettre ces informations au CGEFI et à la représentation nationale. En revanche, la clause de confidentialité a pour objet de protéger les intérêts de chacune des parties et de favoriser la signature de l'accord. Ne plus y avoir recours pourrait être préjudiciable aux salariés concernés. Enfin, pour rappel, en cas de décision exécutoire d'un tribunal, la clause de confidentialité dans les protocoles de départs peut être levée.

*Recommandation n° 61 (France Télévisions) : Encadrer et auditer le règlement de dépenses de fonctionnement par barter. Faire valider la liste des dépenses de barter par le conseil d'administration, et publier chaque année le bilan détaillé de ces dépenses ventilé par poste. Interdire le recours au barter pour financer des dépenses d'hébergement ou de réception.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions peut présenter en Conseil d'administration l'ensemble des dépenses financées par barter, qui respectent scrupuleusement le cadre juridique applicable.

En revanche, interdire le recours au barter pour financer certains postes de dépenses apparaît arbitraire et serait contre-productif, alors même que, comme le rappelle le "Guide des échanges interentreprises de biens et services" publié par l'Etat: "Les échanges interentreprises [barter] sont un moyen de valoriser des machines sous-employées ou devenues inutiles, de la main-d'œuvre en sous-charge ou des stocks dormants, contre des produits ou des services utiles à l'entreprise et qui permettent eux-mêmes de générer un surcroît d'activité et donc de recette potentielle [tout en]

*préservant la trésorerie de l'entreprise [...] Cette liquidité peut faciliter le financement des achats courants ou d'un investissement."*

*Recommandation n° 62 (France Télévisions) : Plafonner à 3 millions d'euros les dépenses annuelles de France Télévisions au Festival de Cannes. Économie estimée : 3 millions d'euros par an.*

**Réponse de France Télévisions :** En 2025, le coût net annuel du Festival de Cannes pour France Télévisions (coût total défalqué des recettes publicitaires générées) s'est établi à 3,2 M€ (en diminution de 700k€ par rapport à l'année 2024) et consiste essentiellement en des dépenses de production et non des dépenses de missions liées aux salariés présents sur place. France Télévisions souhaite conserver sa capacité à adapter les moyens déployés à la nature des ambitions éditoriales poursuivies par sa programmation, qui plus est lors qu'elle revêt un aspect événementiel, sans définir a priori de plafond fixe.

*Recommandation n° 63 (France Télévisions) : Réévaluer l'utilité de chacun des 53 véhicules de fonction dont bénéficient les cadres dirigeants de France Télévisions, en particulier pour ceux basés dans des villes disposant d'un réseau de transports collectifs particulièrement dense. Évaluer la pertinence financière d'une suppression totale des véhicules de fonction au profit de la mise à disposition des dirigeants en ayant véritablement l'utilité de véhicules de service, à leur disposition exclusivement dans le cadre professionnel.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions a déjà annoncé qu'aucun nouveau véhicule de fonction ne serait attribué aux cadres des sites parisiens et que le parc existant s'éteindrait progressivement, car pour ceux qui bénéficient actuellement d'un véhicule de fonction, celui-ci ne serait pas renouvelé à l'échéance de leur contrat de *leasing*. Par ailleurs, cette mesure ne constitue pas une source d'économies car la mise à disposition d'un véhicule de fonction figure au contrat de travail des salariés concernés et sa suppression devra, en application avec les dispositions du code du travail, faire l'objet d'une compensation salariale.

*Recommandation n° 64 (France Télévisions) : En finir avec le travail en silo des équipes éditoriales et des équipes financières pour mieux prendre en compte les aspects financiers des programmes produits par des sociétés externes au moment de décider de leur éventuel renouvellement. Les données de marge issues des audits de production devront être systématiquement transmises aux directeurs éditoriaux concernés avant toute décision de reconduction ou de résiliation d'un contrat. Chaque contrat de production supérieur à un million d'euros devra par ailleurs comporter une clause d'audience dont le non-respect ouvre à France Télévisions la faculté de résiliation sans indemnité.*

**Réponse de France Télévisions :** France Télévisions rappelle que les audits de production sont déjà présentés en comité d'investissement dans les programmes (CIP) au sein duquel se retrouvent à la fois les équipes financières, celles en charge de la négociation des contrats et les équipes éditoriales.

L'organisation de France Télévisions fait dépendre de 2 directions différentes les équipes éditoriales et les équipes financières pour une meilleure sécurisation du budget de programmes mais les équipes travaillent quotidiennement ensemble et ont des réunions communes régulières. Les résultats des audits sont partagés dans ce cadre si besoin notamment dans le cas de renouvellements de contrats. Tous les contrats pluriannuels et la quasi-totalité des contrats sur une saison ont des clauses d'audience qui permettent à FTV d'interrompre sans frais ni indemnité le contrat en cours à la fin de chaque saison ou fin décembre pour les contrats sur une seule saison.

*Recommandation n° 69 (Ministère de la culture et sociétés de l'audiovisuel public) : Étudier la possibilité de développer des partenariats public-privé dans le domaine de l'information locale, en examinant notamment la faisabilité d'un modèle de subvention de chaînes privées locales pour la réalisation de missions d'intérêt général non rentables, afin de concilier qualité de l'information et soutenabilité budgétaire.*

**Réponse de France Télévisions :** Cette proposition qui semble vouloir remplacer, dans certains territoires, la présence de France Télévisions par des subventions versées à des médias privés aurait pour effet de faire purement et simplement disparaître une large part des réseaux régionaux et ultra marins de France Télévisions (France 3 Régions/ICI et les 9 chaînes 1ère qui opèrent la télévision, la radio et le numérique en Outre-mer). Aujourd'hui, ce sont près de 80 heures d'information qui sont produites chaque jour par ces équipes, 250 documentaires produits par an ainsi que 180 heures de retransmissions sportives, et 800 heures de programmes en langues régionales. Aucune de ces missions n'est rentable, par construction, aussi il apparaît très hypothétique qu'un média local privé puisse les mener à bien en bénéficiant d'une subvention d'un montant moindre que le coût que représente l'activité des réseaux de proximité de l'audiovisuel public. En effet, une couverture en hyper proximité de l'actualité régionale et locale nécessite des moyens à la fois humains et techniques suffisants mais aussi une assise locale très forte (à cet égard, le réseau France 3 Régions/ICI comprend plus de 110 implantations territoriales réparties entre 24 antennes régionales).

## I. « De la neutralité : des obligations de neutralité, d'honnêteté et d'impartialité insuffisamment respectées »

Tout au long de la centaine de pages de la première partie, les intitulés et les développements à charge se fondent, pour conclure à une méconnaissance généralisée, par l'audiovisuel public, de ses obligations déontologiques, à une défaillance globale voire à un « système » organisé, sur des exemples ponctuels, dont certains sont tronqués et dont d'autres ont déjà donné lieu à des mesures rectificatives prises par France Télévisions, le plus souvent passées sous silence.

Ces exemples ne sont pas mis en perspective avec les 35 000 heures de programmes diffusées chaque année par les seules antennes linéaires du groupe, dont plus de 80 heures d'information nationale et régionale proposées chaque jour par France Télévisions. Il n'est pas, non plus, fait référence au très dense corpus déontologique dont s'est dotée l'entreprise, qu'elle enrichit régulièrement, à la certification, par des labels indépendants exigeants, de ses process éditoriaux, à l'offre de débats pluralistes qui font intervenir quotidiennement des personnalités politiques de tous bords mais également des journalistes de tous titres de presse, représentant une diversité de lignes éditoriales (Le Point, Le Figaro, Libération, etc.), aux cinquante invités quotidiens sur franceinfo TV, ni aux plus de 2000 invités politiques chaque année sur les différentes antennes de France Télévisions, représentant les formations politiques dans leur diversité, sous le contrôle de l'Arcom. A aucun moment il n'est fait référence aux niveaux de confiance accordés par les Français à France Télévisions, et notamment à son offre d'information (autour de 70% selon l'IFOP) qu'ils sont 50 millions de Français, dans leur diversité de situations et de points de vue, à regarder chaque mois.

Il n'est pas tenu compte non plus, dans ce développement, des réponses apportées par les auditionnés, aussi bien à l'oral que par écrit, aux interrogations légitimes du rapporteur et des membres de la commission d'enquête. Un grand nombre d'affirmations reprennent point par point les allégations auxquelles l'entreprise avait pourtant apporté la contradiction en se fondant sur des faits.

France Télévisions le regrette, car elle partage pleinement l'exigence à l'égard de l'audiovisuel public d'une vigilance de chaque instant, sous le regard des instances de contrôle, quant au respect de ses obligations déontologiques.

### A. « Liberté d'expression, pluralisme, impartialité : une constellation de principes sans hiérarchie claire »

#### Sur le pluralisme

A la page 97, il est indiqué que les propos de la Présidente-Directrice générale de France Télévisions sur la transposition au secteur audiovisuel de la logique du pluralisme externe poseraient « *en creux la question de l'avenir de la spécificité du service public audiovisuel dans un tel scénario* ». Dans ses prises de parole sur le sujet, Delphine Ernotte Cunci a au contraire indiqué de manière non équivoque que si la possibilité

d'avoir des médias d'opinion, comme dans la presse écrite, était à l'avenir ouverte au secteur audiovisuel, le principe de pluralisme devrait néanmoins continuer à s'appliquer à l'audiovisuel public. Il est à noter par ailleurs que les Etats généraux de l'information se sont prononcés en faveur du principe de pluralisme externe.

A la page 100, il est indiqué qu'« *en 2024, l'Arcom a prononcé plusieurs mises en demeure et même mises en garde à l'égard des acteurs du secteur public audiovisuel dans le cadre du traitement des élections européennes, puis législatives* ». Cette mention, qui fait porter un doute sur la manière dont l'audiovisuel public a couvert ces temps forts démocratiques procède par omissions : aucune sanction n'a été prononcée ; la mise en demeure portait sur une interversion accidentelle et non délibérée de la diffusion des clips de campagne ; au global, aux termes des campagnes des élections législatives et européennes de 2024, l'Arcom n'a pas constaté de déséquilibre spécifique (s'agissant par exemple des élections européennes du 9 juin 2024, l'Arcom a constaté, aux termes des 8 semaines de campagne, le respect par France Télévisions du principe d'équité au sein des 25 heures de temps de parole politiques proposés<sup>1</sup>, vs. moins de 4h sur des chaînes généralistes concurrentes ; s'agissant des élections législatives, à la suite de l'intervention de l'Arcom sur les déséquilibres constatés dans un contexte très particulier suivant la dissolution, les temps de parole ont été rééquilibrés.).

### **Sur l'honnêteté**

Le rapport laisse planer un doute quant à la différence d'obligations applicables à l'audiovisuel public et à l'audiovisuel privé :

- En page 101, l'intitulé du 3. qui ne mentionne que l'honnêteté et l'indépendance de l'information comme « principes communs aux acteurs publics et privés » pourrait laisser penser, à rebours des développements qui le précèdent, que le pluralisme ne serait pas applicable aux acteurs privés de l'audiovisuel, ce qui n'est pas le cas, aux termes de la loi du 30 septembre 1986 dont le respect est contrôlé par l'Arcom.
- Aux pages 106 et 107, s'agissant du principe d'honnêteté de l'information, le rapport indique que « *si elles s'appliquent à tout média, ces obligations s'imposent avec une particulière acuité à ceux du secteur public audiovisuel* » et, en se fondant sur le cahier des charges de France Télévisions, indique que « *pour France Télévisions, les obligations d'honnêteté de l'information et des programmes sont particulièrement renforcées* », alors que le contrôle du respect de ce principe est effectué par l'Arcom pour tous les éditeurs, publics comme privés (lesquels éditeurs privés ont eux-mêmes des conventions qui déclinent explicitement ce principe).

---

<sup>1</sup> Rapport sur l'exécution du cahier des charges de France Télévisions sur l'année 2024, Arcom, décembre 2025

Surtout, l'insinuation, en page 108 (explicitée et développée aux page 167 et suivantes et à partir de la page 281), selon laquelle le respect de ces principes déontologiques serait fragilisé par le fait que certains programmes de France Télévisions sont produits en externe, est **fausse** : comme cela a été rappelé à plusieurs reprises tout au long des auditions, conformément à la loi du 30 septembre 1986, France Télévisions a la responsabilité éditoriale des contenus qu'elle diffuse, qui sont tous soumis, sous le contrôle de l'Arcom, aux obligations de pluralisme, de rigueur et d'honnêteté quelles qu'en soient les modalités de production. La Charte des antennes de France Télévisions rappelle elle-même expressément que ces principes déontologiques s'appliquent, « *sous l'autorité du président-directeur général (de France Télévisions), qui exerce la fonction de directeur de la publication* », « *à toute émission produite ou acquise à l'extérieur* ». Le code de conduite des partenaires commerciaux (que tous nos contractants, fournisseurs de programmes ou hors programmes, doivent signer) énonce lui-même explicitement : « *Dans l'élaboration de ses contenus, France Télévisions respecte et fait respecter scrupuleusement les principes de déontologie, de neutralité et de pluralisme [...] tels qu'énoncés dans la Charte des Antennes.* »

### **Sur la neutralité**

A la page 109, s'agissant du principe de neutralité, le rapport déduit de différentes appréciations de ce principe par les personnes auditionnées « *une méconnaissance de la portée juridique de ce principe de neutralité, voire une forme de laxisme* ». Cette conclusion, sur la base d'extraits non exhaustifs, est fallacieuse. A titre d'illustration, lors des auditions, Patrick Cohen a rappelé les principes déontologiques qu'il suit au quotidien dans ses interventions à l'antenne et qui correspondent à des obligations de France Télévisions (parler à tous les citoyens quels que soient leurs opinions politiques, exposer les points de vue dans leur diversité et refuser toute démonstration univoque) et Gilles Bornstein a insisté sur la notion d'impartialité<sup>2</sup>. Par ailleurs, reconnaître, comme l'a d'ailleurs esquissé Bruno Lasserre, vice-président honoraire du Conseil d'État lors de son audition, la complexité de cette notion de neutralité ainsi que la nécessité d'une réflexion approfondie pour en préciser les contours et les implications dans le respect des différents principes en présence dans l'exercice du métier de journaliste, ne procède d'aucun laxisme mais au contraire d'un attachement à la pleine mise en œuvre des missions du service public.

Enfin, le corpus de règles de France Télévisions intègre lui-même ce principe de neutralité pour les collaborateurs de l'entreprise, dans le respect de la nécessaire conciliation des différents principes juridiques applicables, notamment la liberté d'expression protégée par le juge : le principe de neutralité est présent dans sa charte d'éthique, dans sa charte des antennes et dans son règlement intérieur, avec des

---

<sup>2</sup> Comptes-rendus des auditions publiés sur le site de l'Assemblée nationale : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-audiovisuel-public/documents?typeDocument=crc>

obligations renforcées s'appliquant aux personnes les plus exposées. Le non-respect de ce principe est passible de sanctions.

## **B. « Une application défaillante des principes applicables à l'audiovisuel public »**

Aux pages 114 et suivantes, le rapport consacre un long développement à des « *manquements récurrents* » qui procèderaient de « *deux sources distinctes : d'une part, une application défaillante des obligations générales pesant sur l'ensemble du secteur public audiovisuel ; d'autre part, des biais structurels qui en favorisent la répétition* ».

Pour conclure, en introduction de ce développement, que « *les travaux de la commission d'enquête font apparaître une série de manquements récurrents et convergents qui, pris ensemble, font système* », le rapport se fonde en réalité, concernant France Télévisions, sur une poignée d'exemples recouvrant plusieurs années, dont certains sont fallacieux et dont d'autres ont été suivis de mesures claires prises par France Télévisions, qui ne sont pas mentionnées. Cette poignée d'exemples n'est mise en regard ni du volume d'offre proposé (80 heures d'information nationale et régionale chaque jour), ni du bilan de l'Arcom – qui contrôle, conformément aux missions qui lui ont été confiées par le législateur, le respect par France Télévisions de ses obligations déontologiques -, qui n'a prononcé aucune sanction à l'encontre de France Télévisions depuis près de 10 ans<sup>3</sup>.

Au regard du volume d'antenne que France Télévisions consacre à l'information et au regard du caractère humain de la production de l'information, il ne peut y avoir de risque zéro concernant les erreurs techniques ou éditoriales, lesquelles ont d'ailleurs pu être reconnues publiquement par France Télévisions ainsi que lors des auditions. Toute la responsabilité de France Télévisions est de pouvoir limiter au maximum ces erreurs et, à défaut, les rectifier. L'entreprise partage, en cela, la pleine vigilance du rapporteur. Cela est bien tout le sens du vaste corpus de chartes déontologiques et des différents process dont l'entreprise s'est dotée, qui sont fréquemment rappelés aux équipes et qui ont d'ailleurs pu justifier l'obtention de labels indépendants, tels que le label Journalist Trust Initiative (JTI), que France Télévisions a été le premier média français à obtenir à l'issue d'un audit externe très exigeant. La confiance des téléspectateurs nous oblige, et la vigilance doit être de chaque instant.

### **1. « Des manquements répétés aux obligations d'honnêteté de l'information »**

Pour fonder, aux pages 116 et 117, son appréciation générale et définitive d'une « présentation incomplète des intervenants, au détriment de la sincérité de l'information », le rapport se fonde sur quatre exemples, les mêmes que ceux mobilisés

---

<sup>3</sup> La dernière sanction remonte à 2017, à propos d'une séquence diffusée dans une émission spéciale consacrée à l'attentat de Nice du 14 juillet 2016 ; le CSA avait alors souligné « *les circonstances exceptionnelles dans lesquelles ces séquences ont été diffusées et la rapidité des excuses qui ont été présentées à plusieurs reprises par France Télévisions* ».

tout au long des auditions, sans mise en perspective avec les plusieurs milliers d'invités sur les antennes de France Télévisions, dont cinquante invités chaque jour sur franceinfo TV. Encore une fois, il peut y avoir des erreurs ponctuelles, qui ont pu être reconnues lors des auditions, mais une analyse approfondie implique, avant d'en tirer tout constat d'une difficulté récurrente voire d'une défaillance généralisée, de les mettre en perspective avec le volume de l'offre et avec le cadre défini en responsabilité par France Télévisions : l'entreprise s'est dotée en septembre 2025 d'une charte de transparence concernant les engagements des invités, diffusée aux collaborateurs pour rappeler et préciser les règles de présentation pour que les téléspectateurs soient en mesure de savoir clairement « d'où les invités parlent » lorsqu'un engagement politique, syndical ou un lien d'intérêt économique est susceptible d'impacter le contenu d'une intervention. Il est à noter que deux des quatre exemples mobilisés concernent le traitement de la situation en Iran. Or, il n'est pas fait mention du contexte dans lequel sont intervenues ces invitations (qui ont également eu lieu sur d'autres médias), à savoir une couverture dense et pluraliste de ce sujet par France Télévisions, permise par la pleine mobilisation des équipes éditoriales autour de l'information en continu, des éditions spéciales du 20h ou encore d'une émission spéciale de *L'Évènement*, magazine politique de première partie de soirée sur France 2, consacré à la guerre au Moyen-Orient. Le rapport ne mentionne pas, non plus, le caractère pluraliste et contradictoire de la composition des plateaux dans lesquels intervenaient les différents invités, qui donnait à voir d'où ils parlaient.

*De même, le développement sur la « diffusion d'informations inexactes ou gravement équivoques » se fonde, s'agissant de France Télévisions, sur trois séquences,* notamment la diffusion, sur franceinfo, d'un bandeau mentionnant des « otages palestiniens ». Cette séquence a en effet procédé d'une erreur très regrettable qu'a très rapidement rectifiée France Télévisions, dont la direction de l'information a pris des mesures rappelées lors de l'audition du 28 janvier 2026 : évolution de la gouvernance de la chaîne avec plusieurs nominations, notamment celle d'un directeur de la rédaction de franceinfo ; réorganisation en un pôle « news » qui gère les journaux télévisés et un pôle « talk » qui gère les tranches, dotés de rédacteurs en chef et de responsables d'édition aux fins de renforcer les circuits de validation, notamment des bandeaux. Il peut être relevé également que sur le fondement de ces trois séquences, le rapport conclut que « les difficultés relevées par la commission s'inscrivent, de fait, dans une série d'incidents déjà objectivés par les différents organes de contrôle ». Cette formulation apparaît factuellement excessive au regard du bilan du contrôle de l'Arcom, organe de contrôle indépendant aux termes de la loi, qui n'a pas sanctionné France Télévisions depuis près de 10 ans.

*S'agissant du traitement des enjeux environnementaux,* qui serait empreint d'un « biais militant », le rapport omet de mentionner que le traitement de ces sujets procède d'une

obligation fixée dans le cahier des charges de l'entreprise, qui est un décret<sup>4</sup> et de contrats climats signés avec l'Arcom.

Il n'est pas non plus fait mention des réponses précises formulées par Elise Lucet et Hugo Clément lors de leur audition respective<sup>5</sup>. Par ailleurs, l'affirmation selon laquelle « *France Télévisions a adhéré à la Charte pour un journalisme à la hauteur de l'urgence écologique* », dont il est déduit que France Télévisions aurait « *adopté comme boussole un texte qui l'invite à regarder l'ensemble du débat public à travers un filtre préconstitué* », est **fausse** : l'entreprise n'est pas signataire de cette charte, laquelle ne s'applique pas aux choix éditoriaux de France Télévisions. Comme cela a été rappelé, France Télévisions s'attache à respecter, dans le traitement de ces enjeux, les principes de pluralisme, de rigueur, d'honnêteté et d'impartialité qui s'appliquent à l'ensemble de son offre, et qui doivent en effet appeler à une vigilance constante. A cette fin, la direction de l'information a nommé en son sein une directrice adjointe de la rédaction spécifiquement en charge du climat, accompagnée par une rédactrice en chef climat et un service climat-environnement, et a développé des programmes faisant intervenir régulièrement des scientifiques reconnus sur ces sujets, tels que le *Journal Météo Climat*, qui permet à des scientifiques du GIEC, par une rubrique #ClimatOnVousRépond, de répondre directement à des questions de téléspectateurs, et qui fait l'objet d'une reconnaissance à l'international.

Pour conclure à des « *entorses graves aux règles élémentaires de la déontologie journalistique* » et à « *des procédés dont la loyauté peut être sérieusement discutée* », le rapport élude les réponses précises formulées par les journalistes de Complément d'enquête, Envoyé spécial et Cash investigation, aussi bien pendant l'audition que dans leurs réponses écrites, et ce à double titre :

- Il n'est pas fait mention des longues explications qui avaient été apportées comme suit à la commission d'enquête quant au cadre d'usage très encadré des caméras cachées, qui n'a jamais fait l'objet d'une condamnation par l'Arcom, ni, sur le fond, par la justice :
  - « *En préalable, il semble important de rappeler que nous n'utilisons pas de méthodes déloyales* ». *Les caméras cachées répondent à des règles déontologiques très précises (jurisprudence de la CEDH, cahier des charges de France Télévisions, charte des antennes de France Télévisions) auxquelles nous nous conformons avec la vigilance et l'appui techniques du service juridique.* »<sup>6</sup>;

---

<sup>4</sup> Décret n° 2009-796 du 23 juin 2009 fixant le cahier des charges de la société nationale de programme France Télévisions, dont l'article 7 dispose que « *France Télévisions diffuse à des heures de large audience, notamment en première partie de soirée, des programmes de connaissance et de décryptage, permettant de vulgariser la science et de sensibiliser aux problématiques du développement durable* » et « *propose des documentaires sur les sciences de la nature, de l'environnement et du monde animal* »

<sup>5</sup> Les comptes-rendus écrit peut être consulté sur ce lien : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526043\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526043_compte-rendu) ; [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526031\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526031_compte-rendu)

<sup>6</sup> Réponse des journalistes d'Envoyé spécial et Cash Investigation au questionnaire écrit

- « Nous les utilisons de façon exceptionnelle, en ultime recours. En 2025, nous avons diffusé quinze minutes d'images en caméra cachée sur vingt-huit heures d'antenne, soit moins de 1 % du temps. En règle générale, nous préférons les séquences en caméra ouverte et les interviews face caméra »<sup>7</sup>.
- S'agissant de la pratique consistant à se rendre devant le domicile des personnes, le rapport tronque les propos d'Elise Lucet pour pouvoir souligner une « contradiction » et « constater que l'écart entre la déclaration prêtée sous serment et certaines images diffusées est de nature à fragiliser la crédibilité de la parole de l'intéressée ». En réalité, Elise Lucet avait précisé, contrairement à ce qu'affirme le rapporteur<sup>8</sup>, qu'elle ne s'était pas rendue en personne devant le domicile de l'intéressé. La rédactrice en chef de *Cash investigation* avait elle-même insisté lors de son audition sur le caractère très particulier de l'exemple cité par le rapport, pourtant érigé dans le rapport en pratique ordinaire et généralisée de l'investigation<sup>9</sup>.

Pour conclure à une « banalisation d'analogies historiques outrancières » à laquelle France Télévisions contribuerait, le rapport mobilise plusieurs approximations voire informations erronées, dont « la faiblesse de la sanction et l'absence de réaction immédiate sur le plateau » après les propos tenus par Nathalie Saint-Cricq sur Eric Ciotti le 15 mars 2026 sur franceinfo TV. Pour rappel, au regard du caractère très déplacé de ce propos, qui n'avait pas vocation à être audible à l'antenne, que Nathalie Saint-Cricq a elle-même reconnu et à propos duquel elle a tout de suite présenté ses excuses à l'antenne, de même que l'a fait franceinfo sur ses réseaux sociaux, le directeur de l'information, auquel elle est rattachée en tant que journaliste de la rédaction, a fait le choix d'une mesure disciplinaire de suspension de l'antenne pendant une semaine. Il n'y a aucune ambiguïté de France Télévisions sur le sujet, et l'entreprise est juridiquement tenue, comme employeur, à des sanctions proportionnées, qui doivent respecter les principes édictés par le droit du travail.

---

<sup>7</sup> Audition des journalistes de Complément d'enquête : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526035\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526035_compte-rendu)

<sup>8</sup> « Mme Élise Lucet s'est rendue devant le domicile de l'homme d'affaires Nicolas Puech en Suisse, allant jusqu'à interroger la femme de ménage de celui-ci ».

<sup>9</sup> « Le journaliste s'est rendu devant le domicile mais le cas était très particulier. Nicolas Puech n'a pas d'activité professionnelle, donc on ne peut pas se rendre, par exemple, à son bureau. En général, quand on fait de l'investigation économique, on va voir des dirigeants, mais plutôt à leur entreprise. Or Nicolas Puech n'avait pas d'entreprise. C'est très rare. Vous avez raison, ça a existé, mais je pense qu'il n'y a pas d'autre exemple : en général, les gens ont des fonctions dans les entreprises, ce qui n'était pas son cas. ».

## 2. « Des atteintes aux exigences de neutralité et d'impartialité »

Là encore, le rapport conclut à des manquements récurrents sans prendre en compte ni même mentionner les éléments factuels qui lui ont été apportés lors des auditions publiques sur les différents exemples cités par le rapport.

A titre d'illustrations :

- Sur le documentaire *La Fabrique du mensonge : Affaire Lola, chronique d'une récupération*, dont le rapporteur déduit une « *orientation éditoriale qui laisse vraisemblablement plus de place à la charge politique qu'aux faits* », il n'est pas fait mention de l'explication claire apportée par le coproducteur du documentaire lors de son audition s'agissant de l'objet de la démarche : analyser les tentatives de récupération, y compris mercantiles, qui avaient fait l'objet d'une opposition de la famille de la victime de ce « *crime abominable, qui a ôté la vie d'une jeune adolescente, plongé sa famille et son entourage dans une douleur indicible et frappé d'effroi tous les Français* »<sup>10</sup>.
- Pour conclure à une supposée partialité des programmes d'investigation dans les choix des sujets voire au « *caractère organisé des manquements aux principes de neutralité et d'impartialité jusqu'au cœur du périmètre le plus sacré du service public de l'audiovisuel* », le rapport se fonde sur les propos de l'ancien présentateur de *Complément d'enquête*, qui ont pourtant été démentis non seulement par la Présidente-Directrice générale de France Télévisions comme le mentionne rapidement le rapport, mais plus globalement par les faits clairement portés à la connaissance de la commission lors des auditions, et qui ne sont pas mentionnés : contrairement à ce qui est indiqué, les sujets politiques de *Complément d'enquête* ont concerné tous les bords politiques<sup>11</sup>, y compris La France Insoumise dès 2020.
- A propos de France TV Slash, média numérique à destination des 18-30 ans – et non d'adolescents dès 15 ans comme l'affirme le rapport contrairement à ce qui a été clairement indiqué lors des auditions, preuves à l'appui - lancé le 5 février 2018 conformément aux missions de service public définies dans le cahier des charges de France Télévisions, avec l'objectif de renouer avec les jeunes adultes là où ils consomment du contenu :
  - Le rapport mobilise, pour demander la suppression de Slash, des exemples qui remontent à plusieurs années (2018-2021) et cible les contenus d'une personne qui ne contribue plus aux programmes de France TV Slash depuis quatre ans. Il indique par ailleurs en page 142 une « *absence de réaction de France*

---

<sup>10</sup> Audition des représentants de la société Together Média : M. Renaud Le Van Kim, président, Mme Nathalie Darrigrand, directrice générale en charge des contenus, et M. Benjamin Oulahcene, producteur éditorial, dont le compte-rendu peut être consulté sur ce lien : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526039\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526039_compte-rendu)

<sup>11</sup> Comme l'ont indiqué les journalistes de *Complément d'enquête* lors de leur audition et comme cela peut être constaté sur le site de France Télévisions, en 5 saisons, les quelques portraits politiques ont porté sur : Jean-Luc Mélenchon, Sophia Chikirou, Sandrine Rousseau, Anne Hidalgo, Edouard Philippe, Alexis Kohler, Eric Dupond-Moretti, Rachida Dati, Eric Zemmour, Jordan Bardella.

*Télévisions* » face aux publications de cette personne sur les réseaux sociaux, en passant sous silence les mesures prises par France Télévisions pour accroître la vigilance, qui avaient pourtant été portées à la connaissance de la commission<sup>12</sup>.

- Sont également passés sous silence les éléments factuels apportés dans les réponses au questionnaire écrit : sur les 100 contenus évoqués par le rapport (qui seraient à mettre en regard des plusieurs milliers publiés sur la période 2018-2021), une dizaine a nécessité une correction ou un retrait, soit un taux de rectification de l'ordre de 0,1%. Il convient enfin de rappeler la diversité des contenus proposés, qui contribuent à l'exposition de fictions et documentaires de qualité adaptés aux jeunes adultes, consacrés par exemple aux enjeux de santé mentale (*Sœurs*), grande cause nationale en 2025, et qui font l'objet d'une reconnaissance par la profession (exemple de la fiction *Zonz*, sélectionnée à Cannes Séries) et par le public (exemple de la série *Bistronomia*, qui a cumulé plus de 2 millions de vues).
- Aux pages 138 à 141, le rapport revient sur la diffusion, par *L'Incorrect*, d'extraits vidéo d'une captation illicite de Thomas Legrand et Patrick Cohen, pour affirmer que « *la gestion interne de cet épisode par Radio France et France Télévisions a elle-même soulevé de profondes interrogations* ». Le Chipip, indépendant et qui a pris la décision de s'autosaisir, a considéré que « *rien, dans les extraits diffusés, ne permet d'affirmer que Patrick Cohen ait d'autres objectifs que l'exercice de son métier* » d'éditorialiste politique.

Enfin, pour porter l'accusation grave selon laquelle des « *entorses aux principes de neutralité et d'impartialité (seraient) parfois même revendiquées, y compris par les dirigeants de l'audiovisuel public* », le rapport se fonde, s'agissant de France Télévisions :

- Sur une accusation de politique discriminatoire, en réalité fondée sur le constat d'un renouvellement éditorial qui a été abondamment expliqué lors de son audition par M. Sitbon-Gomez, dont les propos sont d'ailleurs retranscrits dans le rapport sans que le rapport n'en tire vraiment de conséquences ;
- Sur les propos de Mme Ernotte Cunci selon lesquels « *on ne représente pas la France telle qu'elle est (...), mais on essaie de représenter la France telle qu'on*

---

<sup>12</sup> Audition des représentants de France TV Slash : « *Depuis mars 2018, une clause relative au respect de la charte éthique de France Télévisions a été introduite dans les contrats de France Télévisions et de ses filiales, notamment en ce qui concerne les publications sur les réseaux sociaux. (...) Elle est désormais systématique, puisque les réseaux sociaux ont pris une place dans le débat qui est sans doute différente de celle qu'elle avait en 2018. Pour ces raisons, comme l'avait rappelé Alexandre Dureux lors de la dernière audition, il n'y avait pas d'analyse systématique des publications sur les réseaux sociaux avant de choisir un collaborateur de France Télévisions. Cela a désormais lieu de manière plus systématique. Des procédures ont donc bien été mises en place pour être plus vigilant. Je tiens à rappeler qu'il s'agit de respecter le cadre légal et de ne pas tenir de propos racistes, violents ou destinés à corrompre les mineurs.* »

voudrait qu'elle soit», sans mentionner l'exhaustivité de son propos, beaucoup plus précis (indiquant par exemple que « si on représentait la France telle qu'elle est, on aurait toujours 5% de femmes dans les expertes »<sup>13</sup>) et pleinement conforme aux obligations fixées à France Télévisions dans son cahier des charges, ou encore par son dernier contrat d'objectifs et de moyens (avec notamment un indicateur fixant à 50% la part d'expertes sur ses antennes) ;

- Sur des trajectoires professionnelles individuelles, dont le rapporteur considère tout à la fois qu'elles seraient « *susceptibles de fragiliser structurellement l'exigence de neutralité* » tout en indiquant qu'elles « *ne suffisent pas, par elles-mêmes, à établir un manquement* ». Par ce procédé, le rapport fait planer un doute grave qui n'est pas étayé et passe sous silence les réponses apportées par les intéressés lors de leur audition publique quant à leur respect du cadre déontologique applicable<sup>14</sup> ;
- Sur des clauses contractuelles présentes dans des contrats de production, qui en réalité, comme cela avait été indiqué dans une réponse écrite au rapporteur, n'ont pas de caractère contraignant mais traduisent une obligation d'attention et de moyens en application de l'article 37 du cahier des charges de France Télévisions.

Il peut être relevé aussi qu'au détour d'un paragraphe (p. 150), le rapport pointe une « *sous-représentation* » des territoires ultramarins dans les programmes de service public et « *recommande de renforcer les obligations de présence ultramarine dans les programmes des chaînes nationales de France Télévisions et de Radio France, en instaurant des objectifs quantitatifs mesurables* ». Or, en complément des missions inscrites dans son cahier des charges et outre son offre adressée aux territoires ultramarins par le réseau Outre-mer La 1<sup>ère</sup>, France Télévisions a effectivement signé en 2019 avec l'Etat un Pacte pour la visibilité des Outre-mer – qui n'est pas mentionné dans le rapport – comportant 25 engagements (atteints) pour renforcer la visibilité des Outre-

---

<sup>13</sup> Le propos de Mme Ernotte Cunci était le suivant : « *Tout d'abord je tiens à dire qu'on ne représente pas la France telle qu'elle est parce que si on représentait la France telle qu'elle est, on aurait toujours 5% de femmes dans les expertes. On essaie de représenter la France telle qu'on voudrait qu'elle soit. Sur la mixité, on est passé de 25% de femmes expertes sur nos plateaux à 50% [...]. Je dis que ça ne représente pas la société car il n'y a pas un équilibre aujourd'hui. Par exemple au moment de la pandémie, quand beaucoup de médecins sont venus sur nos plateaux, il y a beaucoup plus de professeurs de médecine à l'APHP hommes, que de professeures femmes, à l'époque c'était 18% de professeures de médecine à l'APHP [...]. On a dû forcer notre talent et inviter plus de professeures femmes que de professeures hommes. C'est en ça que je dis que nous ne sommes pas le reflet de la réalité puisqu'on doit faire 50/50, là où la réalité était en l'occurrence 18/82* ».

<sup>14</sup> M. Sitbon-Gomez, nommément mis en cause dans le rapport, a, dès son propos liminaire, indiqué : « *Depuis mon entrée à France Télévisions il y a plus de dix ans, je me suis strictement conformé aux règles de neutralité qui encadrent l'action du service public audiovisuel, telles qu'elles sont définies par notre règlement intérieur. (...) Dans mes fonctions, je n'ai été guidé que par une logique professionnelle : faire réussir nos antennes, garantir la qualité de nos programmes et le pluralisme de notre offre d'information.* ».

mer sur les antennes nationales dans les différents genres<sup>15</sup>, et qui fait l'objet d'une évaluation annuelle au sein d'un comité de suivi, composé notamment de parlementaires désignés par le ministère des Outre-mer, de représentants de l'Etat et de personnalités qualifiées. La proposition de se doter d'objectifs mesurables avec un contrôle annuel est donc satisfaite, et France Télévisions partage pleinement la conviction du rapporteur selon laquelle « *l'audiovisuel public a une responsabilité particulière à l'égard des près de trois millions de citoyens français résidant dans les départements et régions d'outre-mer* ».

Enfin, comme il le fait également en p.259, le rapport présente M. Sitbon-Gomez comme étant « *à la tête de près de 3 000 journalistes de France Télévisions* », sans mentionner que c'est le directeur de l'information Philippe Corbé, journaliste, qui est directement à la tête des journalistes de la direction de l'information de France Télévisions.

### 3. « Des manquements aux obligations de pluralisme »

#### a. « Une sous-représentation chronique de certaines formations politiques documentée »

S'agissant de France Télévisions spécifiquement, l'essentiel des développements de cette partie se fonde sur :

1/ Une citation tronquée et gravement détournée de M. Kara, alors directeur de l'information : le rapport (fin de p.158) indique que M. Kara aurait lors de son audition, à propos des règles relatives à l'équilibre des temps de parole politique, « *répondu en évoquant la diversité éditoriale des chaînes d'information et la liberté de « choisir leur éditorial* » » et que « *cette réponse, formulée par le directeur de l'information d'une chaîne publique, révèle une confusion entre la liberté éditoriale des chaînes privées et les obligations légales qui s'imposent au service public* ». **Cette accusation est, comme la citation, fautive** : comme cela figure clairement dans le compte-rendu intégral de l'audition de M. Kara, celui-ci a expressément circonscrit son propos aux chaînes privées, dans un développement relatif aux chaînes d'opinion : il a dit que « *Les chaînes privées ont la liberté de choisir leur éditorial* » et a par ailleurs rappelé que « *nous sommes très attachés au pluralisme politique* »<sup>16</sup>.

2/ Un enregistrement illicite dans le cadre d'une réunion interne à France Télévisions. Sur la forme, l'utilisation de cet enregistrement, lequel n'a pas été évoqué ou soumis au contradictoire des intéressés lors des auditions, peut interroger. Mais surtout sur le fond, l'analyse qui en est faite est fallacieuse. Sur cette base, la direction de France Télévisions est accusée d'avoir délibérément « *choisi de ne pas mettre en œuvre* » les obligations légales en matière de pluralisme des courants d'opinion telles que découlant de la délibération Arcom du 17 juillet 2024. Or, les propos relayés

<sup>15</sup> A titre d'illustration, 1290 sujets Outre-mer ont été proposés dans les éditions nationales d'information de France 2, France 3/ICI et franceinfo en 2024, contre 364 en 2019, soit une augmentation de +254%.

<sup>16</sup> Compte-rendu de l'audition, publié sur le site de l'Assemblée nationale : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526021\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526021_compte-rendu)

montrent au contraire l'existence d'une réflexion collective accompagnant l'évolution importante du cadre fixé par l'Arcom avec cette délibération sur le pluralisme « élargi ». Ces questionnements et réflexions techniques sont partagés par différents médias et par le régulateur lui-même, qui a missionné Monsieur Bruno Lasserre et dont le président a indiqué en audition que sa doctrine serait précisée au gré des saisines. Il s'agit d'enjeux complexes, qui ne peuvent se passer d'une réflexion approfondie et d'une approche itérative, et c'était tout le sens du propos relayé, et détourné.

D'ailleurs, si le rapport mentionne à juste titre la page Transparence de franceinfo, créée en février 2024, il indique à tort qu'elle « *ne mentionne que les invités politiques au sens strict, à l'exclusion des autres intervenants, experts, chroniqueurs, éditorialistes* », pour conclure de cette « *limite structurelle* » supposée que « *la transparence affichée ne porte que sur la partie du problème que France Télévisions estime maîtriser* ». **Ces éléments sont erronés.** En effet, et comme cela a été indiqué au cours des auditions, **la page Transparence a justement été élargie à l'automne 2025 à la liste de tous les invités, y compris non politiques, et aux thématiques des programmes d'information et plus globalement d'actualité de France 2, France 3, France 5 et franceinfo**, de sorte que chacun peut apprécier la manière dont France Télévisions met en œuvre son obligation d'assurer le pluralisme des courants de pensée et d'opinion au-delà du seul équilibre des temps de parole politique (lesquels temps de parole sont également publiés). Ces informations sont disponibles au sein de listes diffusées mensuellement sur la [page Transparence de franceinfo](#). La capture d'écran ci-dessous, issue de la liste publique des invités du mois de mars, donne une illustration.

## 09/03 : Iran : la guerre du pétrole a commencé...

**François CHAUVANCY** - Ancien officier ayant servi à l'OTAN - rédacteur en chef de la revue Défense de l'Union-IHEDN, l'Institut des hautes études de défense nationale

**Philippe GELIE** - Directeur adjoint de la rédaction du Figaro

**Agnès LEVALLOIS** - Spécialiste du Moyen Orient et vice-présidente de l'IEMMO, l'Institut de Recherche et d'Études Méditerranée Moyen-Orient

**Daphné BENOIT** - Cheffe du pôle international de l'AFP à Paris, ancienne correspondante défense à Paris et au Pentagone

S'agissant de l'intervention de l'Arcom lors de la campagne des élections européennes de 2024, relative à la diffusion des clips de campagne, il peut être rappelé que l'intervention en cause a procédé d'une erreur non délibérée dont il n'est pas possible de bonne foi de déduire une sous-représentation chronique, d'autant plus qu'aux termes

des 8 semaines de campagne pour les élections européennes du 9 juin 2024, l'Arcom a constaté que les chaînes de France Télévisions avaient respecté le principe d'équité.

France Télévisions partage pleinement, au travers du pilotage quotidien et des ajustements effectués lorsque cela est nécessaire, l'exigence du rapporteur quant au respect des règles relatives aux temps de parole, tant en période électorale qu'en dehors de la période électorale.

#### **b. « Une défiance croissante des téléspectateurs et une archipélisation de l'audience »**

Tout en reconnaissant que « *ce point mériterait une analyse approfondie* », le rapport indique qu'il serait possible de « *présumer un effet d'éviction de pans de la société française des auditeurs de l'audiovisuel public* », dont l'audience serait « *peu représentative de la diversité de la sociologie électorale française* ». Cette sentence qui, s'agissant de France Télévisions, se fonde sur un unique sondage relatif au JT de 20h, ne résiste pas aux données d'audience, factuelles (source Médiamétrie) et que ne mentionne pas le rapport :

- France Télévisions touche plus de 80 % de la population en moyenne chaque semaine, quel que soit l'écran (télévision, ordinateur, mobile et tablette). Cette couverture atteint, chaque mois, 95 %. En part d'audiences, France Télévisions est également le premier média des Français.
- S'agissant de l'offre d'information spécifiquement, France Télévisions touche chaque mois 50,6 millions d'individus soit 80% de la population des 4 ans et plus ;
- S'agissant spécifiquement du 20h :
  - Ses audiences sont en progression : sur la période janvier-avril 2026, 19,5 millions de Français suivent le 20h de France 2 chaque semaine, soit 100 000 personnes de plus qu'il y a un an, dans une période où la consommation TV en direct faiblit pourtant, et le mois d'avril 2026 a enregistré la meilleure part d'audience depuis janvier 2025 ;
  - Par ailleurs, le 20h, qui touche 31% de la population française chaque semaine, touche les différents segments de population de manière très équivalente : environ 30% de chaque catégorie (CSP-, CSP+, habitants de petites, moyennes et grandes communes et agglomérations) ;
  - Sur le numérique, les comptes des réseaux sociaux du 20h ont totalisé en 2025 1 milliard de vidéos vues, soit une multiplication par 10 par rapport à 2024.

Au regard de ces données, les personnes en contact avec l'offre de France Télévisions sont donc nécessairement représentatives de toutes les tendances politiques, et France Télévisions continue de s'adresser à tous les Français conformément à sa mission.

S'agissant enfin de l'impartialité perçue par les publics, le rapport affirme, sur la base d'un sondage CSA pour le JDD, que « 60 % des Français jugent que l'audiovisuel public n'est pas impartial ». Il convient de rappeler que CSA appartient au même groupe que le JDD. D'autres données, telles que celles de l'IFOP (qui se base sur un panel de plus de 2000 personnes contre 1000 personnes s'agissant du sondage CSA pour le JDD), indiquent que 65% des Français jugent l'information de France Télévisions comme impartiale (ce qui place France Télévisions en tête des groupes de médias, +9 points devant les groupes privés testés)<sup>17</sup>. Une autre étude de l'IFOP<sup>18</sup> indique qu'environ 70% des Français font confiance à l'offre d'information de France Télévisions, que 75% des Français font confiance aux JT de France Télévisions et que 70% font confiance à franceinfo TV, des niveaux supérieurs aux offres des chaînes privées.

Cette confiance oblige, et France Télévisions partage à cet égard pleinement l'affirmation du rapporteur selon laquelle l'audiovisuel public doit être « *un instrument de cohésion* ».

#### **4. « La nécessaire sanctuarisation de l'indépendance de l'information et des programmes pour restaurer la confiance des Français »**

France Télévisions partage la conviction du rapporteur selon laquelle « *l'indépendance du service public ne peut reposer sur la seule éthique personnelle* ». A cet égard, la nomination du président-directeur général de France Télévisions par décision motivée de l'Arcom se fondant sur des critères de compétence et d'expérience et sur l'évaluation d'un projet stratégique<sup>19</sup>, apparaît être une garantie importante de cette indépendance, laquelle irrigue d'ailleurs le corpus de chartes déontologiques de France Télévisions.

Le rapport consacre par ailleurs un long développement à Léa Salamé, à propos de laquelle il semble invoquer un « *principe de précaution* » : l'application d'un tel principe sans approche casuistique, conduirait en réalité dans les faits à priver de l'exercice de sa profession une journaliste particulièrement expérimenté, en l'absence même de candidature certaine ou déclarée de son conjoint, ce qui objectivement ne paraît pas proportionné. Les réponses successives apportées sur le sujet par de nombreux auditionnés sont d'ailleurs de nature à démontrer unanimement la qualité et la déontologie de Léa Salamé dans l'exercice de sa profession (que le rapport ne remet d'ailleurs lui-même pas en cause), marquée par plus de vingt ans d'expérience dans le service public et par un exercice collégial. Il est par ailleurs incorrect d'affirmer qu'il y aurait une quelconque dégradation de la doctrine à l'égard des liens personnels entre journalistes à l'antenne et personnalités politiques : à titre d'illustration, Anne Sinclair, dont l'exemple est cité, était à l'antenne sur TF1 lorsque son mari était ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur.

---

<sup>17</sup> Baromètre IFOP pour France Télévisions « impartialité de l'information » (vague 3 – novembre 2025).

<sup>18</sup> Etude de perception de la qualité de ses offres d'information pour 2025

<sup>19</sup> Modalités de nomination telles que fixées par la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication

Pour insister sur la nécessité de conforter l'indépendance de l'audiovisuel public, le rapport indique que « *l'externalisation et le recours aux sociétés de production affaiblissent le contrôle de la ligne éditoriale* », allant jusqu'à utiliser la terminologie de « *problème démocratique* ». Comme cela est développé à plusieurs reprises dans le présent document, les émissions produites en externe sont soumises, sous le contrôle de l'Arcom, aux obligations déontologiques de pluralisme, de rigueur et d'honnêteté au même titre que celles produites en interne, conformément aux dispositions de la loi du 30 septembre 1986, déclinées dans le corpus déontologique de France Télévisions et dont le respect est assuré au quotidien par une supervision des conseillers de programmes de France Télévisions. Comme cela a été démontré au cours de plusieurs auditions, le recours à des productions extérieures n'affaiblit donc en aucun cas ni le contrôle ni la responsabilité éditoriale de France Télévisions à l'égard des programmes qu'elle diffuse. Affirmer le contraire est, **factuellement, faux.**

### **C. « Institutions, autorités de contrôle et comités : des forces de rappel aujourd'hui dépassées »**

Le rapport consacre un long développement aux comités d'éthique (Chipip) créés en application de la loi du 14 novembre 2016 dite loi Bloche, et notamment à celui de France Télévisions. S'il n'appartient pas à France Télévisions de se prononcer sur les modalités de désignation des membres du comité, lesquelles relèvent de la compétence du législateur, il lui appartient en revanche de répondre aux insinuations de collusion qui figurent dans le rapport. La présidente actuelle du Chipip a été nommée selon la procédure et avec les garanties fixées par le législateur et le cahier des charges : nomination comme membre du Chipip sur décision du Conseil d'administration de l'entreprise, organe collégial, et désignation comme présidente par les membres du Chipip. Il faut préciser également que des garanties d'indépendance des membres du Chipip, qui sont respectées, sont fixées par la loi (article 30-8 de la loi du 30 septembre 1986) et le cahier des charges de France Télévisions.

S'agissant de l'activité du Chipip, qui n'est pas moins importante que celle des groupes audiovisuels privés<sup>20</sup>, s'il n'appartient pas à France Télévisions de commenter les avis du Comité, qui est indépendant, il peut être rappelé que celui-ci occupe pour France Télévisions une place importante, que l'entreprise a indiqué au rapporteur vouloir renforcer (par exemple dans les relations avec le Conseil d'administration et dans l'appréciation du pluralisme « élargi » tel que prévu par la délibération Arcom du 17 juillet 2024).

---

<sup>20</sup> Voir en ce sens les rapports annuels publics des comités d'éthique des différents médias

### **3. « Un contrôle interne dont l'efficacité reste incertaine »**

#### **a. « Des dispositifs de médiation utiles, mais mal articulés et d'une efficacité incertaine »**

S'agissant de l'articulation entre les missions du Chipip et celles du Médiateur, que le rapport considère comme insuffisamment claire, il peut être rappelé qu'à la différence du Chipip, dont la création, la composition, l'indépendance et les missions sont inscrites dans la loi, les missions du Médiateur sont inscrites dans la Charte des antennes de l'entreprise. Leur rôle est distinct : le rôle confié par la loi au CHIPIP est de rendre des avis, et d'informer l'Arcom de tout fait susceptible de contrevenir aux principes d'indépendance, d'honnêteté et de pluralisme, alors que le rôle du Médiateur, salarié de France Télévisions, est de porter la parole des publics en assurant, par un dialogue continu, l'interface entre le public et les chaînes et offres numériques de France Télévisions sur le plan éditorial.

#### **b. « Une multiplication récente des erreurs dans le traitement de l'information, corrigées trop tardivement »**

Cette sentence définitive du rapport quant à une « multiplication » supposée des erreurs et à l'existence d'une défaillance globale en matière de contrôle interne se fonde sur quatre exemples, qui ne sont, là encore, pas mis en perspective avec les 35 000 heures d'antenne par an, dont 80 heures d'information nationale et régionale chaque jour. Parmi ces quatre exemples mobilisés, l'un est très contestable<sup>21</sup> et les trois autres ont procédé d'erreurs qui ont effectivement été reconnues et vivement regrettées par France Télévisions, qui en a tiré les conséquences dans ses processus de validation comme cela été expliqué lors des auditions. Par ailleurs, le cadre posé par France Télévisions dans sa charte du rectificatif, qui est régulièrement rappelé aux équipes, est sans équivoque : à partir du moment où une erreur est constatée, elle doit être rectifiée au plus vite.

A titre d'illustration, le cas du bandeau erroné de franceinfo sur les « otages palestiniens » a déjà été évoqué *supra* : la rectification et les excuses de la chaîne ont été immédiates (contrairement à ce que laisse entendre l'intitulé de cette partie), et des mesures ont été prises pour renforcer les processus de validation des bandeaux.

---

<sup>21</sup> Comme cela a été rappelé lors des auditions ainsi que par Thomas Snégaroff à l'antenne, le bandeau « *Hamas, une organisation toujours dangereuse ?* », contrairement à ce qu'a laissé croire le détournement dont il a fait l'objet sur les réseaux sociaux, reprenait en réalité la question soulevée par l'ex-secrétaire d'État américain, Antony Blinken, qui, alors qu'il venait de quitter ses fonctions, mettait en garde contre le fait que le Hamas, organisation terroriste dont la tête avait été frappée, poursuivait les recrutements. La réponse apportée était justement que le Hamas, organisation terroriste, n'était pas affaibli, mais le son ne figure pas dans les captures d'écran qui ont circulé sur les réseaux sociaux. Pour éviter tout malentendu, dans la foulée de l'émission dans laquelle avait été publié le bandeau, Thomas Snégaroff a lui-même déclaré : « *Un point de précision, pour qu'on soit très clairs après ce qui a été évoqué dans "En société" sur la situation du Hamas et sa dangerosité persistante : il ne s'agissait évidemment pas de minorer sa dangerosité mais de réagir aux propos d'Antony Blinken, l'ancien secrétaire d'État américain, qui estimait que l'organisation était toujours active et qu'elle recrutait toujours de nouveaux militants.* ».

### **c. « Un engagement partisan jusque dans la cellule de fact checking »**

Sur la base d'un seul cas, qui a fait l'objet de fermeté et du prononcé d'une sanction par la direction de l'information, le rapport conclut à une « *défaillance particulièrement préoccupante du contrôle interne s'agissant des journalistes investis dans les activités de fact-checking* », et remet en cause la « *crédibilité même du dispositif de vérification de l'information du service public* ». France Télévisions partage l'exigence du rapporteur – ce qui a d'ailleurs motivé la sanction prise –, mais elle conteste le fait qu'un seul cas isolé (qui a fait l'objet d'une réaction de l'entreprise) puisse, là encore, être érigé en manquement généralisé d'une offre de décryptage (*Vrai ou faux*) qui constitue, autour du journaliste Julien Pain et des centaines de contenus produits et diffusés en ligne comme sur le linéaire, un véritable label de lutte contre les fausses informations, mission confiée à France Télévisions par son cahier des charges.

## II. « Du fonctionnement : un service public structurellement exposé aux conflits d'intérêts et insuffisamment contrôlé, qui doit être réformé »

### A. « Des défaillances graves de la gouvernance, rendues possibles par l'insuffisance des instances de tutelle et de contrôle »

#### 1. « Des défaillances rendues possibles, si ce n'est inévitables, par la mise en retrait des autorités de tutelle et de contrôle et le manque d'outils de pilotage interne, sous fond de complexité institutionnelle »

##### a. « Une mise en retrait inexplicable de l'autorité de tutelle »

S'il n'appartient pas à France Télévisions de commenter les développements relatifs aux modalités de gouvernance de l'audiovisuel public et notamment à l'exercice de la tutelle de l'Etat ou du contrôle de l'Arcom, **France Télévisions souhaiterait rappeler, en transparence, les différents points de contrôle qui s'appliquent légitimement à elle de manière continue :**

##### – Un contrôle des tutelles, du Parlement et de l'ARCOM :

- sur le fondement de la loi du 30 septembre 1986, un cahier des charges (décret n° 2009-796 du 23 juin 2009) et un contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel signé avec l'Etat (sur ce point, France Télévisions partage d'ailleurs la nécessité soulignée par le rapporteur de disposer rapidement de nouveau d'un COM), qui fixent à l'entreprise plus de 100 indicateurs dont l'entreprise rend compte annuellement de la mise en œuvre à l'Etat (la DGMIC et Bercy), à l'Arcom et à la représentation nationale ;
- de nombreuses auditions au Parlement et à l'Arcom chaque année, en complément des rendez-vous, réunions et échanges, nombreux, intervenant en dehors de ces procédures formalisées ;
- du point de vue financier, un rôle essentiel du contrôle du CGEFI (contrôle général économique et financier – organe dépendant de Bercy), d'ailleurs rappelé par Madame Philbert lors de son audition :
  - mission générale de surveillance de la gestion (notamment analyse de la performance, identification des risques financiers et économiques, directs ou indirects), avec un pouvoir d'investigation sur pièce et sur place ;
  - au-delà de certains seuils, des visas obligatoires :
    - des projets de décisions portant sur les recrutements, rémunérations, primes et indemnités de toute nature y compris de départ à la retraite, à l'exclusion des décisions par lesquelles le ministre approuve les rémunérations des mandataires sociaux ;

- des projets de mesures individuelles de revalorisation salariale ;
  - des projets d'accords transactionnels de nature individuelle faisant suite à un licenciement ou à une rupture conventionnelle ;
  - des projets de conventions, contrats et marchés ainsi que leurs avenants, quel qu'en soit l'objet, relevant de la commande publique ou non, ainsi que les éventuelles transactions correspondantes ;
  - des projets d'engagements de programmes ;
  - des projets relatifs à toute opération de nature immobilière.
- En interne, des modalités de contrôle nombreuses, par la gouvernance, en matière financière :
- **Comité des engagements (instance du CA) :**
    - Soumission des engagements de programmes supérieurs à 10 M€ et des achats de droits sportifs supérieurs à 15 M€
  - **Comité d'audit (instance du CA) :**
    - Passage en comité d'audit des engagements hors programmes/marchés mono attributaires > 10 M€
  - **Conseil d'administration (dans lequel siègent notamment les administrations de tutelle) :**
    - Obligation de consultation sur les décisions ayant un impact significatif sur les finances de l'entreprise
    - Approbation du projet de COM
    - Approbation du budget et du programme d'investissement annuel
    - Evolution de l'activité et des résultats
    - Approbation, après passage en comité des engagements, des engagements hors programmes/marchés mono attributaires > 10 M€ (montant à calculer sur la durée totale de l'engagement en prenant en compte les reconductions éventuellement prévues)
    - Information sur les engagements de programmes > 10 M€ et les achats de droits sportifs > 15 M€ préalablement soumis au comité des engagements
    - Approbation de :
      - tout accord cadre avec les organisations professionnelles relevant notamment du secteur de la création audiovisuelle et cinématographique

- des accords-cadres avec les sociétés d'auteurs (à l'exception des avenants non significatifs)
- Approbation des prises, extensions et cessions de participation financière et autres actifs réalisées par la FTV ainsi que celles de ses filiales
- Approbation de la conclusion de toute transaction (au sens juridique = traitement d'un litige) dont le montant unitaire est > 1,5 M€
- Approbation des acquisitions, échanges ou aliénations de biens immobiliers > 200 K€
- Approbation des prises à bail ou cession de bail de tout bien immobilier > 10 M€ et/ou d'une durée ≥ 10 ans
- Etablissement des comptes sociaux et des comptes consolidés et des rapports de gestion et leur arrêté ;
- Détermination de la rémunération du Président
- Etablissement du rapport de gestion
- Evaluation annuelle du CA (au CA approbation des comptes)

Au regard de ces nombreux points de contrôle, il n'est pas possible de laisser dire, comme le fait le rapport, que la situation financière de France Télévisions aurait pu être dissimulée aux tutelles.

En tout état de cause, France Télévisions partage avec le rapporteur la nécessité de retrouver l'équilibre dès 2026, ambition qui a déjà été mise en œuvre dans le budget voté en décembre 2025 et dans le budget rectificatif voté en mars 2026 (qui tenait compte d'une réduction de 15 M€ des concours publics en loi de finances initiale en comparaison du projet de loi de finances - réduction qui n'a pour autant pas remis en cause l'ambition d'un retour à l'équilibre d'exploitation dès 2026).

*b. « Un contrôle trop peu régulier de la Cour des Comptes, insusceptible d'aider utilement l'administration de l'audiovisuel public à corriger ses dysfonctionnements »*

En page 217, le rapport profère une accusation très grave, qu'il fonde sur un soupçon non étayé ou une présomption, et qui ne tient pas compte des réponses apportées par les personnes auditionnées : *« Votre rapporteur suspecte une situation plus grave encore, consistant à ce que France Télévisions et la Cour des Comptes se soient entendus pour décaler le calendrier de remise d'un pré-rapport accablant sur la gestion de France Télévisions de façon à ce qu'il n'interfère pas avec le renouvellement de la présidence de Mme Delphine Ernotte Cunci le 14 mai 2025 ».*

Le rapporteur va jusqu'à affirmer qu' « à ce stade, le doute reste entier », alors même que des réponses ont été apportées : contrairement à ce qu'indique le rapporteur au moyen d'un extrait tronqué de l'audition du secrétaire général de France Télévisions, celui-ci lui a répondu sous serment, en développant son propos :

**M. Charles Alloncle, rapporteur.** *Ma question est très simple et appelle une réponse simple. Je m'étonne – je m'indigne, même – qu'un haut magistrat de la Cour des comptes ait tant louvoyé après avoir prêté serment devant la Représentation nationale et se soit efforcé par tous les moyens d'éviter de répondre. Une telle attitude contribue à miner la confiance des Français dans leurs institutions. En ce moment solennel, j'espère que le secrétaire général n'en fera pas de même. On a porté à ma connaissance des éléments graves, à propos desquels j'aimerais l'entendre. Ce n'est pas à moi de répondre.*

**M. le président Jérémie Patrier-Leitus.** *Je note donc que le rapporteur ne communique pas ce mail en amont de la réponse du secrétaire général.*

**M. Christophe Tardieu.** *Je vous remercie, Monsieur le rapporteur, d'avoir rappelé que j'étais auditionné sous serment. (...)*

*Cette réponse ne saurait se limiter à un simple « non ». Elle est bien négative, mais je tiens tout de même à expliquer plusieurs choses.*

*Premièrement, vous vous étonnez que le président de la troisième chambre de la Cour des comptes n'ait, selon vous, pas répondu directement. Je tiens à rappeler qu'il n'a pas participé au contrôle. Il est président de chambre et a donc forcément lu le rapport, il a écouté ses collègues de la Cour qui avaient réalisé le contrôle, mais il n'a jamais été en charge dudit contrôle : ce sont ses collègues qui l'étaient.*

*Deuxièmement, je crois que la Cour des comptes a donné une réponse très précise dans son communiqué d'hier, qui me paraît incontestable. J'ai redit tout à l'heure que, lorsque ces accusations – car je les ai ressenties comme telles – ont été proférées, j'ai immédiatement regardé dans ma messagerie si un tel message avait pu échapper à ma vigilance. Je ne l'ai pas trouvé. Je considère donc que je n'ai envoyé aucun message de ce style à la Cour des comptes. Compte tenu de la gravité de ce qui a été dit, j'attends, comme le président de la commission d'enquête, qu'un tel document soit produit.*

Comme l'a rappelé la Cour des comptes dans un communiqué de presse publié le 9 décembre 2025 - non cité par le rapporteur, qui a seulement repris un tweet de l'institution pour contester "l'image d'intégrité" de ses propos - elle est une « juridiction indépendante (avec) la maîtrise pleine et entière de (ses) procédures », et notamment de son calendrier, et France Télévisions n'a pas entravé ni tenté d'entraver cette indépendance. Affirmer le contraire sans fondement et au mépris des réponses apportées par les intéressés est un acte grave, dont la légèreté avec laquelle il est

conduit déconcerte. France Télévisions rappelle enfin qu'un constat d'huissier portant sur la boîte mail de monsieur Christophe Tardieu et attestant qu'aucun message de ce type n'avait été envoyé avait été transmis au Président de la commission d'enquête.

d. « La difficulté d'identifier la responsabilité du pilotage »

*« Mme Delphine Ernotte Cunci a défendu une lecture des résultats financiers distinguant les éléments d'exploitation des événements exceptionnels, afin de justifier la présentation de comptes « à l'équilibre », en dépit des déficits constatés sur plusieurs exercices. » (...) « le fait que Mme Ernotte Cunci ait été reconduite alors que l'entreprise est aujourd'hui menacée de dissolution du fait de capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social de l'entreprise » ; enfin le rapport évoque un supposé « climat d'aversion à la sanction », qu'il illustre en comparant, d'une part, la démission du directeur général de la BBC et, d'autre part, le refus par la Présidente de France Télévisions d'une proposition de démission formulée par M. Kara, à la suite d'une erreur importante – reconnue comme telle – dans la présentation du professeur Dominique Bernard lors de deux journaux d'information.*

Premièrement, la présentation d'une menace actuelle de dissolution est trompeuse. Comme cela a été rappelé à plusieurs reprises lors des auditions, elle ne correspond ni à la réalité économique de l'entreprise, ni au cadre juridique spécifique qui lui est applicable. France Télévisions n'a jamais été en situation de cessation de paiement et son statut bénéficie de garanties fortes issues de la loi, de la Constitution et du droit européen. La question soulevée par le niveau des capitaux propres relevait en réalité d'un mécanisme classique du droit des sociétés, impliquant une intervention de l'actionnaire – laquelle est intervenue lors de l'Assemblée générale du 31 mars 2026 – de sorte que la situation est aujourd'hui pleinement conforme aux exigences légales. Par ailleurs, France Télévisions maintient son objectif d'un retour à l'équilibre d'exploitation en 2026 et présente une trésorerie positive à la clôture 2025, ce qui écarte tout risque économique immédiat, y compris dans un contexte de baisse tardive et marquée des concours publics.

Deuxièmement, la distinction entre exploitation courante et éléments non récurrents n'a rien d'un artifice. Elle ne constitue pas une spécificité de France Télévisions, mais s'inscrit dans une convention de présentation constante avec l'État actionnaire, validée par les commissaires aux comptes et reprise par le Parlement ainsi que par l'Arcom dans le cadre du suivi du Contrat d'objectifs et de moyens. Cette présentation repose sur une transparence complète, comme en témoigne l'annexe n° 20 du rapport de la Cour des comptes p. 165 : les comptes intègrent à la fois le résultat d'exploitation courant et le résultat net, y compris les déficits, lesquels s'expliquent essentiellement par deux opérations identifiées comme non récurrentes (le financement de Salto, interrompu dans un contexte externe lié au refus de la fusion TF1/M6, et le financement, conjoint avec l'État, de la rupture conventionnelle collective ayant permis une réduction significative des effectifs et des économies durables sur la masse salariale). Plus

largement, la lecture de la performance opérationnelle avant éléments exceptionnels (type ROCA) constitue une pratique standard de communication financière, utilisée par l'ensemble des entreprises pour apprécier la réalité de l'exploitation courante.

Troisièmement, il est **inexact** de soutenir que la tutelle aurait imputé les difficultés uniquement à des facteurs exogènes pour exonérer les choix de gestion. La réalité est plus nuancée : ces facteurs – baisse des concours publics, instabilité de la trajectoire budgétaire, annulations de crédits en cours d'exercice, inflation – sont avérés et documentés, mais ils n'ont jamais empêché la mise en œuvre par la direction de l'entreprise d'efforts de gestion significatifs. En 2025, France Télévisions a ainsi réduit ses charges d'exploitation de 71 M€, ses effectifs de 212 ETP, diminué le coût des programmes de flux, ajusté ses engagements de création, renforcé la maîtrise des dépenses externes et rationalisé ses investissements. Dans un contexte de baisse supplémentaire des concours publics (-80 M€ par rapport à 2025), l'entreprise s'est engagée dans un nouveau plan d'économies pour 2026.

e. « Des outils de pilotage très insuffisants »

*p. 227 et s. : « Les travaux de votre commission ont mis en évidence l'absence persistante de comptabilité analytique opérationnelle chez France Télévisions, malgré des demandes répétées de la tutelle depuis 2015, l'absence d'indicateurs consolidés de pilotage financier, et un dispositif d'audit interne sous-dimensionné (5 personnes seulement pour près de 9 000 agents) » dont « L'absence d'une comptabilité analytique par nature de charges, malgré les demandes répétées de la tutelle et des organismes de contrôle » ;*

Encore une fois, France Télévisions regrette que des éléments rappelés lors des auditions et démontrés par les pièces versées en data room n'aient pas été pris en compte tant certaines affirmations ne correspondent ni à la réalité des outils existants, ni aux documents transmis, ni aux transformations déjà engagées par l'entreprise. Tout d'abord, France Télévisions ne conteste pas la nécessité de renforcer ses instruments de pilotage. Elle le fait déjà, avec le déploiement d'un nouvel outil budgétaire, un croisement renforcé entre comptabilité analytique et comptabilité générale, un suivi plus fin de la planification, une modernisation du suivi de la Fabrique, une rationalisation des achats et reconnue par la Cour des comptes, un renforcement de l'audit interne et l'intégration de nouveaux outils, y compris d'intelligence artificielle, pour affiner encore le suivi des coûts. Ce que le rapport présente comme une carence générale relève en réalité de sujets précis qui font l'objet d'une démarche de modernisation déjà engagée, dans une entreprise fortement contrôlée, fortement contrainte et engagée dans un effort d'efficacité majeur.

Premièrement, il est **faux** d'évoquer une « **absence de comptabilité analytique par nature de charges** ». France Télévisions établit chaque année des comptes sociaux et consolidés, un rapport de gestion et des états financiers présentés conformément aux règles comptables applicables (ANC), notamment par nature de charges, et certifiés par

ses commissaires aux comptes. Ces états ont été transmis. Il est donc juridiquement, comptablement et opérationnellement **inexact** de laisser entendre qu'un groupe de la taille de France Télévisions pourrait fonctionner sans comptabilité par nature.

Deuxièmement, la citation du président de la troisième chambre de la Cour des comptes, M. Nacer Meddah, est détournée de sa portée réelle. Lorsqu'il est indiqué qu'il n'existerait « pas de comptabilité par nature de dépenses qui *permettrait un travail aussi fin* », cela ne signifie pas que France Télévisions serait dépourvue de comptabilité par nature, mais renvoie à la capacité de produire certains retraitements analytiques selon un format attendu par des institutions habituées à travailler dans des logiques de comptabilité publique. Le rapport opère ainsi une confusion entre comptabilité générale par nature, qui existe évidemment, et comptabilité analytique de pilotage, qui existe aussi et dont les outils font l'objet d'un approfondissement continu.

Troisièmement, France Télévisions dispose bien d'une comptabilité analytique à vocation opérationnelle, ce que le rapporteur ne pouvait pas méconnaître puisque le groupe lui a transmis de nombreux documents qui relèvent d'une comptabilité analytique opérationnelle indispensable à la gestion d'un groupe de cette taille : suivi des coûts par missions, par activités, par directions, par métiers, par projets de transformation (coût de l'information, du sport, du programme régional et ultramarin, du numérique, coût de grille par antenne et par genre, création audiovisuelle et cinématographique, production interne et externe par sociétés, suivi d'investissement et de diffusion par obligations réglementaires (EOF, genre de programme journalier, hebdomadaire, mensuel, annuel, etc.)

Quatrièmement, la demande réellement formulée par les autorités de contrôle, telle qu'évoquée dans le rapport, portait sur un croisement plus lisible entre l'approche analytique et l'approche par nature dans la présentation du budget au Conseil d'administration. Cette évolution est déjà mise en œuvre : le budget 2026 a été élaboré avec un nouvel outil budgétaire. Une présentation budgétaire par nature a été déployée pour le budget 2026 et la clôture 2025 et une présentation croisant les comptes par métiers et les comptes par nature est en cours de généralisation auprès de la gouvernance. France Télévisions a également présenté, dans le cadre de la clôture 2025, le montant de masse salariale positionné sur chaque ligne du compte de résultat métier, pour mieux comprendre la décomposition des coûts de chacune de ses missions de service public.

Cinquièmement, l'exemple de la Fabrique confirme précisément cette confusion entre nature et analytique. Le rapport présente comme un défaut de comptabilité par nature ce qui relève en réalité d'un besoin de croisement plus fin entre indicateurs métiers, indicateurs par nature, suivi par moyens de production et suivi par projets au sein d'une seule direction du groupe, celle des moyens de fabrication. France Télévisions a déjà engagé la modernisation de ce suivi analytique sur le périmètre effectivement concerné : moyens mobiles de production, projets de transformation. Cette évolution des outils de reporting s'accompagne d'actions opérationnelles déjà engagées afin d'optimiser la gestion des moyens, paradoxalement absentes du rapport : renouvellement des outils

de production, automatisation accrue, dimensionnement des équipes en régie au regard des meilleures pratiques du marché et nouvelle étape de mutualisation des moyens.

Sixièmement, il est peu compréhensible que le rapporteur établisse un lien entre l'évolution de la masse salariale de l'entreprise et la question de la comptabilité analytique. L'évolution de la masse salariale de France Télévisions a fait l'objet d'une analyse détaillée dans le rapport de la Cour des comptes publié en septembre 2025, qui n'est pas évoquée dans le rapport qui reprend d'autres données évoquant une progression de la masse salariale de l'entreprise, là où la Cour des comptes établit une baisse de -1,95% entre 2017 et 2024 (p. 97). Dans son analyse, la Cour des comptes lie cette évolution à l'inflation et à *“l'augmentation des rémunérations pour maintenir le pouvoir d'achat des salariés”*, ainsi qu'à *“la rigidité structurelle des salaires, liée à l'ancienneté”* en application de l'accord d'entreprise de France Télévisions. Elle n'établit à aucun moment de lien entre l'évolution de la masse salariale et un défaut de pilotage dû à l'absence d'indicateurs de suivi.

Par ailleurs, la comparaison de la masse salariale de France Télévisions avec celle de TF1 est trompeuse, car elle ignore la différence d'activité entre les deux groupes, liée en particulier à l'implantation territoriale incomparable du service public. France Télévisions assume des obligations de proximité en régions et en outre-mer qui n'ont pas d'équivalent dans le modèle d'une chaîne privée nationale : plus de la moitié de ses effectifs sont implantés dans les territoires afin d'assurer l'information locale, la couverture des outre-mer (TV, radio, numérique), la production régionale et la présence du service public auprès de tous les publics. France Télévisions emploie ainsi plus de 3000 journalistes répartis sur l'ensemble du territoire national et déployés à l'international pour remplir sa mission d'information. France Télévisions dispose également d'importants moyens internes de fabrication qui contribuent à son offre, y compris dans d'autres genres de programmes que l'information (magazines y compris produits par des sociétés de production extérieures, fiction, spectacle vivant, sport...), là où le groupe TF1 recourt massivement à des moyens de fabrication externes. Comparer mécaniquement les masses salariales revient donc à neutraliser les principales spécificités du service public audiovisuel.

De la même manière, la comparaison avec Radio France ne peut être mobilisée sans tenir compte de différences radicales de périmètre, d'activité et de complexité industrielle. L'activité télévisuelle combine production interne et production externe, obligations fortes de recours à la production indépendante, relations avec plus de 700 producteurs, coproductions, plans de financement multi-acteurs – notamment pour le cinéma et les fictions internationales, distribution internationale, droits sportifs pluriannuels, gestion de stocks de droits et règles d'amortissement propres aux œuvres et aux programmes audiovisuels. Une comparaison de pilotage ou d'efficacité n'a de sens qu'à périmètre, modèle industriel et structure d'activité comparables.

## 2. « Une culture de l'inefficience installée à France Télévisions, reflet de priorités contestables »

*p 225 et suivant : « votre rapporteur déplore, au regard de plusieurs éléments concordants, une culture de la performance très limitée chez France Télévisions, si ce n'est une culture de l'inefficience, tant la recherche d'une performance quantifiable ne semble pas l'objectif de cette entreprise » (...) « Ce choix assumé de délaissier des indicateurs quantitatifs tels que l'audience » (...)*

Premièrement, l'accusation de « culture de l'inefficience » est particulièrement grave et n'est étayée par aucun exemple probant. Elle est même contredite par la trajectoire réelle de l'entreprise. Selon le rapport du cabinet NPA Conseil *Financement, charge pour le public, audience... Quelle trajectoire pour France Télévisions Et pour l'audiovisuel public européen ?*<sup>22</sup>, entre 2015 et 2024, le chiffre d'affaires de France Télévisions a reculé de 7,7 % en euros constants tandis que ses charges d'exploitation ont baissé de 12,5 % en euros constants. La structure de gestion s'est donc améliorée de près de cinq points. Les trajectoires observées chez plusieurs grands homologues européens n'ont pas permis un tel écart favorable entre évolution des ressources et évolution des charges selon NPA Conseil<sup>23</sup>. Par ailleurs, cette trajectoire d'efficience s'est encore accrue en 2025 et 2026, dans un contexte budgétaire très contraint. Les charges d'exploitation ont continué de diminuer, avec un atterrissage à 2 574 M€ en 2026, soit une baisse de 17,7 % en euros constants entre 2015 et 2026 et plus de 553 M€ de réductions sur la période. Cette évolution doit être rapprochée de la baisse de la part de France Télévisions dans les dotations de l'audiovisuel public, passée de 68 % à 63 % entre 2015 et 2026. France Télévisions a donc absorbé l'essentiel de l'effort budgétaire demandé à l'audiovisuel public tout en améliorant son ratio charges/revenus.

Deuxièmement, il est faux de soutenir que France Télévisions ne disposerait pas d'indicateurs consolidés de pilotage financier. Des tableaux de bord mensuels très complets ont été transmis au rapporteur : ils comportent plusieurs dizaines d'indicateurs financiers, de gestion et de ressources humaines, sur environ 80 pages. Ils suivent notamment le coût de grille par direction, les coûts de programmes achetés et de support, les charges d'exploitation par direction, les charges de personnel, les investissements, l'évolution mensuelle de la trésorerie, les frais de fonctionnement, les frais de mission, les principales natures de charges, le chiffre d'affaires publicitaire et les autres recettes commerciales. Il s'agit d'instruments effectifs de pilotage qui intègrent des données RH précises sur la masse salariale, les effectifs par direction, ou encore les absences en temps réel. Ils permettent de disposer d'une vision consolidée de l'exécution de l'entreprise, tant en solde d'exploitation qu'en consommation des moyens, dynamique de recettes, tension de trésorerie, trajectoire d'effectifs, activité de fabrication, situation par direction et suivi par métier. Ils servent aussi à objectiver les arbitrages de gestion : économies, dépassements, écarts au budget, effets de

---

<sup>22</sup> [260407-Dossier-audiovisuel-2026-NPA-1.pdf](#)

<sup>23</sup> [260407-Dossier-audiovisuel-2026-NPA-1.pdf](#), pp. 11-12.

calendrier, retards de recrutement, postes vacants, tensions sur les non-permanents, surcoûts ponctuels, retards d'engagement ou décalages de projets.

Troisièmement, le raisonnement du rapport procède par glissement lorsqu'il passe d'une critique d'indicateurs financiers à une appréciation plus générale de la performance ou de l'audience. Les indicateurs de gestion, les indicateurs financiers et les indicateurs éditoriaux n'ont pas la même fonction. Les premiers permettent de piloter les moyens, les coûts et les arbitrages, les seconds éclairent l'impact de l'offre auprès des publics et la réalisation des missions de service public. **Cette méthode d'instruction par « cherry picking » de sujets décontextualisés, sans lien les uns avec les autres et avec des finalités distinctes parait très contestable.**

- *S'agissant des indicateurs numériques.* Le rapport confond plusieurs niveaux d'analyse : la valeur d'un programme, sa performance après diffusion, l'engagement numérique et la mission de couverture du service public. France Télévisions suit évidemment des indicateurs quantitatifs (nombre de téléspectateurs, part d'audience, performances par cibles, comparaison avec les concurrents), mais également des indicateurs qualitatifs, notamment l'impact, l'originalité et la valeur éducative des programmes. Le groupe est le seul à disposer d'un baromètre quotidien permettant de mesurer l'appréciation qualitative des programmes par le public et de se comparer aux autres acteurs par genre, par programme et par période. En 2025, 9 des 10 programmes les plus valorisés pour leurs qualités éducatives ont été diffusés sur France Télévisions, ainsi que 7 des 10 programmes jugés les plus impactants et 6 des 10 programmes considérés comme les plus originaux. Concernant le reach, il s'agit d'un indicateur central pour un média de service public dont la mission est de toucher largement la population, de créer du commun et de maintenir un lien avec tous les publics, y compris ceux qui s'éloignent du linéaire. Cet indicateur est d'ailleurs utilisé par les principaux groupes audiovisuels publics européens. Il ne traduit pas une simple « curiosité » : il mesure la capacité du service public à rester accessible, visible et utilisé par le plus grand nombre. En tant que média de service public, France Télévisions n'a pas pour vocation d'optimiser artificiellement le temps d'attention, comme peuvent le faire certaines plateformes, mais de proposer une offre gratuite, diversifiée, éditorialisée et utile au public. L'engagement est également suivi. Chaque utilisateur de l'offre à la demande de France Télévisions utilise en moyenne la plateforme pendant 34 minutes par jour, ce qui constitue une durée significative. Sur les heures effectivement consommées, France Télévisions est le deuxième groupe média en streaming, avec 102 millions d'heures vues par mois en moyenne sur la période septembre 2025-mars 2026, contre 119 millions pour TF1+. L'écart est donc de 14 %, et non de 24 % comme l'indique le rapport. Enfin, il faut rappeler que France Télévisions demeure le premier groupe média sur le critère historique de la part d'audience auprès des 4 ans et plus. Or cet indicateur intègre bien la durée de visionnage par individu. Il est donc **inexact** d'opposer artificiellement une communication de couverture à une prétendue absence d'attention portée à

l'engagement. France Télévisions suit la couverture, l'audience, la durée de visionnage, la satisfaction, l'impact, l'originalité et la qualité éducative. C'est précisément cette combinaison d'indicateurs qui correspond à la mission d'un média public : toucher le plus grand nombre et fonder l'engagement sur les missions de service public.

- *S'agissant de l'évaluation des programmes*, France Télévisions s'étonne de plusieurs affirmations qui ne correspondent ni aux éléments transmis ni à la réalité du pilotage éditorial et économique d'un média de service public. Contrairement à ce qui est sous-entendu, de nombreux coûts nets de programmes ont été communiqués au rapporteur, notamment ceux des vingt programmes les plus coûteux. Il est donc **inexact** d'affirmer que l'entreprise serait incapable de connaître le coût réel de ses programmes. **En outre, France Télévisions ne définit pas sa stratégie éditoriale comme une chaîne privée, au seul regard des recettes publicitaires attendues. Elle la définit au regard de ses missions de service public : information, culture, savoir, création patrimoniale française, cohésion nationale, jeunesse, sport en clair, accès de tous aux grands événements et aux œuvres qui ne sont pas nécessairement rentables en tant que telles.** Les recettes publicitaires attendues sont bien prises en compte lorsqu'elles sont pertinentes, notamment lors de l'acquisition des programmes les plus coûteux, mais elles ne sauraient constituer le référentiel unique de décision pour un groupe soumis à des obligations spécifiques, à l'absence de publicité après 20 heures, à des restrictions particulières sur certaines antennes et à des objectifs d'intérêt général. Les externalités positives d'un programme – notoriété, impact, accessibilité, contribution culturelle et territoriale, valeur de catalogue, capacité de rediffusion, distribution, rayonnement – ne se réduisent pas au seul chiffre d'affaires publicitaire immédiat. Enfin, il est tout aussi **inexact** de laisser entendre que France Télévisions délaisserait l'audience : celle-ci constitue un indicateur cardinal de pilotage, comme en témoignent notamment les clauses d'audience inscrites dans les contrats signés avec les sociétés de production (dont le rapporteur a pu prendre connaissance dans la "data room") qui fixent des objectifs à atteindre pour chacun des programmes concernés.
  
- De manière plus générale, il apparaît surprenant que le rapporteur souhaite appliquer à France Télévisions les mêmes indicateurs de performance que ceux applicables aux médias privés, sans tenir compte des missions spécifiques assignées à l'audiovisuel public qui fondent sa légitimité. Ainsi, comme évoqué page 226, France Télévisions considère que le nombre de visiteurs uniques mensuels de son offre numérique france.tv constitue une mesure prioritaire de son succès puisqu'il reflète l'ambition d'universalité de l'audiovisuel public et sa capacité à toucher tous les publics qui contribuent à son financement, là où le

nombre d'heures global visionnées, qui ne tient pas compte du nombre de visiteurs, constitue une métrique adaptée aux objectifs des médias privés engagés dans la bataille de l'attention à des fins de valorisation publicitaire de leur catalogue auprès de cibles prioritaires.

- De même, l'exemple retenu sur le cinéma fait du nombre d'entrées en salle des films soutenus le seul indicateur pertinent de réussite, méconnaissant ainsi la particularité des missions de l'audiovisuel public dans ce domaine. Comparer mécaniquement les films préfinancés par France Télévisions à ceux préfinancés par TF1 ou M6 au seul regard des entrées en salles ne permet pas d'apprécier correctement la valeur d'un film pour un groupe public. Cette valeur s'apprécie selon les critères rappelés supra dans la réponse à la recommandation n°36, qui intègrent l'adéquation aux antennes et aux cases de programmes, la capacité à toucher différents publics, le potentiel de rediffusion, le retentissement culturel ou critique et, le cas échéant, les recettes connexes liées à la coproduction, notamment via les ventes internationales ou d'autres formes d'exploitation. La carrière d'un film ne se limite pas à son box-office initial : elle s'inscrit dans un temps long, celui de la distribution, des rediffusions, de la circulation des droits, de la valorisation du catalogue et de l'accès du public à une diversité d'œuvres. France Télévisions doit en outre répondre simultanément à ses obligations réglementaires et conventionnelles envers la filière et constituer une offre cohérente avec ses missions en soutenant une grande diversité d'œuvres : films populaires, œuvres patrimoniales, films sociétaux, films de cinéastes confirmés ou émergents, part de premiers films et part de réalisatrices, films jeunesse, animation ou films de genre. À l'inverse, les chaînes privées préfinancent souvent les films français les plus coûteux et y consacrent des apports moyens par film très supérieurs, parfois proches du double de ceux de France Télévisions. Dès lors, prétendre déduire une politique d'inefficience du seul différentiel d'entrées en salles revient à comparer des stratégies, des missions, des périmètres et des niveaux d'investissement qui ne sont pas équivalents (pour mémoire, le volume de films préfinancés par France Télévisions, qui assume une large part de recherche et développement par le soutien aux premières œuvres notamment, est deux fois supérieur à la totalité du nombre de films préfinancés par TF1 et M6 réunis).
  
- Enfin, *l'exemple du remplacement de David Pujadas par Anne-Sophie Lapix* ne saurait sérieusement fonder une accusation générale de « culture de l'inefficience ». L'objectif de renouvellement éditorial qui a guidé cette décision ne remet nullement en cause les qualités professionnelles de David Pujadas, qui a profondément marqué le service public et est resté seize ans à la tête du journal télévisé de France Télévisions et qui n'a jamais été jugé comme étant "en difficulté". Mais toute entreprise audiovisuelle, publique comme privée, procède

au renouvellement de ses incarnations, de ses formats et de ses visages. Il relève également de la responsabilité du service public de faire vivre la diversité de ses antennes et d'installer des professionnelles reconnues à des postes d'exposition majeure, comme cela a été le cas pour Anne-Sophie Lapix. Tirer de ce seul exemple, analysé à partir de déclarations tirées d'articles de presse, la conclusion selon laquelle France Télévisions aurait adopté « un mode de management et de gestion dans lequel les critères éditoriaux et sociétaux priment sur les résultats » est dépourvu de toute base factuelle. C'est même paradoxal : le propre d'une télévision est précisément que ses critères éditoriaux conditionnent ses résultats : financiers pour les groupes privés, et de réalisation des missions de service public pour France Télévisions.

### **3. « Un suivi très inégal des recommandations de l'audit interne, qui appelle à renforcer les mécanismes de contrôle interne »**

Premièrement, les taux de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne cités ne permettent en aucun cas de « confirmer » une « culture d'inefficience ». Le taux de suivi constitue un indicateur de performance opérationnelle, dont l'interprétation nécessite une analyse fine de ses déterminants. Il dépend de l'acceptation initiale des recommandations par les directions concernées, mais également des conditions de leur mise en œuvre effective, qui peuvent impliquer des évolutions d'organisation, des adaptations d'outils ou de systèmes d'information, des ajustements de procédures, des contraintes liées au cadre social ou encore des transformations des pratiques managériales. Certaines recommandations peuvent par ailleurs devenir partiellement obsolètes en cours de déploiement. Dès lors, une lecture brute et décontextualisée de ces taux ne permet pas d'en tirer des conclusions véritables.

Deuxièmement, France Télévisions ne conteste pas la nécessité de renforcer l'audit interne : cette orientation est d'ores et déjà intégrée dans sa trajectoire de transformation. Un renfort d'effectif est prévu dès 2026 et la revalorisation de la fonction d'auditeur interne est identifiée comme un levier clé d'attractivité. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations continuera d'être un indicateur suivi. Pour autant, réduire la capacité de contrôle de l'entreprise aux seuls cinq ETP de la direction de l'audit interne relève d'une approche méthodologiquement incomplète. L'audit interne s'inscrit dans un dispositif global comprenant notamment une direction du contrôle interne et une direction de la performance opérationnelle, mobilisées sur l'automatisation des contrôles, la fiabilisation des procédures et l'optimisation des modes de fonctionnement. Par ailleurs, une part significative de l'activité d'audit est réalisée par des prestataires externes, sous l'égide des équipes de l'audit interne : en matière de production, plus d'une trentaine d'audits sont réalisés chaque année par des cabinets spécialisés, couvrant l'ensemble des typologies de programmes et permettant une analyse détaillée des coûts, des marges et de la conformité contractuelle. Depuis 2014, 442 audits ont ainsi été conduits sur les programmes de France Télévisions, dont 40 % ont fait apparaître des marges nettes négatives.

Troisièmement, le recours à un comparatif avec un groupe bancaire de la taille de BNP Paribas apparaît peu pertinent. Les établissements bancaires sont soumis à des exigences prudentielles, réglementaires et de contrôle sans commune mesure avec celles d'un groupe audiovisuel public (risques de crédit, de marché, de liquidité, obligations de conformité, dispositifs de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, exposition à des risques systémiques ou à des fraudes financières d'ampleur, etc.). En déduire, par analogie et simple calcul de moyenne, un dimensionnement cible de quarante auditeurs pour France Télévisions ne repose sur aucune méthodologie sérieuse d'analyse des risques. Les ratios retenus par l'Institut Français de l'Audit Interne, selon sa dernière étude de 2022, sont les suivants : 1 auditeur interne pour 1 000 à 2 000 salariés, équivalent 0,05 % à 0,2 % de l'effectif total.

Enfin, la proposition d'une direction de quarante auditeurs apparaît en contradiction manifeste avec le contexte budgétaire décrit par ailleurs et la recommandation de réduire d'un quart le budget de l'audiovisuel public. France Télévisions est engagée dans une trajectoire de maîtrise de sa masse salariale, marquée par une baisse tendancielle des effectifs et par des efforts d'économies significatifs. Elle doit en outre faire face à une contraction très importante de ses ressources publiques. Dans ce contexte, le passage d'un renforcement ciblé et proportionné de l'audit interne à une multiplication par huit de ses effectifs, sans démonstration préalable des risques ni analyse coûts-bénéfices, apparaît difficilement justifiable. Le groupe ne conteste pas la nécessité d'un renforcement, mais s'interroge sur la cohérence et le réalisme d'une telle recommandation.

## **2. « Nominations : renforcer les garanties de neutralité et de compétence de la direction de l'audiovisuel public et en particulier de France Télévisions »**

### ***a. « La nomination du président-directeur de France Télévisions, un enjeu politique »***

France Télévisions s'étonne que le rapporteur ait choisi de consacrer quinze pages de son rapport à un récit au conditionnel, essentiellement fondé sur le contenu tiré de deux articles de presse de 2015 et 2020, de la procédure de nomination par le CSA au poste de présidente-directrice générale de France Télévisions en 2015. En établissant des liens entre des éléments de diverse nature, en exprimant des "interrogations" subjectives, le rapporteur entend décrire le résultat de la procédure collégiale du CSA comme le fruit d'"interférences politiques" et de "manipulations". En tant que membre de la représentation nationale, il remet donc en cause la décision rendue par le Conseil d'Etat le 3 février 2016 – pourtant citée par le rapporteur – qui a conclu à l'absence d'irrégularité concernant la délibération du CSA. Une plainte avec constitution de partie civile a également déposée à ce sujet, une enquête a été diligentée, qui a amené le juge d'instruction à conclure à un non-lieu. Le rapporteur ignore donc l'abandon de toutes les poursuites qui ont pu être engagées concernant cette procédure de nomination.

c. « La question du renouvellement de la présidence de France Télévisions : une procédure trop peu exigeante, qui n'est pas à la hauteur des enjeux »

France Télévisions s'étonne que le rapporteur décrive comme "trop peu exigeante" la procédure de nomination par l'Arcom, évoquée à travers le commentaire de la situation jugée "exceptionnelle" de la nomination en 2025 de Delphine Ernotte Cunci à un troisième mandat à la tête de France Télévisions, alors même qu'il ne s'agit pas d'un cas inédit dans l'audiovisuel public (en janvier 2023, Marie-Christine Saragosse a été nommée par l'Arcom présidente-directrice générale de France Médias Monde pour un troisième mandat de cinq ans). En indiquant que Delphine Ernotte Cunci n'aurait pas été amenée à rendre des comptes sur son bilan au terme de ses mandats, le rapporteur passe sous silence la publication par l'Arcom d'un avis motivé sur les résultats de France Télévisions quatre ans après la nomination de son président-directeur général<sup>24</sup>, comme le prévoit l'article 47-4 de la loi du 30 septembre 1986, document pourtant cité à plusieurs reprises dans son rapport. L'élaboration de cet avis donne lieu à l'audition par l'Arcom de représentants de l'entreprise et notamment de son président-directeur général, ainsi que des représentants des organisations professionnelles du secteur.

Il est par ailleurs étonnant que le rapporteur indique ne pas avoir trouvé d'évocation de la situation de la situation budgétaire de France Télévisions dans le projet stratégique défendu par Mme Ernotte Cunci alors que, en page 11 du projet, est mentionné "le déséquilibre budgétaire induit par la diminution des ressources publiques en 2025" appelant la mise en œuvre d'un "plan d'efficacité" visant à "réduire la base de coûts" de l'entreprise.

e. « Des défaillances constatées dans les nominations aux principaux postes à responsabilité »

Le rapporteur fait état d'un "nombre très important de scandales judiciaires et médiatiques récents affectant de hauts responsables de l'audiovisuel public", ce qui est totalement **inexact** et se contente de citer en exemple, pour France Télévisions "le scandale des animateurs-producteurs [...] dans les années 1990", un sujet vieux de plus de 30 ans et donc très largement antérieur à l'entrée en fonction des dirigeants actuels de France Télévisions.

Il revient ensuite sur la carrière du directeur des antennes et des programmes de France Télévisions, Stéphane Sitbon-Gomez, retraçant son parcours antérieur à France Télévisions et les postes successifs qu'il a occupés dans l'entreprise et sous-entendant que son évolution professionnelle ne correspondrait pas à ses compétences réelles. France Télévisions renvoie aux nombreuses auditions des personnels de France Télévisions mais également des professionnels du secteur audiovisuel, qui ont tous reconnu les compétences de Stéphane Sitbon-Gomez et ont salué son esprit d'innovation, son sens du service public avec l'abandon de la diffusion de séries

---

<sup>24</sup> <https://www.arcom.fr/sites/default/files/2025-01/Arcom-Avis-motive-sur-les-resultats-de-la-societe-France-Televisions-2020-2024.pdf>

américaines ou bien encore la mise à l'antenne de formats différenciants et innovants (au premier rang desquels *Les rencontres du Papotin* mais également la montée en puissance des adaptations littéraires et la place renforcée du spectacle vivant sur les grilles de France Télévisions) et surtout les excellentes performances d'audience que ses choix éditoriaux ont permis d'amener faisant de France Télévisions le 1er groupe média de France et la 1ère plateforme de streaming gratuit du pays.

*f. « En conséquence : un climat social et des conditions de travail détériorées »*

France Télévisions rejette le lien abusif fait dans le rapport entre ce qui est décrit comme "un très fort turnover" des équipes dirigeantes et la prétendue dégradation du climat social et des conditions de travail à France Télévisions.

France Télévisions dénonce aussi avec la plus grande fermeté le **mensonge** reproduit dans le rapport selon lequel "*France Télévisions achèterait le silence de victimes ou de témoins de violences sexistes et sexuelles au moyen de protocoles d'accord particulièrement onéreux*". Delphine Ernotte Cunci avait déjà demandé, lors de son audition du 8 avril 2026, à ce que les éléments permettant d'étayer ces accusations calomnieuses portées par monsieur Jacques Cardoze lors de son audition lui soient transmises. A ce stade, France Télévisions n'a toujours rien reçu et dément fermement ces accusations graves et infondées qui portent atteinte à son image et à sa réputation.

D'un point de vue méthodologique, mettre en lien le rapport du cabinet indépendant Cedaet avec les accusations graves de Jacques Cardoze interpelle. S'agissant du rapport Cedaet relatif à la rédaction nationale, et notamment aux ressentis après la fusion des rédactions nationales de France 2 et France 3 au sein d'une rédaction nationale unique, il peut être rappelé que cette fusion faisait partie des recommandations du précédent rapport de la Cour des comptes (2016), en cohérence avec la déclinaison opérationnelle de l'entreprise unique votée par le Parlement (loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision). A cet égard, le dernier rapport de la Cour des comptes a salué la transformation de l'entreprise grâce notamment à cette fusion effective des rédactions nationales. Si cette fusion n'a, par construction, pas encore effacé tout sentiment d'appartenance ou d'identification, hérité du temps long, il est de la responsabilité de l'entreprise que cela n'entraîne aucune différence de traitement.

Des process très clairs sont mis en place par l'entreprise pour accompagner l'expression de la parole des personnes en souffrance et pour prévenir et lutter contre les discriminations et les faits de harcèlement (dispositif de signalement du harcèlement, encore renforcé en 2024 via une procédure centralisée ; dispositif d'alerte en application de la loi Sapin 2), ainsi que pour prévenir les risques psychosociaux, par des mesures régulièrement actualisées par la Direction déléguée à la Santé et à la Qualité de Vie au Travail (DSQVT) et relatives notamment aux changements et aux réorganisations dans le cadre d'un projet d'entreprise.

Il convient enfin d'indiquer que les propos tenus par les représentants de Cedaet lors de leur audition étaient plus nuancés que ce qu'indique le rapport : à titre d'illustration, contrairement à ce qui est insinué, les représentants de Cedaet n'ont pas utilisé le terme d'entraves : ils ont expressément indiqué au rapporteur « *nous sommes plus nuancés que vous sur la notion d'entrave* », « *nous avons réussi à mener tous les entretiens que nous avons prévus* » ou encore, les difficultés documentaires « *ne sont pas nécessairement des entraves. En tout cas, nous n'avons pas pu prouver, dans le cadre de notre expertise, que la direction de France Télévisions détenait des données qu'elle n'aurait pas mises à notre disposition* »<sup>25</sup>.

Enfin, il convient de rappeler que le rapport réalisé par Cedaet porte uniquement sur la direction de l'Information nationale, et qu'il n'est pas possible d'élargir la portée de ses constats ou conclusions à l'ensemble du groupe France Télévisions, comme semble pourtant le faire le titre de cette partie du rapport.

## **B. « L'audiovisuel public, un système surexposé aux conflits d'intérêts »**

### **1. « En raison de ses spécificités, l'audiovisuel public mériterait d'être particulièrement protégé contre les situations de conflits d'intérêt »**

#### **Sur l'analogie historique avec le « scandale des animateurs-producteurs » révélé en 1995 :**

France Télévisions conteste fermement l'assimilation opérée entre son fonctionnement actuel et les affaires ayant concerné l'audiovisuel public dans les années 1990. Une telle mise en continuité, jusqu'à affirmer que le « système » aurait perduré ou se serait aggravé, est particulièrement grave. Elle l'est d'autant plus qu'une telle analogie n'a jamais été soumise à la contradiction dans des termes permettant à l'entreprise de répondre précisément.

Premièrement, la comparaison historique est fallacieuse parce qu'elle efface trente ans d'évolution juridique, institutionnelle et professionnelle. En particulier, la procédure d'engagement des programmes aujourd'hui en vigueur n'a rien à voir avec l'image d'engagements confidentiels ou discrétionnaires suggérée par le rapport autour de cette affaire. Toutes les décisions d'engagement de programmes sont collégiales, formalisées et instruites par plusieurs directions : éditoriale, production, finances, antennes, avec des contre-signatures successives. Les engagements supérieurs à 600 000 euros passent par un comité d'investissement des programmes, ceux supérieurs à 2 millions d'euros requièrent la signature de la Présidente, ceux supérieurs à 10 millions d'euros font l'objet d'une présentation au conseil d'administration. Il existe donc une chaîne de décision graduée, traçable et contrôlée, incompatible avec l'idée d'un système opaque ou laissé à la seule appréciation de quelques individus.

---

<sup>25</sup> Compte-rendu de l'audition des représentants de Cedaet, publié sur le site de l'Assemblée nationale : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526018\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526018_compte-rendu)

Deuxièmement, le contrôle déontologique et la prévention des conflits d'intérêts ont été considérablement renforcés. France Télévisions s'est dotée d'une direction de la conformité, de l'éthique et de la déontologie, qui intervient notamment dans le cadre des engagements de programmes. Une procédure renforcée s'applique lorsqu'une société de production emploie un ancien salarié de France Télévisions ou lorsqu'un ancien collaborateur rejoint un producteur : départ, escalade hiérarchique, instruction renforcée et sécurisation de la décision. Les principes éthiques du groupe s'appliquent aux collaborateurs et sont étendus aux partenaires d'affaires par des clauses contractuelles. L'ensemble des collaborateurs doivent remplir annuellement une déclaration d'intérêts et tous les programmes comportent des clauses d'audience et d'audit qui objectivent encore leur coût et leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

Troisièmement, France Télévisions a mis en place une politique d'audit de production particulièrement exigeante. Plus d'une trentaine d'audits de production sont réalisés chaque année, par des cabinets extérieurs, selon une méthodologie supervisée par l'audit interne. Ces audits portent aussi bien sur les programmes de flux que sur les œuvres de création patrimoniale. Ils permettent de vérifier les coûts réellement engagés, d'analyser les marges, de contrôler la conformité contractuelle et d'alimenter les négociations futures. Les conclusions de ces audits témoignent de diverses réalités de marges, dont de nombreuses nulles ou négatives. Il n'est donc pas possible d'évoquer une rente généralisée des producteurs. Tous les auditionnés de la Commission d'enquête représentants du secteur de la production ont affirmé que France Télévisions est aujourd'hui l'un des partenaires les plus exigeants du secteur, qui examine les devis ligne à ligne, et porte une attention particulière à la rémunération des animateurs.

### **Sur l'externalisation, « privatisation à bas bruit » et générateur « structurel » de conflits d'intérêts**

Tout d'abord, France Télévisions reconnaît que l'équilibre entre programmes produits en interne et programmes achetés en externe constitue évidemment une question légitime pour un groupe audiovisuel public. **Pour autant, le terme d'« externalisation » est fallacieux car il sous-entend une volonté délibérée de France Télévisions** alors que cette dernière s'est contentée de mettre en œuvre ses obligations législatives et réglementaires, à commencer par l'obligation de réserver la très large majorité de son investissement dans la création aux producteurs indépendants et l'obligation, longtemps faite à France 5 par son cahier des charges, de faire fabriquer ses programmes uniquement en externe.

L'accusation de « privatisation à bas bruit » par l'externalisation de certains programmes ne correspond donc pas à la réalité juridique et opérationnelle du modèle de France Télévisions. Après plusieurs mois de commission d'enquête, eux-mêmes précédés d'un contrôle approfondi de la Cour des comptes et de l'Inspection générale des finances, aucun élément concret ne permet d'étayer l'existence du moindre conflit d'intérêts, personnel et encore moins systémique. Il est donc **faux** d'indiquer que la Cour des

comptes décrit dans son rapport publié en septembre 2025 l'achat de programmes auprès de producteurs privés comme un "problème", comme semble l'indiquer le rapport aux pages 268 et suivantes. **France Télévisions rappelle avec force qu'une accusation, surtout lorsqu'elle suggère des manquements graves et des infractions pénales, ne saurait reposer sur le seul registre interrogatif ou insinuatif dans un rapport parlementaire.**

Premièrement, le recours à la production externe résulte d'un cadre législatif et réglementaire ancien, que le rapport rappelle lui-même par ailleurs. Ce cadre a été construit depuis plus de quarante ans afin de faire émerger et de préserver une filière française de production indépendante forte, créatrice d'emplois, de diversité éditoriale, d'innovation et de rayonnement international. France Télévisions met en œuvre ce cadre, comme les autres télévisions françaises et européennes, tout en conservant la maîtrise éditoriale de ses antennes, de ses choix de programmation, de ses engagements financiers et de la diffusion des contenus.

France Télévisions est, au contraire, particulièrement vigilante à éviter toute dépendance excessive à l'égard d'un nombre restreint de producteurs. Le nombre de producteurs et distributeurs avec lesquels le groupe contracte demeure très large : 850 fournisseurs en 2025, dont 712 peuvent être considérés comme indépendants selon l'approche esquissée dans le rapport (hors grands groupes). Ces fournisseurs représentent 45 % du chiffre d'affaires du programme national de France Télévisions. Le groupe se situe donc déjà au-delà du seuil d'un tiers évoqué par le rapport (recommandation 25). Le reste du chiffre d'affaires réalisé par les producteurs avec France Télévisions est assuré par les propres filiales internes du groupe France.tv Studio et France Télévisions Distribution (11 %), des sociétés de production appartenant à de grands groupes français (36 %), et enfin des programmes produits en France par des groupes internationaux (8 %).

La question d'un plafonnement à 10 % du chiffre d'affaires pouvant être réalisé avec un même groupe de production est légitime (recommandation 23) et avait déjà été discutée avec les représentants des producteurs, à l'initiative de France Télévisions. Sa mise en œuvre soulève toutefois des difficultés juridiques et opérationnelles importantes dans un contexte de concentration du secteur. Un tel indicateur supposerait en effet de pouvoir neutraliser, pendant la durée des contrats en cours, le rachat, par un grand groupe, d'une société ayant déjà contractualisé avec France Télévisions. Or ce type d'opération est fréquent dans le secteur et ne dépend pas de France Télévisions.

Les effets de concentration du secteur font l'objet d'un suivi attentif par France Télévisions. Le groupe n'a évidemment pas la maîtrise des opérations capitalistiques intervenant sur le marché de la production, mais elle en suit précisément les conséquences à travers l'analyse des chiffres d'affaires par fournisseur et des liens capitalistiques entre sociétés. Cette vigilance vise à maintenir une pluralité de partenaires, à préserver la place des petites sociétés de production et à garantir la diversité de l'offre.

France Télévisions partage par ailleurs l'objectif de renforcer la production interne. Cette stratégie est engagée depuis 2015 : France.tv Studio a vu son chiffre d'affaires et son volume d'heures produites multipliés par quatre. La filiale est devenue un acteur majeur du groupe et du secteur : deuxième fournisseur de France Télévisions, premier producteur de flux et troisième producteur de fiction en France. Elle produit déjà des programmes structurants du service public, tels que le feuilleton quotidien *Un si grand soleil*, *Télématin*, le *Téléthon*, les émissions religieuses, ainsi que de nouveaux formats développés en interne. Cette montée en charge est appelée à se poursuivre dans le cadre d'un plan 2025-2030 fondé sur le renforcement des capacités industrielles et la diversification commerciale hors groupe.

Toutefois, une internalisation généralisée des programmes, telle que suggérée dans le rapport sans la moindre étude sérieuse de faisabilité (recommandation 22), ne constituerait pas nécessairement une meilleure gestion. L'affirmation du rapporteur selon laquelle "France Télévisions dispose d'ores et déjà des moyens techniques et humains nécessaires" (p. 279) pour assurer la production de l'ensemble des programmes de flux qu'elle diffuse est **inexacte**. Une telle affirmation **est erronée** considérant que les moyens internes de fabrication de France Télévisions sont aujourd'hui globalement à saturation. Au contraire de l'idée ici sous-entendue de l'existence d'un gisement inexploité de moyens internes, l'internalisation de la fabrication de nouvelles émissions supposerait d'accroître les charges fixes, la masse salariale, les investissements techniques et les capacités de fabrication, alors même que les moyens internes sont déjà fortement mobilisés et que l'entreprise doit contenir ses frais de structure dans un contexte budgétaire contraint. L'analyse pertinente doit donc se faire en coût complet. Une émission apparemment simple à l'écran peut reposer sur un format protégé, des droits détenus par un producteur, un savoir-faire spécifique, une mécanique éditoriale éprouvée, des équipes constituées et une capacité de renouvellement que l'entreprise ne pourrait pas toujours recréer en interne sans rigidifier excessivement son modèle.

Le rapport passe également sous silence les niveaux de marge des émissions visées par les propositions de réinternalisation, alors même que ces éléments ont été communiqués à la commission d'enquête. Les audits communiqués illustraient des marges limitées, voire inexistantes ou négatives : moins de 5 % de marge nette pour C à vous en 2023, une marge aujourd'hui presque nulle à la suite des efforts consentis par l'émission, 2 % de marge nette pour C politique en 2025, une marge nette nulle pour C ce soir, et même une marge négative constatée pour C dans l'air dans un audit de 2023. Ces éléments ne permettent pas de soutenir l'idée d'une rente structurelle liée à l'externalisation.

L'enjeu n'est pas seulement financier : il est aussi éditorial et créatif. Le secteur audiovisuel repose, en France comme à l'international, sur le professionnalisme de producteurs qui innovent, développent des formats et détiennent la propriété de leurs créations. Le recours à des producteurs distincts permet de faire vivre une diversité de

regards, de méthodes, d'équipes et de propositions éditoriales. Une production exclusivement interne risquerait d'appauvrir cette diversité et de favoriser l'uniformisation des formats. C'est précisément pourquoi les grands groupes audiovisuels, publics comme privés, en France comme à l'étranger, recourent à la production indépendante, y compris pour des émissions de plateau.

Enfin, France Télévisions souhaite rappeler que l'existence de grands groupes français de production capables de se mesurer aux plateformes internationales et aux acteurs mondiaux ne constitue pas en soi un motif de suspicion. Elle peut au contraire participer de la souveraineté culturelle française. Les producteurs auditionnés ont d'ailleurs rappelé que le chiffre d'affaires réalisé par ces groupes avec France Télévisions devait être apprécié à l'échelle de leur activité globale et des nombreuses sociétés qui les composent, lesquelles contractent individuellement avec France TV, et non comme s'il traduisait un lien exclusif ou captif avec le service public.

France Télévisions assume donc un équilibre clair, à l'opposé d'une « privatisation rampante » : poursuivre le renforcement de sa production interne, soutenir une filière indépendante pluraliste, préserver la diversité éditoriale, maintenir la concurrence entre producteurs afin de maîtriser le risque financier et contribuer à une politique publique de souveraineté culturelle. C'est cet équilibre, encadré par la loi, les accords professionnels, les procédures internes de validation, les contrôles déontologiques et les audits de production, qui fonde le modèle actuel de France Télévisions.

### **Sur la soumission des marchés de programmes audiovisuels aux règles de la commande publique**

France Télévisions est naturellement attachée aux exigences de service public d'impartialité, de transparence, de publicité des procédures et de mise en concurrence. Ces principes irriguent déjà ses procédures d'engagement des programmes, lesquelles reposent sur une instruction collégiale, des niveaux successifs de validation, une traçabilité des décisions et une appréciation conjointe des enjeux éditoriaux, financiers, juridiques et déontologiques, comme cela a été précisé précédemment. La Cour des comptes, à la page 81 de son rapport sur France Télévisions, souligne notamment que :

- *les règles concernant les engagements de programmes ont été renforcées pour les négociations impliquant d'anciens collaborateurs de France Télévisions et réciproquement en cas de recrutement d'un collaborateur venant d'une société de production, des mesures de précaution sont mises en œuvre pendant les douze mois suivant le recrutement ;*
- *la charte éthique, diffusée à l'ensemble des collaborateurs, intègre de nouvelles règles concernant les cadeaux et invitations et des dispositions relatives à la lutte contre la fraude et la corruption, en cohérence avec les dispositions de la loi Sapin II ;*

- *un code de conduite anti-corruption a été élaboré et annexé au règlement intérieur et une procédure d'alerte est déployée depuis 2018 ;*
- *l'ensemble des cadres dirigeants renseigne un formulaire de déclaration d'intérêts personnels, permettant la mise en place de mesures d'adaptation sur quelques cas individuels. Cette déclaration est intégrée au processus de recrutement pour les nouveaux entrants et sera prochainement déployée pour l'ensemble des collaborateurs non dirigeants.*

France Télévisions partage pleinement l'objectif d'une transparence accrue dans la relation avec les producteurs. C'est la raison pour laquelle le groupe travaille depuis près d'un an à la mise en place d'une plateforme de dépôt des projets proposés par les producteurs. Cette plateforme permettra d'assurer une traçabilité complète, depuis le dépôt du projet jusqu'à la réponse de France Télévisions, avec des délais mieux encadrés et des motivations éditoriales formalisées à chaque étape. Sa mise en ligne est prévue dans les prochains mois.

Pour autant, la recommandation consistant à soumettre les achats de programmes audiovisuels au code de la commande publique appelle de fortes réserves. Sa motivation apparaît particulièrement lacunaire<sup>26</sup>, elle n'est accompagnée d'aucune étude d'impact et semble méconnaître la nature spécifique de l'engagement de programmes audiovisuels, qui justifie précisément un régime juridique spécifique en droit français comme européen<sup>27</sup> : « la passation des marchés publics pour certains services audiovisuels dans le domaine de la radiodiffusion devrait pouvoir tenir compte de considérations revêtant une importance culturelle et sociale, qui rendent inadéquate l'application de règles de passation des marchés ».

Un programme audiovisuel n'est pas un bien standardisable comparable à des fournitures ou à des prestations ordinaires. Il naît souvent d'une idée originale ou d'un format détenu par un producteur. Il est ensuite développé, parfois sur plusieurs années, parfois avec plusieurs financeurs, au terme d'un processus construit par itérations successives entre l'éditeur et le producteur, à travers des allers-retours éditoriaux, artistiques, économiques et juridiques. Comme il est souvent rappelé, l'industrie audiovisuelle est une industrie de prototype.

Cette spécificité ne signifie pas absence de concurrence. De nombreux projets font déjà l'objet d'appels à projets, d'appels à concepts ou de consultations comparables, dans leur esprit, à une logique de marché public. Ces pratiques ont vocation à être

---

<sup>26</sup> « S'il est compréhensible de ne pas soumettre les marchés de programmes à des règles conférant au critère de prix un poids prépondérant, comme c'est souvent le cas dans les marchés publics, il ne paraît pas pertinent d'exclure les contrats d'achats de programmes des règles de droit commun pour ce qui concerne la procédure de passation du marché (publicité, mise en concurrence préalable) ainsi que les règles d'exécution de ce marché. De telles règles doivent permettre d'éviter des choix (même inconscients) fondés sur la sympathie des dirigeants pour tel ou tel producteur ou sur des critères d'affinité culturelle, idéologique, voire politique » (p. 273 du rapport).

<sup>27</sup> Directive 2004/18/CE, cons. 25.

pérennisées et renforcées lorsque le genre, le format ou le besoin éditorial s’y prêtent. Mais elles ne peuvent devenir un cadre uniforme applicable indistinctement à l’ensemble des programmes, sauf à méconnaître la diversité des besoins éditoriaux, des genres, des formats et la liberté de proposition créative des producteurs.

Faute d’un travail approfondi et d’un débat contradictoire lors de la phase d’instruction, cette recommandation soulève donc un risque concurrentiel et opérationnel majeur. Rigidifier excessivement la capacité du service public à accéder aux meilleurs projets, aux meilleurs formats et aux meilleurs talents pourrait affaiblir sa compétitivité. Dans un marché audiovisuel très concurrentiel, où les plateformes internationales et les groupes privés peuvent décider rapidement, la capacité à sécuriser des droits, à accompagner des projets en développement et à nouer des coproductions complexes est essentielle.

### **Sur « l’insuffisance des dispositifs de prévention de conflits d’intérêt » (ii)**

France Télévisions ne peut que déplorer le caractère manifestement partial et les procédés malhonnêtes dans cette section du rapport. En procédant par citations obsolètes et extraits tronqués, le rapport construit une démonstration à charge qui ne respecte ni l’exigence de contradiction, ni la réalité des procédures actuelles d’engagement, de contrôle, d’audit et de déontologie mises en place par l’entreprise.

Premièrement, pour étayer sa thèse, le rapport cite deux passages du rapport de la Cour des comptes de 2016, portant donc sur des faits antérieurs à l’arrivée de Delphine Ernotte Cunci à la présidence de France Télévisions. Il omet en revanche de mobiliser le rapport le plus récent de la Cour, portant sur la période 2017-2024, alors même que celui-ci analyse positivement les dispositifs actuellement en vigueur. Cette omission est d’autant plus difficilement compréhensible que le rapport recommande par ailleurs de rendre plus réguliers les contrôles de la Cour. Or, le rapport récent de 2025 relève explicitement « une meilleure maîtrise de certains risques financiers » (p. 77), « une procédure d’achat hors programmes largement améliorée » (p. 77), « un contrôle et un audit internes consolidés » (p. 79) et « un contrôle éthique et déontologique renforcé » (p. 80). En particulier sur la procédure d’achats de programmes, la Cour énonce (p. 81) :

*« les règles concernant les engagements de programmes ont été renforcées pour les négociations impliquant d’anciens collaborateurs de France Télévisions et réciproquement en cas de recrutement d’un collaborateur venant d’une société de production, des mesures de précaution sont mises en œuvre pendant les douze mois suivant le recrutement ;*

*- la charte éthique, diffusée à l’ensemble des collaborateurs, intègre de nouvelles règles concernant les cadeaux et invitations et des dispositions relatives à la lutte contre la fraude et la corruption, en cohérence avec les dispositions de la loi Sapin II ;*

*- un code de conduite anti-corruption a été élaboré et annexé au règlement intérieur et une procédure d’alerte est déployée depuis 2018 ;*

- l'ensemble des cadres dirigeants renseigne un formulaire de déclaration d'intérêts personnels, permettant la mise en place de mesures d'adaptation sur quelques cas individuels. Cette déclaration est intégrée au processus de recrutement pour les nouveaux entrants et sera prochainement déployée pour l'ensemble des collaborateurs non dirigeants »

Deuxièmement, le rapport s'appuie sur une citation tronquée de M. Ngatcha à propos de l'émission Urgence Océan : « Nous avons choisi Winter Productions parce qu'il se trouve que c'est une boîte de production dans laquelle travaille Hugo Clément ». Or la même question a également été posée à Hugo Clément lui-même, dans des termes tronqués mais plus complets, et sa réponse n'est pas reprise dans le rapport. À cet égard, il convient de reproduire intégralement la question du rapporteur et la réponse d'Hugo Clément sur ce point<sup>28</sup> :

*« M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur Clément, merci pour votre patience. Nous avons auditionné M. Ngatcha qui, comme vous le savez, est directeur des unités de programmes à la direction des antennes et des programmes de France Télévisions. Il a déclaré lors de son audition, le 11 février dernier, au sujet du choix de la société pour produire l'émission « Urgence Océan » à Nice : « **Nous avons choisi Winter Productions parce qu'il se trouve que c'est une boîte de production dans laquelle travaille Hugo Clément et que Hugo Clément est un référent en matière d'environnement.** » En substance, M. Ngatcha nous indique qu'il vous a choisi pour produire cette émission parce que les dirigeants de France Télévisions vous considèrent comme une référence. Quelles sont vos relations avec France Télévisions ? Pouvez-vous nous en dire davantage sur les processus d'attribution d'un contrat ? Comment s'est passée l'attribution du contrat, notamment pour cette émission spécifique ?*

***M. Hugo Clément.** Ce n'était pas la première émission que je présentais avec Léa Salamé, puisque nous avons déjà présenté deux émissions en première partie de soirée consacrées aux questions environnementales, qui étaient produites par d'autres sociétés. Il se trouve que les océans sont vraiment ma spécialité en tant que journaliste, puisque j'ai beaucoup travaillé sur le sujet. Il s'agissait d'un sommet très important à Nice sur l'avenir des océans, et il était donc logique que ce soit notre société qui produise ce documentaire. Nous disposons non seulement d'une énorme banque d'images sur les questions environnementales et liées à l'océan, nous avons tourné des centaines et des centaines d'heures de rushes au fil des années sur ce thème, mais vous n'êtes pas sans savoir que les tournages concernant les océans, notamment les tournages sous-marins, sont extrêmement compliqués, délicats et coûteux. Le fait que nous ayons déjà*

---

<sup>28</sup>Compte rendu n° 43, 24 février 2026, Commission enquête sur la neutralité, le fonctionnement et le financement de l'audiovisuel public : « Audition conjointe, ouverte à la presse, de M. Hugo Clément, présentateur et producteur (société Winter Productions) et M. Samuel Étienne, présentateur et créateur de contenus », p. 22, [l17ceaudio2526043\\_compte-rendu.pdf](https://www.ccomptes.fr/IMG/pdf/17ceaudio2526043_compte-rendu.pdf).

*beaucoup d'images à disposition a donc dû jouer, j'imagine, dans le choix de France Télévisions de nous confier ce contrat. Mais je tiens à préciser que, comme toutes les sociétés privées qui créent des contenus pour l'audiovisuel public, ou plus largement pour la commande publique, ce n'est pas nous qui décidons si nous remportons ou non les contrats. Nous proposons énormément de projets chaque année à France Télévisions, mais également à nos clients privés, et la plupart ne voient pas le jour. Beaucoup de projets sont développés par nos soins, proposés aux chaînes et ne sont jamais mis à l'antenne. C'est ce qui fait la capacité de création des sociétés privées : nous pouvons investir sur des projets, proposer des idées en acceptant le risque, y compris financier, que ces idées ne soient jamais diffusées. Sur cette question des océans, honnêtement, nous étions légitimes pour faire cette émission. D'ailleurs, l'émission a été un succès, tant sur le fond que sur la forme. Nous avons tout de même reçu le président de la République pendant plus de deux heures pour parler uniquement des océans et de leur préservation. Cela ne s'était jamais fait dans l'histoire de la télévision qu'un président de la République s'exprime en première partie de soirée entièrement sur le sujet de l'environnement. C'est une émission dont nous sommes très fiers et que nous étions tout à fait légitimes à produire.*

Troisièmement, s'agissant de la lettre du 24 mai 2017 signée entre France Télévisions et M. Nagui Fam, France Télévisions réaffirme qu'elle ne saurait être présentée comme un engagement irrévocable du groupe à commander l'ensemble des projets proposés par Air Productions ou par M. Nagui Fam, ni comme la preuve d'un quelconque favoritisme. Cette lettre constituait une étape de négociation listant des collaborations envisagées. Elle rappelait elle-même que les projets concernés demeuraient soumis aux procédures internes de validation, notamment au comité d'investissement des programmes et, le cas échéant, au sous-comité des engagements pour les montants les plus élevés. En pratique, plusieurs projets mentionnés dans cette lettre n'ont pas abouti ou ont été abandonnés, soit parce que leur évolution éditoriale ne convenait plus à France Télévisions, soit parce qu'ils n'étaient pas jugés pertinents pour les antennes. Tous les engagements effectivement conclus avec Air Productions ont suivi les procédures applicables à l'ensemble des producteurs travaillant avec France Télévisions.

Sur le fond, le partenariat autour de *N'oubliez pas les paroles* a constitué une réussite éditoriale et financière pour le service public. Il s'agit d'un programme populaire, culturel et musical, capable de rassembler un public large, familial, diversifié et plus jeune sur une tranche d'access particulièrement concurrentielle. Sur un plan strictement financier, *N'oubliez pas les paroles* génère des recettes publicitaires significatives et sa diffusion est rentable pour France Télévisions. C'est précisément ce type de programme qui contribue à l'équilibre économique de la grille, sans peser sur les concours publics, et qui permet de soutenir par ailleurs des programmes moins directement rentables mais essentiels aux missions de service public.

À cet égard, la proposition consistant à réduire massivement le budget consacré aux jeux doit être appréciée avec sérieux et diminution des trois quarts de ce budget ne produirait pas mécaniquement 120 millions d'euros d'économies. Au regard des recettes publicitaires générées, de la rentabilité spécifique des jeux quotidiens, de leur fabrication industrialisée, donc de leur coût unitaire faible, et du coût des programmes de remplacement, l'économie nette de la recommandation n ° 40 serait très faible. Une telle mesure déstabiliserait en revanche la grille de journée, et réduirait la capacité du groupe à financer d'autres dimensions de son offre de service public.

Enfin, France Télévisions souhaite, à titre de contradictoire, rappeler les explications de M. Nagui Fam au sujet de cette lettre, rectifiant par-là même une erreur du rapport qui précise que le terme de « paranoïa » avait été porté à l'encontre du rapporteur alors qu'il visait Nagui lui-même<sup>29</sup> :

***M. Nagui Fam.** « La clause en question venait d'une espèce de paranoïa de ma part – il n'y a pas d'autre mot – car, à chaque fois que je proposais une fiction, un documentaire, on m'opposait une fin de non-recevoir en me disant : vous êtes déjà en access prime time, vous avez déjà des prime times, nous n'allons pas vous commander en plus des fictions. Lorsque nous nous sommes parlé, j'ai demandé s'il serait possible de ne pas avoir cette espèce de porte fermée sur la fiction et de pouvoir proposer ce type de programmes. La phrase « nous ferons nos meilleurs efforts pour écouter vos projets » n'est ni une commande ferme, ni un concept précis ; cela revient simplement à dire : rassurez-vous, vous n'êtes pas exclu de la possibilité de produire. La meilleure preuve en est que les fictions que j'avais proposées n'ont pas été prises par France 2 mais par TF1, et ont été vues à chaque fois par 5 millions de téléspectateurs. Ensuite, nous avons eu une série reconduite pour deux années sur France 2, mais rien de plus ».*

## **2. « La concentration et l'opacité des sociétés de production »**

Comme indiqué précédemment, France Télévisions demeure particulièrement vigilante à prévenir toute dépendance excessive à l'égard d'un nombre restreint de producteurs. Cette vigilance se traduit concrètement par un tissu de fournisseurs très large : 850 producteurs et distributeurs en 2025, dont 712 peuvent être considérés comme indépendants de grands groupes selon l'approche retenue par le rapport, représentant 45 % du chiffre d'affaires du programme national, soit déjà au-delà du seuil d'un tiers évoqué. Le solde se répartit entre les filiales internes de France Télévisions, les sociétés appartenant à de grands groupes français et les programmes produits en France par des groupes internationaux, ce qui confirme l'existence d'un modèle diversifié, équilibré et suivi.

Le rapport s'appuie de manière partielle et sélective sur les données transmises au rapporteur. Il reprend ainsi uniquement l'indication selon laquelle « entre 2015 et 2025,

---

<sup>29</sup> P. 25

*la part du chiffre d'affaires réalisée avec France Télévisions par le top 50 des producteurs est passée de 70 % à 77 % », en isolant par ailleurs l'évolution du chiffre d'affaires de Mediawan et de Banijay sur la période. Il omet toutefois de préciser que ces évolutions doivent être analysées au regard des nombreuses opérations de rachats et de concentration intervenues dans le secteur, y compris de sociétés ayant déjà contractualisé avec France Télévisions avant leur acquisition, et ne mentionne d'ailleurs ces mécanismes de croissance externe que pour Banijay et non pour Mediawan. Afin de restituer une lecture complète, équilibrée et contextualisée des données transmises à la commission d'enquête, France Télévisions décide donc de publier l'intégralité de la note adressée au rapporteur relative au détail du chiffre d'affaires des principaux fournisseurs de programmes du groupe :*

*Entre 2015 et 2025, la part du chiffre d'affaires réalisée avec France Télévisions par le top 50 des producteurs est passée de 70 % à 77 %, soit une progression de +10 %, tandis que la part de ces groupes dans l'ensemble des cocontractants est passée de 14 % à 18 % (+28,6 %). Cette évolution est en phase avec le phénomène de concentration et de fusion-absorption au sein du milieu de la production, avec une hausse de plus de 20 % des sociétés appartenant au top 50 des groupes contractants. La progression du chiffre d'affaires des grands groupes est le reflet de ces équilibres de marché – comparable à d'autres secteurs d'activité – tendant à l'industrialisation des processus de production.*

*A ce titre, le cas de Mediawan est significatif : entre 2018 et 2024, le chiffre d'affaires réalisé avec France Télévisions est passé de 44 M€ à 111 M€, soit une augmentation de 152 %, tandis que le nombre de sociétés du groupe contractant avec France Télévisions est passé de 13 à 28, soit une hausse de 115 %, après réorganisation (+ 146 % en 2023). Il en est de même pour Banijay, dont le chiffre d'affaires avec France Télévisions est passé de 36 M€ à 87 M€, soit une hausse de +142 %, tandis que le nombre de sociétés du groupe contractantes est passé de 3 à 14, soit une augmentation de +367 %.*

*Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisée avec le top 50 des producteurs s'explique en grande partie par le poids des programmes récurrents, qui constituent le socle de la grille et dont l'industrialisation permet la réalisation d'économies d'échelle. À cet égard, il convient de rappeler que le coût de grille du programme national a diminué de près de 20 % depuis 2015 et qu'un effort supplémentaire de baisse généralisée de 5 % sur les programmes de flux a été demandé aux producteurs en 2025.*

*L'évolution du chiffre d'affaires du top 50 doit également être appréciée au regard de la montée en charge significative notre filiale de production (MFP/FTVS), dont le chiffre d'affaires réalisé au sein du groupe est passé de 25 M€ en 2015 à 94 M€ en 2024, soit une progression de +276 %.*

*Enfin, France Télévisions demeure particulièrement attentive à la préservation de la diversité du secteur de la production, en travaillant avec près de 900 sociétés*

*de production, dont une part significative dépend des commandes du groupe pour assurer leur équilibre économique.*

Pour assurer une parfaite transparence, le chiffre d'affaires réalisé en 2025 avec France Télévisions par les sociétés du groupe Mediawan s'élève à 102 M€, en baisse de 9 % par rapport à 2024, regroupant 29 fournisseurs distincts. Le chiffre d'affaires des sociétés du groupe Banijay atteint 100 M€ en 2025, contre 87 M€ en 2024 (+ 15%), pour 17 fournisseurs distincts.

En réponse aux recommandations 22 à 25, il faut rappeler que France Télévisions a déjà pris des engagements équilibrés : poursuivre la montée en puissance de sa production interne, veille à consacrer une part significative de ses dépenses de production à des entreprises indépendantes non affiliées à de grands groupes et limiter le recours à des producteurs extra-européens. En 2025, 45 % du chiffre d'affaires réalisé avec France Télévisions l'est par des producteurs constitués d'une seule entité juridique ou par des regroupements de petite ou très petite taille.

Par ailleurs, l'augmentation de la production interne ne peut être envisagée indépendamment du cadre légal et professionnel qui structure depuis plus de quarante ans le financement de la production indépendante. France Télévisions applique un cadre qui vise précisément à garantir la diversité de la création, à soutenir un tissu de producteurs indépendants et à éviter une concentration excessive entre diffusion et production. Les annexes aux accords conclus avec les organisations professionnelles de l'audiovisuel comportent d'ailleurs déjà des engagements de transparence sur les investissements de France Télévisions, afin d'assurer le suivi de leur répartition et de préserver la diversité du secteur.

France Télévisions partage l'ambition de faire progresser sa production interne, mais dans une dynamique réaliste et méthodique, qui préserve l'équilibre de l'écosystème de production. Réduire simultanément l'assiette globale d'investissement de France Télévisions, comme le préconise par ailleurs le rapport, et augmenter fortement la part affectée à la production interne reviendrait à mettre gravement en péril le tissu de producteurs indépendants et les emplois dans l'ensemble de la filière.

b. « Un système qui sert de cheval de Troie à des intérêts privés et à des tentatives de manipulation de l'opinion »

Le rapporteur procède ici à une généralisation abusive de cas anecdotiques, difficilement justifiable. France Télévisions conteste naturellement et avec la plus grande fermeté l'affirmation selon laquelle l'externalisation de certains programmes – visant une nouvelle fois les productions liées au groupe Mediawan – constituerait « un système » servant de « cheval de Troie à des intérêts privés » ou à des « tentatives de manipulation de l'opinion ». Une telle formulation ne met pas seulement en cause un

choix d'organisation ou de production, elle vise directement la responsabilité éditoriale de France Télévisions en suggérant une prétendue volonté de manipuler son public.

À partir de deux exemples ponctuels intervenus en 2024 et 2025, rapportés aux quelque 35 000 heures de programmes diffusées chaque année par les seules antennes linéaires du groupe, le rapport prétend caractériser un « système ». France Télévisions ne nie pas que certaines séquences puissent appeler des critiques, ni que des défauts ponctuels d'appréciation ou de rigueur aient pu être identifiés. Les points évoqués dans le rapport ont d'ailleurs déjà été reconnus et traités. Mais passer de deux séquences isolées à l'affirmation d'un mécanisme organisé de manipulation de l'opinion constitue un saut logique dépourvu de sérieux.

L'exemple cité de l'émission *L'Événement* est par ailleurs révélateur. L'émission visée était diffusée sur France 2 – et non sur France 5 comme l'indique le rapport – et ne relève pas d'une production de Mediawan, mais de la rédaction nationale de France Télévisions. L'utiliser pour étayer la thèse d'un « cheval de Troie » de sociétés de production externes est donc, sur ce point, sans objet. En outre, cette émission consacrée à l'instabilité politique et à la crise budgétaire a accueilli plusieurs invités politiques : Jordan Bardella y est intervenu en ouverture pendant une séquence d'environ vingt minutes. Il est donc particulièrement contestable de présenter cette émission consacrée au débat contradictoire comme l'illustration d'une opération éditoriale univoque dirigée contre le Rassemblement national. Dans ce cadre, il n'est d'ailleurs pas surprenant que M. Pigasse ait exprimé un propos qualifié par le rapporteur de "partisan", d'autant que son rôle de président du groupe de médias "Combat" (ouvertement classé à gauche) était explicitement rappelé à l'antenne.

De manière générale, l'accusation méconnaît une nouvelle fois le régime de responsabilité éditoriale applicable à France Télévisions. France Télévisions est éditeur de ses antennes. À ce titre, elle conserve la maîtrise éditoriale des programmes qu'elle diffuse, qu'ils soient produits en interne ou en externe. Les principes de pluralisme, de rigueur, d'honnêteté, d'indépendance et de maîtrise de l'antenne s'appliquent à l'ensemble de l'offre, conformément au cahier des charges et aux chartes déontologiques transmises au rapporteur.

Par ailleurs, France Télévisions veut seulement rappeler, puisque les éléments de contradiction ne figurent pas dans le rapport, que s'agissant de Mediawan, ses actionnaires, dont fait partie M. Pigasse, ont été auditionnés pendant plusieurs heures par la commission et ont affirmé à de nombreuses reprises, sous serment, qu'ils n'intervenaient à aucun moment dans la conduite éditoriale des émissions produites par ce groupe, tout en rappelant leur attachement à l'indépendance des rédactions. Il convient ainsi de distinguer clairement le rôle et le périmètre de responsabilités d'un actionnaire de ceux d'un dirigeant, comme l'est par ailleurs M. Pigasse au sein du groupe Combat qu'il préside. Quant aux accusations d'ingérence, il a déjà été rappelé longuement lors des auditions que Mediawan est une société française au regard du droit français, reconnu par le CNC autant que l'Autorité de la concurrence, dont le contrôle fiscal, opérationnel et stratégique est situé en France.

L'accusation d'activisme politique attachée à certains programmes émise par le rapporteur est d'autant plus inadmissible qu'elle jette le discrédit sur le professionnalisme et la déontologie des équipes qui préparent ces émissions, qu'il s'agisse des équipes de production externes ou des équipes de France Télévisions. Elle revient à suggérer que des journalistes, rédactions, producteurs, directions d'antenne et responsables éditoriaux accepteraient d'être les relais d'intérêts privés pour orienter l'opinion, sous le contrôle du régulateur. Une telle mise en cause exige autre chose que deux exemples isolés, mal contextualisés et partiellement **inexacts**. Elle exige des preuves. En leur absence, elle relève d'une logique de soupçon généralisé incompatible avec la rigueur attendue d'un rapport parlementaire.

### **3. « Le système des animateurs-producteurs une imbrication d'intérêts publics-privés qu'il convient de clarifier »**

France Télévisions comprend parfaitement que la question des animateurs-producteurs puisse faire l'objet d'un débat légitime. Elle appelle toutefois une analyse précise, éloignée des assimilations historiques excessives comme des soupçons de principe.

La figure de l'animateur-producteur correspond à une réalité professionnelle bien connue de l'audiovisuel, en France comme à l'international, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Certains programmes reposent très fortement sur une incarnation, il est légitime que cette incarnation souhaite s'investir dans la mécanique éditoriale, la conception du format, l'écriture, la direction artistique ou la rédaction en chef. Dans une démarche proprement entrepreneuriale, le fait qu'un animateur participe à la propriété ou à la production du programme qu'il incarne ne constitue pas, en soi, une anomalie. Pour le diffuseur, ce modèle peut permettre de sécuriser des talents, des formats et des actifs éditoriaux structurants pour la grille, dans un environnement très concurrentiel où les chaînes privées et les plateformes peuvent attirer rapidement les incarnations les plus exposées.

Le rapport affirme que ce « mélange des genres » nourrirait « une confusion entre le rôle éditorial de l'animateur et les intérêts économiques du producteur », sans que le fondement d'expertise d'une telle affirmation apparaisse clairement. Le sujet n'est pas de nier l'existence de risques potentiels : le cumul d'une activité à temps partiel avec une participation à une société de production constitue un cas particulier, encadré et exceptionnel au sein de France Télévisions. Les dispositifs de prévention des conflits d'intérêts, pilotés par la direction compétente, existent précisément pour identifier, prévenir et contrôler ces situations. Les audits de production permettent en outre de vérifier a posteriori l'absence d'abus. France Télévisions a donc fait le choix non pas d'interdire par principe, mais d'encadrer les risques, de les prévenir et de les contrôler.

L'accusation de conflit d'intérêts « par nature », notamment lorsqu'elle vise Mme Léa Salamé, est une nouvelle fois dépourvue de base juridique solide. La situation en cause respecte les règles applicables en matière de cumul d'activités, d'indépendance éditoriale et de déontologie. Mme Salamé était coproductrice et animatrice de *Quelle*

*époque !* avant son arrivée au journal de 20 heures, dans un cadre contractuel organisé, avec un temps de travail réparti entre ses différentes activités. Par ailleurs, citer ironiquement les propos de Mme Salamé : « Pour le 20 heures, nous arrivons à 8 heures et demie au travail et nous en repartons à 22 heures, sans avoir même le temps de déjeuner » ne saurait constituer « la preuve » que « Mme Salamé n'est pas, en réalité, à temps partiel ». Cette interprétation procède d'une mauvaise compréhension du temps partiel qu'il faut rectifier : Mme Salamé est bien à 4/5e, en forfait jours, du lundi au jeudi. Les horaires évoqués ne sont que la preuve de son engagement professionnel au service du journal de 20 heures et du service public audiovisuel.

France Télévisions dénonce avec gravité le choix fait par le rapporteur de publier des éléments chiffrés tirés des contrats de production signés entre France Télévisions et certaines sociétés, au mépris de la confidentialité qui s'y attache au titre du droit des affaires, ainsi que cela a été rappelé à de très nombreuses reprises au cours des auditions de la commission, lors desquelles de tels procédés ont pu être employés. Il n'est pas admissible qu'un rapport émanant de la représentation nationale puisse conduire à la révélation publique du montant de certains contrats, information sensible dans un contexte concurrentiel particulièrement important.

France Télévisions tient toutefois à rectifier l'affirmation selon laquelle « Michel Drucker facturait à France Télévisions un coût par minute 60 % supérieur à celui qu'il facturait en 2018, soit à peine 6 ans plus tôt, alors même que son émission hebdomadaire, « Vivement dimanche », a été basculée sur France 3, une chaîne qui fait à priori moins d'audience », qui est absolument fausse. Le coût minute a baissé entre 2018 et 2024 d'environ 20 %. Par ailleurs, le studio Gabriel constituait un plateau et un ensemble de moyens techniques commercialisés auprès de l'ensemble des producteurs par un prestataire technique reconnu AMPVISUAL TV. France.tv Studio, en tant que filiale commerciale de production, a donc pu y recourir pour les besoins de certains projets lorsque les moyens internes de fabrication de France Télévisions étaient indisponibles, inadaptés ou déjà saturés.

La suppression pure et simple du recours aux animateurs-producteurs dans l'audiovisuel public que recommande le rapporteur constituerait, une mesure supplémentaire de fragilisation de France Télévisions. Elle instaurerait une distorsion de concurrence avec les acteurs privés et pourrait favoriser le départ de talents et de visages du service public auxquels le public est attaché. Elle réduirait également la liberté contractuelle de collaborateurs intervenant dans un groupe de service public qui reste, faut-il le rappeler, une société de droit privé, soumise au cadre social d'une société anonyme et non à un régime administratif d'agents publics.

Sur le strict plan financier, il s'agit d'une recommandation supplémentaire de mauvaise gestion. Salarier systématiquement l'ensemble des animateurs représenterait un coût fixe supplémentaire pour l'entreprise. Lorsqu'une émission s'arrête pour des raisons éditoriales, d'audience ou de renouvellement de grille, l'entreprise devrait réaffecter l'animateur salarié à un autre programme, indépendamment des besoins éditoriaux du

moment. Cette rigidité irait à l'encontre de la souplesse dont tout éditeur de contenus a besoin pour faire évoluer sa grille, tester de nouveaux formats, arrêter des programmes, renouveler ses incarnations et ajuster son offre aux attentes du public. Cette recommandation procède ainsi de la même logique que l'internalisation généralisée des programmes : une apparente solution de contrôle qui, en pratique, peut rigidifier le modèle, accroître les coûts structurels et réduire la capacité de France Télévisions à faire jouer la concurrence, adapter ses formats et préserver l'attractivité de son offre.

Enfin, le recours à des animateurs-producteurs ne rend pas France Télévisions captive. Les contrats concernés, y compris lorsqu'ils sont pluriannuels, portent par définition sur des programmes de flux, soit une partie seulement de l'offre du groupe. Ils comportent des clauses d'audience et peuvent être ajustés, renégociés ou arrêtés lorsque les émissions ne rencontrent plus leur public. En télévision, l'éditeur comme l'animateur-producteur demeurent d'abord exposés au jugement du public : si une émission ne répond plus aux attentes, elle est remplacée.

- b. « Les allers-retours de cadres dirigeants de l'audiovisuel public entre le service public et des sociétés de production privées multiplient sérieusement les risques de conflits d'intérêts »

France Télévisions ne sous-estime pas l'enjeu de la prévention des conflits d'intérêts. La question des mobilités entre l'audiovisuel public et les sociétés de production est légitime. Elle doit être traitée avec rigueur. Elle suppose toutefois un équilibre : garantir la confiance du public dans l'impartialité du service public, sans porter une atteinte disproportionnée aux libertés professionnelles de salariés ou d'anciens salariés qui ne sont ni des agents publics, ni des élus.

France Télévisions est ouverte à un renforcement du cadre. La Présidente l'a rappelé : l'entreprise est disposée à travailler avec la tutelle et le Parlement pour améliorer encore la prévention des situations sensibles. Mais ce renforcement être conforme au droit du travail, et rester proportionné et réaliste économiquement. Il ne peut conduire à assimiler toute mobilité professionnelle entre France Télévisions et une société de production à une suspicion automatique. Un cadre excessivement restrictif affaiblirait le service public dans sa capacité à attirer et retenir les meilleurs talents dans un secteur audiovisuel très concurrentiel.

Le rapport indique que le rapporteur aurait été « frappé par le nombre extrêmement important de navettes ». Après six mois de commission d'enquête, il cite quatre exemples. Présenter ces cas comme la preuve d'un phénomène systémique relève d'une là encore d'une généralisation très excessive. En outre, chacun de ces exemples a fait l'objet d'éléments de contradiction précis, transmis par écrit ou exposés lors des auditions, qui ne sont pas repris dans le rapport.

Il est également **inexact** de laisser entendre que ces situations ne seraient pas encadrées. France Télévisions a rappelé à plusieurs reprises que la prévention des conflits d'intérêts repose sur deux garanties principales. La première est la collégialité

des décisions d'engagement des programmes. Ces décisions ne relèvent jamais d'une seule personne. Elles associent les directions éditoriales, la production, les antennes et les finances, avec plusieurs niveaux de validation selon les montants engagés. À cet égard, ni M. Candilis ni Mme Darrigrand n'ont signé les mandats d'engagement des émissions qui semblent visées par le rapport.

La seconde garantie est la procédure renforcée. Lorsqu'une société de production emploie un ancien salarié de France Télévisions, ou lorsqu'un salarié rejoint une société de production, dans un délai d'un an, l'instruction fait l'objet d'une escalade hiérarchique. Le mandat est validé par la Présidente de France Télévisions et présenté au contrôle économique et financier de l'État. Les engagements les plus significatifs relèvent par ailleurs des seuils habituels de contrôle : comité d'investissement des programmes au-delà de 600 000 euros, signature de la Présidente au-delà de 2 millions d'euros, présentation au conseil d'administration à partir de 10 millions d'euros. Ces règles ont évidemment été activées dans les exemples cités.

Le rapport comporte en outre plusieurs approximations. S'agissant de Banijay, il suggère une progression du chiffre d'affaires réalisé avec France Télévisions qui ne tient pas suffisamment compte de la structure du groupe et du nombre de sociétés contractantes avec France Télévisions, passé de 11 à 14. Il faut ainsi relever une contradiction entre les propos page 288 évoquant l'absence d'acquisition de sociétés de production par le groupe Banijay entre 2017 et 2020 et les données évoquées page 272 expliquant que la "majeure partie" de la hausse du volume d'affaires avec France Télévisions tient aux acquisitions réalisées, dont Endemol en 2020. Les auditions ont également apporté des réponses précises concernant le cas de M. Candilis. Il a pu lui-même indiquer qu'il n'était pas, en tant que directeur général à l'antenne et aux programmes de France Télévisions, partie prenante des décisions des chaînes sur leurs besoins en programmes, ces décisions relevant effectivement des directeurs de chaîne. Il a aussi rappelé qu'il était systématiquement déporté de toute décision concernant les contrats liés à Banijay. Il a enfin affirmé sous serment n'avoir jamais conseillé Banijay sur un contrat ou sur le montant d'une production pendant son activité de conseil auprès du groupe de production.

Les éléments relatifs à Mme Nathalie Darrigrand et à Together Media doivent également être restitués avec précision. La décision relative à la nouvelle formule de C politique a été collégiale. Elle a impliqué plusieurs responsables et ne peut être présentée comme une décision individuelle. Il a aussi été rappelé que Mme Darrigrand n'avait pas pris la décision de lancer *C ce soir*, le calendrier de son arrivée chez Together le prouve. M. Renaud Le Van Kim a lui-même indiqué que la proposition de l'émission quotidienne avait été portée par lui auprès des équipes de France Télévisions, indépendamment de Mme Darrigrand.

Quant à la recommandation 32 visant à remplacer la procédure renforcée par une approbation du comité des engagements du conseil d'administration, il serait possible d'informer chaque année le comité des engagements et le conseil d'administration des programmes ayant fait l'objet d'une procédure renforcée. Pour rappel, cette procédure

concerne chaque année un nombre très faible de personnes (3 en 2025) et un nombre réduit de programmes concernés (une vingtaine environ en 2025 – pour rappel, tous les programmes soumis par la société rejointe par un ex-salarié de France Télévisions se voient appliquer cette procédure, que l’ancien salarié collabore sur ces programmes ou non).

#### **Sur les contrats attribués en 2024**

Là encore, sur cette question, les insinuations véhiculées dans le rapport appellent une correction nette. Le calendrier de renouvellement à la présidence de France Télévisions n’a pas d’influence sur les décisions prises par les équipes éditoriales chargées de commander des programmes pour alimenter les offres du Groupe. Le montant plus élevé des engagements validés en 2024 ne s’explique pas par un contexte atypique. Il s’explique par un effet de cycle contractuel : plusieurs contrats pluriannuels importants arrivaient à échéance et ont été renouvelés cette année-là, en particulier sur des programmes quotidiens, qui représentent mécaniquement les montants les plus élevés. En l’occurrence, trois saisons de C dans l’air, trois saisons de C à vous, trois saisons de N’oubliez pas les paroles, ainsi que trois saisons de notre feuilleton Un si grand soleil.

Il est donc trompeur de comparer le seul montant global des engagements validés en 2024 sans le mettre au regard du volume horaire contractualisé. Les contrats pluriannuels répondent par ailleurs à une logique économique et éditoriale claire. Ils permettent d’obtenir de meilleures conditions économiques grâce à l’effet de volume et à la visibilité donnée au producteur. En contrepartie d’un engagement dans la durée, France Télévisions peut mieux négocier le prix unitaire, sécuriser les conditions de production et inscrire la relation dans une trajectoire éditoriale cohérente. Ce mécanisme est particulièrement pertinent pour des programmes quotidiens, fabriqués à échelle industrielle. Par ailleurs, de tels contrats permettent de sécuriser les formats et les talents. Pour rappel également, France Télévisions n’est pas pour autant enfermée par ces engagements. Les contrats pluriannuels comportent toujours une clause d’audience qui permet à FTV d’interrompre le contrat à la fin de chaque saison si le taux d’audience prévu n’est pas atteint Enfin, est-il nécessaire de rappeler que ce n’est pas la présidente de France Télévisions qui initie les programmes. Les projets relèvent des équipes éditoriales et les décisions sont instruites collectivement avec les antennes, la production, la finance. Les engagements significatifs sont ensuite soumis aux procédures internes de validation, puis au conseil d’administration via le comité des engagements.

#### **b. « L’externalisation de la production d’œuvres audiovisuelles : des choix cinématographiques qui interpellent »**

Le procédé est identique à celui observé tout au long du rapport : un exemple isolé pour mettre en cause, de manière générale, la qualité des œuvres coproduites ou préfinancées par France Télévisions. La politique de financement du cinéma, ses

critères de sélection, sa transparence et son efficacité peuvent évidemment être discutés pour une entreprise de service public.

France Télévisions rappelle par ailleurs qu'elle avait répondu, à la demande du rapporteur, à une question écrite portant précisément sur sa politique éditoriale et financière en matière d'œuvres cinématographiques. Aucun de ces éléments n'a été repris ni même rappelé dans le rapport. Afin de rétablir une présentation complète et contradictoire, France Télévisions reproduit donc ci-après l'intégralité de la réponse transmise au rapporteur :

*Le suivi des audiences est bien sûr une question légitime et un critère important. Il se complète, au regard de l'économie de la télévision gratuite, des missions d'un groupe public, et des modalités de valorisation d'un film d'autres éléments à prendre en compte. L'économie des films en clair est en effet différente de celle de l'exploitation en salles ou des services de SVOD. Elle repose sur une situation structurelle d'inadéquation entre l'offre et la demande : la demande de films cohérents avec les objectifs d'audience de la TV gratuite est très supérieure à l'offre de films effectivement proposés aux diffuseurs par les producteurs. Cette rareté nourrit une concurrence forte entre diffuseurs sur les films et les talents les plus porteurs d'audience.*

*En amont, la sélection des projets repose sur une instruction structurée. Environ 350 projets sont reçus chaque année par les filiales cinéma, dont 70 à 80 sont présélectionnés sur la base de plusieurs critères. Entrent notamment en ligne de compte le respect du cahier des charges, les engagements issus de l'accord du 17 mai 2024 avec la filière, en particulier sur l'animation, le nombre minimal de films, les premiers et deuxièmes films, la concurrence des autres diffuseurs, les objectifs de diffusion sur les différentes antennes et plateforme du groupe, ainsi que les objectifs éditoriaux propres à France Télévisions. Les projets non retenus à ce stade sont refusés. Lorsque le projet dispose d'un distributeur et d'un plan de financement crédibles, il peut être soumis au comité cinéma mensuel, qui réunit la Présidente, le Directeur des antennes et des programmes, le Directeur du cinéma, le Directeur des antennes et la Directrice de la stratégie éditoriale.*

*Le nombre d'entrées en salles constitue naturellement un indicateur observé, mais il n'est ni le seul, ni le critère déterminant de l'appréciation a posteriori. D'une part, parce qu'un film est financé très en amont, sur scénario, à un moment où son succès commercial futur ne peut jamais être connu avec certitude. D'autre part, parce que la valeur d'un film pour France Télévisions s'apprécie d'abord au regard de sa diffusion en clair, de son adéquation aux cases de programmes, de sa capacité à toucher différents publics, de son potentiel de rediffusion, de son retentissement culturel et critique, ainsi que, le cas échéant, des recettes connexes liées à la coproduction. Enfin, la stricte rentabilité économique d'un film ne dépend pas seulement de sa carrière en salles, elle s'apprécie sur le temps de long à travers sa distribution internationale, ses achats successifs par différents diffuseurs ou d'autres formes d'exploitation.*

*Par ailleurs, France Télévisions doit répondre à plusieurs objectifs simultanés. Le groupe doit respecter ses obligations réglementaires et conventionnelles envers la filière, mais aussi alimenter plusieurs rendez-vous de diffusion, sur France 2, France 3, France 5, France 4 et france.tv, qui n'ont ni les mêmes publics ni les mêmes objectifs d'audience. L'enjeu n'est donc pas uniquement de financer les films susceptibles de faire le plus grand nombre d'entrées, mais de constituer une offre cinématographique cohérente avec les missions du service public, mêlant films populaires, films patrimoniaux, films sociétaux, films de cinéastes confirmés ou émergents, films jeunesse, films d'animation ou de genre.*

*Le risque qu'un film fasse peu d'entrées ne peut évidemment jamais être supprimé, mais il est encadré autant que possible par une analyse collégiale approfondie. Pour maximiser les chances de succès, sont notamment examinés la qualité intrinsèque du scénario, le parcours du réalisateur, la notoriété des comédiens, la solidité du distributeur, les autres financeurs du film, notamment les chaînes payantes, ainsi que la cohérence globale du projet avec les attentes du public et les cases de diffusion de France Télévisions.*

*L'expérience montre d'ailleurs que les succès les plus marquants ne sont pas toujours ceux que l'on pouvait prévoir avec le plus de certitude au moment de la lecture du scénario. Vingt Dieux, premier film de Louise Courvoisier, pour un devis de 3 M€, a dépassé le million d'entrées. En fanfare, deuxième film d'Olivier Courcol, pour un devis de 6 M€, a atteint 2,6 millions d'entrées. Anatomie d'une chute, de Justine Triet, pour un devis de 6 M€, a réalisé 1,9 million d'entrées, généré plus de 20 M€ de recettes salles et internationales, obtenu près de 200 sélections en festivals, une Palme d'or et un Oscar. Muganga, de Marie-Hélène Roux, a reçu le prix du public au Festival d'Angoulême et atteint 300 000 entrées. Emilia Perez, de Jacques Audiard, a obtenu deux prix au Festival de Cannes, sept César et 1,3 million d'entrées.*

*Du reste, depuis la crise sanitaire, la corrélation entre les entrées en salles et l'audience télévisuelle s'est nettement affaiblie. Certains films ayant dépassé le million d'entrées en salles réalisent environ 2 millions de téléspectateurs sur France 2 le dimanche soir, comme Je verrai toujours vos visages, Le Règne animal ou Sur les chemins noirs. Mais des films dont la carrière en salles a été beaucoup plus limitée peuvent atteindre des niveaux de performance comparables en télévision gratuite. Le Médecin imaginaire, avec 138 000 entrées, a réuni 2 millions de téléspectateurs. La Cour des miracles, avec 33 000 entrées, a atteint 2,3 millions de téléspectateurs. Pour l'honneur, avec 179 000 entrées, a également rassemblé 2,3 millions de téléspectateurs en 2025.*

*En pratique, France Télévisions apprécie donc la valeur d'un film après financement au regard de quatre critères principaux :*

- Son adéquation aux antennes et aux usages de visionnage du groupe, en audience linéaire comme en replay.*

- *Son potentiel de rediffusion, qui est un élément essentiel dans l'économie d'un catalogue.*
- *Son impact en termes d'image, de reconnaissance critique, de sélection ou de récompenses, qui participe à la mission culturelle de l'entreprise*
- *Les remontées de recettes connexes liées à la coproduction, notamment sur les ventes internationales ou d'autres formes d'exploitation.*

c. « L'exemple de BBC Studios : développer une filière de distribution internationale afin de valoriser la production internalisée comme les droits des programmes externalisés préfinancés »

**Cette proposition méconnaît l'organisation de France Télévisions, qui dispose déjà d'une telle filiale et le cadre juridique en vigueur en France, qui fait que les diffuseurs ne sont pas, à la différence du modèle britannique, propriétaires des œuvres qu'ils coproduisent.**

Il convient d'abord de distinguer clairement les droits de diffusion et les droits de distribution. Lorsqu'un éditeur acquiert un programme auprès d'un producteur indépendant, il n'acquiert pas la propriété de l'œuvre, mais des droits de diffusion pour une durée limitée. Dans le cadre en vigueur, cette durée est plafonnée à 36 mois par le décret du 30 décembre 2020, avec possibilité de porter ce plafond à 48 mois par accord professionnel. Le producteur demeure donc propriétaire du programme. Dès lors, si l'éditeur souhaite rediffuser l'œuvre au-delà de cette période, il doit renégocier et racheter de nouveaux droits de diffusion.

Le droit de distribution relève d'une logique différente. Il correspond à l'activité de commercialisation des programmes auprès d'autres éditeurs, en France ou à l'étranger, par l'intermédiaire d'un mandat de distribution. Or cette activité est elle-même strictement encadrée par la loi et la réglementation. Le cadre actuel pose comme critère d'indépendance d'une œuvre le fait que l'éditeur qui la préfinance ne détienne pas, par principe, le mandat de commercialisation. En pratique, cela limite fortement la capacité de France Télévisions à conserver ou obtenir les droits de distribution des œuvres qu'elle finance, même lorsqu'elle en est un financeur majeur.

Cette situation explique que France Télévisions Distribution n'ait accès qu'à une part réduite des programmes diffusés par le groupe. Dès lors qu'un producteur dispose de sa propre capacité de distribution ou a conclu un accord avec un distributeur, il n'est pas tenu d'ouvrir la commercialisation à la concurrence. À ce jour, le catalogue auquel peut accéder France Télévisions Distribution représente environ 10 % de la fiction diffusée par France Télévisions, 5 % du documentaire et 2 % de l'animation. En revanche, la filiale est systématiquement distributrice des productions internes de France Télévisions Studio.

Dans ces conditions, la différence avec le modèle britannique tient moins à une absence de volonté stratégique qu'aux contraintes du cadre réglementaire français. La question d'une évolution de ce cadre est donc légitime. Une réforme permettant de lever

l'interdiction de principe et d'organiser une mise en concurrence des mandats de commercialisation offrirait à France Télévisions, comme à nos homologues privés, de meilleures conditions pour valoriser les œuvres qu'elle finance, renforcer ses ressources propres et mieux préserver la valeur créée par l'investissement public. En effet, la mise en concurrence serait bénéfique pour l'ensemble du secteur afin de mieux valoriser les œuvres françaises à l'étranger.

### **C. « L'Audiovisuel public : des moyens éparpillés pour un service de qualité perfectible »**

#### **1. Une trop grande profusion de chaînes, mal différenciées entre elles et avec les chaînes privées**

Comme France Télévisions l'a, à de nombreuses fois, rappelé ces derniers mois, la stratégie éditoriale du groupe est fondée sur la complémentarité des offres. Ainsi, s'agissant des offres jeunesse, culturelles et d'information spécifiquement visées par le rapport :

##### **- Sur la remise en cause de l'offre jeunesse proposée par France Télévisions :**

« Une profusion de programmes qui se font concurrence entre les chaînes du service public ». Le rapport évoque par ailleurs une offre de service public insuffisamment distinctive de l'offre privée avec des audiences moindres.

Ces critiques ne correspondent ni à la stratégie mise en œuvre par France Télévisions ni aux résultats constatés.

**Une organisation pleinement structurée et lisible** : l'offre jeunesse de France Télévisions repose sur une architecture claire, organisée autour de la marque Okoo, déployée de manière cohérente sur tous les supports. Cette stratégie assume une spécialisation des antennes – ainsi complémentaires - par tranches d'âge et par usages. Pour rappel :

- France 5 est dédiée au préscolaire (3-6 ans) ;
- France 4 constitue la chaîne de référence pour les 5-12 ans, concentrant nouveautés, exclusivités et l'essentiel de l'animation (60 % du volume) ;
- France 3 intervient en complément, dans une logique familiale ;
- Le réseau Outre-mer 1ère propose une offre adaptée et segmentée.

Cette structuration, loin d'être défailante, constitue au contraire un élément distinctif fort, permettant une offre cohérente, adaptée et immédiatement identifiable.

**Des performances d'audience qui invalident le constat : les résultats d'audience contredisent directement l'analyse formulée :**

- Depuis octobre 2025, Okoo sur France 4 est la première offre jeunesse linéaire, devant son principal concurrent privé ;
- En 2026, France 4 s'est même positionnée leader national auprès des enfants sur la tranche 7h-19h30, y compris devant les grandes chaînes privées ;
- En 2025, l'offre atteint un niveau historique avec 15,1 % de part d'audience sur les 4-10 ans, avec des positions de leader sur des tranches clés (plus de 21 % le matin).

Ces performances attestent non seulement de la bonne articulation de l'offre, mais également de sa forte attractivité.

**L'offre jeunesse du service public se distingue clairement de l'offre privée :**

- Par une segmentation éditoriale fine par âge ;
- Par un engagement fort en faveur de l'animation française et de la création ;
- Par une offre gratuite, universelle et sécurisée, notamment via la plateforme Okoo (contrôle parental, environnement adapté) ;
- Par une finalité éducative et culturelle pleinement assumée.

Elle constitue aujourd'hui la première offre gratuite de référence pour les enfants.

**Ainsi, loin d'une articulation insuffisante ou d'un manque de singularité, l'offre jeunesse de France Télévisions repose sur une stratégie cohérente, performante et clairement différenciée. Les résultats d'audience récents, comme la structuration éditoriale mise en place, en apportent une démonstration objective. Par ailleurs, avant de supprimer France 4, il convient de se rappeler le rôle joué par cette dernière au moment du COVID et du confinement pour permettre la poursuite de la scolarité des jeunes scolarisés.**

**- Sur la remise en cause de l'existence même de franceinfo tv :**

*« Une chaîne d'information en continu qui peine à trouver sa place et dont l'utilité n'est pas démontrée ». « Tandis que CNews est la chaîne du débat, BFM TV la chaîne de l'information locale et LCI la chaîne de l'information internationale, on ne sait pas vraiment ce qu'est France Info TV. »*

Cette remise en cause repose sur une analyse partielle, qui ne tient ni compte de son positionnement éditorial, ni de sa performance globale, ni de son efficience économique.

**Un positionnement éditorial clair, différencié et pleinement justifié :** franceinfo répond à une nécessité : celle de disposer d'une chaîne d'information continue de service public, distincte des logiques éditoriales dominantes du secteur privé.

Franceinfo se caractérise ainsi par :

- Une priorité donnée au reportage, au décryptage et à l'approfondissement ;
- Une approche généraliste de l'information, permettant de couvrir des événements et des sujets insuffisamment traités ailleurs ;
- Une exigence d'impartialité et de fiabilité, reconnue par les publics.

Ce positionnement n'est ni flou ni indéterminé : il constitue au contraire une alternative éditoriale claire dans un paysage marqué par la spécialisation des chaînes privées.

**Une performance globale solide et en progression : l'analyse centrée sur la seule audience linéaire est réductrice au regard de la réalité du média global franceinfo.**

- La marque franceinfo rassemble 28,6 millions d'utilisateurs chaque semaine en 2025 (+8 % en un an), et constitue la première plateforme d'information en France sur le numérique ;
- La chaîne bénéficie d'un niveau de confiance significativement supérieur à ses concurrentes (environ 70 %, contre 50 % en moyenne pour les chaînes privées), et est perçue comme la plus impartiale ;
- Les évolutions récentes de diffusion ont produit des effets mesurables :
  - o +40 % d'audience quotidienne dans les semaines suivant le repositionnement sur la TNT ;
  - o 6,9 millions de téléspectateurs quotidiens en moyenne sur fin 2025 (+1,9 million par rapport au premier semestre) ;
  - o Plus de 7 millions de téléspectateurs quotidiens en février 2026.

Ces éléments traduisent une dynamique d'audience réelle, qui infirme l'idée d'un décrochage structurel.

**Une articulation radio / télévision qui constitue un atout stratégique :** l'articulation entre radio, télévision et numérique relève d'un modèle intégré, au cœur de la stratégie de franceinfo :

- Une marque unique déclinée sur l'ensemble des supports ;
- Des rédactions coordonnées permettant cohérence et réactivité ;
- Une complémentarité des formats, adaptée aux usages contemporains.

Cette convergence constitue un levier de puissance éditoriale et de diffusion, et non une faiblesse.

**Un coût maîtrisé et cohérent avec les missions de service public.** Le coût de franceinfo, de l'ordre de 40 M€ annuels, doit être apprécié avec rigueur :

- Il est parfaitement identifié et suivi via une comptabilité analytique robuste ;
- Il positionne franceinfo parmi les chaînes d'information les moins coûteuses du paysage audiovisuel ;
- Il bénéficie d'importantes mutualisations avec le reste de la direction de l'information ;
- Sa création s'est accompagnée d'une rationalisation des moyens, avec une baisse de 10 % des effectifs entre 2017 et 2023.

Le niveau de coût est ainsi cohérent avec les exigences éditoriales et les missions de service public, dans un cadre de gestion maîtrisée.

Franceinfo ne constitue ni une offre redondante ni une structure inefficace. Par ailleurs, la couverture de franceinfo TV (plus de 6M par jour) est équivalente à celle de franceinfo radio et de la plateforme franceinfo. Elle incarne une chaîne d'information de service public clairement positionnée, fondée sur la fiabilité, le décodage et l'impartialité. Sa montée en puissance, tant en audience qu'en usage numérique, ainsi que la confiance élevée qu'elle suscite, en démontrent pleinement la pertinence et la valeur ajoutée dans le paysage audiovisuel.

## **2. « Une qualité insuffisante de la programmation »**

**Le rapport s'attache à remettre en cause la qualité « insuffisante » et « négligée » de la programmation jeunesse et culturelle.**

Cette analyse, qui appartient au rapporteur, vient en contradiction avec l'attachement du public à ces offres. En effet, comme rappelé précédemment, les performances d'audience de l'offre jeunesse invalident ce constat. S'agissant de l'offre culturelle, France Télévisions rappelle qu'aucune offre concurrente ne propose une telle exposition aux œuvres d'expression originale française et européenne, une telle diversité des formats, des écritures et des publics visés, une telle place aux jeunes talents ou encore aux programmes culturels et éducatifs. Les contenus culturels trouvent leur place sur l'ensemble des antennes de France Télévisions (nationales, régionales et ultramarines) et ses offres numériques à travers des genres variés avec la diffusion chaque jour au moins d'un programme culturel en première partie de soirée. Enfin, France Télévisions rappelle que depuis le 6 juin 2025 et la nouvelle numérotation de France 4 sur la TNT, les contenus culturels de France Télévisions bénéficient d'une exposition inédite et d'un lieu d'expression inégalé pour tous les artistes, dans tous les genres.

**Sur la qualité de l'offre d'information ensuite :**

- « **Une information publique qui peine à se différencier de celle diffusée sur les médias privés** »

Cette affirmation procède d'une lecture à la fois **incomplète et erronée** de la réalité éditoriale et des usages.

**Une ligne éditoriale clairement différenciée et assumée :** France Télévisions ne se situe pas dans une logique de reproduction des modèles privés, mais dans une approche fondée sur la profondeur, le décryptage et la fiabilité :

- Renforcement des journaux télévisés depuis 2024 pour privilégier l'analyse plutôt que la seule réactivité (allongement du journal de 20 heures qui dure désormais près d'une heure) ;
- Innovations éditoriales structurantes, à l'image du JT « Météo Climat », qui introduit une expertise scientifique directement accessible au public ;
- Couverture internationale assurée par un réseau de correspondants permettant un traitement direct et indépendant de l'actualité.

Cette orientation éditoriale constitue précisément ce qui distingue le service public dans un paysage marqué par la standardisation et la polarisation.

**Un rôle irremplaçable dans le fonctionnement démocratique :** la contribution de France Télévisions au débat public est sans équivalent :

- France 2 est la seule chaîne généraliste à proposer une émission politique mensuelle en première partie de soirée ;
- Mobilisation très majoritaire lors des échéances électorales, tant en temps d'antenne qu'en diversité des intervenants ;
- Capacité à garantir un pluralisme effectif, avec une représentation large et continue des formations politiques.

La critique ignore ainsi le rôle structurant du groupe dans la vie démocratique.

**Une exigence de transparence et de fiabilité sans équivalent :** France Télévisions a systématisé des dispositifs que peu d'acteurs ont mis en place à ce niveau :

- Publication et traçabilité des sources et des invités ;
- Développement de formats dédiés à la vérification de l'information ;
- Reconnaissance externe via une certification internationale indépendante particulièrement exigeante.

**Une offre d'information plus riche et diversifiée** que celle des médias privés concurrents : outre les rendez-vous d'information quotidiens (Télématin, 13 heures, 20 heures), l'offre d'information de France Télévisions comporte un nombre important de magazines de la rédaction qui abordent, dans la diversité de leurs formats, de leurs écritures et de leurs thématiques, l'actualité nationale et internationale, donnent la

parole et ouvrent le débat. Ainsi, une soirée par semaine sur France 2 est consacrée au reportage et à l'investigation (*Envoyé spécial, Complément d'enquête, Nous les Européens*), France 3 propose le seul magazine politique hebdomadaire diffusé sur une antenne généraliste (*Dimanche en politique*).

**Une puissance d'audience et d'usage qui dément les constats partiels.** L'analyse limitée aux seules audiences linéaires est dépassée :

- Plus de 50 millions de Français touchés chaque mois ;
- Franceinfo est la 1ère plateforme d'information en France sur le numérique ;
- Croissance très forte des usages digitaux et progression des audiences sur plusieurs cases clés.

Ces résultats attestent d'une capacité à toucher massivement et diversement les publics, bien au-delà des indicateurs traditionnels.

Loin d'être indifférenciée, l'offre d'information de France Télévisions repose sur un modèle éditorial exigeant, identifiable et reconnu, qui conjugue décryptage, pluralisme, transparence et innovation. La critique formulée méconnaît à la fois la réalité des contenus proposés et l'évolution des usages, et ne rend pas compte de la valeur ajoutée spécifique du service public dans le paysage de l'information.

○ **« Des journaux télévisés qui attirent une audience faible et vieillissante »**

Il est étonnant que le rapporteur évoque une "désaffection" (p. 323) des Français pour les journaux télévisés dont l'audience connaît une baisse liée à la baisse globale de la couverture et de la durée d'écoute du média TV, alors que ces JT demeurent des rendez-vous phare pour les chaînes de télévision, et constituent des pics d'audience, en particulier à 20 heures, rarement dépassés par les programmes de première partie de soirée. Par ailleurs, il n'est pas adéquat de mettre en adéquation le niveau d'audience d'un JT avec le taux de confiance que les publics lui accordent. En effet, 73% des Français déclarent avoir confiance dans l'information de France Télévisions, soit + 17 points devant les groupes privés testés) (source baromètre de l'image des marques d'information, IFOP 2025) et 65% des Français jugent l'information de France Télévisions comme impartiale (soit davantage que pour les groupes privés testés) (Source : baromètre IFOP pour France TV « impartialité de l'information » (vague 3 – novembre 2025).

Concernant le système « d'éditos tournants » que le rapport préconise pour garantir la neutralité et l'impartialité du service public, France Télévisions tient à rappeler que de nombreux journalistes de la presse écrite (*Libération, Le Monde, Le Figaro...*), issus d'une grande diversité de titres, interviennent déjà régulièrement sur les antennes du Groupe, comme en témoigne la liste des invités des émissions d'actualité publiée mensuellement sur la page "transparence" du site franceinfo.fr.

- **Conséquence de l'externalisation de la production, « France Télévisions ne contrôle pas la ligne éditoriale de dizaine d'heures de programme »**

Comme cela a été rappelé à plusieurs reprises tout au long des auditions, conformément à la loi du 30 septembre 1986, France Télévisions a la responsabilité éditoriale des contenus qu'elle diffuse, qui sont tous soumis, sous le contrôle de l'Arcom, aux obligations de pluralisme, de rigueur et d'honnêteté quelles qu'en soient les modalités de production. La Charte des antennes de France Télévisions rappelle elle-même que ces principes déontologiques s'appliquent, « *sous l'autorité du président-directeur général (de France Télévisions), qui exerce la fonction de directeur de la publication* », « *à toute émission produite ou acquise à l'extérieur* ». Le code de conduite des partenaires commerciaux (que tous nos contractants, fournisseurs de programmes ou hors programmes, doivent signer) énonce lui-même explicitement : « *Dans l'élaboration de ses contenus, France Télévisions respecte et fait respecter scrupuleusement les principes de déontologie, de neutralité et de pluralisme [...] tels qu'énoncés dans la Charte des Antennes.* »

Une clause d'éthique figure d'ailleurs dans nos contrats pour l'ensemble de nos programmes de flux (magazines, jeux...). Cette clause prohibe, de la part de l'animateur, toute forme de discrimination à l'encontre des personnes sous peine de résiliation du contrat et requiert de l'animateur du programme en dépit du fait qu'il ne soit pas salarié de France Télévisions, de ne pas tenir de propos publics ou d'avoir de comportement « *manifestement contraires à l'ordre public ou aux bonnes mœurs [...] et constituant une atteinte sérieuse à l'image ou à la réputation de France Télévisions* » sous peine de suspension ou d'arrêt de la participation de l'animateur au programme.

- **« Une baisse de 26% en 5 ans du temps consacré aux documentaires sur les antennes de France Télévisions »**

L'offre de documentaires français, inédits et originaux proposée par France Télévisions n'a pas d'équivalent dans le paysage audiovisuel français. France Télévisions est par ailleurs parmi les 1<sup>er</sup> diffuseurs de documentaires au monde (source USPA<sup>30</sup>).

**France Télévisions est, parmi les médias généralistes (hors chaînes thématiques dédiées au genre donc), le premier diffuseur et financeur de documentaires :**

- **105 M€ investis dans le documentaire en 2025** (environ 48% des apports de tous les diffuseurs au genre documentaire), genre dont France 5 est le principal diffuseur, avec plus de 3353 heures de documentaires diffusées annuellement (dont plus de 422 heures diffusées en première partie de soirée, quatre premières parties de soirées par semaine en moyenne), structurées autour de grandes collections consacrées à l'histoire, la culture, la géopolitique, les sciences, la découverte ou encore la nature et l'environnement (*des documentaires consacrés à l'environnement le lundi ; des documentaires relatifs à la*

---

<sup>30</sup> Source : USPA, [Conférence USPA au Sunny Side of the Doc 2025](#)

*consommation le mardi ; Science Grand Format le jeudi ; Echappées belles le samedi ; Le Monde en Face le dimanche).*

- **Ce volume d'heures, représente environ 2/3 de l'offre documentaire de France Télévisions** conformément aux missions spécifiques fixées par le cahier des charges à France 5, **France 2 en diffuse plus de 580 heures annuellement.** L'exposition du documentaire en première partie de soirée sur France 2 a permis à la chaîne de réaliser en 2024 les trois meilleures et sept des 10 meilleures audiences du genre, toutes chaînes confondues, d'après le rapport du CNC.
- **L'offre documentaire n'a pas d'équivalent sur les autres médias TV généralistes.** France 5 représentant à elle seule 20% de l'offre globale de documentaire sur les chaînes nationales gratuites en 2024, vs. 2,5% s'agissant de TF1<sup>31</sup>).

Ainsi, la comparaison avec RMC Découverte, chaîne thématique dédiée aux documentaires, doit être nuancée : si son volume de diffusion est par nature supérieur à celui de France 5, seuls 11 % de ses programmes relèvent du documentaire de création, contre près de 80 % pour l'offre documentaire de France 5, ce qui constitue donc une spécificité forte de l'offre de service public (source CNC, bilan 2024). Ainsi, comme l'indique le CNC, le groupe France Télévisions a diffusé 3 222 heures de documentaire de création sur ses antennes en 2024, contre 508 heures sur RMC Découverte.

**L'ARCOM indique que « par ses choix audacieux, notamment en faveur du documentaire de création sur les antennes de France 5, France 3 et ses antennes régionales, la télévision publique affirme et défend son rôle d'acteur de la vie démocratique et du débat public ».**

- o **« La qualité comme la disproportion du divertissement sont, elles aussi, à bien des égards critiquables »**

**La critique d'une place « excessive » des jeux reposant sur un déséquilibre éditorial procède d'une appréciation inexacte des volumes et d'une lecture réductrice et inexplicablement défavorable de leur contribution à la mission de service public de France Télévisions.**

Comme France Télévisions a eu plusieurs fois l'occasion de le rappeler – par écrit et lors de différentes auditions – la critique repose d'abord sur une appréciation **erronée** des volumes de jeux proposés : quatre jeux quotidiens sur France 2, deux sur France 3 (en diminution par rapport à l'historique de trois jeux quotidiens sur France 3) auxquels s'ajoute un format court. La présentation d'un volume de 13 jeux quotidiens ne correspond donc pas à la réalité de la programmation. D'après les données publiées par

---

<sup>31</sup> Rapport sur l'exécution du cahier des charges de France Télévisions en 2024, ARCOM, décembre 2025 (Nb : le périmètre de ces données intègre les chaînes spécialisées RMC découverte et RMC story, qui représentent 51,7% de l'offre documentaire sur les chaînes nationales gratuites en 2024. En se limitant au périmètre des chaînes historique (TF1, M6, Canal+, F2, F4, F3, F5), la part de l'offre documentaire diffusée par France 5 est donc nettement supérieure à 20%.)

l'Arcom dans son bilan de l'exécution du cahier des charges en 2024, les jeux occupent 14% de la grille de France 2 (contre 27% pour l'information et 22% pour les magazines) et 13% de la grille de France 3, ce qui semble constituer une proportion équilibrée compte tenu de la diversité des missions de ces deux chaînes généralistes.

Ensuite les jeux et divertissements constituent un pilier assumé de France Télévisions, en cohérence avec les missions de service public du Groupe définies par son cahier des charges. Les jeux accompagnent les publics tout au long de la journée, en leur offrant des moments de partage, d'évasion et de réflexion. Ils reposent en effet majoritairement sur des contenus de culture générale, de connaissance et de transmission. Ils participent enfin à une télévision de proximité, offrant des rendez-vous réguliers et identifiables, incarnés par des personnalités familières et appréciées des publics. C'est ce qui explique le succès des jeux, qui font partie des programmes les plus populaires proposés par le groupe.

L'offre de jeux et de divertissements de France Télévisions se caractérise par une forte proportion de créations françaises (plus des trois quarts), un nombre élevé de formats originaux qui valorisent la culture et le patrimoine. Ainsi, cette offre se distingue nettement de celle proposée par les médias privés qui proposent surtout des adaptations de formats étrangers, surtout en première partie de soirée.

France Télévisions peine à appréhender la cohérence de la comparaison réalisée par le rapporteur entre son offre et celle des médias privés. En effet, il décrit "*les jeux commerciaux*" comme un genre "*que l'on trouve abondamment sur les chaînes privées commerciales*" (p. 331), alors même qu'il indique page 330 que "*TF1 ou M6 ne diffusent qu'un seul jeu par jour chacun*". Ainsi, par son offre de jeux, France Télévisions ne se place, en réalité, pas en concurrence mais en complémentarité avec l'offre proposée par les chaînes privées en journée, ce qui explique que les jeux soient un genre bien identifié au service public par les téléspectateurs. A l'inverse, l'offre de divertissements de première partie de soirée est nettement plus abondante sur les chaînes privées par rapport aux chaînes de France Télévisions, au bénéfice d'autres genres mieux exposés par la télévision publique (fiction française, cinéma, documentaire...).

Une réduction du financement des jeux et divertissements comme le préconise le rapport reviendrait à renoncer quasi intégralement aux genres qui privilégient la connaissance, l'imagination, la découverte et la culture et rassemblent, pour les Jeux, 8 millions de téléspectateurs par jour.

Par ailleurs, France Télévisions tient à nouveau à dénoncer solennellement la publication d'informations contractuelles confidentielles concernant le coût de l'émission *Drag Race France*, contrevenant ainsi gravement au respect du secret des affaires. Le Groupe récuse en outre l'affiliation de ce programme au genre de la télé-réalité évoquée par le rapporteur. *Drag Race France* est un concours de talents qui ne recourt à aucun dispositif d'enfermement et dans lequel la vie des candidates en dehors des séances de tournage n'est pas filmée. France Télévisions s'étonne de

l'attention particulière accordée à ce programme dont il tient à rappeler la popularité auprès d'un large public, ce dont témoigne le succès rencontré par les tournées dans toute la France.

- **Sur la « présence excessive du genre policier sur les antennes de France Télévisions » et l' « offre de fiction qui doit être réhaussée »**

Pour rappel, France Télévisions est le 1<sup>er</sup> financeur (285 M€ investis chaque année) et 1<sup>er</sup> diffuseur de la fiction française. D'après le bilan 2024 du CNC, 96,4% des soirées de fiction de France 2 et 77,7% de celles de France 3 sont françaises et le reste se compose de fictions européennes. En effet, depuis plusieurs années, France Télévisions a mis fin à la diffusion de fictions américaines sur ses antennes, ce qui constitue un réel élément de différenciation par rapport aux offres des chaînes privées concurrentes.

Véritable élément de différenciation, l'offre de France Télévisions se distingue par son contenu : une montée en puissance des adaptations littéraires (ex : *Le parfum du bonheur* adapté de Virginie Grimaldi, *Désenchantées*, adapté de Marie Varella...), mais aussi des fictions sociétales, pour aborder les sujets qui irriguent notre société et créer le débat (ex : *Des Vivants*, d'après l'histoire vécue par les otages du Bataclan, *L'affaire Laura Stern* qui aborde le sujet des féminicides et a obtenu le prix de la meilleure série au Festival de la fiction de la Rochelle en septembre dernier ou encore *Frotter frotter* sur la précarité de femmes de ménages, à plus de 90% d'adhésion au Quali TV d'Harris).

Contrairement à ce qu'affirme le rapporteur, prenant appui sur un rapport de l'Arcom daté de 2022, la part du genre policier connaît une réelle diminution au sein de l'offre de fiction du groupe : alors qu'il représentait 72% des approvisionnements de France 2 en 2017, sa part s'élevait à 46% en 2023. Par ailleurs, France Télévisions tient à rappeler que le genre policier s'inscrit pleinement dans les missions d'une offre de service public, par sa capacité à rassembler un large public (en moyenne 1 million d'actifs sont au rendez-vous de ces propositions), parce qu'il est un véritable instrument de rayonnement de la création française et de nos talents à l'international (*Astrid et Raphaëlle* est vendue dans 25 pays et adaptée au Royaume-Uni) ainsi qu'une porte d'entrée pour les jeunes réalisateurs et les jeunes réalisatrices ainsi que pour les nouveaux entrants dans le secteur de la production. France Télévisions rappelle que, sur ses antennes, les codes du polar sont mis au service d'une offre de fiction qui valorise les territoires dans toute leur diversité, le patrimoine artistique et culturel (*L'Art du crime*), et la représentation de la société française.

- **« France Télévisions achète massivement des droits de diffusion de compétitions sportives alors même que la loi impose pour certaines déjà leur retransmission en clair »**

Le cahier des charges (article 8) prévoit que France Télévisions doit s'efforcer de conserver la diffusion en direct des événements sportifs d'importance majeure ou qui

font partie du patrimoine national sans pour autant omettre de proposer un très large éventail de disciplines sportives.

Le catalogue de droits sportifs de France Télévisions répond ainsi aux différentes missions qui lui sont assignées : une offre sportive pluraliste, accessible au plus grand nombre et représentative de la diversité des disciplines, des territoires et des publics, incluant de manière substantielle le sport féminin et le parasport, tout en garantissant la diffusion en clair des événements d'importance majeure au sens de la réglementation applicable en assurant, par une programmation équilibrée et éditorialement indépendante, la valorisation des grandes compétitions internationales, des championnats nationaux et des pratiques émergentes dans le respect des principes d'égalité, d'universalité, de continuité et d'accessibilité qui fondent l'action du service public audiovisuel.

France Télévisions peine à saisir quel périmètre de compétitions sportives le rapporteur préconise de préserver sur les antennes de l'audiovisuel public, dans la mesure où il affirme son attachement à la diffusion des grands événements qui sont aujourd'hui le pilier de l'offre sportive du Groupe ainsi qu'à la mission de valorisation de la diversité de la pratique sportive, d'inclusion, "*de représentation et de promotion*". Parmi l'ensemble des exemples abordés, seulement trois d'entre eux sont, sans précision de critères de justification, considérés comme sans lien avec la mission de service public du Groupe. De ce fait, il est difficile d'envisager comment le Groupe pourrait renoncer à un tiers de son budget des sports, ainsi que le recommande le rapporteur, sans renoncer à l'accomplissement de ses missions de service public telles qu'évoquées dans le rapport.

Par ailleurs, il est précisé p. 338 les critères d'un "*maintien financièrement justifié*" de certains rendez-vous sportifs, faisant de leur capacité à générer des recettes publicitaires "*suffisamment élevées pour compenser une part substantielle de leur coût de diffusion*" une condition de leur préservation, tout en indiquant, dans le même temps, que les événements qui pourraient être diffusés gratuitement par les chaînes privées n'ont pas vocation à être diffusés sur le service public. En réservant à l'audiovisuel public les événements les plus générateurs de recettes publicitaires, il n'est pas possible d'envisager que les autres compétitions sportives aujourd'hui retransmises par France Télévisions (celles que le rapporteur qualifie de "*secondaires*"), au moindre potentiel publicitaire, pourraient être diffusées par des diffuseurs privés. Ainsi, la forte réduction des moyens consacrés par France Télévisions à la retransmission d'événements sportifs se traduirait nécessairement par un appauvrissement de l'offre de sport accessible gratuitement à tous les Français.

Réduire le budget des sports de France Télévisions comme le préconise le rapport aurait mécaniquement un impact sur la différenciation et la diversité de l'offre de sport de France Télévisions, notamment le sport féminin (en 2025, France Télévisions a notamment diffusé le Tournoi de 6 Nations Féminin, la finale de la Coupe de France de football féminine, 13 matchs de l'Euro féminin de football, 12 matchs de la Coupe du monde féminine de rugby, des courses cyclistes féminines dont le Tour de France

Femmes) et le sport local (avec par exemple le Tour du Jura, le Tour d'Occitanie ou encore le Grand Prix du Morbihan), qui font pourtant partie des missions différenciantes de France Télévisions et dont l'exposition n'a pas d'équivalent sur les chaînes privées.

Si cette mesure devait impacter les grandes compétitions, dont les droits sont élevés, celles-ci pourraient être acquises par des plateformes payantes ou par des acteurs gratuits qui ne pourraient pas consacrer la quasi-totalité de leur antenne à la diffusion de ces compétitions, comme France Télévisions l'a fait pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, ce qui conduirait à une offre soit payante soit réduite pour les téléspectateurs.

### **3. « Un nécessaire recentrage de l'audiovisuel public sur sa vocation première, et une rationalisation conséquente du nombre de chaînes »**

#### **- « Recentrer l'audiovisuel public sur des missions de service public clairement établies et différenciées du privé »**

Le rapport évoque une « *impression de flou concernant les missions de l'audiovisuel de service public* » à l'issue des différentes auditions, faisant partager ce constat au Président de l'Arcom Martin Ajdari, lors de son audition par la commission d'enquête » (p.16 du compte rendu de l'audition du mercredi 25 novembre 2025). Si la citation avait été complète et replacée dans le contexte de l'échange, le Président de l'Arcom rappelle : « *Quand les perspectives financières se renversent de manière rapide, il y a nécessairement un délai d'adaptation. Que la situation financière soit apparue préoccupante dès la fin de 2024 ou le début de 2025, c'était très clair. Que cette dégradation soit imputable à la gestion de la présidente sortante, ça l'est beaucoup moins : ce n'est d'ailleurs pas le constat que nous avons fait. Nous avons plutôt appelé à une clarification. Si la Représentation nationale le souhaite, le périmètre de l'offre de l'audiovisuel public pourra être reconsidéré. Ce qui compte, c'est la capacité à assurer sur la durée une adéquation entre ses ressources et ses ambitions afin de garantir une cohérence. Ce qui compte, c'est la capacité à assurer sur la durée une adéquation entre ses ressources et ses ambitions afin de garantir une cohérence* ».

Dans un contexte de baisse continue des concours publics conjugué à des gels et des annulations de crédits en cours d'exercices et à des réductions de concours publics entre les projets de loi de finances et les lois de finances initiales, France Télévisions rappelle la nécessité de conclusion d'un contrat d'objectif et de moyens qui permettrait de mettre en regard de moyens alloués à l'audiovisuel public, des missions soutenables et des objectifs en cohérence avec les enjeux auxquels France Télévisions est confronté. Il est à ce titre tout à fait regrettable que le rapport ne traite pas de l'accélération nette de la bascule des usages ni de la montée en puissance de l'IA, qui étaient au cœur du projet stratégique présenté par la Présidente à l'Arcom en 2025.

- **Sur la qualité globale de l'investigation de service public – Complément d'enquête et *Cash investigation* - remise en cause dans le rapport**

Mettre à mal la qualité globale de l'investigation de service public sans étayer les critiques à l'encontre de ces deux programmes est regrettable. France Télévisions est le seul éditeur TV à proposer chaque semaine des programmes d'investigation et des reportages au long cours, au travers d'une offre exigeante et indépendante, tant dans le choix des sujets que de l'angle sous lequel ils seront traités. Cette indépendance s'exerce néanmoins dans le respect d'un cadre déontologique clair et exigeant qui s'applique à tous les journalistes et que les représentants de France Télévisions auditionnés ont eu l'occasion de rappeler. L'investigation permet de traiter une diversité de thématiques et permet, à l'exemple de *Cash investigation*, de mettre au jour des dysfonctionnements majeurs et de mobiliser pour faire cesser des situations très graves.

Par ailleurs, France Télévisions peine à comprendre le jugement exprimé par le rapporteur concernant la couverture de l'actualité internationale sur France Télévisions et rappelle que le groupe dispose, à la différence de ses concurrents privés, de bureaux à l'étranger lui permettant d'assurer une couverture continue de l'actualité internationale. Par ailleurs, l'allongement du journal de 20 heures lui permet de proposer de longs reportages et dossiers thématiques consacrés à l'étranger. France Télévisions diffuse des rendez-vous réguliers de reportage et de décryptage accordant une large place à l'international, comme *Envoyé spécial*, *C dans l'air*, *Nous les Européens*, et propose sur France 5 une case de première partie de soirée ("*Le Monde en face*") consacrée à des documentaires sur la géopolitique, suivis d'un débat. Quant à franceinfo TV, il convient de rappeler que la chaîne s'appuie sur le concours de France Médias Monde et propose des plages largement consacrées au décryptage de l'actualité internationale, comme "Sur le terrain" ou encore le "23 heures".

- **Sur la différence de coût de l'information nationale et du sport entre France Télévisions et TF1, en « inadéquation » avec les audiences générées par les groupes**

Le rapport s'attache à comparer le coût de l'information nationale et du sport entre France Télévisions et TF1 qui serait en inadéquation avec les audiences générées par les groupes. Au-delà des montants avancés, comparer les offres des deux groupes doit intégrer le fait qu'elles ne sont pas équivalentes, tant dans leur composition que dans le volume de programmation qu'elles représentent. Ainsi, comme le montrent les chiffres-clés de la programmation des chaînes gratuites en 2024 publiés par l'Arcom, France 2 a proposé plus de 2300 heures d'information, soit 25% de plus que la chaîne TF1 (1800 heures). France 3 a diffusé plus de 700 heures d'information nationale. En effet, au-delà de la durée supérieure du JT de 20 heures et de la tranche d'information matinale de France 2, l'analyse du coût de l'information doit inclure l'offre des magazines de la rédaction, qui intègre un panel de propositions d'une richesse inégalée (*Envoyé spécial*, *Complément d'enquête*, *Nous les européens*, *l'Événement*, les déclinaisons de 13h15 et 20h30, *Dimanche en politique...*), occupant notamment une soirée par semaine sur

France 2 là où TF1 ne propose pas d'information en soirée. Ces magazines mobilisent des moyens nécessaires aux reportages et aux enquêtes au long cours menées par des journalistes.

De la même façon, le catalogue sportif de France Télévisions est incomparable avec celui de TF1, beaucoup plus limité car concentré sur quelques événements à forte audience. Les coûts retenus par le rapport – 227M€ en 2024, année olympique pour France Télévisions vs 97M€ pour TF1 – doivent être mis en rapport avec la richesse et la diversité de l'offre proposée par France Télévisions qui, d'après les chiffres-clés de la programmation des chaînes gratuites en 2024 publiés par l'Arcom, a proposé près de 90% de l'offre sportive des chaînes de TNT gratuite (hors l'Equipe 21, chaîne spécialisée), quand l'offre de TF1 représentait 3% du total et TMC 1%. En tenant compte de la volumétrie, le fait que le groupe France Télévisions ait proposé en 2024 une offre de sport plus de 20 fois plus abondante que celle du groupe TF1 doit permettre de relativiser la comparaison effectuée par le rapporteur sur le budget consacré aux retransmissions sportives par les deux groupes.

**Sous couvert de mesures d'économies, le rapport propose finalement une véritable privatisation rampante du service public, en supprimant ce que préfèrent et rassemblent les Français : France 5, la chaîne du savoir et de la connaissance ; le sport qui réunit tous les Français ; la culture et la jeunesse.**

- « Rationaliser l'offre à l'attention de la jeunesse »

**Le rapport revient sur des critiques formulées à plusieurs reprises dans le rapport, notamment, l'absence de différenciation de l'offre jeunesse de service public par rapport à celles des médias privés, rendant « le maintien d'une telle programmation sur l'audiovisuel public redondant et inutile », proposant ainsi la suppression de France 4 et Slash et suggérant que la programmation de ces offres soit absorbée par France 3. Cette proposition méconnaît la différenciation de l'offre de service public par rapport à celle des chaînes privées concurrentes, notamment l'absence de publicité dans les programmes jeunesse qui permet de proposer aux enfants un cadre d'écoute préservé de la pression commerciale sur les antennes du service public.**

La mise en oeuvre de cette recommandation aurait pour conséquence de réduire la capacité du groupe à s'adresser aux jeunes publics et à donner de la visibilité aux œuvres d'animation françaises et européennes.

**Cette suppression irait par ailleurs à rebours de la stratégie, inscrite dans le cahier des charges (article 13) et dans les COM et saluée par des rapports parlementaires**<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> « La stratégie de reconquête de la jeunesse, identifiée par la présidente Delphine Ernotte, est à encourager, compte tenu du vieillissement des publics et de la montée en puissance des réseaux sociaux. », Rapport d'information de la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale sur l'avenir de l'audiovisuel public, 2023.

**et Arcom<sup>33</sup> successifs, de développer une offre adaptée aux jeunes publics pour les reconquérir et pour fédérer tous les Français.** Alors que les audiences de France 4 sont en progression depuis sa bascule sur le Canal 4, avec en 2025 15,1 % de part d'audience auprès des 4-10 ans en journée, en hausse de 4,6 points sur un an, lui permettant de devenir depuis septembre la deuxième chaîne nationale sur cette cible, devant Gulli, cette suppression marquerait la fin d'une offre sans équivalent de magazines incarnés (*Okoo Koo* tous les jours, *T'es au top* avec Théo Curin) et d'une offre riche de programmes familiaux exigeants et adaptés tels que *Mission info*, programme d'information hebdomadaire pour les enfants de 7 à 11 ans diffusé chaque dimanche ou encore le magazine scientifique *C'est toujours pas sorcier*.

Cette suppression aurait également un effet direct sur le financement de la création d'œuvres d'animation, dont France Télévisions est aujourd'hui le premier financeur, à hauteur de 31 millions d'euros : France 4, via Okoo, représente à elle seule 60 % du volume d'animation diffusé en linéaire et constitue donc, en tant que principale fenêtre de diffusion, le support central de l'« *effort particulier dans le domaine de la production originale d'œuvres d'animation d'expression originale française* » prévu par le cahier des charges (article 13). Les difficultés que connaît aujourd'hui la filière de l'animation en seraient donc significativement aggravées.

La proposition du rapporteur de "basculer" (p. 346) l'offre jeunesse de France Télévisions sur la plateforme france.tv ne tient pas compte de la réalité de l'offre actuelle portée par la marque Okoo, qui se déploie naturellement sur les antennes linéaires, en particulier France 4, mais aussi et surtout sur france.tv où cette offre réalise 45 millions de vidéos vues par mois. Par ailleurs, cette proposition questionne la portée de la recommandation n°44 qui, en supprimant France 4, semblait signifier la suppression de l'offre actuellement diffusée sur la chaîne et non celle du seul canal de diffusion linéaire qui, si l'offre Okoo était maintenue dans ses contours actuels, ne serait susceptible de générer qu'une économie marginale liée aux coûts de diffusion.

Sur la suppression proposée de l'offre Slash, dont la commission d'enquête a eu l'occasion d'entendre à deux reprises les représentants il convient de rappeler que cette offre rassemble plus de 4 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux, et réalise près de 46 millions de vidéos vues chaque mois. Supprimer Slash affecterait la stratégie consistant à faire exister le service public dans les usages quotidiens de tous les publics (y compris donc les jeunes adultes âgés de 18 à 30 ans). Il s'agit par ailleurs de la seule offre du paysage audiovisuel français à proposer une offre documentaire, de fiction et de magazines spécifiquement destinée à ces publics et quasi intégralement issue du secteur de la création française. Slash ne propose aucun programme de télé-réalité.

Enfin, Slash représente un coût de 13 M€, soit 0,6% du coût de grille de France Télévisions (c'est à dire du montant total des programmes diffusés sur nos grilles chaque

---

<sup>33</sup> « L'existence d'une chaîne destinée à la jeunesse gratuite, sans publicité et accessible à tous joue un rôle important en matière de cohésion sociale et de lutte contre la fracture numérique », Avis n° 2021-10 du 16 juin 2021, relatif à un projet de décret portant modification du cahier des charges de la société nationale de programme France Télévisions.

année), ce qui, compte tenu de l'ampleur de la cible visée et de l'importance de l'enjeu stratégique de toucher ces publics éloignés de la télévision traditionnelle, apparaît mesuré.

Remplacer l'offre Slash par une offre exclusivement produite en interne serait un non-sens économique du fait des impacts négatifs sur la filière audiovisuelle et de la nécessité qu'elle induirait de procéder à des recrutements au sein de France Télévisions pour disposer des compétences internes permettant l'élaboration de cette offre. Plus largement, France Télévisions s'étonne d'une recommandation qui vise à remplacer une offre aujourd'hui bien identifiée par son public cible par une nouvelle offre dans le cadre d'une stratégie que le rapporteur estime "renouvelée" alors qu'elle reposerait sur des modalités de diffusion fondée sur les réseaux sociaux et les plateformes en ligne qui correspondent déjà à celle adoptée par Slash aujourd'hui.

- **« Libérer le canal hertzien de France 5, et fusionner avec France 2 »**

Le rapport préconise la création d'un "*pôle généraliste de service public*" qui passerait par la fusion de France 2 et France 5.

France Télévisions tient à rappeler que le coût de grille de France 5 qu'évoque le rapporteur à la page 348 ne correspond pas à un "*coût de structure*" comme il l'affirme mais au coût des offres diffusées sur ce canal. Ainsi, il est étonnant de prétendre que "*cette fusion ne signifierait pas la disparition de ces contenus*" tout en affichant un objectif d'économies de 200 millions d'euros par an (qui n'intègre pas les économies liées à la réduction du budget consacré au divertissement et au sport, chiffrées à part) qui serait porté partiellement par "des économies en matière de fonctions support" que France Télévisions n'est pas en mesure d'identifier du fait de l'organisation transverse de ses fonctions éditoriales.

Ainsi, cette proposition ne vise pas seulement à supprimer l'une des chaînes les plus aimées des Français. Elle amènerait à l'attrition des genres les plus distinctifs de la télévision publique: divertissements populaires, documentaires, magazines de décryptage et d'actualité, programmes pour enfants. Croire, comme le laisse penser le rapport que la quasi-disparition des jeux et divertissements sur la grille de France 2 laisserait une place suffisante pour accueillir toute la richesse de l'offre de France 5 ("chaîne du savoir et de la connaissance" comme mentionné dans le cahier des charges de France Télévisions) est une erreur. En effet, sur France 2, les jeux et divertissements représentent 1600 heures par an là où France 5 accueille chaque année 3400 heures de documentaires et 3000 heures de magazines de découverte et de décryptage. Ainsi, cette fusion aurait pour effet, non pas de renforcer la place du savoir et de la culture sur les antennes de France Télévisions, mais au contraire de les amoindrir considérablement, au mépris des attentes des publics du Groupe et de la qualité du service qui leur est rendu par France Télévisions. Cette décision aurait aussi pour effet d'affaiblir l'ensemble de la filière audiovisuelle et des, nombreux, producteurs

indépendants qui proposent des programmes pour France 5. Au total, ce sont près de 10 000 emplois qui pourraient être menacés.

**Le rapport formule ensuite différentes propositions visant à renforcer et mutualiser les forces de l’audiovisuel public (voir les réponses aux recommandations 47, 48 et 49 formulées par France Télévisions).**

Si France Télévisions souscrit au constat de la nécessité d’un audiovisuel public renforcé, plusieurs éléments semblent devoir être précisés s’agissant notamment des réseaux régionaux de France Télévisions et Radio France : les collaborations existent déjà entre les entreprises de l’audiovisuel public et elles sont nombreuses. A ce titre, France Télévisions rappelle que France 3 Régions s’appelle depuis plus d’un an “ICI” et que cette marque commune à France Télévisions et à Radio France s’est déjà traduite par de nombreuses avancées : au-delà de ce changement de nom et du déploiement des matinales communes salué par le rapport, une plateforme numérique ICI a vu le jour, qui contient l’ensemble des directs radio et télévision ainsi que l’ensemble des programmes régionaux de France Télévisions et qui contiendra à court terme tous les articles publiés à la fois par ICI radio et par ICI télévision (ces derniers étant pour le moment publiés sur le site et la plateforme franceinfo – elle aussi gérée conjointement par France Télévisions et Radio France).

Comme répondu à la Cour des Comptes dans son dernier rapport sur France Télévisions qui formulait une recommandation allant dans le même sens<sup>34</sup>, une telle proposition est impossible à mettre en œuvre en l’absence de réforme de la gouvernance de l’audiovisuel public.

Enfin, les économies potentielles mentionnées par le rapport ne semblent pas avoir été instruites avec rigueur, car, avant de générer des économies, cette fusion présenterait surtout des surcoûts (liés au rapprochement des statuts des personnels et aux projets immobiliers de rapprochement des différentes entités concernées).

---

<sup>34</sup> <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/france-televisions>

### III. « De la gestion financière : la nécessité de réaliser des économies structurelles face à une trajectoire financière incertaine et à des dépenses mal maîtrisées »

#### B. « Une situation financière hétérogène selon les opérateurs mais globalement dégradée »

##### 1. « La situation financière de l’audiovisuel public connaît une inquiétante détérioration malgré la diversité des situations »

Le rapporteur cite partiellement les propos de l’ancien Premier Président de la Cour des comptes qui a en effet déclaré : “*France Télévisions se trouve dans une situation qui n’est plus soutenable, qu’une entreprise normale ne saurait tolérer*”.

Cependant, il omet de dire que Pierre Moscovici a également souligné : “*la situation de l’entreprise est difficile [...] mais nous nous tournons vers la tutelle, c’est-à-dire vers l’Etat en disant qu’il faut absolument rétablir cette situation capitalistique car c’est l’Etat qui est actionnaire de France Télévisions, ça ne met pas en cause la gestion de France Télévisions* ». (propos tenus le 26 septembre 2025 sur l’antenne de franceinfo).

**Le rapport contient également une affirmation erronée selon laquelle “les ressources publiques de France Télévisions sont en nette hausse sur dix ans”** et fait état d’une augmentation prétendue des concours publics alloués à l’entreprise de 136 millions d’euros entre 2015 et 2024. Ce chiffre est **faux** et voici la réponse intégrale déjà apportée par France Télévisions au rapporteur :

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
France Télévisions (€ courants)	2481,4	2510,2	2548,2	2517,3	2491,3	2431,3	2394,2	2357,0	2430,5	2535,5	2505,8	2425,6
France Télévisions (€ courants hors compensation de la taxe sur les salaires)	2481,4	2510,2	2548,2	2517,3	2491,3	2431,3	2394,2	2357,0	2399,9	2480,4	2451,2	2372,6
France Télévisions (€ constants sans taxe sur les salaires)	3027,3	3056,3	3071,8	2980,9	2918,0	2833,6	2746,4	2570,1	2494,6	2527,8	2475,7	2372,6

*Le chiffre de la dotation publique pour 2024 issu du rapport de la Cour des comptes, auquel le rapporteur a fait référence lors de l’audition de la Présidente de France Télévisions (2616,7 M€ page 58) est inexact. Le montant de concours publics reçus par France Télévisions en 2024 n’a pas été de 2616,7 M€ mais de 2535,5 M€ (comme le dit d’ailleurs le rapport de la Cour des comptes dans le tableau n°18 page 60).*

*Ainsi que nous l’avons rappelé à la Cour, l’écart entre ces deux chiffres, de 81,2 M€, expliqué dans ce même tableau n°18, est indiqué par la Cour comme une « contribution aux droits sportifs ». Cette ligne correspond à un mécanisme comptable d’amortissement du coût des droits pluriannuels – et non à une subvention. Ce mécanisme, fondé sur l’enregistrement de produits constatés d’avance (ou redevances constatées d’avance) permet de lisser le coût total des droits sur plusieurs exercices. Dans les cas des JO, ¼ du coût net des droits est « provisionné » chaque année, si bien que l’année de diffusion ne supporte pas l’intégralité du coût de la charge (mais seulement ¼). Aucune fraction de dotation publique n’est donc isolée aux fins de soutien à la couverture des JOP. Il s’agit, comme à chaque JOP, d’amortir sur 4 ans le montant*

des droits (en l'occurrence, pour les JOP de Paris 2024, les droits ont été amortis sur les exercices 2021, 2022, 2023 et 2024).

**Pour que vous puissiez avoir confirmation de ce chiffre, nous vous renvoyons au rapport annuel de performance 2024 du compte de concours financiers Avances à l'audiovisuel public – document produit par la direction du budget**

**(<https://www.budget.gouv.fr/documentation/documents-budgetaires/exercice-2024/projet-loi-relatif-aux-resultats/comptes-concours-financiers/avances-a-audiovisuel-public>) qui confirme que le niveau des concours publics alloués à France Télévisions s'est élevé à 2535,5 M€ (2523,1 M€ de dotation « socle » et 12,4 M€ de crédits « programme de transformation)**

**Cependant, il convient d'intégrer également l'impact de l'assujettissement de l'entreprise à la taxe sur les salaires, depuis la disparition de la contribution à l'audiovisuel public, remplacée par un financement par fraction de TVA (2<sup>ème</sup> ligne). En effet, avec ce changement de modalité de financement, France Télévisions est devenue assujettie à cette taxe. Le niveau de ressources alloué à l'entreprise doit donc, pour pouvoir se comparer d'une année sur l'autre, être neutralisé du montant correspondant au paiement de cette taxe (-30,6 M€ en 2023 ; -55,1 M€ en 2024 ; -54,6 M€ en 2025 ; -53 M€ en 2026). Par ailleurs, ainsi que la Cour le relève justement dans son tableau n°18 page 60, la fraction de notre dotation liée à la compensation par l'Etat de l'assujettissement à cette taxe été très sous-évaluée par l'Etat en 2023 et légèrement sous-évaluée en 2024.**

**Aussi, entre 2015 et 2024, le niveau des concours publics alloués à France Télévisions a effectivement baissé : 2481,4 M€ en 2015 vs 2480,4 M€ en 2024. Indiquer le contraire serait donc inexact.**

**Ainsi qu'en atteste le tableau reproduit ci-dessus, France Télévisions, en prenant en compte l'inflation, coûte aujourd'hui près de 655 M€ de moins en 2026 qu'en 2015.**

**Le rapport contient également une autre contre vérité en faisant état d'une croissance de +86 M€ des concours publics entre 2015 et 2025. Ainsi que le démontre le tableau ci-dessus transmis au rapporteur, les concours publics alloués à France Télévisions ont au contraire baissé de 30 M€ en dix ans.**

Accuser l'entreprise d'"insincérité" dans sa communication sur le niveau de ses concours publics, est donc un **mensonge**, et France Télévisions rappelle à cet égard que les ministères de tutelle de France Télévisions peuvent confirmer que les chiffres indiqués par France Télévisions sont bien exacts.

**France Télévisions partage en revanche l'analyse du rapporteur selon laquelle l'absence de COM conjuguée à des gels et des annulations de crédits en cours d'exercices et à des réductions de concours publics entre les projets de loi de finances et les lois de finances initiales, ne permet pas aux entreprises de**

**l'audiovisuel public un pilotage satisfaisant.** Et l'entreprise souscrit à la proposition d'adoption d'une loi de programmation pluriannuelle de l'audiovisuel public.

**Cependant, l'entreprise s'inscrit en faux contre l'analyse faite par le rapporteur de sa situation financière :**

- Concernant la trésorerie de l'entreprise, “devenue négative” selon le rapporteur, France Télévisions conteste cette analyse. L'entreprise a connu des tensions de trésorerie en 2025 mais a clôturé l'année 2025 avec une trésorerie positive et cette situation perdurera en 2026 en dépit de la contraction des ressources publiques de l'entreprise, grâce à des efforts de gestion conséquents ;
- Quant au ratio (capitaux propres)/(capital social) dont le rapporteur indique qu'il n'est plus conforme aux dispositions du code de commerce depuis 2021, le rapporteur omet de préciser qu'une Assemblée générale s'est tenue le 31 mars dernier, qui a procédé à une réduction du capital social de l'entreprise et qui a donc permis de restaurer un niveau de capitaux propres égal à la moitié du capital social de France Télévisions. Cette décision de réduire le niveau des capitaux propres et non de procéder à une recapitalisation de l'entreprise, a été prise par les autorités de tutelle de France Télévisions.
- Le rapporteur donne également une vision **erronée** de l'année 2025: il indique que la perte d'exploitation de l'entreprise, anticipée à -49,4 M€ lors du vote du budget initial de l'entreprise, a été réévaluée à la baisse (à -72,4 M€ en mars 2025 sous l'effet d'une réduction de 23 M€ de ses concours publics entre le projet de loi de finances et la loi de finances initiale). Mais il omet de dire que les comptes 2025 de France Télévisions, désormais clôturés, certifiés par ses commissaires aux comptes et approuvés par sa gouvernance, ont constaté un niveau de perte d'exploitation à -22,7 M€ fin 2025, en amélioration nette par rapport aux prévisions. Ce rattrapage a pu être opéré grâce à un plan d'économies ambitieux déployé en 2025 ;
- Le rapporteur s'étonne également que France Télévisions ne paie pas d'impôts sur les sociétés. France Télévisions rappelle que cet impôt est assis sur le résultat d'une entreprise et qu'à la différence des entreprises privées, le but de France Télévisions n'est pas de viser la rentabilité, ce qui n'aurait aucun sens pour une entreprise publique, mais d'équilibrer son budget. Aussi, avec un résultat souvent proche de 0, il n'est pas surprenant que France Télévisions ne paye pas d'IS. En revanche, France Télévisions a payé 212 M€ d'impôts et de taxes en 2025 dont le détail se trouve dans le tableau ci-dessous :

	31/12/2025	31/12/2024
Taxes sur rémunérations	81,8	85,4
Taxes soutien aux industries audiovisuelles et cinématographiques	118,0	122,9
Impôts locaux	13,3	14,7
Autres impôts et taxes	-1,3	6,2
<b>IMPÔTS ET TAXES</b>	<b>211,8</b>	<b>229,3</b>

Quant à l'emprunt contracté par France Télévisions auprès de l'Agence France Trésor, présenté comme un "effet de trompe l'oeil", il est, ainsi que cela avait été rappelé au rapporteur lors de l'audition du Directeur général adjoint de France Télévisions, la conséquence d'une décision de l'Etat de classer France Télévisions dans la catégorie des ODAC (organismes divers d'administration centrale) ce qui a eu pour effet de lui interdire de contracter des emprunts d'une durée supérieure à 12 mois auprès du secteur bancaire privé. Or, toute entreprise a recours à des emprunts de moyen et de long terme, cela fait partie des modalités ordinaires de gestion de trésorerie. France Télévisions doit donc recourir exclusivement à l'Agence France Trésor pour le faire, et cet emprunt a bien évidemment été contracté avec le plein accord des ministères de tutelle de l'entreprise.

**Enfin, le rapport réitère les déclarations mensongères déjà formulées par le rapporteur lors des auditions, qui avaient d'ailleurs été contredites par la Présidente ainsi que par le directeur général adjoint de France Télévisions, accusant France Télévisions d' "artifices comptables".**

- France Télévisions rappelle que ses comptes sont sincères, validés à la fois par ses commissaires aux comptes et par sa gouvernance.
  - o La présentation de son résultat d'exploitation "hors éléments non récurrents" n'a rien d'un artifice comptable mais résulte d'une décision prise en accord avec sa gouvernance et en particulier ses autorités de tutelle.
  - o En outre, seules deux opérations ont été considérées comme "non récurrentes", le dispositif de rupture conventionnelle collective mis en place entre 2018 et 2023 avec l'accord de l'Etat, qui a entraîné des coûts liés aux départs réalisés dans ce cadre et le projet Salto, dont l'issue était d'ailleurs liée à une conjonction de facteurs exogènes (refus par l'Autorité de la concurrence de valider le projet de fusion entre TF1 et M6, décision de Rodolphe Belmer, nouveau PDG de TF1 à l'époque, de se retirer de Salto et, par voie de conséquence, décision de M6 d'en faire de même) alors que FTV avait négocié une sortie intéressante d'un point de vue financier en cas de fusion entre TF1 et M6.
  - o Le résultat d'exploitation de France Télévisions intégrant l'impact de ces deux éléments était bien sûr également présenté à la gouvernance, inscrit dans les

états financiers et le rapport de gestion de l'entreprise. Il n'y a donc jamais eu la moindre volonté de France Télévisions de dissimuler quoi que ce soit et prétendre le contraire serait un **mensonge**.

- Le rapport revient également sur la décision d'ajuster le taux d'amortissement des œuvres de fiction dans les comptes de France Télévisions, qui a eu pour effet d'améliorer le résultat d'exploitation et le résultat net de l'entreprise en 2023. Cet ajustement était basé sur une étude statistique sur les audiences de 2 années de diffusion sur ce genre de programmes sur nos antennes. D'une part, France Télévisions a clairement et explicitement fait mention à sa gouvernance de ce changement comptable et de son impact, tout à fait conjoncturel et exceptionnel, sur le résultat de l'entreprise. D'autre part les commissaires aux comptes ont bien sûr validé cette évolution, qui a d'ailleurs aussi été présentée et débattue en comité d'audit. Enfin, ce changement de taux avait déjà été opéré par les autres grands médias considérant la part d'audience de plus en plus importante réalisée sur les 2ème et les 3ème diffusions de nombreuses fictions, qu'il convenait de traduire comptablement.

**Le rapporteur a aussi souhaité mettre en parallèle ce qu'il prétend être une situation financière alarmante avec le niveau de part variable (dénommée à tort "prime de performance" page 370) perçu par la PDG de France Télévisions et, ce faisant, il commet plusieurs erreurs dans cette partie du rapport :**

- Il sous-entend que la Présidente de France Télévisions n'est évaluée que sur le "reach hebdomadaire" c'est à dire sur la couverture hebdomadaire de France Télévisions et indique que cet indicateur serait moins pertinent que la part d'audience du Groupe. Le reach est un indicateur central pour un média de service public dont la mission est de toucher largement la population, de créer du commun et de maintenir un lien avec tous les publics, y compris ceux qui s'éloignent du linéaire. Cet indicateur est d'ailleurs utilisé par les principaux groupes audiovisuels publics européens. Il ne traduit pas une simple « curiosité » : il mesure la capacité du service public à rester accessible, visible et utilisé par le plus grand nombre. En tant que média de service public, France Télévisions n'a pas pour vocation d'optimiser artificiellement le temps d'attention, comme peuvent le faire certaines plateformes, mais de proposer une offre gratuite, diversifiée, éditorialisée et utile au public. Par ailleurs, le critère d'audience de la part variable de la Présidente de France Télévisions comprend également un objectif spécifique au numérique, avec une cible de 35 millions de visiteurs uniques par mois sur les plateformes france.tv et franceinfo.
- Le rapporteur indique également que les 30% de part variables liée aux objectifs financiers ne sont pas fondés sur l'objectif d'améliorer les résultats de l'entreprise mais simplement d'exécuter un budget conformément au budget voté. Ceci est **inexact** car, à l'exception de 2025, l'objectif portant sur le résultat d'exploitation a toujours été "résultat d'exploitation supérieur ou égal à zéro" et non "résultat

d'exploitation conforme au dernier budget voté". En outre, il serait absurde de fixer à la Présidente de France Télévisions un objectif d'amélioration continue du résultat d'exploitation : cela pourrait avoir du sens pour les médias privés, qui doivent rechercher la rentabilité afin de rémunérer leurs actionnaires, mais cela est totalement inopérant pour une entreprise publique, dont l'objectif, fixé par l'Etat, n'est pas de générer des profits mais de rester à l'équilibre d'exploitation.

- **Le rapporteur ment également en affirmant que monsieur Emmanuel Grégoire aurait été le seul administrateur présent à défendre le versement intégral de sa part variable à la Présidente de France Télévisions.** Il dispose du compte-rendu du Conseil d'administration où ce point a été évoqué, qui montre clairement que ce n'est pas le cas et que d'autres administrateurs ont également tenu cette même position.

Parmi les éléments relevés par le rapporteur dans les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration mis à sa disposition dans la data room, le rapporteur évoque les propos tenus par la présidente dans son propos introductif de la réunion du 10 juillet 2025, date qu'il présente de manière **inexacte** comme "le jour de publication du rapport de la Cour des comptes", qui a en réalité été publié le 23 septembre 2025 comme en atteste le site internet de la Cour des comptes. Dans ce contexte, il est parfaitement normal que la présidente ait évoqué la situation budgétaire du groupe avec les administrateurs qui devaient, durant cette réunion, voter un budget rectificatif intégrant de nouveaux efforts d'économie afin de réduire la perte d'exploitation attendue en 2025. Il est tout aussi normal que la présidente n'ait pu, à cette occasion, partager les conclusions du rapport de la Cour des comptes qui ont, cependant, occupé une partie importante des échanges de la réunion du conseil d'administration d'octobre 2025, comme le rapporteur a pu en prendre connaissance dans le procès-verbal mis à sa disposition.

Enfin, le rapporteur revient plus spécifiquement sur l'annonce par France Télévisions d'un plan d'économies de 200 M€, mentionné dans un rapport de 2024 de l'Inspection générale des finances, invitant France Télévisions à "*s'y atteler avec volontarisme*". France Télévisions tient à préciser au rapporteur que ce plan a depuis été largement renforcé, sous l'effet des baisses importantes des concours publics alloués à l'entreprise. Ainsi, depuis 2024, France Télévisions a dû absorber une baisse de ses concours publics de 219 M€ en comparaison de la trajectoire initiale, effort qui a pu être fourni grâce à une politique volontariste de maîtrise des coûts (des programmes mais également hors programmes).

## 2. « Une fragilité financière de l’audiovisuel public due à des dysfonctionnements structurels »

### **a. « France Télévisions : des dépenses de fonctionnement disproportionnées et mal maîtrisées »**

#### *i. « Une masse salariale non maîtrisée, héritage d'une rigidité organisationnelle ancienne »*

France Télévisions réfute l'idée d'une masse salariale « *non maîtrisée* » ou hors de contrôle. Sur la période 2015-2025, la masse salariale est globalement stable en euros courants. La Cour des comptes relève elle-même dans son rapport, outre la diminution de plus de 10% des effectifs sur cette même période (baisse des ETP qui atteint plus de 12% sur la période 2015-2025), une diminution de 1,95% de la masse salariale sur la période 2017-2023<sup>35</sup>.

La Cour des comptes constate d'ailleurs dans son rapport que le salaire moyen par tête de France Télévisions a progressé de +7,9% entre 2017 et 2024, là où la moyenne des salaires en France a progressé de +11,4%, ce qui indique plutôt une maîtrise de la masse salariale de France Télévisions dans un contexte fortement inflationniste.

En revanche, la moindre baisse de la masse salariale en comparaison de la forte baisse d'effectifs, qui est un fait, s'explique non seulement par l'inflation, mais également par la rigidité du cadre social de France Télévisions comme le souligne la Cour des comptes et par l'ancienneté des personnels (20,6 ans en moyenne), qui se traduit par un glissement mécanique de la masse salariale. A cet égard, partageant le constat d'une rigidité du cadre social hérité d'un contexte de fusion de sociétés dans le cadre de la mise en œuvre de l'entreprise unique, et bien que cette information ne figure pas dans le développement du rapport sur le sujet, le conseil d'administration a déjà approuvé, le 10 juillet 2025, la décision de dénoncer l'accord collectif du 28 mai 2013, qui était une recommandation structurante du rapport de la Cour des comptes. Les négociations en vue de l'élaboration d'un nouvel accord d'entreprise sont en cours dans le respect du cadre juridique applicable.

France Télévisions souhaite, enfin, préciser deux analyses **inexactes** :

- Selon le rapport, « *la masse salariale représente 23 % des charges d'exploitation à l'échelle du groupe, selon la Cour des comptes, mais atteint 32 % au niveau de la seule société anonyme, d'après l'Inspection générale des finances. Ce différentiel, loin d'être purement technique, traduit une concentration des coûts au sein de la structure centrale, révélatrice de déséquilibres organisationnels, tels qu'une superposition de fonctions ou un niveau d'encadrement élevé, susceptibles de peser sur l'efficacité globale du groupe* ». Le rapporteur omet de prendre en compte dans cette analyse une spécificité centrale de France

---

<sup>35</sup> Tableau n°37 du rapport de la Cour des comptes, page 97.

Télévisions SA (aussi bien à l'échelle du groupe France Télévisions que par rapport aux autres médias), qui consiste dans le fait que 50% de ses ETP sont établis dans le réseau France 3 et le réseau Outre-mer La 1<sup>ère</sup> ce qui, via l'indexation des salariés établis en Outre-mer en lien avec les enjeux de vie chère, a un effet sur la masse salariale (que reconnaît d'ailleurs lui-même le rapporteur dans un développement ultérieur).

- L'accusation d'« *inaction* » de la direction de France Télévisions au sujet de l'évolution du cadre social, portée par le rapporteur en page 385, est factuellement **inexacte** : comme le mentionne la Cour des comptes elle-même dans son rapport, la période 2017-2024 a été marquée par « *dialogue social intense* » et des « *efforts de la direction de l'entreprise* », notamment pour faire évoluer les métiers. A titre d'illustration, pour accroître la polyvalence, plus de 30 emplois ont été discutés depuis 2020, et plus de 10 avenants « métiers » ont été effectivement signés par les organisations syndicales (qui doivent approuver ces modifications à la majorité). Au regard de la vitesse des transformations à l'œuvre, la direction a souhaité engager la renégociation de l'accord dans son intégralité, par dénonciation de l'accord existant, et cette décision a été approuvée, même si cela n'est pas mentionné dans ce développement du rapport, au conseil d'administration de juillet 2025.

France Télévisions souhaite enfin souligner l'apparent paradoxe exprimé par le rapporteur page 387 lorsqu'il affirme qu'il « *ne préconise pas* » de mettre en œuvre de « *plan de suppression de postes massif* » tel qu'il a été récemment annoncé par la BBC, confrontée à la nécessité d'adapter son niveau de charges à la baisse de ses dotations publiques. Alors que le rapporteur souhaite réduire de plus d'un milliard d'euros les concours publics versés à l'audiovisuel public, il est pourtant difficile d'imaginer, suivant d'ailleurs la réflexion engagée par le rapporteur, comment France Télévisions pourrait, dans ce contexte, être épargnée d'un « *effort comparable* » qui aurait des conséquences sociales majeures pour les salariés du Groupe.

ii. « *Un niveau de rémunération élevé et des postes dont la réalité mérite d'être interrogée* »

Avant toute chose, France Télévisions s'étonne de l'affirmation, en page 389 à propos des auditions, selon laquelle le droit au respect de la vie privée ne pourrait « *valablement être opposé surtout dans le cadre d'une commission d'enquête qui traite notamment du bon usage de l'argent public* ». En effet, il s'agit d'un principe à valeur constitutionnelle, qui s'applique à tous et dont la remise en cause dans le cadre d'auditions publiques interpelle. Comme le rapporteur le reconnaît lui-même, France Télévisions lui a, en transparence et conformément à son pouvoir de contrôle sur pièce, transmis un grand nombre de documents sur les rémunérations des salariés de France Télévisions, qui lui permettent de développer une analyse chiffrée sur dix pages du rapport. Aussi, France

Télévisions tient à dénoncer la publication d'indications concernant des rémunérations individuelles à la page 389 (à travers l'évocation des titres d'un certain nombre de dirigeants), ce qui contrevient aux règles applicables.

Plus globalement, il est important de rappeler que les salaires de France Télévisions sont prévus par des grilles figurant dans l'accord d'entreprise négocié avec les organisations syndicales, que les salaires au-dessus d'un seuil de 100k€ font l'objet d'avis du contrôleur d'Etat, représentant de Bercy, qui sont suivis par l'entreprise, et que la liste des 10 plus hauts salaires de France Télévisions SA sont transmis chaque année au Parlement (dans le cadre de l'exercice des questionnaires parlementaires) : il n'y a donc ni opacité à l'égard des Français, ni dérapage dans les rémunérations versées.

### **S'agissant du salaire moyen à France Télévisions**

Comme le reconnaît le rapporteur, le salaire moyen par tête (SMPT) de 71 490 euros intègre les éléments variables de salaires liés aux horaires de travail (heures supplémentaires et majorées liées aux contraintes de certaines activités de l'entreprise, effectuées la nuit, le week-end, les jours fériés), ainsi que l'indexation Outre-mer (liée au réseau de proximité ultramarin de France Télévisions qui emploie environ 1200 personnes établies en Outre-mer), les indemnités de départ (notamment à la retraite, en lien avec la pyramide des âges et l'ancienneté des salariés, de 20,6 ans en moyenne), ou encore les éléments versés dans les soldes de tout compte. Il ne s'agit donc en aucun cas d'un salaire contractuel moyen, qui correspond pour sa part à la moyenne des salaires prévus dans les contrats de travail des salariés. Celui-ci est de 61k€ annuels brut à France Télévisions, et ce montant est à mettre en perspective avec la moyenne d'âge des salariés (de près de 50 ans) et avec leur ancienneté (de 20,6 ans en moyenne), comme le fait d'ailleurs le rapporteur un peu plus loin, en page 390.

En revanche, le rapport semble comparer le salaire contractuel médian (57k€) au SMPT, alors qu'il faudrait le mettre en regard du salaire contractuel moyen (61k€), dont il se rapproche.

A rebours de l'analyse selon laquelle le salaire moyen à France Télévisions « *dépasse largement les salaires du secteur culturel et audiovisuel* », il peut être rappelé enfin que le salaire moyen par tête de France Télévisions est bien inférieur à celui de ses deux principaux groupes privés concurrents avec une activité comparable (dont les données sont publiques), ce qui peut d'ailleurs expliquer des difficultés de recrutement sur certains profils clés, qu'ont évoquées différentes personnes auditionnées. Bien que dépendant d'un même ministère, les salaires entre une entreprise privée, des établissements publics administratifs (EPA) ou des établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) connaissent nécessairement un écart marqué.

### **S'agissant des « salaires élevés » et des « écarts de rémunérations »**

Le rapport laisse entendre que la direction de France Télévisions aurait menti s'agissant des profils des plus hauts revenus de l'entreprise. En réalité, le propos de Mme Ernotte Cunci selon lequel « *il ne s'agit que de quelques figures d'antenne et de directeurs ultramarins* » (et non de cadres parisiens), mentionné par le rapport, ne portait explicitement que sur les 10 plus hauts salaires, à la différence de l'analyse du rapport, qui porte sur les 31 plus hauts salaires. Voici la citation exacte, tronquée par le rapport : « *Les montants des dix plus hauts salaires sont communiqués tous les ans à la Représentation nationale. À part le mien, sur lequel nous avons été on ne peut plus précis tout à l'heure, il ne s'agit que de quelques figures d'antenne et de directeurs ultramarins. Ces derniers, avec l'indexation, ont des salaires qui sont facialement plus élevés – le coût de la vie est supérieur en outre-mer.* »<sup>36</sup>. Une telle insinuation de mensonge, sur le fondement d'une citation tronquée, est regrettable.

Par ailleurs, le rapport omet de rappeler qu'à partir de 100k€ annuels bruts, les rémunérations font l'objet d'un avis du CGEFI, représentant de Bercy, que suit systématiquement France Télévisions depuis le début du 1<sup>er</sup> mandat de Delphine Ernotte Cunci, ce qui est une garantie importante de bonne gestion.

### **S'agissant de la mise en cause de la « réalité » de certains emplois**

France Télévisions s'étonne de la déclaration du rapporteur, qui « constate que même si les dirigeants de France Télévisions ne sont pas fonctionnaires, ils semblent bénéficier néanmoins d'une certaine sécurité de l'emploi » (p. 392), et ne comprend pas le parallèle établi entre la responsabilité d'un employeur vis-à-vis de salariés en CDI et la situation des fonctionnaires dont la gestion de carrière obéit à des règles différentes.

Tout au long de son développement consacré à la dénonciation de prétendus « emplois fictifs », le rapport porte des accusations graves en procédant par insinuations et diverses impressions, se fondant notamment sur des déclarations mensongères de M. Jean-Jacques Cordival, qui n'est plus salarié de France Télévisions depuis plusieurs décennies et dont certaines déclarations devant la commission d'enquête ont fait l'objet d'une saisine de l'autorité judiciaire pour parjure, mentionnée par le président de la commission dans son avant-propos.

Par ailleurs, le rapport concentre une grande partie de son développement sur le cas de M. Ngatcha. S'il n'appartient pas à France Télévisions de se prononcer sur les évolutions législatives proposées par le rapport concernant les situations de salariés à temps plein titulaires d'un mandat électif, il convient en revanche de rappeler très clairement qu'au regard du cadre juridique en vigueur, il ne saurait être déduit de l'exercice d'un mandat électif par un salarié une situation d'emploi fictif, dès lors que c'est le législateur lui-même qui a créé un statut de l'élu, pour favoriser l'engagement local via notamment le recours à des crédits d'heures et autorisations d'absence. Par ailleurs, l'articulation

---

<sup>36</sup> Compte-rendu de l'audition du 10 décembre 2025, publié sur le site de l'Assemblée nationale : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526006\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/ceaudio/l17ceaudio2526006_compte-rendu)

entre la direction des opérations spéciales de l'information et des antennes du groupe France Télévisions, transversale et rattachée à la présidente-directrice générale de l'entreprise, et le poste de directeur des opérations spéciales au sein de la direction des antennes et des programmes a été largement expliquée lors des auditions et en réponse aux questionnaires écrits.

S'agissant du développement du rapporteur relatif au nombre supposément excessif de directeurs, il est important de rappeler que France Télévisions se situe dans la norme en matière de ratio d'encadrement : à l'échelle de l'entreprise, à fin septembre 2025, le taux d'encadrement était d'environ 10,8%, ce qui est conforme au ratio d'encadrement moyen des entreprises qui se situe entre 1/8 et 1/12. Par ailleurs, « *l'hypothèse qu'une trentaine de postes redondants pourraient être rationalisés en incluant Radio France, Arte et France Médias Monde* », pour dégager 6 millions d'euros d'économies, n'est pas étayée par une analyse précise des missions – très différentes – que recouvrent les postes de direction auxquels il est fait référence.

S'agissant enfin du développement relatif à M. Samuel Etienne, le rapport érige ce cas particulier en supposée illustration du « *contournement que permet le recours non encadré à l'externalisation* ». Contrairement à l'accusation portée, il n'y a pas, y compris dans cet exemple précis, de contournement, mais une évolution de la situation contractuelle de l'intéressé en cohérence avec la réduction de son activité au sein de l'entreprise.

### **S'agissant des indemnités de départ**

Il convient de préciser que les indemnités mentionnées correspondent à la totalité des indemnités tous motifs, à savoir les licenciements, départs en retraite, Rupture conventionnelle collective, fins de contrat, fins de période d'essai à l'initiative de l'employeur, ruptures conventionnelles, indemnités transactionnelles. Les montants de ces indemnités sont fixés conformément au cadre juridique applicable, notamment l'accord d'entreprise de 2013 en lien avec un critère d'ancienneté. Il convient d'ajouter que les indemnités de départ supérieures à 100K€ font l'objet d'un avis du CGEFL, représentant de Bercy, ce qui est une garantie de bonne gestion.

Par ailleurs, si le rapport indique que s'agissant du « *montant des indemnités transactionnelles, la Cour des comptes les chiffre à 22,5 M€ sur la période 2017-2024* », il omet d'indiquer que ce montant a été divisé par trois entre 2017 et 2024, et que le nombre de transactions a lui-même été divisé par deux sur cette même période.

Enfin, France Télévisions s'étonne de l'utilisation réitérée des accusations, graves et non étayées auprès de la commission d'enquête, de Monsieur Cardoze quant à l'existence de transactions signées pour couvrir des « *déviations sexuelles* ». Madame Ernotte Cunci avait déjà demandé, lors de son audition du 8 avril 2026, à ce que les éléments permettant d'étayer ces accusations calomnieuses lui soient transmis. A ce stade, France Télévisions n'a toujours rien reçu et, contrairement à ce que laisse entendre le rapport, France Télévisions dément fermement ces accusations graves et infondées qui

portent atteinte à son image et à sa réputation. Le rapport inverse la charge de la preuve et privilégie des accusations graves et non étayées, allant jusqu'à affirmer, au travers d'une ultime accusation au mépris des éléments de contradiction qui ont été apportés, que « *si des fonds publics ont été utilisés pour acheter contractuellement le silence quant à des comportements délictueux, cela représente non seulement un détournement d'argent public mais une obstruction à la justice* ».

*iii. « Une rationalisation insuffisante des frais de mission »*

S'agissant des frais de réception et achats alimentaires réalisés en 2020 : Le rapporteur indique que les documents transmis par France Télévisions ne lui ont pas permis de vérifier que ces dépenses étaient essentiellement des dépenses de restauration des équipes mobilisées pendant la crise du Covid 19.

Pourtant, France Télévisions a transmis au rapporteur un fichier excel comprenant chaque dépense relevant de ce poste comptable réalisée en 2020 (3580 lignes de texte au total, recensant l'objet de la dépense, son montant, le nom de la direction ayant réalisé la dépense et le nom de l'entreprise ayant réalisé la prestation).

Sur les frais de taxis au titre des émissions C ce soir et C dans l'air mentionnés par le rapporteur, il s'agit de dépenses liées à la prise en charge des invités et chroniqueurs mais ces dernières, contrairement à ce que la rédaction du rapport laisse supposer, ne sont pas prises en charge par France Télévisions mais par les sociétés de production concernées. France Télévisions acquitte à ces sociétés et un montant prévu au contrat au titre du coût global du programme, et c'est ensuite chaque producteur qui détermine sa propre structure de dépenses.

*iv. « Des dépenses somptuaires nombreuses et injustifiées »*

S'agissant du coût du festival de Cannes: le rapporteur fait le choix de ne considérer que le coût brut du festival de Cannes pour France Télévisions (environ 6 M€) et non le coût net, c'est à dire incluant le montant de recettes publicitaires incrémentales générées par la programmation spéciale de France Télévisions pendant cette période. Ce coût net s'établit quant à lui à 3,2 M€ en 2025.

S'agissant du barter: Sur la question du "barter", modalité utilisée à Cannes pour financer l'hébergement de quatre dirigeants de France Télévisions en 2023, le rapporteur continue, en dépit des éléments apportés lors des auditions et par écrit par France Télévisions, une erreur de raisonnement en indiquant que: "*assimiler leur utilisation à une dépense nulle revient ainsi à minorer artificiellement le coût réel des prestations*" et en laissant planer un doute quant à son caractère légal. France Télévisions s'étonne ainsi que ses explications factuelles soient remises en cause par le rapporteur, s'appuyant sur des déclarations de M. Cordival qui traduisent une méconnaissance de la notion d'inventus pourtant applicable à l'ensemble des régies publicitaires.

Le fondement civil principal des opérations de barter réside dans le régime de la délégation, défini aux articles 1336 et suivants du code civil. Il permet à France Télévisions de confier à un tiers barter le soin de régler un fournisseur, puis France Télévisions règle le barter selon les modalités prévues, en l'occurrence la mise à disposition d'espaces publicitaires invendus à un instant déterminé, que le barter va lui-même céder à des annonceurs intéressés par ce système d'échanges.

Cette pratique, légale et ancienne, est largement utilisée par l'ensemble des médias parce qu'elle répond à une logique économique propre au marché publicitaire. Il s'agit en effet d'un outil de valorisation utilisé dans un secteur où l'inventaire publicitaire est, par nature, périssable. En diffusion linéaire notamment, un espace est considéré comme invendu au moment où l'écran est envoyé au diffuseur, prêt à être diffusé. Passé ce moment, le spot non commercialisé perd l'intégralité de sa valeur. Le plus souvent, il s'agit de quelques secondes restantes au sein d'un écran publicitaire, les spots n'ayant pas tous la même durée. Le phénomène d'invendu, même marginal, correspond donc à une réalité opérationnelle que toutes les régies cherchent à optimiser.

Les sociétés de barter, qui existent depuis longtemps, ont manifestement construit leur modèle économique en répondant à un besoin réel des régies publicitaires qui parviennent ainsi à optimiser la commercialisation des espaces publicitaires tout en veillant à l'attractivité de leurs écrans auprès d'une grande diversité d'annonceurs.

Le barter est un mécanisme tripartite et encadré de valorisation d'invendus publicitaires, qui crée de la valeur économique pour l'ensemble des acteurs. Le procédé est le suivant :

- les nuitées ou autres prestations sont d'abord facturées à France Télévisions dans le cadre de la procédure d'achat normale et validées selon les circuits internes habituels, notamment financiers.
- La société de barter intervient ensuite comme délégataire de paiement et règle le fournisseur à la place de France Télévisions.
- En contrepartie, la régie met à la disposition du barter des crédits d'achat d'espace publicitaire sur des inventaires non écoulés à un instant déterminé. Il revient ensuite à la société de barter de commercialiser ces espaces auprès d'annonceurs qui s'en acquittent partiellement par l'écoulement de leur stock.

Le barter joue ainsi plusieurs rôles pour France Télévisions : il est un moyen de règlement qui fait économiser de la trésorerie au groupe, un apporteur d'affaires pour la régie et, en pratique, une forme de sous-régie sur certains segments d'annonceurs.

**Ainsi, le recours au barter sert les intérêts économiques propres de la régie, et donc du groupe France Télévisions dans son ensemble, de deux façons :**

- **D'une part, la régie conserve la maîtrise de la valorisation et de l'allocation des espaces concernés. Autrement dit, si un espace considéré comme**

**invenu à un instant déterminé trouve finalement preneur à de meilleures conditions, la régie peut jusqu'au dernier moment substituer ce nouvel acheteur au barter sur l'écran concerné. L'optimisation commerciale est donc permanente.**

- **D'autre part, les campagnes publicitaires apportées par la société de barter sont structurées de sorte qu'une partie seulement soit réglée en crédits d'espace, le solde devant être payé en cash. Tout l'intérêt du mécanisme est là : il permet de transformer une fraction d'invendus en levier de chiffre d'affaires additionnel pour la régie, y compris en cash.**

Le barter est en effet un mécanisme qui répond également à la demande du marché des annonceurs. Certains annonceurs sollicitent ce type d'intermédiation pour accéder à l'achat d'espace publicitaire qu'ils ne seraient pas en mesure de financer intégralement en cash, ou qu'ils préfèrent structurer par l'intermédiaire d'une société de barter avec laquelle ils ont eux-mêmes des relations d'échange ou de compensation. Répondre à cette demande est une nécessité commerciale pour notre régie dans un univers de concurrence forte.

v. *« Un avantage en nature discutable : le parc des véhicules de fonction »*

La procédure d'attribution d'un véhicule de fonction est encadrée par l'entreprise et la décision d'attribution s'inscrit dans le cadre de la négociation contractuelle. La mise en perspective par le rapporteur du volume de véhicules de fonction avec le volume d'ETP de l'entreprise – *« environ 0,6 % du personnel »* - permet d'ailleurs de constater qu'il n'y a jamais eu d'attribution automatique ni généralisée.

S'agissant de la valeur des véhicules de fonction (qui s'échelonne entre 20k€ et 53k€), elle n'a pas été « pointée du doigt » par la Cour des comptes et il ne s'agit pas d'un « coût unitaire annuel », contrairement à ce qu'affirme le rapport<sup>37</sup>. Ces prix, qui correspondent au prix du véhicule lui-même et non au coût des mensualités de location dont s'acquitte France Télévisions, sont dans la norme, pour des véhicules hybrides et électriques, dont l'achat est privilégié par France Télévisions conformément à ses engagements RSE et à la politique de l'Etat.

Quant au cadre fiscal et d'utilisation du véhicule, il est tout à fait conforme aux dispositions réglementaires encadrant l'octroi d'un avantage en nature, lequel avantage est inscrit dans le contrat de travail et donne lieu à une déclaration fiscale, et donc à imposition. Les règles d'utilisation des véhicules sont également conformes au cadre applicable, puisqu'il ne s'agit pas de véhicules de service, et comme cela a été expliqué lors des auditions, ils peuvent donc être utilisés en dehors des horaires de travail et durant les congés. L'attribution et l'utilisation des véhicules de fonction sont donc soumises à un cadre juridique clair.

---

<sup>37</sup> Se référer aux pages 103 et 104 du rapport de la Cour des comptes publié en septembre 2025.

Toutefois, comme cela a été annoncé par la Présidente-directrice générale parmi un ensemble de mesures de gestion et comme cela avait été porté à la connaissance du rapporteur, des évolutions sont en cours : il a été décidé de mettre un terme, pour les salariés parisiens, à l'attribution de nouveaux véhicules de fonction, et de ne pas renouveler les véhicules des salariés concernés au fur et à mesure de l'échéance de leur contrat de *leasing*, ce qui conduira à l'extinction progressive de la flotte automobile existante.

***b. « Des ressources publiques mal orientées : entre échecs stratégiques d'ampleur et production externalisée captée par un oligopole privé »***

*i. « Des échecs commerciaux patents : France Info TV, Salto, Francetv Slash »*

Une nouvelle fois dans le rapport est remise en cause l'absence de ligne éditoriale distinctive de franceinfo vis-à-vis de la concurrence privée. Comme déjà répondu, cette remise en cause repose sur une analyse partielle, qui ne tient compte ni du positionnement éditorial de l'offre, ni de sa performance globale, ni de son efficacité économique.

France Télévisions s'étonne que le rapporteur assimile franceinfo à un "échec commercial", méconnaissant ainsi la nature du projet qui a présidé à la création de cette offre de service public, qui ne diffuse pas de publicité, et ne remplit donc pas un objectif de nature commerciale visant à développer les ressources propres du Groupe. Il convient de rappeler que franceinfo TV touche chaque jour environ 7 millions de téléspectateurs et connaît une progression continue de ses audiences, que le repositionnement sur le canal 16 en juin 2025 a accéléré, ce dont ne tiennent pas compte les données inscrites dans le rapport.

S'agissant de Salto, la Cour des comptes elle-même lors de l'audition a rappelé que la fin de Salto – qui était un projet collectif – était dû à des facteurs exogènes : le Covid ; l'échec de la fusion TF1/M6 . Par ailleurs, l'écosystème concurrentiel et les dynamiques de concentration (plateformes américaines, stratégie d'agrégation, Netflix-Warner, place de YouTube) prouvent que Salto répondait à une bonne intuition stratégique en 2018. Les enjeux liés à la mise en avant des programmes d'intérêt général demeurent par ailleurs tout à fait d'actualité. Par ailleurs, Salto avait gagné près de 1M d'abonnés en à peine 3 ans, si bien que des acteurs de renoms s'étaient positionnés à l'époque pour un rachat.

Le rapport parle s'agissant de Slash d'un échec de la conquête du jeune public qui « connaît une différence importante entre ses résultats et la dépense engagée ». Cette affirmation doit être à la fois nuancée et corrigée. Corrigée s'agissant de la dépense : le rapport continue de citer une dépense de 17M€ alors même que comme France Télévisions a eu à de nombreuses reprises l'occasion de l'indiquer au rapporteur, notamment via les questionnaires adressés, ce montant est **inexact** : en 2025, Slash représente un coût de 13 M€, soit 0,6% du coût de grille de France Télévisions (c'est à

dire du montant total des programmes diffusés sur nos grilles chaque année). Ce budget est entièrement consacré aux contenus, principalement fiction (6,7 M€), magazines (3 M€) et documentaires (2,3 M€). Nuancée ensuite s’agissant d’un constat d’échec qui appartient à la commission mais que les chiffres viennent en tout état de cause contredire :

- 5 millions d’abonnements cumulés sur les réseaux sociaux et YouTube ;
- 45,6 millions de vues mensuelles en 2025, soit 547 millions sur l’année. L’audience de Slash a doublé en deux ans (vs 21.1 millions en 2023) et progresse de +50% en un an (30.2 millions en 2024). En février 2026, Slash atteint un record historique avec 122 millions de vidéos vues.

Ensuite, s’agissant de la mesure des audiences de France Télévisions, le rapporteur reprend des indicateurs relatifs à l’âge moyen des publics portant uniquement sur les téléspectateurs des antennes linéaires pour conclure à l’échec supposé d’une offre exclusivement numérique dans sa capacité à toucher de jeunes publics. En effet, France Télévisions fait face à une progression de l’âge moyen du public de ses chaînes linéaires, comme l’ensemble des acteurs de la télévision, du fait de l’évolution des usages qui affecte le marché TV dans son ensemble. Pour autant, il est certain que le développement numérique du Groupe lui permet de toucher un public plus jeune que sur ses antennes linéaires. Ainsi, la moyenne d’âge du public de france.tv VAD (incluant les réseaux sociaux) s’élève à 47 ans. C’est la raison pour laquelle la mesure du marché vidéo établie par Médiamétrie a évolué en 2025 pour tenir compte des usages et s’adapter aux stratégies de l’ensemble des acteurs vidéo en intégrant l’ensemble des contextes de consommation des contenus de chaque groupe, qu’il s’agisse de leurs antennes linéaires, de leur plateforme numérique ou des réseaux sociaux et plateformes de partage de vidéo. Ce périmètre de mesure n’est donc pas propre à France Télévisions comme le laisse sous-entendre le rapport mais commun à l’ensemble des acteurs du marché, qui partagent le souhait de valoriser leur performance réelle en tant que média global. Cette mesure, plus complète, permet la comparaison essentielle des chaînes traditionnelles et plateformes vidéo.

Par ailleurs, l’affirmation non sourcée selon laquelle *“France Télévisions demeure le groupe audiovisuel public le moins bien implanté auprès des jeunes générations parmi ses homologues européens”* est **inexacte**. D’après les données publiées par l’UER (Public Service Media Atlas, 2026), les offres de France Télévisions touchent chaque semaine 35,1% des 15-24 ans, réalisant ainsi une performance supérieure de 10 points à la moyenne des médias de service public européens. Un tel niveau de couverture, qui traduit l’existence d’un lien régulier avec les jeunes publics, classe France Télévisions au dixième rang de l’ensemble des 37 pays inclus à l’étude.

ii. *« Une transparence insuffisante quant à l’utilisation de l’argent public et la rémunération des acteurs »*

**Sur la question des marges des producteurs**

France Télévisions prend acte positivement du fait que le rapport reconnaisse l'importance de la politique d'audit de production développée par l'entreprise, ainsi que l'appréciation favorable portée par la Cour des comptes sur ce dispositif. Cette politique constitue précisément un outil de contrôle exigeant de l'utilisation des fonds engagés dans les programmes. Elle permet d'analyser les coûts réels, les marges, les écarts par rapport aux devis initiaux et les conditions économiques des productions financées par France Télévisions.

France Télévisions dénonce, une nouvelle fois, la publication dans le rapport de données confidentielles tirées de ces rapports d'audit, concernant certains programmes mentionnés nommément, ainsi que des éléments de rémunération concernant certains individus.

France Télévisions regrette que le rapport ne retienne qu'une partie très sélective des audits transmis, en mettant en avant les marges les plus élevées, sans restituer l'ensemble des résultats issus de plus de 60 audits communiqués. Elle relève néanmoins que le rapport ne reprend pas, dans sa version écrite, les allégations de « marges de 60 % » évoquées lors de certaines auditions ou dans le débat médiatique. La réalité issue des audits est beaucoup plus nuancée. Pour les programmes de flux, les audits font apparaître, très majoritairement, des marges brutes inférieures à 20 % ces dernières années, ce qui implique des rentabilités nettes encore plus faibles, voire négatives sur certains grands événements. Pour la fiction, la rentabilité est généralement plus faible encore, avec des marges nettes souvent négatives, car l'équilibre économique dépend du plan de financement, des apports publics et privés, des crédits d'impôt et de la capacité de distribution internationale. Pour le documentaire, le modèle économique est particulièrement fragile et fortement dépendant des financements publics : certains taux apparents peuvent être plus élevés, mais ils portent sur des valeurs absolues beaucoup plus limitées.

France Télévisions retient effectivement le ratio de marge brute, car il permet d'apprécier directement les coûts de production financés par l'entreprise. Mais une analyse complète dans le rapport aurait également pu présenter les marges nettes, afin d'apprécier la rentabilité réelle des programmes de France Télévisions pour les producteurs. Depuis 2014, 442 audits de production ont été réalisés : 40 % d'entre eux ont fait apparaître des marges nettes négatives. Ce chiffre montre que les producteurs prennent également un risque économique réel. Il rappelle aussi que la relation avec France Télévisions ne peut pas être décrite comme une rente garantie. Les producteurs auditionnés ont tous souligné la faiblesse des marges réalisées avec le service public et ont décrit France Télévisions comme l'un de leurs clients les plus exigeants dans le monde, à la fois sur le plan financier et éditorial, avec un examen ligne à ligne des devis. La bonne utilisation de l'argent public est évidemment une préoccupation constante de l'entreprise.

France Télévisions reconnaît par ailleurs que la méthodologie d'exécution des audits peut encore être améliorée et que certains audits ont fait apparaître des marges supérieures aux objectifs du groupe. Ces constats ont précisément été utilisés dans les

négociations, notamment lors des renouvellements d'émissions. Mais deux affirmations du rapport sont **fausses** ou très exagérées :

- La première concerne l'idée « d'opacité » et d'absence de « contrôle démocratique ». Cette présentation est excessive. À la connaissance de France Télévisions, la possibilité pour une entreprise, publique ou privée, d'auditer aussi précisément les marges de ses fournisseurs constitue un dispositif inédit du secteur audiovisuel. France Télévisions est en outre l'une des entreprises les plus contrôlées ces dernières années : Arcom, Parlement, Inspection générale des finances, Cour des comptes, commission d'enquête. Il est donc **inexact** de prétendre que les prestataires seraient structurellement protégés de tout contrôle.
- La seconde concerne l'usage du terme de « surfacturation ». Cette qualification est trompeuse. L'audiovisuel est une industrie de prototype. Un devis initial est une projection fondée sur des hypothèses. La production comporte une part importante de coûts variables, liés aux choix éditoriaux, aux conditions réelles de tournage, aux contraintes techniques, aux facteurs humains propres à des productions mobilisant de nombreux métiers, ainsi qu'aux risques juridiques ou opérationnels. Les dépenses réellement engagées ne peuvent être vérifiées qu'ex post, sur la base des comptes définitifs, après les retraitements effectués par les auditeurs. Ces retraitements concernent l'ensemble des programmes audités, et non les seuls programmes produits par Mediawan. De même, le principe de non-remboursement des écarts constatés par audit vaut pour l'ensemble des producteurs, et non pour ce groupe en particulier, contrairement à ce qu'affirme de manière **mensongère** le rapport. Les audits servent de base aux renégociations futures, réciproquement, France Télévisions ne compense pas les marges négatives constatées chez certains producteurs. En tout état de cause, dépasser un coût prévisionnel inscrit dans un devis – ou au contraire dépenser moins que prévu – ne constitue pas en soi une « surfacturation ». C'est l'écart normal entre une estimation initiale et les conditions réelles de fabrication d'une œuvre ou d'un programme.

De la même manière, l'exigence de baisse de 5 % demandée par France Télévisions aux producteurs de flux, dans un contexte de contrainte budgétaire et de baisses successives des dotations publiques, ne démontre pas l'existence de marges nettes supérieures à celles constatées. Ces baisses n'ont pas été opérées avec facilité : elles ont fait l'objet d'une négociation pour adapter chacun des contrats à la baisse de leur coût global, si bien qu'elles ont entraîné des adaptations éditoriales, des réductions de volumes et des rationalisations de prestations. La baisse de -5% des financements n'a donc pas permis une exécution des contrats à l'identique, comme semble le suggérer le rapporteur.

Enfin, le chiffre de 864 millions d'euros de productions externalisées en 2024 est **inexact** puisqu'il inclut le chiffre d'affaires réalisé avec France.tv Studio. Celui-ci doit être

retranché du calcul, puisque France.tv Studio est une filiale de France Télévisions. Le montant pertinent des productions externalisées s'établit donc à 770 millions d'euros.

### **Sur la recommandation n° 64 de mettre fin au travail en silo des équipes éditoriales et des équipes financières**

L'accusation selon laquelle le système actuel de gestion des contrats de production serait « conçu » pour protéger les intérêts des prestataires privés plutôt que pour optimiser l'emploi des deniers publics constitue une **mise en cause diffamatoire**. Elle est contredite par le fonctionnement réel des engagements de programmes à France Télévisions. Aucun contrat significatif n'est décidé isolément ni au bénéfice d'un prestataire : les projets sont instruits de manière collégiale par les directions éditoriales, la production, les antennes et les finances, avec plusieurs niveaux de validation selon les montants engagés. Comme rappelé plusieurs fois par France Télévisions, les engagements supérieurs à 600 000 euros sont examinés en comité d'investissement des programmes, les engagements supérieurs à 2 millions d'euros relèvent de la signature de la Présidente, les engagements supérieurs à 10 millions d'euros sont présentés au conseil d'administration. Les circuits de gouvernance d'engagement de programmes sont parmi les plus exigeants du marché et visent à croiser l'appréciation éditoriale, la soutenabilité budgétaire, la conformité au cahier des charges et les exigences déontologiques spécifiques du service public. Cette accusation méconnaît également la politique d'audit de production mise en place par France Télévisions et reconnue précédemment dans le rapport.

Le rapport recommande donc que les équipes éditoriales et financières soient associées dans une démarche commune d'évaluation des programmes, intégrant les données de marge dans les critères de reconduction ou de résiliation des contrats. C'est déjà le cas. Les décisions de reconduction ne reposent pas sur un seul critère : elles croisent l'audience, l'adéquation éditoriale, le coût, les marges, les résultats de l'audit, la place du programme dans la grille et les besoins du service public. Le rapport recommande également que « chaque contrat de production supérieur à un million d'euros » puisse « comporter une clause d'audience dont le non-respect ouvre à France Télévisions la faculté de résiliation sans indemnité ». C'est déjà le cas également.

### **C. « Après avoir assaini ses pratiques, sauver le service public de l'audiovisuel en rationalisation ses dépenses »**

#### **1. « Mettre en œuvre un plan de réduction des dépenses de près de 1 milliard d'euros »**

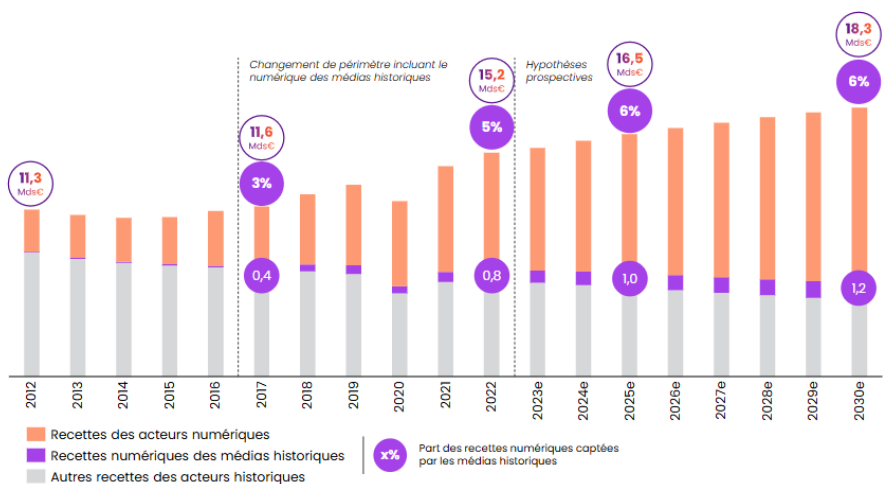
Outre le fait que ce niveau d'économies affaiblirait durablement l'audiovisuel public sans qu'il puisse être établi d'urgence à opérer une telle réduction budgétaire, il repose sur des chiffrages fantaisistes, tant sur les économies qui pourraient être faites que sur les objectifs de développement de ses ressources commerciales.

Sur la “nécessité pour l’audiovisuel public de développer des nouvelles ressources propres”, l’accroissement de la publicité sur le digital, levier identifié par le rapporteur, est déjà exploité à France Télévisions Publicité, qui est parvenue à tripler le montant de chiffre d’affaires lié à la publicité digitale. Cependant, la croissance numérique ne parvient pas, ni pour notre entreprise ni pour aucun média télévisuel, à compenser l’attrition du marché publicitaire télévisuel (voir slide ci-dessous extrait de l’étude ARCOM DGMIC sur les perspectives du marché publicitaire à horizon 2030).

| Dans quelle mesure le numérique permettra aux médias traditionnels de compenser la baisse de leurs revenus historiques ?

### La part de marché des acteurs historiques provenant de leurs espaces numériques se maintiendra à 6% en 2030

Evolution de la part des recettes numériques par type de médias dans les recettes publicitaires nettes | 2012-2030, mds€



- La part des **recettes numériques des médias historiques** dans les recettes publicitaires nettes se maintient et représente **6% des recettes publicitaires totales en 2030**, vs. 5% en 2022
- Les recettes numériques des médias historiques vont croître d’ici 2030, de **800m€ à 1,2mds€**, soit 400m€
- Cette hausse des recettes **ne compensera pas** la baisse des revenus publicitaires générés par les médias traditionnels sur leurs canaux historiques

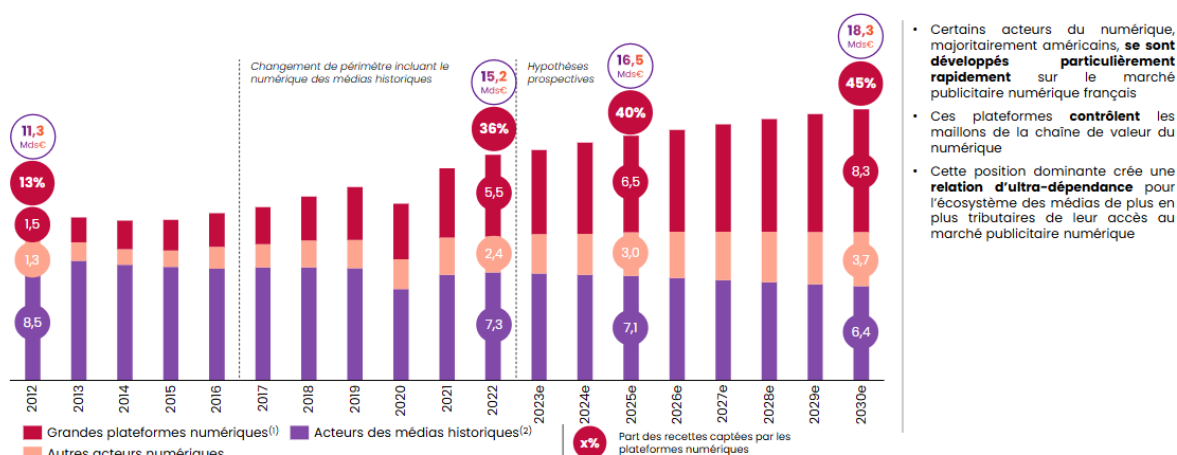
| 22 Sources: IREP, rapports annuels, presse spécialisée, analyse PMP Strategy

**PMPStrategy**  
positive impact

En outre, comme en atteste cette même étude, l’essor de la publicité digitale profitera quasi exclusivement à quatre acteurs, tous digitaux-natifs, qui capteront en 2030 à eux seuls près de la moitié du total des ressources publicitaires tous segments confondus (télévision, radio, digital).

## Les quatre grandes plateformes numériques extra-européennes capteront une part de plus en plus significative du marché publicitaire à 2030 : 45% vs. 36% en 2022 et 13% en 2012

Evolution des recettes publicitaires nettes par type d'acteurs | 2012-2030, mds€



- Certains acteurs du numérique, majoritairement américains, **se sont développés particulièrement rapidement** sur le marché publicitaire numérique français
- Ces plateformes **contrôlent** les maillons de la chaîne de valeur du numérique
- Cette position dominante crée une **relation d'ultra-dépendance** pour l'écosystème des médias de plus en plus tributaires de leur accès au marché publicitaire numérique

Le rapport préconise que soit examinée « *la possibilité de développer des partenariats publics-privés dans le domaine de l'information locale* ». Comme répondu par France Télévisions à la recommandation n°69, cette proposition aurait pour effet de faire purement et simplement disparaître une large part des réseaux régionaux et ultra marins de France Télévisions (France 3 Régions/ICI et les 9 chaînes 1ère qui opèrent la télévision, la radio et le numérique en Outre-mer).

Aujourd'hui, ce sont près de 80 heures d'information qui sont produites chaque jour par ces équipes, 250 documentaires produits par an ainsi que 180 heures de retransmissions sportives, et 800 heures de programmes en langues régionales. Aucune de ces missions n'est rentable, par construction, aussi aucun média local privé ne pourrait les mener à bien, même s'il était subventionné : une couverture en hyper proximité de l'actualité régionale et locale nécessite des moyens à la fois humains et techniques suffisants mais aussi une assise locale très forte (à cet égard, le réseau France 3 Régions/ICI comprend plus de 110 implantations territoriales réparties entre 24 antennes régionales). La mise en œuvre d'une telle proposition se ferait donc au détriment de l'information de proximité.

Le rapport indique que sur certains territoires, « *la présence de l'audiovisuel public est disproportionnée par rapport à la population desservie* », prenant en exemple le cas de Saint-Pierre-et-Miquelon. Or, la spécificité des territoires d'outre-mer explique largement le niveau d'allocation des ressources, notamment : l'étendue des territoires, l'enclavement de certains d'entre eux, les enjeux de continuité territoriale mais aussi de cohésion locale en particulier dans les territoires où le seul média est celui du service public de l'audiovisuel. L'existence d'un volume de postes incompressibles pour assurer le bon fonctionnement administratif, technique voire éditorial explique aussi le niveau des ratios ETP/habitants des « petites » stations (i.e. Saint-Pierre-et-Miquelon et Wallis et Futuna). Enfin, France Télévisions assume une mission spécifique de diffusion

en Outre-mer, structurellement coûteuse. La dispersion géographique des territoires implique des infrastructures techniques complexes (satellite, câbles, réseaux locaux) et le maintien de dispositifs complets (TV, radio, numérique) dans des zones parfois isolées. Ces coûts relèvent directement d'une mission de service public essentielle : garantir un accès équitable à l'information et aux programmes sur l'ensemble du territoire.